

- Nobel 2009 dla Olivera E. Williamsona – *Adam Peszko* 3
- Inspiracje prymatologią w zarządzaniu, czyli co ma wspólnego małpa z menedżerem – *Łukasz Sułkowski* 7
- System pomiaru efektywności organizacyjnej oparty na przedsiębiorczości – *Wojciech Dyduch* 10
- Błędy zarządzania w czasach kryzysu – *Mirostaw Laszczak* . . 14
- Nierówności płacowe i kwalifikacje menedżerskie – *Janusz T. Hryniewicz* 16
- Wpływ czynników menedżerskich na umiędzynarodowienie małych i średnich firm w Słowenii – *Mariola Ciszewska-Mlinarič* 19
- Czynniki determinujące internacjonalizację przedsiębiorstw rodzinnych – przegląd badań – *Wojciech Popczyk* 24
- Tendencje zmian kosztów restrukturyzacji przedsiębiorstw – *Stanisław Podczarski* 28

FINANSE

- Wybór metody estymacji a wartość szacunku parametru beta dla akcji notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie – *Katarzyna Byrka-Kita, Dominik Rozkrut* 32

MARKETING

- Możliwości i determinanty wykorzystania zapachów w aktywności marketingowej podmiotów rynkowych – *Marcin Gębarowski* 36
- Nowe technologie w marketingu źródłem zwiększania wartości dla konsumenta i przyczyną dyskryminacji rynkowej – *Ewa Frąckiewicz* 41

KONFERENCJE 44

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Pięć pułapek pomiaru wyników – „Harvard Business Review” – opr. *Jan Polowczyk* 46

przegląd

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.
NR 11 (838) 2009

Rada Programowa

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

Zespół

Barbara Ołędzka – redaktor naczelny
Grażyna Aniszewska – zastępca redaktora naczelnego, Wojciech Czakon, Jan Polowczyk

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 022 827 15 10
e-mail: przeorg@gazeta.pl
przeorg@neostrada.pl
redakcja@przegladorganizacji.pl
www.przegladorganizacji.pl

Korespondenci:

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

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

Łamanie: bloom | studio graficzne
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa,
ul. Lubelska 30/32

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2010 r.:

kwartalna – 57 zł,

półroczna – 114 zł,
 całoroczna – 228 zł.

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

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej. **Prenumerata w RUCHU SA** Przez RUCH SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe RUCH SA właściwe dla miejsca zamieszkania. Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową **do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty.**

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

INFORMACJE DLA AUTORÓW

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

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

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

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

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

- czarno-biała: 1 strona – 2000 zł
- kolorowa: 1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

Nobel 2009 dla Olivera E. Williamsona

Adam Peszko

Wprowadzenie

Dla wielu polskich ekonomistów Nagroda Nobla 2009 dla Olivera E. Williamsona, czołowej postaci kształtującego się od lat 80. XX wieku nowej ekonomii instytucjonalnej (zwanej zamiennie ekonomią kosztów transakcyjnych), była sporym zaskoczeniem. W naszym środowisku nauk o zarządzaniu prawie nie zauważono wydanej w 1998 r. książki zatytułowanej *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, która stanowiła tłumaczenie fundamentalnej pracy obecnego noblisty wydanej jeszcze w 1985 r.¹⁾ Wyjątkiem byli uczestnicy organizowanych od 1997 r. przez prof. Stanisława Rudolfa konferencji naukowych w Uniwersytecie Łódzkim poświęconych nadzorowi korporacyjnemu, a później w Wyższej Szkole Ekonomii i Prawa w Kielcach koncentrujących się już bezpośrednio na problematyce nowej ekonomii instytucjonalnej. Moje osobiste zainteresowanie podejściem rozwijanym w tym nurcie ekonomii wiązały się z opracowywaniem wydanej w 2006 r. monografii dotyczącej funkcjonowania rad nadzorczych spółek prawa handlowego, w której jeden z podrozdziałów teoretycznych nosi tytuł: *Nadzór korporacyjny w świetle nowej ekonomii instytucjonalnej*²⁾. Kilkuletnie studia literaturowe nad perspektywą wykorzystania koncepcji nowej ekonomii instytucjonalnej w naukach o zarządzaniu pozwalają mi na stwierdzenie, że Nagroda Nobla dla O.E. Williamsona, przyznana w okresie ostrej walki z kryzysem globalnym, który został wywołany złym funkcjonowaniem skrajnie liberalnego modelu amerykańskiego rynku finansowego, stanowi wyraźne wskazanie, że jego koncepcje zaczynają dominować nad podejściem ekonomii neoliberalnej.

Potwierdzono to pośrednio między innymi w ostatniej edycji światowego podręcznika *Ekonomii menedżerskiej* Samuelsona i Marksa. W piątym wydaniu tego podręcznika autorzy rozpoczynają część III zatytułowaną: *Zastosowanie reguł i narzędzi decyzyjnych*, rozdziałem pt. *Asymetria informacji a struktura organizacji*, w którym proponują metody całkowicie zgodne z teorią Williamsona, mimo że bezpośrednio nie powołują się na publikacje tego autora³⁾.

To zainspirowało mnie do zaproponowania czytelnikom „Przeglądu Organizacji” lektury niniejszego artykułu, który w części pierwszej wprowadza w teorię nowej ekonomii instytucjonalnej, a w dru-

giej prezentuje możliwości praktycznego wykorzystania dorobku tego nurtu w praktyce menedżerskiej.

Geneza nowej ekonomii instytucjonalnej i wkład O.E. Williamsona w rozwój tej teorii

Nowa ekonomia instytucjonalna (w dalszym ciągu w tekście używać będziemy skrótu NEL) nie podważa takich filarów teorii ekonomii neoklasycznej, jak rzadkość dóbr i konkurencyjna walka jednostek gospodarczych o alokację tych dóbr. Łączy ją również z ortodoksyjną ekonomią akcentowanie oszczędności jako centralnego problemu organizacji gospodarczych. Różni ją natomiast to, że orientacja na koszty produkcji zastąpiona została w nowej ekonomii instytucjonalnej orientacją na koszty zarządzania. Zachowując mikroekonomiczne podejście do badań organizacji gospodarczej, koncentruje się ona na transakcjach i wysiłkach organizacyjnych zmierzających do obniżenia kosztów transakcyjnych. NEL, ze względu na koncentrację uwagi na kosztach transakcji, nazywana jest często „ekonomią kosztów transakcyjnych”. Określmy zatem bliżej znaczenie pojęcia „transakcja”. W ujęciu Williamsona: „Transakcja, w działalności gospodarczej, następuje wówczas, gdy dobro lub usługa przemieszczają się przez technologicznie odrębny interfejs. Jedno stadium aktywności kończy się, a nowe zaczyna. Zarówno przy dobrze pracującym interfejsie, jak przy dobrze pracującej maszynie, owe transfery dokonują się gładko. Ale w systemach mechanicznych zwracamy uwagę na tarcie i zadajemy pytania: czy przekładnia się dobrze zazębia, czy jest dobrze naoliwiona, czy zminimalizowano straty energii? W systemach ekonomicznych odpowiednikiem tarcia jest koszt transakcyjny, a adekwatne do tego pytania przyjmują brzmienie: czy strony wymiany działają harmonijnie, czy w toku transakcji nie występują nieporozumienia i konflikty, prowadzące do wzrostu kosztów wskutek załóczeń, opóźnień i załamania współpracy partnerów?”⁴⁾

Problem kosztów transakcyjnych podjął Coase już w 1937 r., choć laureatem Nobla w dziedzinie ekonomii został dopiero w roku 1991. Jego zdaniem rynek i hierarchiczny mechanizm wewnątrz przedsiębiorstwa to dwa sposoby koordynacji gospodarczej, które należy rozpatrywać na jednej płaszczyźnie. O wyborze jednej z nich decyduje porównanie kosztów dwu alternatywnych sposobów przeprowadzenia transakcji: na wolnym rynku lub w ramach hierarchicznej struktury organizacyjnej przedsię-

biorstwa. Według tej koncepcji przedsiębiorstwo jako narzędzie zmniejszenia kosztów funkcjonowania rynku powstaje we wszystkich przypadkach, w których wewnętrzny system koordynacji w przedsiębiorstwie jest mniej kosztowny niż angażowanie zewnętrznego mechanizmu rynkowego. Jeżeli koszty transakcji rynkowych okazują się za wysokie, decyzje podejmuje organ wewnętrzny, czyli przedsiębiorca. W koncepcji Coase'a istnieje pewna optymalna wielkość przedsiębiorstwa, odpowiadająca poziomowi produkcji, przy którym organizacja wewnętrzna pociąga za sobą taki sam koszt, jak mechanizm rynkowy. Teoria Coase'a jest więc szczególną formą wykorzystania zasad marginalistycznych w ekonomii, jego zdaniem przedsiębiorstwo internalizuje bowiem transakcje rynkowe do momentu, gdy wewnętrzny koszt krańcowy transakcji zrówna się z kosztami transakcji rynkowej. Artykuł Coase'a miał szeroki rozgłos, ale jak sam autor komentuje jeszcze w 1972 r.: „często cytowano zawartą tam myśl, nie wykorzystując jej w praktyce”⁵⁾. Koncepcje Coase'a rozwinął dopiero Williamson, tworząc w latach 80. XX w. bardziej użyteczną „teorię internalizacji”⁶⁾. Zgadza się on z rozumowaniem Coase'a, ale uważa, że to rozumowanie nie prowadzi do wyjaśnienia czynników określających koszt transakcji i z tego względu nie może mieć praktycznego zastosowania. W celu większego zoperacjonalizowania podejścia Coase'a, Williamson przyjął dwie fundamentalne hipotezy określające zachowania przedsiębiorstw na współczesnych rynkach oraz podjął udaną próbę wyspecyfikowania atrybutów transakcji rynkowych, które wpływają w sposób istotny na koszty tych transakcji. Hipotezy te, nazwane założeniami behawioralnymi, określają zupełnie inaczej niż tradycyjna mikroekonomia zachowania przedsiębiorstw – zarówno w fazie negocjowania, realizacji oraz rozliczania kontraktu – i sprowadzają się do dwu stwierdzeń:

- strony kontraktu są zawsze ograniczone w swej racjonalności działania,
- zachowania stron kontraktu są oportunistyczne⁷⁾.

Pojęciem „ograniczone racjonalności decyzji” zajmował się już wcześniej Simon⁸⁾, który, badając zachowania przedsiębiorstw amerykańskich, wykazał, że w warunkach rosnącej turbulencji otoczenia nie są one w stanie wykorzystywać przy podejmowanych decyzjach wszystkich dostępnych danych, ze względu na ograniczoną zdolność ich pozyskiwania i przetwarzania. W świecie ograniczonej racjonalności przedsiębiorstwa nie mają możliwości maksymalizowania zysków, a dążą do zapewnienia sobie tylko „zysków zadawalających”. Stosują przy tym rutynowe, a nie optymalizacyjne formuły rachunku. Tradycyjne dążenie do superracjonalności i wymuszanie maksymalizacji zysku przedsiębiorstwa może dotyczyć tylko funkcji produkcji, do której w istocie sprowadza przedsiębiorstwo tradycyjna mikroekonomia. Lekceważona jest przy tym złożoność wewnętrznej struktury przedsiębiorstwa i nie są uwzględniane inne funkcje (badania i rozwój, finanse, handel). W zakresie tych funkcji przedsiębiorstwa mogą mieć zupełnie inne interesy niż w ramach funkcji produkcji. Warto przy tym zauważyć, że z punktu widzenia długookresowej strategii przedsiębiorstwa właśnie te funkcje są bardziej istotne niż funkcja produkcji. Williamson w pełni akceptuje poglądy Simona i włącza je w całości do swojej teorii.

Oportunizm stron kontraktu jest natomiast oryginalnym spostrzeżeniem Williamsona. Zakłada on, że z natury każda strona kontraktu jest oportunistyczna, czyli dba zawsze o korzyści osobiste i jest gotowa użyć w każdej chwili podstępów lub oszustwa. Nie interesuje go przy tym strona moralna tego problemu, a tylko wysokie prawdopodobieństwo, że oportunistyczne zachowania stron kontraktu występować będą w trakcie uzgadniania i realizacji każdego kontaktu. W konsekwencji, jeśli postanowienia kontraktu zawierają jakąś wieloznaczność, to jest wielce prawdopodobne, że obie strony kontraktu będą starały się ją wykorzystać na swoją korzyść. Uświadamia też, że kontrakty nigdy nie będą dostatecznie szczegółowe, aby w pełni zabezpieczać interesy stron. Intensywność występowania zjawiska oportunistycznego, jako cechy charakterystycznej zachowań przedsiębiorstw przy podejmowaniu decyzji, zależy od obiektywnych parametrów rynku. Przy dużej liczbie podmiotów oportunistyzm ulega ograniczeniu z uwagi na możliwość zastąpienia sprzedawcy lub kupującego innym kontrahentem. Największe natężenie postaw oportunistycznych stron kontraktu występuje przy jednym dostawcy danego dobra na rynku (monopol) lub przy jednym kliencie zainteresowanym towarem na rynku (monopson).

Oryginalną myślą Williamsona jest też wyodrębnienie ekonomicznych cech transakcji, które decydują o wysokości jej kosztów w warunkach ograniczonej racjonalności i oportunistyzmu stron kontraktu. Uważa on, że w największym stopniu o koszcie transakcji rynkowej decydują trzy zmienne: specyfika aktywów niezbędnych do zawarcia transakcji, częstotliwość zawierania transakcji oraz niepewność jej zawierania. Największą wagę przywiązuje przy tym do specyfiki aktywów niezbędnych do zawarcia transakcji i częstotliwości zawierania transakcji. Niepewność transakcji odgrywa w jego teorii znaczenie drugorzędne ze względu na trudności z jej praktyczną wyceną w warunkach ograniczonej racjonalności i oportunistyzmu stron kontraktu⁹⁾.

Specyfikę aktywów łączy Williamson z sytuacją, gdy do zawarcia transakcji konieczne jest wcześniejsze dokonanie nakładów inwestycyjnych w specyficznej dla tej transakcji grupie zasobów. Specyfikę zasobów należy rozumieć szeroko; specyficzne aktywa mogą bowiem wymagać wysokich nakładów kapitałowych potrzebnych do przygotowania nowej technologii czy linii produkcyjnej lub (i) mogą obejmować szkolenie załogi, rozbudowę zaplecza badawczo-rozwojowego, zakupy innych wartości niematerialnych. Element kluczowy definicji specyfiki aktywów tkwi w tym, że specyficzne dla danej transakcji zasoby nie mogą być użyte w innej – bez utraty znacznej części ich wartości. Specyfika aktywów zwiększa niepewność transakcji rynkowych, im bardziej specyficzny jest bowiem nakład inwestycyjny warunkujący transakcję, tym zjawisko oportunistyzmu jest bardziej prawdopodobne¹⁰⁾.

Praktyczne możliwości wykorzystania NEI do poprawy efektywności gospodarki globalnej

Ekspozycja behawioralnych cech czynnika ludzkiego w procesach decyzyjnych (ograniczonej racjonalności i oportunistyzmu) oraz kompleksowe rozpatrywanie atrybutów kontraktu, ze

Tab. 1. Implikowany rodzaj współpracy partnerów w warunkach występowania ograniczonej racjonalności, oportunistycznego i specyficzności aktywów

Ograniczona racjonalność	Oportunizm stron kontraktu	Specyficzność aktywów	Implikowany rodzaj współpracy w procesie kontraktowania
Nie występuje	Występuje	Występuje	Wspólne planowanie przedsięwzięć
Występuje	Nie występuje	Występuje	Informowanie partnera i obietnica
Występuje	Występuje	Nie występuje	Zakupy na konkurencyjnym rynku
Występuje	Występuje	Występuje	Zarządzanie w strukturze hierarchicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: O.E. WILLIAMSON, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, str. 43.

szczególnym uwzględnieniem specyfiki aktywów, prowadzi do szerokiego rozumienia świata kontraktu, który w ujęciu O.E. Williamsona obejmuje: wspólne planowanie, obietnice, kontraktowanie na konkurencyjnych rynkach i zarządzanie w strukturze hierarchicznej (internalizacja kontraktu). Ilustruje to zestawienie przedstawione w tabeli 1, z której wyciągać możemy bardzo istotne wnioski praktyczne.

Jeżeli kontraktujemy aktywa specyficzne, a czynnik gospodarcze mają nieograniczoną kompetencję poznawczą i możemy pominąć zjawisko ograniczonej racjonalności, to ze względu na oportunistyczny kontrakt implikowanym procesem kontraktowania będzie wspólne planowanie przedsięwzięć. Jeżeli możemy wyeliminować zachowania oportunistyczne stron kontraktu, to przy ograniczonej racjonalności i aktywach specyficznych wystarczy obietnica zapewnienia dostaw. Kontraktowanie na konkurencyjnych rynkach zalecane jest wtedy, gdy przewidujemy ograniczoną racjonalność i oportunistyczny kontrakt, ale nie mamy do czynienia z aktywami specyficznymi i z tego względu strony kontraktu nie mają trwałego interesu w zachowaniu tożsamości partnera. Kontrakt na konkurencyjnym rynku doprowadzi do obniżenia ceny zakupu, a ryzyko kontraktu pozostaje niskie mimo oportunistycznego stron, bo łatwo zastąpić partnera handlowego innym dostawcą lub odbiorcą.

Znajdziemy się w diametralnie odmiennych sytuacjach, gdy równocześnie występuje zjawisko ograniczonej racjonalności i oportunistycznego, a aktywa niezbędne do zawarcia kontraktu mają cechy specyficzne. Musimy wtedy przyjąć, że planowanie staje się niekompletne (z powodu ograniczonej racjonalności), obietnica będzie złamana (ze względu na oportunistyczny), a specyficzność aktywów powoduje, że istotna staje się wzajemna tożsamość współpracujących partnerów. Implikowanym rodzajem współpracy staje się wówczas zarządzanie w strukturze hierarchicznej.

Ujęcie zaprezentowane w tabeli 1 ilustruje uniwersalność NEI i udowadnia jej walory aplikacyjne. Operacjonalizuje bowiem ona zachowania współczesnych przedsiębiorstw w warunkach globalizacji i dominacji opartej na wiedzy nowej ekonomii. Uzasadnia też

procesy internalizacji prowadzące do dynamicznego rozwoju korporacji transnarodowych i dochodzący do 30% coroczny przyrost wartości światowych inwestycji zagranicznych w pierwszych latach XXI wieku. NEI przyczynia się również do kształtowania nowej świadomości menedżerów XXI wieku i z tego względu ma istotne walory dydaktyczne.

Jeszcze większe walory aplikacyjne mają propozycje ekonomii przemysłowej, które, bazując na publikacjach O.E. Williamsona, proponuje M. Rainelli. Ujęcie to pozwala na wspomaganie praktycznych decyzji związanych z restrukturyzacją współczesnych przedsiębiorstw i rozwojem korporacji transnarodowych. Przedstawiono je w tabeli 2.

W przedstawionej macierzy Williamson rozpatruje przypadki skrajne przy przeciętnym poziomie niepewności. Proponuje przy tym pojęcie kontraktu z arbitrażem, jako szczególnej formy stosunków rynkowych, który polega na powierzeniu przez kontrahentów osobie trzeciej funkcji rozjemcy uaktywniającego się w przypadku nieporozumień pojawiających się w trakcie realizacji kontraktu. Formę tę można traktować jako rozwiązanie pozwalające obu stronom zabezpieczyć się przed oportunistycznym, gdy transakcja nie jest zawierana dostatecznie często, aby opłacało się ją internalizować.

Zgodzić się trzeba ze stwierdzeniem Rainelliego, że „teoria Williamsona stanowi katalog strategii przedsiębiorstw w zakresie integracji pionowej, z punktu widzenia efektywności tych strategii”¹¹⁾. Problem tylko w tym, że zgodnie z postulatem ograniczonej racjonalności decyzji menedżerskich niemożliwe jest przeprowadzenie rachunku ekonomicznego, skłaniającego do przyjęcia lub odrzucenia procedury internalizacji. Nie do obronienia jest więc hipoteza, że decyzje te byłyby podejmowane w ślad za rzeczywistym rachunkiem ekonomicznym i dlatego Williamson zmuszony jest do przyjęcia tezy, że: „istnieje rodzaj społecznego darwinizmu eliminującego najmniej efektywne formy organizacji przedsiębiorstw, które odwołują się do rynku wtedy, gdy organizacja zhierarchizowana byłaby bardziej efektywna, i na odwrót”¹²⁾.

Tab. 2. Sposoby zawierania transakcji według Williamsona, przy różnej częstotliwości ich występowania dla zasobów uniwersalnych lub specyficznych

Częstotliwość transakcji	Zasoby uniwersalne	Zasoby specyficzne
Transakcje sporadyczne	Konkurencyjny rynek	Kontrakt z arbitrażem
Transakcje systematyczne	Konkurencyjny rynek	Internalizacja

Źródło: M. RAINELLI, *Ekonomika przemysłowa*, PWN, Warszawa 1996, str. 32.

Podsumowanie

Uznanie teoretycznego dorobku głównego współtwórcy NEI Olivera E. Williamsona i jego Nobel w 2009 r. inspirują do aplikacji teoretycznych propozycji NEI do praktyki zarządzania w warunkach globalizacji gospodarki opartej na wiedzy. W polskich warunkach należałoby poprzedzić to popularyzowaniem dorobku noblisty i podjęciem przez środowisko nauk o zarządzaniu wszechstronnej analizy możliwości kreatywnego rozwoju tych koncepcji z uwzględnieniem warunków rozwojowych naszej gospodarki. Sądzę, że bardzo przydatna byłaby szersza dyskusja na te tematy w „Przeglądzie Organizacji” i gorąco do tego namawiam.

prof. dr hab. Adam Peszko
Wydział Zarządzania
Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej
im. W. Korfańskiego w Katowicach

PRZYPISY

¹⁾ O.E. WILLIAMSON, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

²⁾ A. PESZKO, *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006 r., s. 35-49.

³⁾ W.F. SAMUELSON, S.G. MARKS, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 2009, s. 685-724.

⁴⁾ O.E. WILLIAMSON, *Ekonomiczne...*, *op.cit.*, s. 5

⁵⁾ M. RAINELLI, *Ekonomia przemysłowa*, PWN, Warszawa 1996 r., s. 28.

⁶⁾ Synteza tej teorii znalazła się w publikacji: O.E. Williamson, *Transaction Costs Analysis*, w: R. SCHMALENSEE, R. WILLIG, *Handbook of Industrial Economics*, t. I, North Holland, Amsterdam 1989.

⁷⁾ O.E. WILLIAMSON, *Ekonomiczne...*, *op.cit.*, s. 56-62.

⁸⁾ Porównaj: H.A. SIMON, *Administration Behavior*, wyd. 2, MacMillan, N. Jork 1961 r., s. 24, wydanie polskie *Działania administracji*, PWN, Warszawa 1976 r.

⁹⁾ M. RODION, O.E. WILLIAMSON, *Asset Specificity and Economic Organization*, „International Journal of Industrial Organization”, 1985, t. 3.

¹⁰⁾ M. RAINELLI, *Ekonomia przemysłowa...*, *op.cit.*, s. 31

¹¹⁾ M. RAINELLI, *Ekonomia przemysłowa...*, *op.cit.*, s. 32.

¹²⁾ *Ibidem*.

Summary

New institutional economy is insufficiently popularized among the Polish economists. Therefore the Nobel Economy Prize in 2009 for her main creator O.E. Williamson was a considerable great surprise for our environment of sciences about management. The origin of this point of view is presented in article and the perspectives of his utilization in processes of corporate management under the conditions of globalization and growing of risk of transaction on the open markets.

Bolesław Rafał Kuc, Joanna Maria Moczydłowska

Zachowania organizacyjne

Difin, Warszawa 2009

Autorzy rozpoczynają swoje analizy od problematyki psychologicznej dotyczącej jednostki w organizacji. Podejmują ważne zagadnienia związane z osobowością człowieka, sferą jego emocji i motywacji. Ciekawie prezentują zagadnienia związane z procesem podejmowania decyzji. Następnie – głównie na podstawie wiedzy socjologicznej i dorobku psychologii społecznej – rozważają determinanty zachowań w grupie w kontekście tak istotnych problemów, jak mechanizmy dynamiki grupowej, konflikt, komunikacja interpersonalna oraz reakcje na zmiany. Opracowanie zamyka przejście na poziom całej organizacji: struktur, celów, sposobu sprawowania władzy, kultury organizacyjnej, kontekstu etycznego zachowań organizacyjnych. Podręcznik w warstwie treści obejmuje standardy przedmiotu **zachowania organizacyjne**, a na-

wet poszerza zakres merytoryczny przewidziany w standardach kształcenia.

prof. dr hab. Jan Klimek

Treść książki w pełni odpowiada standardom kształcenia przedmiotu **zachowania organizacyjne**. Wszystkie podane w jego zakresie elementy zostały uwzględnione. Elementom tym autorzy nadali nową strukturalną jakość, wprowadzając porządek: od jednostki do grupy, a następnie do organizacji. Jest to wyjątkowy walor podręcznika. Do nieuporządkowanych, często przypadkowych kategorii standardów, udało się autorom podręcznika wprowadzić logiczny porządek.

prof. zw. dr hab. Zbigniew Ściborek

Inspiracje prymatologią w zarządzaniu, czyli co ma wspólnego małpa z menedżerem

Łukasz Sułkowski

Wprowadzenie

Badania DNA potwierdzają hipotezę o bardzo bliskim pokrewieństwie genetycznym człowieka z szympanсами. Zaledwie jeden procent genomu różni *homo sapiens* od *pan troglodytes*¹⁾. Bliskie pokrewieństwo powinno skutkować podobieństwem behawioralnym, również w sferze zachowań organizacyjnych²⁾.

Na kierowanie, według klasycznej definicji Henry'ego Fayola, składają się: planowanie, organizowanie, przywództwo i kontrola³⁾. Wyłączna przynależność tych zachowań do gatunku ludzkiego była (począwszy od narodzin teorii zarządzania) tak oczywista, że nigdy jej nie kwestionowano. Współczesne odkrycia psychologii ewolucyjnej oraz prymatologii wskazują na biologiczne korzenie większości umiejętności społecznych człowieka, a więc również naturalne źródła organizacji i zarządzania⁴⁾. Można postawić tezę, że umiejętności organizowania stanowią fundament życia społecznego nie tylko gatunku ludzkiego, ale również wielu gatunków małp naczelnych⁵⁾.

Celem artykułu jest analiza podstawowych umiejętności organizowania, które pojawiły się u naszych najbliższych krewnych – małp naczelnych, przede wszystkim szympanсів i bonobo oraz zostały rozwinięte przez gatunek *homo sapiens*. Wydaje się, że umiejętności organizowania rozwijały się w toku ewolucji wśród naczelnych. Ponieważ możliwości badań rozwoju procesów organizowania u naszych praludzkich przodków (*australopithecus*, *homo habilis*, *homo erectus*) są bardzo ograniczone, wobec tego, poszukując biologicznych korzeni organizowania, warto wykorzystać bogaty materiał empiryczny z obserwacji szympanсів. Taka analiza ma na celu wskazanie ciągłości w rozwoju umiejętności społecznych, które stanowią podstawę organizacji i zarządzania. Przesłanką do podjęcia tej problematyki są zaskakujące, z punktu widzenia zakorzenionych w naukach społecznych założenia kulturalizmu, wyniki badań zachowań małp naczelnych⁶⁾.

Kooperacja i organizacja działań zbiorowych

Współpraca pomiędzy zwierzętami, mająca na celu zwiększenie prawdopodobieństwa reprodukcji genetycznej i szans przetrwania, nie jest w naturze rzadkością. Znanych jest wiele społecznych gatunków, np. owadów żyjących w ulach, mrowiskach, termitierach i kopcach, ryb poruszają-

cych się w ławicach czy ssaków tworzących stada. Do gatunków społecznych należą również nasi najbliżsi biologiczni „krewniacy”: szympanсы i bonobo⁷⁾. Kooperacja w grupie szympanсів bardzo różni się od sztywnych i prostych wzorów współpracy charakterystycznych chociażby dla wszystkich owadów. Wieloletnie obserwacje prymatologów wskazują na otwartość, elastyczność, a nawet kreatywność wzorów współpracy. Obserwacje Jane Goodall i Fransa de Waala dowodzą, że szympanсы wykazują wiele umiejętności organizacyjnej współpracy, takich jak: zbiorowe wykonywanie pracy mającej na celu korzystną zmianę otoczenia fizycznego, łączenie się jednostek w zespoły i grupy podejmujące zbiorowy atak lub służące obronie, grupowe naśladownictwo innowacyjnych zachowań służących przetrwaniu, grupowy podział dóbr, początki specjalizacji w polowaniu związane z płcią i wiekiem⁸⁾.

Podstawą współdziałania w grupie szympanсів, hominidów, a później ludzi jest altruizm, zarówno krewniaczy, jak i niekrewniaczy. Altruizm krewniaczy oznacza bezinteresowną pomoc krewnym i znajduje proste wyjaśnienie w postaci dążenia do maksymalizacji reprodukcji własnych genów⁹⁾. Więcej problemów nastęrcza altruizm niekrewniaczy, którego nie można wyjaśnić ani prostym „egoizmem genów”, ani – z drugiej strony – postulowanym przez biologię dobrem grupowym¹⁰⁾. Jak wynika z badań nad szympanсами, zachowania altruistyczne wobec osobników należących do własnej grupy są wśród nich powszechne i przynoszą korzyści. Dobrymi przykładami altruizmu niekrewniaczego niosącego korzyści jednostkowe widoczne w dłuższej perspektywie są: podział ograniczonych zasobów żywności zgodny z hierarchią, ale uwzględniający potrzeby słabszych osobników, obrona przed atakiem konkurencyjnych grup, wzajemne iskание. F. de Wall, opierając się na bogatym materiale empirycznym, dowodzi nawet, że nie tylko altruizm, ale również moralność ma głębokie korzenie ewolucyjne, które można dostrzec u szympanсів¹¹⁾.

Umiejętności organizowania należą do sfery społecznej, która jest przez wielu badaczy uznana za najważniejszy motor szybkich zmian ewolucyjnych prowadzących od wielkich małp do człowieka¹²⁾. Wśród hipotez dotyczących mechanizmów ewolucji mózgu w ciągu krótkiego z punktu widzenia ewolucji czasu poczesne miejsce zajmuje koncepcja makiawelicznej inteligencji, wskazująca, że presja selekcyjna w grupie hominidów faworyzowała jednostki odznaczające się ponadprzeciętną inteligencją społeczną i dążące do sprawowania kontroli nad innymi ludź-

mi¹³). Inna (niewykluczająca poprzedniej) hipoteza odnosi się do rozwoju współpracy, altruizmu i inteligencji społecznej poprzez ewaluację społeczności łowieckich. Swoista hierarchia, podział pracy pomiędzy płciami, wzrastająca doskonałość technologii łowieckiej prowadziłyby do rozwoju mózgu, komunikacji i umiejętności społecznych¹⁴. R. Dunbar opisuje złożoność relacji społecznych w grupie naczelnych, która wymaga skutecznego analizowania związków oraz doboru właściwych reakcji w stosunku do różnych osobników i grup¹⁵. Wzrastający stopień uspołecznienia wymaga coraz większej inteligencji w radzeniu sobie z innymi, a w konsekwencji różnice w inteligencji przekładają się na znacznie większe różnice w sprawności, dzięki której osobnik umie manipulować strukturą społeczną na swoją korzyść¹⁶. Kluczowym elementem owej makiawelicznej inteligencji mogłyby być właśnie umiejętności organizacyjne, związane z jednej strony ze skuteczną komunikacją w grupie, z drugiej zaś z umiejętnością wpływania na innych i zdobywania autorytetu.

Konflikty społeczne, wojny i przywództwo

Wśród naczelnych wyraźnie różnią się konflikty wewnątrzgrupowe od konfliktów pomiędzy grupami. Konflikty wewnątrzgrupowe są zazwyczaj dość krótkotrwałe i nie stanowią zagrożenia dla całej grupy, podczas gdy konflikty pomiędzy grupami mogą przybierać postać wojen, w których jedna grupy dąży do wyniszczenia samców innej grupy.

W stadzie szympanсів dochodzi bardzo często do konfliktów pomiędzy jednostkami, rodzinami lub koalicjami. Podłożem konfliktów jest konkurencja o dostęp do zasobów, przede wszystkim żywności, jak również o możliwość reprodukcji. Niektórzy badacze w konflikcie o zasoby wśród naczelnych widzą biologiczne początki ludzkiego instynktu własności¹⁷. Zazwyczaj zwaśnione strony godzą się poprzez wspólną realizację społecznych rytuałów, np. iskanie. Często interwencja ze strony osobników zajmujących wyższą pozycję w hierarchii społecznej prowadzi do uspokojenia konfliktu. Bywa również tak, że poważniejsze konflikty prowadzą do rozpadu stada na dwa inne. Dzieje się tak wyłącznie w przypadku dużych grup.

Hierarchia i władza występuje bardzo wyraźnie wśród większości zwierząt społecznych. Wpisany w istotę struktury społecznej jest konflikt o pozycję dominującego samca (alfa), którym, jak wynika z badań, najczęściej zostaje osobnik obdarzony inteligencją społeczną (budujący sojusze). Dominujący samiec pełni rolę przywódcy stada, ma dostęp do największej liczby zasobów, dokonuje podziału dóbr, interweniuje w celu przywrócenia porządku społecznego oraz jest aktywny w konfliktach międzygrupowych. Wydaje się zatem, że przywództwo, z którym mamy do czynienia wśród ludzi, bazuje na biologicznych podstawach pozycji alfa. Stąd być może bierze się nieodparty urok sprawowania władzy nad innymi ludźmi.

Jane Goodall, badając przez wiele lat szympansy w parku narodowym Gombe w Tanzanii, była zaskoczona gwałtownością konfliktu pomiędzy obcymi stadami. Przybierał on postać wojny, polegającej na licznych napadach band samców z jednej grupy na pojedyncze osobniki z innej grupy prowadzące do ich śmierci. Wydaje się również, że organizacja napadów wykazywała cechy działań intencjonalnych, a nawet planowanych¹⁸. Jedną z hipotez dotyczących homini-

dów akcentuje właśnie rolę konfliktów zbiorowych, agresji i wojen w rozwoju mózgu i społeczności praludzi. Niewątpliwie konflikt pomiędzy grupami stał się mechanizmem rozwoju umiejętności związanych z planowaniem i organizowaniem, jak również sprzyjał rozwojowi komunikacji wewnątrzgrupowej.

Społeczne i organizacyjne umiejętności szympanсів

Porównanie umiejętności społecznych człowieka i szympanсів prowadzi do oczywistego wniosku, że *homo sapiens*, mimo znacznego podobieństwa genetycznego do *pan troglodytes*, znacząco różni się behawioralnie. Taka trywialna konkluzja nie powinna jednak przesłaniać faktów świadczących o głębokich, biologicznych i ewolucyjnych korzeniach zachowań człowieka, w tym również zachowań organizacyjnych (tabela 1).

Wśród cech wspólnych ludziom i szympanсам dotyczących zachowań organizacyjnych wskazać można:

- pracę zespołową opartą na współdziałaniu,
- sprzężenie kooperacji z konkurencją w dążeniu do statusu,
- akceptację dla hierarchii, władzy, autorytetu i przywództwa,
- zdolność do myślenia prospektywnego oraz działania celowego i intencjonalnego,
- występowanie systemu komunikacji emocji i zagrożeń zewnętrznych,
- naśladownictwo innowacji¹⁹,
- pierwociny kultury²⁰.

Wśród cech przynależnych wyłącznie człowiekowi, a dotyczących sfery organizowania, wskazać można umiejętności: długookresowego planowania, autorefleksji, tworzenia kultury i złożonych struktur organizacyjnych, myślenia symbolicznego i abstrakcyjnego, a także orientację na wartości. Przyczyn tak dużego zróżnicowania w zachowaniu pomiędzy gatunkami podobnymi do siebie pod względem genetycznym można doszukiwać się w bardzo szybkim i znaczącym rozwoju kory mózgowej, będącej podstawą wyższych czynności umysłowych człowieka.

Podsumowanie

Jakie są wnioski z przedstawionych w tym artykule rozważań? Ironizując, zdecydowanie nie takie, że powinniśmy cywilizować małpy naczelne. Efekty w uczeniu szympanсів języka są jak dotychczas bardzo mizerne. Powinniśmy raczej zmienić spojrzenie na siebie samych, a więc na gatunek *homo sapiens*. Poszukując zmiennych wyjaśniających nasze zachowanie, nie możemy sięgać jedynie do repertuaru racjonalnych działań, lecz musimy odnieść się do ewolucyjnego dziedzictwa, które ukształtowało nasze umysły i znacząco wpływa na współczesne decyzje i działania ludzi.

Analiza porównawcza oparta na badaniach prymatologicznych ujawnia, że organizowanie u swoich podstaw jest również rodzajem instynktu, który odziedziczyliśmy po naszych małpich przodkach²¹. Dlatego wydaje się, że prowadząc badania nad zachowaniami organizacyjnymi, kulturą organizacyjną, przywództwem, kooperacją i konkurencją w organizacjach i wieloma innymi kwestiami, należałoby również przeanalizować ich ewolucyjne pochodzenie i instynktowną naturę. Zachowania i umiejętności organizacyjne człowieka są kształtowane przez biologiczny poten-

Tab. 1. Podobieństwa i różnice pomiędzy człowiekiem a szympansem w sferze zachowań organizacyjnych

Zachowanie organizacyjne	Cechy wspólne człowieka i szympanców	Cechy różniące człowieka od szympanców
Praca zespołowa	Podjęcie wspólnych przedsięwzięć dotyczących: • konfliktów wewnętrznych i zewnętrznych • tworzenia koalicji • współdziałania w czasie polowania itd.	Sformalizowana organizacja i zespoły mające zdolność: • wyznaczania celów • planowania długookresowego i • samokontroli.
Kooperacja	Współpraca pomiędzy jednostkami wzmacniana emocjonalnie oparta na: • podobieństwie • wspólnocie interesu oraz • altruizmie.	Współpraca w bardzo wielu grupach społecznych przy wykonywaniu zróżnicowanych i złożonych zadań.
Konkurencja	Oparta na dążeniu do uzyskania jak największego dostępu do zasobów: pożywienia, seksualnych itd.	Możliwość refleksyjnego i intuicyjnego kształtowania hierarchii potrzeb, a co zatem idzie – stopnia konkurencji o zasoby.
Sprawowanie władzy i hierarchia	Intuicyjne podtrzymywanie porządku hierarchicznego oraz dążenie do poprawy własnego statusu.	Złożone struktury społeczne i organizacyjne.
Przywództwo	Przywództwo oparte na budowaniu koalicji społecznych pomagających utrzymać autorytet i władzę.	Przywództwo jako kierowanie sformalizowane. Przywództwo transformacyjne.
Komunikacja i język	System komunikacji prostych emocji i sygnalizacji zewnętrznych zagrożeń.	Sfera symboliczna, abstrakcyjna i normatywna języka i kultury.
Działania celowe i intencjonalne	Krótkookresowe działania celowe i intencjonalne.	Autorefleksja decyzyjna. Kontrola nad decyzjami indywidualnymi i zbiorowymi.
Planowanie	Planowanie krótkookresowe, incydentalne, niesformalizowane. Dążenie do ograniczenia stopnia niepewności.	Planowanie długookresowe, systematyczne, oparte na celach strategicznych i wartościach. Samoświadomość planowania i kontrola wdrażania planów.

Źródło: opracowanie własne.

cjał sprzężony z uwarunkowaniami środowiskowymi, a zatem ludzie są w pewnym stopniu „naturalnymi organizatorami”. Oznacza to, że wiele zachowań organizacyjnych opiera się na intuicji, i choć może być doskonalone przez refleksję, to jednak nie będzie przedmiotem stuprocentowej, racjonalnej kontroli.

prof. dr hab. Łukasz Sulkowski
Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości
w Łodzi

PRZYPISY

- ¹⁾ K.S. POLLARD, *What Makes Us Human?* „Scientific American”, May 2009, s. 44–49.
- ²⁾ B. SILK, *Empathy, Sympathy and Prosocial Preferences in Primates*, w: R.I.M. DUNBAR, L. BARRETT, *Evolutionary Psychology*, Oxford University Press, New York 2007.
- ³⁾ H. FAYOL, *General and Industrial Management*, Pitman Publishing, New York 1949.
- ⁴⁾ Ł. SUŁKOWSKI, *Paradygmat neoevolucyjny w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/2009.
- ⁵⁾ C.P. van SCHAIK, *Culture in Primate and Other Animals*, w: R.I.M. DUNBAR, L. BARRETT, *Evolutionary Psychology*, Oxford University Press, New York 2007.
- ⁶⁾ S. PINKER, *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 95–131.
- ⁷⁾ J. GOODALL, *W cieniu człowieka*, PWN, Warszawa 1974.
- ⁸⁾ J. GOODALL, *Przez dziurkę od klucza: 30 lat obserwacji szympanców nad potokiem Gombe*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1997; F. de WALL, A. van ROOSMALEN, *Reconciliation and Consolation Among Chimpanzees*, „Behavioral Ecology and Sociobiology”, no. 5, 1979, s. 55–66.
- ⁹⁾ R.L. TRIVERS, *The Evolution of Reciprocal Altruism*, „Quarterly Review of Biology”, no. 46, 1971, s. 35–57.
- ¹⁰⁾ R.L. TRIVERS, *Evolutionary Biologist*, „Social Evolution”, Benjamin-Cummings Publishing Co, 1985.
- ¹¹⁾ F. de WAAL, *Primates and Philosophers. How Morality Evolved*, Princeton University Press, Princeton, Oxford 2006.
- ¹²⁾ N.K. HUMPHREY, *The Social Function of Intellect*, w: P.P.G. BAETSON, R.A. HINDE (ed.), *Growing Points in Ethology*, Cambridge University Press, Cambridge 1976.

¹³⁾ A. WHITEN, R.W. BYRNE (ed.), *Machiavelian Intelligence II: Extensions and Evaluations*, Cambridge University Press, Cambridge 1997.

¹⁴⁾ N.V. WATSON, *Sex Differences in Throwing. Monkeys Having a Fling*, „Trends in Cognitive Science” 2001, nr 5, s. 98–99.

¹⁵⁾ R.I.M. DUNBAR, *Neocortex Size as a Constraint on Group Size in Primates*, „Journal of Human Evolution” 1992, no. 20, s. 469–493.

¹⁶⁾ Ch. WALTER, *Kciuki, paluchy i lzy oraz inne cechy, które czynią nas ludźmi*, Rebis, Poznań 2008, s. 147.

¹⁷⁾ H. DITTMAR, *The Social Psychology of Material Possessions: to Have Is to Be*, Hempel Hempstead, Harvester Wheatsheaf 1992.

¹⁸⁾ J. GOODALL, *Przez dziurkę od klucza... op.cit.*

¹⁹⁾ M. TOMASELLO, *The Cultural Origins of Human Cognition*, Harvard University Press, Cambridge 1999, s. 278.

²⁰⁾ L. RODSETH, S. NOVAK, *The Impact of Primatology on the Study of Human Society*, w: BARKOW J. (ed.), *Missing the Revolution. Darwinism for Social Scientists*, Oxford University Press, Oxford 2006.

²¹⁾ R. BSHARY, L.H. SALWICZEK, W. WICKLER, *Social Cognition in Non-primates*, w: R.I.M. DUNBAR, L. BARRETT, *Evolutionary Psychology*, Oxford University Press, New York 2007.

Summary

The purpose of this article is the analysis of basic organizational skills, which appeared in our closest relatives – primate apes, primarily, chimpanzees and bonobo apes and have been developed by the homo sapiens. It appears that organizational skills developed in the course of the primates' evolution. As the possibility to examine the development of organizational skills among our pre-human ancestors (australopithecus, homo habilis, homo erectus) are very limited, while searching for biological roots of organization, it is worth to use the rich empirical material that we possess from observation of chimpanzees. The purpose of such analysis is to show the continuity in the development of social competences which are the basis of organization and management. The premise for tackling this issue are the results of the research of primates' behaviour, surprising from the point of view of culturalism assumptions rooted in social sciences.

System pomiaru efektywności organizacyjnej oparty na przedsiębiorczości

Wojciech Dyduch

Wprowadzenie

Zarówno organizacje nowo założone, jak i duże przedsiębiorstwa ciągle poszukują lepszych systemów pomiaru efektywności¹⁾. Jedną z przyczyn jest poszukiwanie uniwersalnych miar, które dałyby prognozy co do przyszłych wyników finansowych. Miary finansowe, obrazujące przeszłe wyniki, nie zawsze są w stanie pokazać te czynniki, które faktycznie wpływają na wzrost rynku czy zysków – takie jak: badania i rozwój, innowacje w systemie obsługi klienta, zarządzanie jakością, inwestycje w komunikację społeczną czy świadczenia wobec pracowników. Inną przyczyną jest nadmiar instrumentów do pomiaru efektywności. Napływ nowo powstających miar w zarządzaniu, który jest wynikiem ciągłego dostosowywania istniejących systemów pomiaru efektywności, powoduje zamieszanie. Kolejnym powodem ciągłego poszukiwania lepszych systemów pomiaru efektywności może być fakt, że te istniejące często nie wzmacniają celów organizacji. W rezultacie napływ nowych miar i częste zmiany dostosowawcze w systemach pomiaru efektywności nie znajdują odbicia w lepszych wynikach organizacji. Inną trudnością w pomiarze efektywności jest arbitralny dobór miar, wynikający z tego, że trudno jest udowodnić, czy jedna miara jest lepsza od innej. Wielość dobieranych miar podyktowana jest brakiem korelacji między nimi. Niniejsze rozważania mają na celu przedstawienie problemów związanych z projektowaniem systemów pomiaru, a także zaproponowanie włączenia miar przedsiębiorczości do systemów pomiaru efektywności organizacyjnej.

Problematyka projektowania systemów pomiaru

Systemy pomiaru są szeroko stosowane w organizacjach – zwłaszcza w celu uchwycenia zmian w ich efektywności. Ostatnie badania pokazują, że organizacje, które stosują system pomiaru efektywności, radzą sobie lepiej w otoczeniu konkurencyjnym²⁾. Aby taki system zaprojektować, istotne jest uwzględnienie jego trzech zasadniczych elementów³⁾:

- miar indywidualnych, mierzących efektywność działań
- miar mających na celu ocenę efektywności całej organizacji
- infrastrukturę pozwalającą na zbieranie i analizę danych. Prawdliwość i efektywność takiego

systemu jest oparta na zwiększaniu precyzji pomiaru na każdym z tych poziomów.

Systemy pomiaru w organizacjach są proste w fazie początkowej, jednak w miarę rozwoju przedsiębiorstw ewoluują, stając się bardziej złożone. W miarę powstawania coraz większej liczby procedur i systemów, kadra zarządzająca stara się stworzyć system miar dla tylu procesów, podprocesów czy obszarów działalności, dla ilu jest to możliwe⁴⁾. Rozwój systemów pomiaru jest związany z poziomem przedsiębiorczości w organizacjach. Badania wskazują, że systemy kontroli, które w założeniu kładą nacisk na sterowanie procesem wykorzystania zasobów, a także monitorują, czy zasoby są wykorzystywane w sposób prawidłowy, obniżają tak naprawdę poziom motywacji i twórczości pracowników⁵⁾. Co prawda systemy pomiaru dostarczają swoistej struktury dla zadań, procesów i operacji wewnątrz organizacji, formułując kryteria ich oceny, jednak mogą przez to spowalniać podejmowanie decyzji, obniżyć natężenie innowacji, zwiększyć biurokrację, usztywnić normy oraz zwiększyć opór wobec zmian⁶⁾.

Teoretycznie rzecz biorąc, systemy pomiaru powinny być tak zaprojektowane, aby uzyskiwać pożądane rezultaty, do których można zaliczyć: obniżenie poziomu ryzyka, eliminację niepewności, szczególnie zdefiniowanie ról, obowiązków i odpowiedzialności, wysoką produktywność opartą na właściwym wykorzystaniu zasobów czy usprawnieniu procedur. Okazuje się, że takie rezultaty działalności są sprzeczne z przedsiębiorczością organizacyjną i eliminują wspomnianego we wstępie ducha przedsiębiorczości. Jednym założeniem niniejszej pracy jest przedstawienie takiego sposobu pomiaru przedsiębiorczości, który nie miałby inhibicyjnego wpływu na ten proces, a wręcz przeciwnie, tworzyłby przesłanki do ożywiania go.

Istotną przeszkodą w projektowaniu systemu pomiaru efektywności jest fakt, że wykorzystywane miary nie są stałe. Wraz ze wzrostem ich użycia maleje ich zdolność do wskazania niskiej efektywności⁷⁾. W efekcie systemy pomiaru efektywności charakteryzują się wysoką rotacją wykorzystywanych miar. Rozwinięte systemy zarządzania i pomiaru efektywności nie ograniczają liczby stosowanych miar, ich szczegółowości ani częstotliwości odświeżania informacji potrzebnych do ich obliczenia. Grozi to ryzykiem przeładowania informacji. Kadra zarządzająca wykorzystuje wskaźniki efektywności, jednak

z dużą niechęcią odnosi się do wdrażania systemów zarządzania i pomiaru efektywności. Niechęć ta wiąże się z mnogością używanych wskaźników. Badania empiryczne przeprowadzone na 257 firmach holenderskich wykazały, że optymalna liczba miar stosowanych w systemach pomiaru efektywności powinna wahać się w przedziale od pięciu do dziesięciu⁸⁾. Tylko co czwarty menedżer widziałby konieczność zastosowania większej ich liczby, zaś zdecydowana większość opowiada się raczej za dopracowaniem i ulepszeniem kilku miar tak, aby w większym stopniu oddawały one faktyczny poziom efektywności.

Poszukiwanie odpowiednich systemów pomiaru ma na celu tworzenie wyższej wartości w sensie zwiększania przedsiębiorczości i otrzymywania lepszych wyników⁹⁾. Zwłaszcza systemy pomiaru efektywności odgrywają istotną rolę w podtrzymywaniu wzrostu organizacji i zwiększenia prawdopodobieństwa przetrwania. Co więcej, mogą spowodować, że organizacja osiągnie wyjątkowe, nadzwyczajne wyniki poprzez zachowania nakierowane na efektywność¹⁰⁾.

Aby oceniać użyteczność jakiegokolwiek kryterium w systemie pomiaru, należy je przeanalizować pod kątem obiektywności, wiarygodności, ważności, porównywalności i dostępności. Dobór miar do systemu pomiaru efektywności jest trudny, a pomoc w tym mogą poniższe przesłanki¹¹⁾:

- stworzenie prostego systemu pomiaru, polegającego na doborze niewielkiej liczby miar, około trzech miar finansowych i trzech pozafinansowych. Taki system zapewniałby treściwość miar i spełniałby założenie, że zbyt wiele miar powoduje przekroczenie granic poznawczych i utratę informacji;
- zastosowanie miar pozafinansowych jako predyktorów miar finansowych. Innymi słowy, miary pozafinansowe służyłyby jako wiodące wskaźniki efektywności. W przeciwnym razie miary te zostałyby odsunięte na bok przez firmy, które skupiłyby się wyłącznie na finansowych miarach efektywności;
- wykorzystanie uniwersalnych miar efektywności, co oznacza, że te same miary powinny być stosowane wszędzie i dotyczyć tych samych elementów. Miary uniwersalne mogą być sumowane oddolnie i rozkładane na czynniki pierwsze odgórnie. Ich uniwersalność polega też na tym, że efektywność może być porównywana w obrębie wewnątrzorganizacyjnym;
- system pomiaru powinien być stabilny i ewoluować powoli, aby utrzymać świadomość celów długookresowych oraz konsekwencję w działaniu;
- pracownicy powinni być wynagradzani za efektywność mierzoną miarami zarówno finansowymi, jak i pozafinansowymi.

Gdyby możliwe było zastosowanie wszystkich przedstawionych powyżej zasad, można byłoby mówić o zaprojektowaniu optymalnego systemu pomiaru. Jest to jednak raczej niemożliwe z kilku powodów. Po pierwsze, firmy stosują zbyt wiele miar. Na przykład Skandia w swoich raportach przedstawia 117 wskaźników zarówno finansowych, jak i pozafinansowych¹²⁾. Po drugie, brakuje firmom kompetencji wyłonienia tych pozafinansowych miar, które precyzyjnie odzwierciedlałyby efektywność finansową. Często wybiera się miary pozafinansowe, które nie są skorelowane z efektywnością finansową. Na przykład wskaźnik zadowolenia klienta mierzący właściwie przewiduje efektywność finansową¹³⁾. Z drugiej strony uważa się, że produkty mierne nie

przetrwają na rynku, zatem z tych, które się utrzymują, klienci nie mogą być niezadowoleni. Jeżeli zaś dwie firmy mają jednakowo zadowolonych klientów, żadna z nich nie uzyskuje przewagi konkurencyjnej w myśl tego wskaźnika. Trzecią trudnością w zaprojektowaniu modelowego systemu pomiaru efektywności jest brak możliwości doboru takich miar pozafinansowych, które zarówno odzwierciedlają efektywność finansową, jak i są uniwersalne. Być może znalezienie miar uniwersalnych jest łatwiejsze, jednak i one nie zawsze są uniwersalne na różnych poziomach tej samej organizacji.

Gdyby wielorakie miary efektywności były ze sobą skorelowane, nie byłoby potrzeby zwiększania ich liczby. Wysoka korelacja oznaczałaby, że wszystkie używane miary byłyby nośnikami tej samej informacji, pełnej informacji o efektywności organizacji. Wtedy nie byłoby istotne konstruowanie systemów pomiaru efektywności opartych na wielorakich miarach, czy też skomplikowanych kart. Z drugiej strony, należy brać pod uwagę, że zarówno przedsiębiorczość, jak i efektywność to pojęcia złożone i wielowymiarowe, dlatego nie można zastosować w stosunku do nich tylko jednej, uniwersalnej i syntetycznej miary¹⁴⁾.

Niezależnie od powyższego ograniczenia, podobną logikę można zastosować do następującego stwierdzenia: jeżeli udało się stworzyć miary przedsiębiorczości, które są skorelowane z powszechnie używanymi miarami efektywności, ich stosowanie oznaczałoby możliwość otrzymywania informacji dotyczących efektywności organizacyjnej. W rzeczywistości miary efektywności są ze sobą słabo skorelowane. Każda jest nośnikiem innej informacji o efektywności firmy, dlatego też istotne w pomiarze efektywności stały się systemy pomiaru, np. zbilansowane karty, pryzmat efektywności, tablica miar efektywności, karta sześciopunktowa Sigma itp.¹⁵⁾ Systemy te wykorzystują wielorakie miary, zarówno operacyjne, jak i finansowe, aby w sposób całościowy uchwycić efektywność organizacji.

System pomiaru efektywności oparty na przedsiębiorczości

System pomiaru uwzględniający przedsiębiorczość powinien ugruntowywać przedsiębiorczy charakter zarządzania, a w efekcie pożądanymi rezultatami będą względna tolerancja ryzyka, zarządzanie niepewnością, produktywność oparta na proaktywnym wykorzystywaniu szans, elastyczność ról, obowiązków i odpowiedzialności, samokontrola i kontrola społeczna. Oczywiście wprowadzenie takiego systemu kontroli nie oznacza, że każda organizacja powinna przede wszystkim poszukiwać szans bez względu na posiadane zasoby. Chodzi raczej o to, aby system pomiaru przez swój kształt, zawartość i zakres kontroli nie zmienił przedsiębiorczego charakteru organizacji. Do istotnych elementów takiego systemu zaliczyć można¹⁶⁾:

- dostęp do dostatecznej liczby informacji w celu podejmowania decyzji i wykorzystywania szans,
- szybki przepływ informacji zarówno odgórny, jak i oddolny; nacisk na oddolne eksperymentowanie,
- przewidywalność ogólnej efektywności organizacji z wykorzystaniem wskaźników i sprzężenia zwrotnego jako sygnałów ostrzegawczych,
- pozytywne wzmocnienie pracowników,
- budowanie zaufania i kapitału społecznego,



- samoukierunkowanie pracowników w procesie poszukiwania i podejmowania szans, bez zagrożenia ścisłego rozliczania i szczegółowej kontroli,
- samokontrola i kontrola społeczna w miejsce kontroli proceduralnej,
- otwarte porozumiewanie się,
- wykorzystywanie zasobów będących poza kontrolą organizacji,
- wykorzystywanie kapitału ryzyka,
- przeznaczenie części budżetu na projekty eksperymentalne, wraz z założeniem możliwości ich niepowodzenia,
- zapewnienie udziału pracowników zarówno w zyskach, jak i ryzyku porażki
- zróżnicowanie poziomów i rodzajów kontroli opartych na odpowiedniości w stosunku do pożądanych zachowań przedsiębiorczych,
- wykorzystanie wskaźników nieformalnych, pozafinansowych, subiektywnych, ale skutecznych,
- elastyczność systemu kontroli.

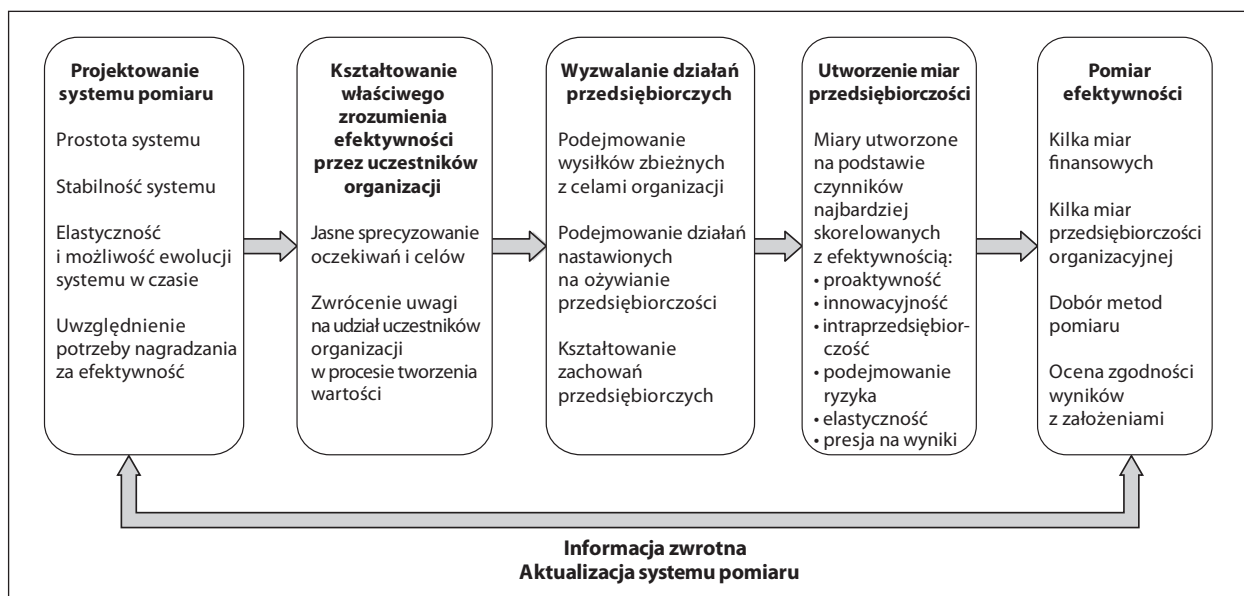
Oczywiście powyższa lista nie jest zamknięta i stanowi tylko wstęp do propozycji związanych z projektowaniem systemu kontroli uwzględniającym przedsiębiorczość. Przedsiębiorczość powinna być ożywiana przez mało ustrukturyzowane, bardziej elastyczne podejście oparte na skutecznym przepływie informacji, odpowiednim podejściu do zarządzania zasobami, samoukierunkowaniu i wzmocnieniu uczestników organizacji, budowaniu zaufania i oddolnym eksperymentowaniu. Elastyczny system kontroli nie tylko jest w stanie przewidzieć przyszłe problemy przedsiębiorczej organizacji, ale może też wzmocnić innowacyjność, poprzez kształtowanie takich zdolności, jak zarządzanie niepewnością czy tolerancja ryzyka.

Burzliwe otoczenie rodzi konieczność dostosowania się organizacji do zmieniających się warunków, a to z kolei pociąga za sobą potrzebę mniej sformalizowanej kontroli i komunikacji poziomej. Wraz z mniejszym stopniem hierarchizacji i spłaszczeniem struktur zapotrzebowanie na kierowników średniego szczebla zarządzania maleje. Jest to tylko przykład pewnych ogólnie obserwowanych trendów; wskazuje on jednak na potrzebę dostosowania kon-

strukcji systemu kontroli do pożądanych rezultatów działań i zachowań przedsiębiorczych, do kształtowania których organizacja dąży.

Kontrola jest funkcją zarządzania, dlatego też narzuca kadrze zarządzającej pewne określone zadania. Znane są różnice między przywódcami a menedżerami. O ile pierwsi ustalają kierunek działań, tworzą grupy, motywują i inspirują, zorientowani są na przyszłość, zmieniają i dążą do robienia rzeczy właściwych, o tyle drudzy tworzą struktury, delegują uprawnienia, rozliczają, zorientowani są na teraźniejszość, stabilizują i dążą do robienia rzeczy właściwie. Stosowanie kontroli w ujęciu czysto menedżerskim może więc stanowić poważną przeszkodę w ożywianiu i rozwoju przedsiębiorczości w organizacjach. Dylemat wyboru między skutecznością i efektywnością, precyzyjnie rozliczanie zarządzanie zasobami, traktowanie kontroli jako celu, a nie środka do kreowania organizacji uczącej się, to tylko przykłady działań, które mogą potencjalnie zahamować proces przedsiębiorczości w organizacjach. Zbytnie poleganie na formalnych procedurach doprowadzić może do kształtowania zachowań mało przedsiębiorczych, a ocenianych wysoko przez system kontroli, które promują konformizm i przestrzeganie reguł.

Wyniki niedawno przeprowadzonych badań empirycznych sugerujących dodatnie zależności między elementami przedsiębiorczości a efektywnością finansową¹⁷⁾ mogą być podstawą do przedstawienia zarysu systemu pomiaru efektywności organizacyjnej, który oparty byłby na miarach przedsiębiorczości (rysunek 1). Ramy koncepcyjne modelu są proste i opierają się na relacjach przyczynowo-skutkowych. Początkowym etapem w procesie zarządzania pomiarem efektywności jest zaprojektowanie systemu zorientowanego na ożywianie przedsiębiorczości. Skoro przedsiębiorczość jest powiązana z efektywnością, ważne jest kształtowanie odpowiedniego zrozumienia efektywności w organizacjach. Stworzy to podstawy do poszukiwania tych rozwiązań i dążenia do osiągnięcia tych celów, które będą miały przełożenie na efektywność. Tak osiągnane cele, kształtowane zachowania i wyzwlane działania należy w dalszej kolejności mierzyć za pomocą miar finansowych oraz pozafinansowych¹⁸⁾.



Rys. 1. Zarządzanie pomiarem efektywności oparte na miarach przedsiębiorczości organizacyjnej

Warto, aby w tej drugiej grupie znalazły się miary przedsiębiorczości, zwłaszcza odzwierciedlające te jej składowe, które z efektywnością powiązane są w największym stopniu: proaktywność, innowacyjność, intraprzsiębiorczość, podejmowanie ryzyka, elastyczność w myśleniu i działaniu oraz presja na wyniki. Pomiar efektywności dokonany w ten sposób może określić stopień realizacji celów organizacji i – w razie konieczności – doprowadzić do aktualizacji bądź przeprojektowania systemu pomiaru¹⁹⁾.

Oczywiście to, jakie miary przedsiębiorczości będą włączone do systemu pomiaru, zależy od specyfiki organizacji. Próba znalezienia dokładnej, jednej miary przedsiębiorczości organizacyjnej jest skazana na porażkę. Nawet miary uznawane za obiektywne i precyzyjne, wymagają starannej interpretacji. Poza tym osiągnięte wyniki nie mogą być oceniane niezależnie od ryzyka wymaganego do ich uzyskania, a także zmiany natężenia mierzonego czynnika w czasie. Na przykład, organizacje dokonujące inwestycji mogą mieć wyśmienitą przeszłą efektywność, ale złe perspektywy na przyszłość. Innowacyjność, jako liczba wprowadzonych nowych produktów i usług, będzie odpowiednią miarą przedsiębiorczości dla firm produkcyjnych, zaś nieadekwatną dla małej, rodzinnej firmy handlowej. Wejście na nowy lokalny rynek będzie sensowną strategią ekspansji, jeżeli profil organizacji wymaga takiego wejścia. Jego brak wcale nie będzie oznaczać, że badana organizacja nie jest efektywna.

Zakończenie

Odpowiedź na pytanie dotyczące zastosowania miar przedsiębiorczości jako przesłanki efektywności organizacyjnej nie jest wyczerpująca, ale daje istotne podstawy do pojęcia dogłębnej dyskusji na ten temat. Przedstawiona teoretyczna propozycja systemu pomiaru efektywności organizacyjnej opartego na przedsiębiorczości pozwoli w przyszłości zbudować solidniejsze teoretyczne podstawy pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej jako nośnika efektywności.

Nie istnieją podstawy do mnożenia miar i tworzenia coraz to bardziej skomplikowanych narzędzi i systemów pomiaru efektywności. Warto raczej zadać pytanie, dlaczego i w jaki sposób dana koncepcja pomiaru jest powiązana z doskonaleniem organizacji. Z tej perspektywy wiele jeszcze zostało do zrobienia zarówno w wymiarze konceptualnym, jak i empirycznym. Szczególnie istotne wydaje się być porównanie efektywności różnych systemów pomiaru w konkretnych sytuacjach organizacyjnych tak, aby precyzyjnie określić warunki opłacalności zastosowania odpowiednich narzędzi i miar w konkretnych systemach pomiaru.

dr hab. Wojciech Dyduch
Katedra Przedsiębiorczości

Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego
w Katowicach

PRZYPISY

¹⁾ M. BRATNICKI, *W poszukiwaniu teoretycznych podstaw pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej*. „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/2005.

²⁾ K. VERWEIRE, L. VAN DEN BERGHE, *Integrated Performance Management: New Hype or New Paradigm?*, w: *Integrated Performance Management. A Guide to Strategy Implementation*,

(ed.) K. VERWEIRE, L. VAN DEN BERGHE, Sage Publications. London/Thousand Oaks/New Delhi 2004, s. 1-14.

³⁾ M. KENNERLEY, A. NEELY, *Performance Measurement Frameworks: A Review*, w: *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, (ed.) A. NEELY, Cambridge University Press, Cambridge, s. 145-155.

⁴⁾ M. EPSTEIN, *Improving Organizations and Society: The Role of Performance Measurement and Management Control*. Referat zaprezentowany na „Third Conference on Performance Measurement and Management Control”, Nicea, 2005.

⁵⁾ M.H. MORRIS, *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantage for Individuals, Organizations and Societies*, Quorum Books, Westport 1998.

⁶⁾ V. MARTINEZ, M. KENNERLEY, *Performance Measurement Systems: Mix effects*. w: EURAM 2005. Responsible Management in an Uncertain World. 5th Annual International Conference Proceedings. TUM Business School, Munich, 2005, s. 163.

⁷⁾ A. NEELY, J. MILLS, M. GREGORY, K. PLATTS, *Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda*, „International Journal of Operations & Production Management”, 1995, vol. 15, s. 80-116.

⁸⁾ L. KERKLAAN, C. VERHOEFF, C. ZOMERDIJK, *The Number of Performance Indicators That Can Effectively be Handled*, w: *Performance Measurement and Management. Public and Private*, (ed.) A. NEELY, M. KENNERLEY, A. WALTERS, Cranfield School of Management, Cranfield 2006, s. 385-392.

⁹⁾ M. BRATNICKI, W. DYDUCH, *Measuring Corporate Entrepreneurship: In Search for the Universal Tool Reflecting Performance*, w: *Performance Measurement and Management. Public and Private*, (ed.) A. NEELY, M. KENNERLEY, A. WALTERS, Cranfield School of Management, Cranfield 2006, s. 107-114.

¹⁰⁾ A.A. DE WAAL, *The Characteristics of High Performance Organizations*, w: *Performance Measurement and Management. Public and Private*, (ed.) A. NEELY, M. KENNERLEY, A. WALTERS, Cranfield School of Management, Cranfield 2006.

¹¹⁾ M.W. MEYER, *Can Performance Studies Create Actionable Knowledge if We Can't Measure the Performance of the Firm?*, „Journal of Management Inquiry”, 2005, no 3, s. 287-291.

¹²⁾ L. EDVINSSON, M. MALONE, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, Harper Collins, New York 1997.

¹³⁾ D. ANDRIESEN, R. TISSEN, *Weightless Wealth: Find Your Real Value in a Future of Intangible Assets*, Prentice-Hall, London 2001, s. 8.

¹⁴⁾ K.S. CAMERON, *Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conception of Organizational Effectiveness*, „Management Science” 1986, vol. 32, s. 539-553.

¹⁵⁾ W. DYDUCH, M. BRATNICKI, *Zintegrowany system pomiaru efektywności: koncepcje, dylematy i wykorzystanie miar przedsiębiorczości organizacyjnej*, w: *Czas na pieniądź – Zarządzanie finansami. Inwestycje i wycena przedsiębiorstw*, (red.) D. ZARZECKI, Wydawnictwo US, Szczecin 2006, s. 139-150.

¹⁶⁾ M. BRATNICKI, W. DYDUCH, *Entrepreneurship-based Performance Measurement System*. Referat zaprezentowany na „4th Conference on Performance Measurement”, Nicea 2007, s. 8.

¹⁷⁾ W. DYDUCH, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, AE, Katowice 2008.

¹⁸⁾ K. VERWEIRE, L. VAN DEN BERGHE, *Integrated Performance Management: New Hype or New Paradigm?*, w: *Integrated Performance Management. A Guide to Strategy Implementation*, (ed.) K. VERWEIRE, L. VAN DEN BERGHE, Sage Publications. London/Thousand Oaks/New Delhi, 2004, s. 1-14.

¹⁹⁾ W. STARBUCK, *Performance Measures: Prevalent and Important but Methodologically Challenging*, „Journal of Management Inquiry” 2005, vol. 14, s. 280-286.

Summary

Organizations look for universal Performance Measurement and Management Systems. This paper presents contemporary problems concerning PMMS design and metrics selection. Basing on the recent research showing high correlations between organizational entrepreneurship and performance it is proposed that an optimal performance measurement should include entrepreneurship metrics. A conceptual framework of entrepreneurship-based PMMS is presented and discussed.

Błędy zarządzania w czasach kryzysu

Miroslaw Laszczak

Wprowadzenie

Kryzys jak krzywe zwierciadło ujawnia wszelkie niedoskonałości menedżerów i w paradoksalny nieraz sposób przedstawia ich rzeczywiste umiejętności. Mankamenty zarządzających zostają na pewien czas odsłonięte i w tym sensie kryzys działa oczyszczająco.

Kryzysy w dziejach światowej gospodarki są czymś naturalnym. Mimo to zawsze zaskakują, wprowadzając niepokój i doprowadzając menedżerów do podejmowania wciąż tych samych błędnych decyzji, co o tyle może dziwić, że kryzysów do tej pory było tak dużo, że materiału do nauki nie brakuje.

Dynamika kryzysu

Jak niezbyt elegancko, ale jakże obrazowo stwierdził Alan Greenspan: „Kryzys jest jak grypa – ma swój przebieg”. I rzeczywiście. Ekonomiści wyróżniają trzy stadia dekoniunktury. W pierwszym okresie daje się wyczuć nadchodzące zagrożenie. Dochodzące sygnały nie znajdują jednak potwierdzenia w danych finansowych. Tempo sprzedaży jest niezachwiane, rosą obroty i zyski. Nikt więc nie daje wiary ostrzeżeniom, nawet wtedy, gdy wypowiadają je fachowcy. Ekonomista Nouriel Roubini na spotkaniu z ekspertami Międzynarodowego Funduszu Walutowego w 2006 r. przepowiadał pęknięcie bańki kredytów hipotecznych i głęboką gospodarczą zapasć, mimo że był sugestywny, sala zareagowała śmiechem, a prowadzący spotkanie ogłosił przerwę. Ufność w niekończącą się dobrą koniunkturę jest tak duża, że utrzymuje się nawet wówczas, gdy szefowie działów sprzedaży zaczynają z wolna sugerować, że nie osiągną założonych wielkości sprzedaży.

Do typowych błędów popełnianym przez menedżerów w pierwszej fazie dekoniunktury zalicza się: • niewiarę w możliwość załamania dynamiki sprzedaży i przekonanie o krótkotrwałych kłopotach, które nie mogą trwać zbyt długo • ci menedżerowie, którzy zdają sobie sprawę z nadchodzących trudności, niezwykle często zaczynają inwestować w nowe dziedziny biznesu, z nadzieją, że w ten sposób powetują sobie ewentualne straty. Tak w jednym, jak i drugim przypadku największym grzechem zarządzających jest niedostosowa-

wany do sytuacji nadmierny optymizm. Niemal wszyscy jednym głosem wykrzykują te same słowa otuchy, że ich branża kryzys nie dotknie, że ich przedsiębiorstwa opierają się na zdrowych podstawach, że są finansowo bezpieczne. Na dowód swej siły i stabilności, zamiast planów awaryjnych, przygotowują się do fuzji i kolejnych inwestycji. Zamiast zwierzać szyki i koncentrować się na dziedzinach, w których ma się kluczowe umiejętności, menedżerowie zaczynają się rozpraszać. Wciąż wydaje się im, że dywersyfikacja jest panaceum na kryzysowe dolegliwości, a alokacja działalności jest tożsama z alokacją ryzyka. Takie przekonanie wywodzi się jeszcze z czasów wielkiego kryzysu lat 1929–30, powołana wówczas komisja do zbadania jego przyczyn orzekła, że winna jest nadmierna specjalizacja i zaleciła zróżnicowanie działalności. O ile jednak dywersyfikacja w czasach gospodarczej prosperity rzeczywiście obniża ryzyko, to w perspektywie nadchodzącego kryzysu należy jej unikać, gdyż prowadzi ona do obniżenia przeciętnego wskaźnika udziałów rynkowych i do wzrostu ryzyka wywołanego wahaniem przychodów. Jeśli za fuzję firma płaci swoimi akcjami, zwykle musi zapłacić znacznie więcej, gdyż kurs akcji jest zaniżony.

Jest też inny powód obnoszenia się menedżerów z zadowoloną miną, i nie chodzi już nawet o krótkowzroczność, a raczej o zaklinanie rzeczywistości. Rozpowszechniona jest obawa, że mówienie o kryzysie jest oznaką braku wiary w możliwości firmy, co mogłoby podkopywać zaufanie do przedsiębiorstwa zarówno wśród pracowników, jak też u dostawców i klientów. Dlatego szefowie firm korzystają z tyleż marketingowej, co pokerowej zasady i robią dobrą minę do złej gry. Zemści się to już wkrótce. Oto bowiem nadchodzi drugi etap dekoniunktury. Niewyraźne oznaki gospodarczego załamania nabierają wyrazistości i już wkrótce menedżerowie zaczynają marzyć, aby chociaż sprawdziły się te prognozy, które jeszcze niedawno uważali za zbyt pesymistyczne. Wśród zarządzających zaczynają pojawiać się konflikty, a stres dodatkowo osłabia jakość decyzji. Badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach przechodzących kryzys dowodzą, że działający w stresie menedżerowie są niechętni nowym pomysłom, kultywują stare metody zarządzania choćby nawet było już wiadomo, że nie przyniosą one spodziewanych rezultatów¹⁾.

Błędy w fazie zapasów

W drugim etapie dekonstrukcji wszyscy już wiedzą, że kłopoty nie są ani przejściowe, ani powierzchowne. Analitycy publikują dane, z których wynika, że w pewnych branżach sytuacja przez długie lata nie będzie tak dobra, jak jeszcze niedawno była. W obliczu trudności najprostsze jest mówienie o zaciskaniu pasa i o koniecznych, często drastycznych oszczędnościach. Obniża się budżet, wstrzymuje inwestycje, żąda się od dostawców obniżenia cen. Zarządzający zaczynają nadzwyczaj trzeźwo patrzeć na sprawy zarządzania. Niedysyjni hojni sponsorzy zmieniają się w typowych dusigroszów. Wymowna jest historia z czasów wielkiego kryzysu o tym, jak to najlepsi nowojorscy marszandzi zjednoczyli swoje wysiłki i postanowili zaoferować Henry'emu Fordowi najlepsze ze swoich dzieł sztuki. Chcąc zainteresować Forda, podarowali mu katalog ze świetnymi reprodukcjami. Było to jednak nie najlepsze posunięcie, bo kiedy zapytali go, czy nie zechciałby kupić któregoś z podziwianych obrazów, bogacz odparł: „Panowie, po cóż miałbym kupować obraz, skoro w tej książce mam wszystkie, i to takie piękne”. No i za darmo – zapomniał pewnie dodać.

Poszukiwanie oszczędności oznacza często konieczność ograniczenia zatrudnienia. Jedna z podstawowych zasad zarządzania w czasie kryzysu powiada, że należy obniżyć próg rentowności, i to wcześniej od konkurentów; podtrzymywanie produkcji grozi zapchaniem kanałów dystrybucji. Oznacza to zwolnienia, co jest przykrym i trudnym zadaniem, ponieważ dotyczy najbardziej wrażliwej tkanki każdego przedsiębiorstwa, no i łatwo tu o popełnienie błędu. Wraz ze zwalnianymi pracownikami pogarszają się wskaźniki produktywności, a przedsiębiorstwo naraża się na dodatkowe koszty rekrutacji i szkoleń przy początku gospodarczego ożywienia. Poza tym pogarszają się nastroje i przedsiębiorstwo wraz z pracownikami traci wiedzę. Trzeba bardzo uważać, aby „pozbywając się tłuszczu, nie utracić mięśni”. Dlatego zarządzanie pracownikami w czasie kryzysu powinno sprowadzać się do ich bardziej wnikliwej oceny. A choć wiadomo, że personel stanowi często główny atut przedsiębiorstwa, to przecież nie wszyscy są równie dobrzy, nie wszyscy mają odpowiednio wysokie umiejętności – tymczasem to o najlepszych trzeba teraz dbać, bo bez nich przedsiębiorstwo narażone będzie na jeszcze większe niebezpieczeństwo. Kiedy wszystko idzie dobrze, łatwo chwalić się osiągnięciami, podczas kryzysu zarówno pozytywne, jak i negatywne cechy pracowników ulegają wyostrzeniu i łatwiej je ocenić. Nie obędzie się bez zwolnień, a praktyka poucza, że trudne i nieprzyjemne decyzje lepiej podejmować jak najszybciej²⁾.

Kolejnym błędem jest tzw. zarządzanie na przeczekanie, polegające na ograniczaniu szkód wywołanych kryzysem i czekaniu na ożywienie. Tymczasem należy postępować całkiem odwrotnie. Nadszedł bowiem czas na umocnienie lojalności partnerów. Kto będzie naciskał na obniżkę cen surowców i materiałów i wymuszał na swo-

ich dostawcach coraz dłuższe okresy płatności, utraci lojalnych partnerów i razem z nimi opuści w końcu rynek. Natomiast dzięki dobrej współpracy można uniknąć dublowania części prac, zapasy magazynowe ulegną obniżeniu, a proces produkcyjny można zintensyfikować. Warto też korzystać z pomysłów, którymi dzielą się z przedsiębiorstwem biznesowi partnerzy. Doświadczenia pokazują, że niestety wiele z pomysłów jest zaprzeczonych, bo nikt ich nie słucha, umysły zarządzających wypełniają: stres, strach i pesymizm³⁾. A przecież przedsiębiorstwo właśnie teraz powinno uruchamiać procedury innowacyjne. Dobrych pomysłów na zarabianie w kryzysie nie brakuje, gorzej z ich realizacją. Winić za to należy zespoły powołane do wdrożenia pomysłów. Nie brak badań, z których wynika, że w zespołach wdrożeniowych zasiadają osoby, które żadnego pomysłu nie zamieniły w rynkowy sukces³⁾. Dla nich najważniejsze jest przetrwanie złych czasów, a najprościej jest udawać, że robi się coś ważnego dla przedsiębiorstwa.

Wraz z oszczędnościami pogarsza się obsługa klientów. Wciąż wiadomo, że są najważniejsi, lecz nie poświęca się im już takiej uwagi między innymi dlatego, że część pracowników odeszła z firmy, a wraz z nimi odeszły partnerskie, często nieformalne kontakty. Zapomina się przy tym, że przepływ informacji i stosunki międzyludzkie to często podstawowe czynniki sukcesu, niebywale zyskujące na znaczeniu w czasach kryzysu.

Przedsiębiorstwa, których kryzys zastał w dobrej finansowej sytuacji i ze zdrowymi finansowymi podstawami oraz z jasną wizją własnego rozwoju niech się nie cieszą, bo i one zmierzyć się muszą z trudnymi wyzwaniem. Pytanie, co robić? Chronić swoje zasoby, czy może potraktować trudny okres dekonstrukcji za sprzyjającą okazję do robienia intratnych interesów i przyspieszenia wzrostu, nie daje spokoju menedżerom. Kusi możliwość dokonywania akwizycji, ale równocześnie zniechęca towarzyszące fuzjom duże ryzyko. Jak zawsze, tak i w tym przypadku, najgorsza jest postawa pasywna i wyczekująca, a najlepsze rezultaty przynosi kupowanie firm wzmacniających kluczową dziedzinę prowadzonej działalności, i już nawet nie chodzi o to, że usuwa się w ten sposób rynkowych rywali, lecz że takie postępowanie ogranicza wahania zysków i poprawia rentowność. Za błędne uważa się akwizycje w branżach, z którymi podstawowa działalność przedsiębiorstwa nie ma wiele wspólnego. Wiedzieli o tym szefowie Nike, którzy w obliczu rynkowego załamania przy końcu XX w. zamiast załamywać ręce, zaczęli dokładnie analizować potrzeby klientów. Dość szybko zauważyli, że poza ubiorami sportowymi można sprzedawać zegarki, okulary przeciwsłoneczne i odtwarzacze mp3. Szefowie firmy nie musieli długo czekać, aby obroty ze sprzedaży tych akcesoriów sięgnęły 0,5 mld USD. Jak sami stwierdzili, największym błędem było obniżanie cen; na taką strategię mogą sobie pozwolić jedynie liderzy kosztowi, dla pozostałych jest to czas urzędywania nowych pomysłów. Jeśli pozostaną bierni, popełnią niewybaczalny błąd. ➔

Idzie ku lepszemu

Zaden kryzys nie trwa wiecznie. Przeciętny czas trwania kryzysu w latach 1975–2000 wynosił 11 miesięcy. Obecny kryzys będzie dłuższy. Amerykańscy konsumenci napędzają zazwyczaj koniunkturę, tym razem doszli do granicy swoich możliwości kredytowych, zatem trudno spodziewać się szybkiego odbicia gospodarki, a wszelka poprawa będzie rozłożona w czasie. Tym niemniej trzecia faza dekonunktury rozpoczyna się od tyleż ostrożnych, co optymistycznie brzmiących przewidywań. Analitycy zaczynają przepowiadać poprawę sytuacji na rynkach. Choć jeszcze nie są w stanie określić, kiedy poprawa nastąpi, w gospodarce daje się jednak wyczuć ożywczy powiew nadchodzącego okresu prosperity. Przedsiębiorstwa zaczynają wykorzystywać tańszy kredyt do powiększenia mocy produkcyjnych i zwiększenia stanu również tańszych zapasów. W końcu nadchodzą tak długo wyczekiwane nowe zamówienia. Poprawia się humor menedżerów i równocześnie otwiera się kolejny katalog popełnianych błędów. Myślenie zarządzających z pozorów jest proste i logiczne: kryzys nadszarpał lojalność klientów i morale pracowników, potrzeba zatem większej hojności, z przeznaczeniem na kampanie promocyjne i podwyżkę pensji. Trzeba przecież odbudować nadwątlony serwis i poprawić jakość wyrobów. Przekazywane na ten cel wydatki są całkiem spore i zdarza się, że przekraczają przewidywania odnoszące się do tempa wzrostu sprzedaży. Nic dziwnego, że fala bankructw trwa jeszcze jakiś czas. Kiedy jednak gospodarka wchodzi w czasy ożywienia, wtedy zgodnie ze starą zasadą nowe kłopoty niweczą stare i szybko zapomina się o katalogu kryzysowych błędów, więc kiedy dekonunktura znowu się pojawi, również będzie zaskoczeniem i dla gospodarki, i dla przedsiębiorców.

dr inż. Miroslaw Laszczak
Akademia Techniczno-Humanistyczna
w Bielsku-Białej

PRZYPISY

¹⁾ *Jak przetrwać bez przeszkód dekonunkturę*, „Zarządzanie na Świecie” nr 9/2001, s. 12.

²⁾ *Przyczyny i skutki kryzysu finansowego*, „Zarządzanie na Świecie” nr 6/2008, s. 9.

³⁾ R. CHARAN, G. COLVIN, *Managing for the Slowdown*, „Fortune” nr 3/2001.

Summary

The period of the crisis places new challenges, and exposes managers' mistakes. Manager blunder but we regard the exuberant optimism and self-confidence as salient errors at the beginning of the crisis. Exempting workers and extorting suppliers to cut down prices – there are typical errors which appear at the second crisis phase. When the crisis ends and liveliness comes, managers think that the sale will raise more quicker compared with their company's expenses, so the new threats loom and menace their firms.

Wzrost zainteresowania nierównościami społecznymi i ich legitymizacją

Publicystyczne i naukowe dyskusje nad kryzysem 2008 r. i okolicznościami mu towarzyszącymi coraz częściej przywołują problematykę nierówności społecznych.

Można sądzić, że społeczne oraz psychologiczne następstwa różnic dochodowych są znaczącym elementem debaty publicznej w różnych krajach. W opublikowanej niedawno książce, *The Spirit Level*, Richard Wilkinson i Kate Pickett wykazali, że im wyższy jest w danym państwie poziom nierówności społecznych, tym większa kumulacja negatywnych zjawisk społecznych i psychologicznych, takich jak: niespójność społeczna, śmiertelność niemowląt, nastoletnie cięża, narkotyki, przestępczość, choroby psychiczne i otyłość. Badania przeprowadzono w najbogatszych państwach świata. Dość dużo uwagi światowych mediów koncentrują wzrastające nierówności między zarobkami kluczowych menedżerów a resztą pracowników. I tak np. w 1980 r. roczne wynagrodzenie amerykańskiego menedżera równało się 42 przeciętnym rocznym płacom robotniczym, w 1990 r. – 85, a w 2000 r. jeden menedżer zarabiał tyle, ile 531 robotników [Crystal, 2002]. Według innych źródeł w 1980 r., w USA, dochody dyrektorów naczelnych były 42 razy większe niż dochody robotników, a w 2007 r. 344 razy większe. Natomiast dochody szefów funduszy inwestycyjnych są 19 tysięcy razy wyższe od dochodów robotniczych [Zalewski, 2009].

Zalóżmy, że odpowiedzialność menedżerska jest wprost proporcjonalna do wielkości zasobów, którymi dysponuje dany kierownik. Im większe zasoby tym, większa odpowiedzialność i tym większe kwalifikacje są potrzebne. W latach 80., a zwłaszcza w 90. ub. wieku w USA miała miejsce fala przejęć i fuzji przedsiębiorstw. Czy wzrosła dzięki temu efektywność? W 2002 r. 1/3 największych przejęć z czasów hossy znajdowała się w trakcie rozpadu, potem proces ten był kontynuowany [Chancellor, 2002]. Czy wzrosły kwalifikacje? Jak wyżej widać, w co najmniej 1/3 przypadków okazały się one niewystarczające. Obserwacja źródeł kryzysu 2008 r. skłania do wniosku, że w instytucjach finansowych kwalifikacje te okazały się daleko niewystarczające. Jak też widać, teza mówiąca o radykalnym wzroście kwalifikacji menedżerskich ma bardzo słabe poparcie empiryczne.

Inny argument stwierdzał, że to rynek drogą popytu i podaży kwalifikacji menedżerskich wyznacza wielkość płac. Niezależność płac menedżerskich od mechanizmu rynkowego zauważono już w latach 70. Np. w efekcie badań przeprowadzonych w 700 największych korporacjach prywatnych okazało się, że nie ma żadnego związku między efektywnością organizacji (indeksy wzrostu i zyskowności) a płacami egzekutywy [Broom L., Cusing R.G., 1977]. Opisane przez Veblena i Burnhama procesy oddzielenia własności od zarządzania doprowadziły do tego, że realne funkcje właścicielskie realizowane są kolektywnie, natomiast płace są raczej efektem zbiorowej siły przetargowej grupy menedżerów niż gry rynkowej. Do takiego sądu skłania ogląd najnowszej historii gospodarczej. I tak wraz z tworzeniem się Welfare State, na zachodzie Europy dość duże znaczenie polityczne uzyskały partie robotnicze. Motywowane „walką klasową” strategie realizowane przez partie

Nierówności płacowe i kwalifikacje menedżerskie

Janusz T. Hryniewicz

i stowarzyszenia pracobiorców były na tyle skuteczne, że np. w Wielkiej Brytanii w latach 60. i na początku 70. zarobki robotnicze rosły szybciej niż zarobki menedżerskie [Parkin, 1979, s. 47 i nast.].

Przykłady te nie obalają tezy, że kwalifikacje i odpowiedzialność menedżerska są relatywnie wyższe niż reszty pracowników. Jednak różnice nie są aż tak duże, żeby uzasadnić istniejące nierówności dochodów. Jest prawdopodobne, że demokratyczne rządy Zachodu, które obecnie przejmują pakiety kontrolne wielu przedsiębiorstw, będą skłaniane przez opinię publiczną do przełożenia wniosków na politykę gospodarczą z tego typu rachunków.

Oderwanie się najwyższych dochodów od mechanizmu rynkowego na przykładzie USA

Zalóżmy, zgodnie z teoriami rynkowymi oraz z funkcjonalizmem socjologicznym, że najwyższe opłacane są zajęcia mające największe znaczenie dla dobrostanu społecznego (przedsiębiorców, innowatorów, organizatorów i administratorów). Dobrostan ten zależy w głównej mierze od stanu gospodarki i jest tym większy, im większa jest wydajność pracy oraz im większy jest coroczny przyrost PKB. Zatem im szybciej rosną: PKB oraz produktywność, tym większe zasługi wspomnianych wyżej grup i tym większe dochody grupy te uzyskują. Zobaczmy, jak wygląda to w USA, biorąc

za podstawę udział, w amerykańskich dochodach przed opodatkowaniem, 1% osób o najwyższych dochodach.

Zapoczątkowane w latach 80. ub. wieku przyspieszenie wzrostu udziału w dochodach (przed opodatkowaniem) 1% najbogatszych Amerykanów doprowadziło do tego, że współcześnie (lata 2005–2007) udział ten jest równie wysoki (23,5%) jak w roku 1928 – 23,9%, bezpośrednio przed wielkim kryzysem. Po 1928 r. udział ten systematycznie malał i na przełomie lat 60. i 70. był nawet nieco niższy od 10%. Wcześniej z dość dużą dynamiką wzrostu mieliśmy do czynienia w latach 20. XX wieku. Jest dość interesujące, że apogeum wzrostu najwyższych dochodów ma miejsce w latach bezpośrednio poprzedzających kryzysy (1928 oraz 2007). Zobaczmy, jak wyglądała dynamika osiągnięć gospodarki USA w latach najmniejszego udziału dochodów 1% najbogatszych (1971–1973) oraz w latach najszybszego wzrostu dochodów najbogatszych Amerykanów (2002–2007).

Im lepszy stan gospodarki USA, tym mniejsze dochody 1% najbogatszych i im gorszy stan gospodarki, tym dochody te są większe. Obserwacja tych tendencji w połączeniu z wiedzą historyczną skłania do wniosku, że prawdopodobnie czynniki ideologiczne mają tu o wiele większe znaczenie niż przedsiębiorczość, wzrost innowacyjności i inne sukcesy rynkowe lub ich brak.

W latach 60. i 70. trwała w USA ofensywa lewicowych idei i ruchów społecznych. Towarzyszył temu dość duży nacisk rządu na politykę egalitarną społeczeństwo zapoczątkowany proklamacją budowy „nowego społeczeństwa” przez administrację prezydenta Lyndona Johnsona, przy znacznym (choć nie całociowym) poparciu opinii publicznej.

Z kolei lata 80. to reganomi-ka, nowy konserwatyzm, apoteoza przedsiębiorczości i wolności gospodarczej oraz odwrót od projektów wyrównywania szans. Dochody najbogatszych Amerykanów poszybowały w górę. Zauważmy teraz, że trudno sobie wyobrazić, aby dochody ogółu zatrudnionych rosły szybciej niż produktywność danej gospodarki. W przypadku znakomitej większości pracowników najemnych i drobnych



Rys. 1. Udział w amerykańskich dochodach przed opodatkowaniem 1% osób o najwyższych dochodach

Źródło: [Feller, Chad 2009].

Tab. 1. Stan gospodarki USA a dochody 1% najbogatszych Amerykanów przed opodatkowaniem

Wskaźniki stanu gospodarki USA	Lata najniższego udziału 1% najbogatszych w dochodach USA	Lata najwyższego udziału 1% najbogatszych w dochodach USA
	1971-1973	2002-2007
PKB, średnio rocznie a)	5,0	2,6
Produktywność (PKB na godzinę pracy) średnio rocznie b)	3,1	W latach 2000-2006 2,3

Źródła: a) obliczenia własne na podstawie: United Nations 2008 United Nations Statistics Division <http://mdgs.un.org/unsd/snaama/selectionbasicFast.asp>; b) obliczenia własne na podstawie: OECD Productivity Statistic Portal http://www.oecd.org/topicstatsportal/0,3398,en_2825_30453906_1_1_1_1_1,00.html

przedsiębiorców rynek wyznacza dochody w tym sensie, że wydajność pracy, gospodarki narodowej, wyznacza kres ich wzrostu. Chyba że bank centralny przynajmniej strategicznie proinflacyjną.

Jak widać, najważniejszymi czynnikami regulującymi poziom dochodów 1% najbogatszych są: ideologia, polityka oraz nastawienie klasy politycznej. Natomiast na przeciętny poziom dochodów większości pracowników najemnych największy wpływ wywiera mechanizm rynkowy kształtujący wydajność pracy gospodarki narodowej.

Wnioski dla Polski

Dlaczego nierówności płacowe są wyzwaniem dla efektywnego zarządzania? Dlatego, że rozkład płac między grupy pracownicze wpływa na: kształtowanie się motywacji, psychiczny komfort pracy i w efekcie na inicjatywę pracowniczą. W myśl teorii relatywnej deprywacji Riesmana i sprawiedliwej płacy Stacy Adamsa – dla psychicznej akceptacji zarobków o wiele ważniejsze od ich bezwzględnej wielkości jest to, jak mają się one do zarobków innych ludzi. W Polsce nie mamy tak dokładnych statystyk płacowych jak w USA. Niemniej od czasu do czasu można przeczytać o 5-milionowej odprawie dla prezesa banku czy innej podobnej firmy. Stanowi to ekwiwalent około 1700 przeciętnych miesięcznych pensji brutto. Do uzasadnienia dużych nierówności płacowych przywołuje się argument rynkowy mówiący o tym, że kwalifikacje do bycia prezesem są unikalne i ludzie je mający są niezwykle trudno zastępowalni, dlatego trzeba im płacić pensje w milionach. Jednak o wiele trafniejszy wydaje się pogląd mówiący o tym, że w Polsce najwyższe kwalifikacje menedżerskie nie są aż tak unikalne, jak by o tym można wnioskować na podstawie rozpiętości zarobków.

Podwód: Kluczowe stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach z dominującym udziałem Skarbu Państwa podlegają cyklowi politycznemu. Zarządcami największych polskich przedsiębiorstw zostają ludzie dobrani według użyteczności dla danej partii. Na ogół dobierani są specjaliści lub kierownicy niższego szczebla z danej branży. Oczekiwać można, że mianowani w ten sposób zarządcy powinni mieć mniej unikalnych umiejętności menedżerskich niż ich odpowiednicy w podobnych firmach prywatnych. Gdyby unikalne umiejętności menedżerskie rzeczywiście były aż tak unikalne, to takie firmy, jak np. KGHM czy Orlen powinny zbankrutować albo być dotowane. Tak jednak nie jest. Jak widać, selekcja polityczna okazuje się niezbyt szkodliwa. Rozpatrzmy teraz groteskową hipotezę. Zamiast doboru politycznego według stażu pracy, doświadczenia w kierowaniu i umiejętności ekonomicznych, wyznaczmy grupę niższych kierowników i specjalistów, a następnie drogą

losowania z tej grupy wybierzemy zarządy firm. Jest prawie pewne, że wyniki pracy będą co najmniej nie niższe od obecnych. Przykład jest absurdalny, ale ma solidne podstawy empiryczne. Co stąd wynika? Płace muszą być zróżnicowane. Jednak, o ile wcześniej rozbieżność 1 do 30 lub 40 dała się obronić, choćby tym, że zmniejszenie tej rozpiętości nie wpłynie znacząco na zarobki w firmie zatrudniającej kilkuset pracowników. O tyle teraz, gdy jedno miejsce w zarządzie jest równoważnikiem kilkuset etatów, rachunek wygląda zupełnie inaczej. Oczywisty postulat powiązania płac kierowników i pracowników z wynikami przedsiębiorstw jest prawdopodobnie nie do zrealizowania. Dlatego że mierniki efektywnego zarządzania powinny być powiązane z kluczowymi dla danej firmy źródłami niepewności. Te zaś są niezwykle różnorodne. Przetrwanie jednej firmy może zależeć od zakupu nowych maszyn, innej od pozyskania pracowników o szczególnych kwalifikacjach, a jeszcze innej od poprawy jakości. Należy zatem zastanowić się nad uzależnieniem wielkości płac kierowniczych od płac pracowniczych.

prof. dr hab. Janusz T. Hryniewicz
Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego
Uniwersytetu Warszawskiego

BIBLIOGRAFIA

- [1] BROOM L., CUSING R.G., *A Modest Test of an Immodest Theory: The Functional Theory of Stratification*, „American Sociological Review”, vol. 42, no. 1, February 1977.
- [2] CHANCELLOR E., *Limuzynie odpadły koła*, „Forum” z 22-28 lipca 2002 r.
- [3] CRAIG V.V. (2002), *Merchant Banking: Past and Present*, „Federal Deposit Insurance Corporation Banking Review”, <http://www.fdic.gov/bank/analytical/banking/2001sep/article2.html>.
- [4] CRYSTAL G., *Liczy się tylko suma na koncie*, „Forum” z 22-28 lipca 2002 r.
- [5] FELLER A., CHAD S. (2009), *Top 1 Percent of Americans Reaped Two-Thirds of Income Gains in Last Economic Expansion. Income Concentration in 2007 Was at Highest Level Since 1928*, New Analysis Shows; <http://www.cbpp.org/cms/index.cfm?fa=view&id=2908>
- [6] PARKIN F., *Marxism and Class Theory: A Bourgeois Critique*, Columbia University Press, New York 1979.
- [7] ZALEWSKI T., *Bogaci i bezwstydni*, „Polityka”, 4 kwietnia 2009 r.

Summary

Accordingly to globalization incomes top managers have grown rapidly. This grows, not always, has justified by real accomplishment of enterprises. Observations of incomes richest 1% Americans prove that these incomes are dependent of political and ideological circumstances. An income of majority American population depends of market devices. Similarly is in Poland, where manager's incomes in public sector should be connected with rank and file remunerations.

Wpływ czynników menedżerskich na umiędzynarodowienie małych i średnich firm w Słowenii

Mariola Ciszewska-Mlinarič

Wprowadzenie

Umiędzynarodowienie działalności małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) jest istotnym i interesującym obszarem badań na całym świecie. Wiąże się to z postępującymi procesami globalizacji, otwieraniem rynków i znoszeniem barier w handlu międzynarodowym. Umiędzynarodowienie rozumiane jako proces wprowadzenia produktów i/lub usług na rynki zagraniczne jest ważnym celem dla wielu małych i średnich firm¹⁾. Cel ten staje się tym ważniejszy, im mniejszy jest rynek krajowy firmy, ponieważ niewielki rynek stanowi ograniczenie dla szybkiego wzrostu²⁾. Niemniej jednak dla małych i średnich firm umiędzynarodowienie jest znacznie trudniejszym wyzwaniem niż dla większych przedsiębiorstw, z powodu ograniczonych zasobów i umiejętności, jakimi dysponują³⁾. Z tego względu najczęściej wybieranym przez małe i średnie firmy sposobem wejścia na rynki zagraniczne jest eksport⁴⁾, ponieważ – w porównaniu z innymi sposobami – nie wymaga zaangażowania znaczących zasobów i jest mniej ryzykowny.

Wyniki osiągnięte przez małe i średnie firmy w procesie umiędzynarodowienia oraz sposób, w jaki sobie radzą z wyzwaniami tego procesu, są przez badaczy tłumaczone poprzez różne teoretyczne perspektywy, m.in. podejście procesowe, paradygmat eklektyczny, podejście zasobowe i teorię behawioralną. Wśród nich podejście zasobowe cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem. Również w tym artykule przyjęto perspektywę zasobową, koncentrując się na trzech czynnikach menedżerskich, będących przykładami niematerialnych zasobów firmy. Pytanie badawcze jest następujące: Czy czynniki menedżerskie, takie jak stosunek do umiędzynarodowienia, wiedza o procesie umiędzynarodowienia i międzynarodowe doświadczenie menedżerów wpływają na poziom umiędzynarodowienia małych i średnich firm?

Przegląd literatury i hipotezy

Menedżerowie odgrywają kluczową rolę w procesie umiędzynarodowienia działalności zarówno małych, jak i dużych firm⁵⁾. Sposób, w jaki decydenci postrzegają otoczenie, kategoryzują zachodzące w nim zjawiska i jaki nadają im sens, znajduje odzwierciedlenie w działaniach

firm. Również na decyzję o rozpoczęciu eksportu i zaangażowaniu firmy w działania eksportowe wpływa stosunek menedżerów do międzynarodowej ekspansji. Badania pokazują, że pozytywny stosunek menedżerów do eksportu wpływa po pierwsze na zamiar (intencję) podjęcia eksportu, a po drugie wiąże się z wyższym poziomem (intensywnością) eksportu zarówno w firmach produkcyjnych, jak i usługowych⁶⁾. Zatem:

H1: Pozytywny stosunek menedżerów do międzynarodowej ekspansji wiąże się z wyższym poziomem umiędzynarodowienia małych i średnich firm.

Wiedza i umiejętności menedżerów to specyficzne, niematerialne zasoby firmy, które wywierają istotny wpływ na proces umiędzynarodowienia, umożliwiając firmom m.in. szybszy międzynarodowy wzrost⁷⁾. R.D. Hadley i H.I.M. Wilson zauważyli, że wiedza o procesie umiędzynarodowienia działalności wpływa na poziom umiędzynarodowienia firmy. Według autorów ten rodzaj wiedzy menedżerów ułatwia działania firmy ukierunkowane na międzynarodową ekspansję, ponieważ „wychwytuje *know-how* lub proceduralne elementy wiedzy związanej z umiędzynarodowieniem (...), ułatwia [firmie] międzynarodowe działanie, m.in. poprzez dostosowanie zasobów i zdolności do międzynarodowego otoczenia”⁸⁾. Zatem należy oczekiwać, że:

H2: Poziom wiedzy zespołu menedżerskiego o procesie umiędzynarodowienia wiąże się z wyższym poziomem umiędzynarodowienia małych i średnich firm.

Kolejnym czynnikiem kształtującym poziom umiędzynarodowienia firmy jest międzynarodowe doświadczenie menedżerów. Według A.R. Reuber i E. Fisher firmy, których menedżerowie mieli międzynarodowe doświadczenie, częściej nawiązywały strategiczne partnerstwa z podmiotami zagranicznymi i szybciej podejmowały decyzję o rozpoczęciu sprzedaży na rynkach zagranicznych. Według autorek takie zachowania prowadziły z kolei do wyższego poziomu umiędzynarodowienia firmy. Inni badacze wskazywali na bezpośredni związek pomiędzy międzynarodowym doświadczeniem menedżerów a poziomem umiędzynarodowienia firmy⁹⁾. Zatem można oczekiwać, że:

H3: Międzynarodowe doświadczenie menedżera wiąże się z wyższym poziomem umiędzynarodowienia małych i średnich firm.

Metodologia

Kwestionariusz i próba badawcza

W celu zwiększenia wiarygodności badanych konstrukcji kwestionariusz został opracowany na podstawie pytań i mierników wykorzystywanych we wcześniejszych badaniach. Ze względu na swoją wielkość Słowenia stanowi interesujący kontekst do badania umiędzynarodowienia działalności przez małe i średnie firmy, ponieważ możliwości krajowego wzrostu firm są ograniczone. Eksport jest bardzo ważny dla słoweńskiej gospodarki – stanowi równowartość 70% PKB (tabela 1). Wybór branż do badań został oparty na kryterium ich istotności dla eksportu Słowenii w latach 2003–2007 (tabela 2).

Wykorzystując elektroniczną bazę danych przedsiębiorstw słoweńskich (GVIN), zidentyfikowano wszystkie firmy należące do każdej z pięciu branż. Jednakże tylko te firmy, które spełniały kryteria małych i średnich przedsiębiorstw według ustawy z 2006 r. obowiązującej w Słowenii, zostały wytypowane do badań¹⁰. Z populacji 291 firm, które spełniły te kryteria, wyeliminowano następnie firmy, które nie eksportowały, były przedstawicielstwem innej firmy, lub zostały niepoprawnie przypisane do branży. W rezultacie 50 zostało wyłączonych z badań i właściwa populacja wyniosła 241 firm. Od

końca 2008 do połowy 2009 r. przeprowadzono 67 wywiadów telefonicznych z głównym menedżerem/właścicielem firmy, co stanowi 27,8% populacji. Charakterystykę firm, które weszły do próby, przedstawiono w tabeli 3.

Zmienne

Stosunek menedżera do umiędzynarodowienia działalności został zoperacjonalizowany poprzez osiem stwierdzeń na pięciopunktowej skali¹¹. Respondenci byli proszeni o wskazanie: • intensywności zamiaru dalszej międzynarodowej ekspansji oraz • poziomu zdolności firmy w zakresie umiędzynarodowienia oferty. Ponadto byli proszeni o wskazanie stopnia, w jakim zgadzają się z każdym z poniższych stwierdzeń dotyczących eksportu: • poprawia zyski firmy • oferuje więcej możliwości wzrostu • pomaga zwiększać konkurencyjność produktu • poprawia zwrot na kapitale własnym • umożliwia dywersyfikację produktów firmy oraz • poprawia pozycję na rynku krajowym. W celu stworzenia jednej zmiennej (STOSUNEK) przeprowadzono analizę czynnikową oraz analizę rzetelności skali. W wyniku analizy okazało się, że poziom ładunków dla stwierdzenia numer 1 i 7 był poniżej 0,4, co spowodowało ich odrzucenie. Poziom ładunków pozostałych sześciu stwierdzeń mieścił się w przedziale 0,518 i 0,846,

Tab. 1. Wielkość eksportu dóbr i usług oraz PKB w Słowenii w latach 2003–2007

Rok	2003	2004	2005	2006	2007
PKB (mln euro)	25 114	27 073	28 704	31 008	34 471
Eksport dóbr i usług (mln euro)	13 554	15 704	17 860	20 661	24 187
Eksport jako % PKB	54,0%	58,0%	62,2%	66,6%	70,2%

Źródło: www.stat.si.

Tab. 2. Branże z najwyższym udziałem w eksporcie Słowenii w latach 2003–2007

Branża	Rok	2003	2004	2005	2006	2007	Średni udział w eksporcie (2003–2007)
Produkcja maszyn i urządzeń		14,9%	15,4%	15,5%	15,5%	15,5%	15,3%
Produkcja pojazdów mechanicznych i przyczep		11,5%	12,5%	15,2%	13,7%	16,1%	13,8%
Produkcja chemikaliów i produktów chemicznych		13,8%	13,4%	13,1%	13,7%	13,7%	13,5%
Produkcja metali podstawowych		6,8%	7,8%	8,6%	9,8%	9,7%	8,6%
Produkcja mebli		7,9%	8,0%	6,9%	6,1%	5,1%	6,8%

Źródło: www.stat.si.

Tab. 3. Charakterystyka firm w próbie badawczej (N=67)

	Średnia arytmetyczna	Odchylenie standardowe	Przedział (min.–maks.)
Wiek firmy (lata)	15,91	7,09	2–34
Liczba zatrudnionych (pracownicy)	79,95	59,51	13–278
Przychody z zagranicy w przychodach ogółem (%)	57,78	27,64	3–100
Przychody netto ze sprzedaży (mln euro)	7,48	5,65	2,02–33,22

Źródło: opracowanie własne.

co pozwala na połączenie ich w jedną zmienną. Tak skonstruowana zmienna STOSUNEK ma Alfę Cronbacha 0,809, wskazując na dobrą rzetelność skali.

Wiedza menedżerów o procesie umiędzynarodowienia działalności została zoperacjonalizowana przez ocenę pięciu stwierdzeń na pięciopunktowej skali¹²⁾. Stwierdzenia dotyczyły posiadania przez zespół menedżerów: • zdolności w zakresie szybkiej i bezproblemowej identyfikacji szans biznesowych • doświadczenia w międzynarodowym planowaniu marketingowym i wdrażaniu tych planów • umiejętności w zakresie dostosowania elementów marketing mix do rynków zagranicznych • znajomości procedur eksportowych oraz • umiejętności opracowania międzynarodowej strategii. Wyniki analizy czynnikowej pokazały, że ładunki dla każdego z pięciu stwierdzeń tworzących zmienną WIEDZA były pomiędzy 0,654 i 0,788. Zmienna WIEDZA ma alfę Cronbacha 0,793, co wskazuje na dobrą rzetelność skali.

Międzynarodowe doświadczenie menedżera. Respondenci byli pytani, czy mają doświadczenie międzynarodowe (płynące z pracy za granicą i/lub z doświadczenia w organizacji sprzedaży na rynkach zagranicznych) oraz proszeni, by wskazali liczbę lat ich międzynarodowego doświadczenia. Ponieważ te dwie kwestie były wysoko i istotnie skorelowane (0,691 na poziomie istotności 0,01), zostały wystandaryzowane i zsumowane, tworząc zmienną DOŚWIADCZENIE.

Poziom umiędzynarodowienia. Dotychczas nie wypracowano jednego, szeroko akceptowanego sposobu pomiaru poziomu umiędzynarodowienia firmy. Przeważnie stosuje się jeden wskaźnik umiędzynarodowienia (najczęściej wskaźnik przychodów zagranicznych do przychodów ogółem), jednakże coraz większa liczba badaczy zwraca uwagę na niestosowność wykorzystywania tylko jednego wskaźnika

do badania tak złożonego zjawiska, jak umiędzynarodowienie¹³⁾. W niniejszym artykule poziom umiędzynarodowienia małych i średnich firm (UMIĘDZYNARODOWIENIE_{MSP}) został zoperacjonalizowany jako zmienna składająca się z: • intensywności eksportu mierzonej jako wskaźnik przychodów zagranicznych do przychodów ogółem • poziomu satysfakcji menedżera z wyników firmy w zakresie umiędzynarodowienia ocenianego na pięciopunktowej skali oraz • zaangażowania menedżera w umiędzynarodowienie działalności (mierzone jako procent czasu spędzonego miesięcznie na kwestiach związanych z umiędzynarodowieniem). Ze względu na różne skale pomiarowe wymienione składniki zostały wystandaryzowane. Analiza czynnikowa wskazała, że poziom ładunków tych trzech składników mieścił się w przedziale 0,677 i 0,800. Zmienna UMIĘDZYNARODOWIENIE_{MSP} ma alfę Cronbacha na poziomie 0,598, co jest satysfakcjonujące w badaniach eksploracyjnych – jest wyższa od poziomu granicznego 0,50 i jako taka spełnia kryterium Nunnally'ego akceptowalnej rzetelności¹⁴⁾.

Zmienne kontrolne. W celu zwiększenia wiarygodności wyników badań zaleca się stosowanie zmiennych kontrolnych. Wielkość firmy i wiek firmy są jednymi z najczęściej stosowanych zmiennych kontrolnych w badaniach dotyczących umiędzynarodowienia¹⁵⁾. Również w tym artykule zastosowano te dwie zmienne – wiek firmy (WIEK) i wielkość firmy (WIELKOŚĆ – mierzona całkowitą liczbą zatrudnionych). Korelacje zmiennych przedstawiono w tabeli 4.

Analiza

Postać modeli regresji liniowej, w których szacowano wpływ czynników menedżerskich na poziom umiędzynarodowienia firmy, przedstawia tabela 5. Model 1 zawiera zmienne kontrol-

Tab. 4. Korelacje zmiennych

	UMIĘDZ. _{MSP}	WIEK	WIELKOŚĆ	STOSUNEK	WIEDZA
WIEK	0,034				
WIELKOŚĆ	0,105	0,415**			
STOSUNEK	0,482**	0,172	0,056		
WIEDZA	0,432**	0,132	0,148	0,405**	
DOŚWIADCZENIE	0,080	0,002	-0,229	0,236	0,141

Uwaga: **p<0,01

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 5. Modele regresji liniowej ze zmienną zależną UMIĘDZYNARODOWIENIE_{MSP}

Zmienne niezależne	Model 1			Model 2		
	BETA	T	Ist.	BETA	T	Ist.
STOSUNEK	0,386**	3,219	0,002	0,376**	3,200	0,002
WIEDZA	0,283*	2,387	0,020	0,288*	2,487	0,016
DOŚWIADCZENIE	-0,250	-0,223	0,825	-0,040	-0,371	0,712
WIELKOŚĆ	0,076	0,615	0,541			
WIEK	-0,093	-0,781	0,438			
Skorygowane R ²	0,253			0,269		
F	5,414***			8,971***		

Uwaga: tabela ukazuje wystandaryzowane współczynniki regresji. *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Źródło: opracowanie własne.

ne (WIELKOŚĆ; WIEK), a w modelu 2 zostały one wyłączone. Oba modele są istotne statystycznie na poziomie 0,01. Zgodnie z wynikami wcześniejszych badań¹⁶⁾, zmienne kontrolne – wielkość firmy i jej wiek – nie były istotne w wyjaśnianiu poziomu umiędzynarodowienia. Model 1 wyjaśnia 25,3% zmienności zmiennej zależnej (UMIĘDZYNARODOWIENIE_{MSP}), a model 2 – 26,9%.

Uzyskane wyniki pokazują, że wpływ dwóch z trzech badanych czynników menedżerskich jest statystycznie istotny. Jest to stosunek menedżera do umiędzynarodowienia ($p < 0,01$) oraz wiedza zespołu menedżerskiego o procesie umiędzynarodowienia ($p < 0,05$). W przypadku trzeciej zmiennej – międzynarodowego doświadczenia menedżera – jego wpływ jest nieistotny statystycznie ($p = 0,712$) i trudno oczekiwać, aby ten wynik zmienił się nawet przy wzroście liczebności próby. Zatem H1 i H2 zostały potwierdzone, a H3 odrzucona.

Wnioski

Celem przedstawionych badań było zweryfikowanie wpływu trzech czynników menedżerskich na poziom umiędzynarodowienia małych i średnich firm. Uzyskane wyniki potwierdzają znaczenie dwóch z trzech badanych niematerialnych zasobów firmy (wiedzy i stosunku) w zrozumieniu problematyki umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.

Zgodnie z oczekiwaniami, pozytywny stosunek menedżerów do międzynarodowej ekspansji i dostrzeganie korzyści płynących z eksportu przyczyniały się do zwiększenia poziomu umiędzynarodowienia firm. Również w nowym kontekście małych i średnich firm z małej potransformacyjnej gospodarki z Europy Środkowo-Wschodniej, wnioski C.N. Axinn¹⁷⁾ okazały się trafne – menedżerowie z bardziej przychylnym stosunkiem do umiędzynarodowienia mniej przejmują się złożonością i problemami międzynarodowej ekspansji, a zarządzane przez nich firmy charakteryzuje wyższy poziom umiędzynarodowienia. Te obserwacje potwierdzają także zasadność rosnącego znaczenia podejścia poznawczego w badaniach dotyczących umiędzynarodowienia działalności przez firmy¹⁸⁾, implikując, że percepcja otoczenia i stosunek menedżerów do określonego zjawiska (tu: umiędzynarodowienia) wpływają na proces podejmowania decyzji i w konsekwencji na zachowania firmy w obszarze dotyczącym tego zjawiska (tu: międzynarodowego zaangażowania firmy).

Również wiedza menedżerów okazała się ważną zmienną, wyjaśniającą poziom umiędzynarodowienia. W niniejszym artykule skoncentrowano się na wiedzy menedżerów dotyczącej procesu umiędzynarodowienia, podkreślając jej techniczne i proceduralne aspekty. Posiadanie tej wiedzy ułatwia firmom pozyskiwanie nowych rynków zagranicznych i korzystnie wpływa na poziom umiędzynarodowienia. Wiedza jest kodowana w rutynach i procesach organizacyjnych, dzięki czemu zmniejsza niepewność decydentów w odniesieniu do dalszej międzynarodowej ekspansji i ułatwia podejmowanie decyzji.

Jednakże zaskakujący jest fakt, że – wbrew oczekiwaniom – międzynarodowe doświadczenie menedżera nie wywiera wpływu na poziom umiędzynarodowienia firm. Może to oznaczać, że w ramach danego kon-

tekstu państwa (mała, rozwinięta gospodarka), postulowane znaczenie zagranicznego doświadczenia menedżera dla umiędzynarodowienia działalności firmy jest *de facto* bez znaczenia. Wskazywałoby to na fakt, że małe i średnie firmy pochodzące z małych państw (charakteryzujących się ograniczoną siłą absorpcyjną rynku krajowego) rozszerzają swoją działalność na rynki zagraniczne bez względu na międzynarodowe (biznesowe) doświadczenia menedżerów, ponieważ jest to dla nich główna droga zapewniająca przetrwanie, stabilność przychodów i/lub możliwość wzrostu.

Otoczenie małego państwa może wywierać także inny rodzaj wpływu. Mianowicie dla mieszkańców takich państw różnorodność kulturowa, językowa i historyczna może być zupełnie oczywista, czemu sprzyja bliskość państw ościennych, wymiana przygraniczna i turystyczna (tak jak jest to w przypadku Słowenii). Być może z tego względu międzynarodowe biznesowe doświadczenie menedżerów nie odgrywa znaczącej roli w wytłumaczeniu poziomu umiędzynarodowienia firmy – menedżerowie, jako mieszkańcy małego państwa, są przyzwyczajeni do przenikania się różnych kultur narodowych i wejście na rynki zagraniczne nie wiąże się dla nich z koniecznością przełamywania barier kulturowych bądź odczuwają niższe bariery tego rodzaju. Interesujący jest na przykład fakt, że w badanej grupie menedżerów słoweńskich tylko jedna osoba nie знаła żadnego języka obcego, 37 osób deklarowało znajomość 1–2 języków obcych, a 29 osób – 3 języków obcych lub więcej.

Przeprowadzenie podobnych badań na firmach pochodzących z większego państwa z tego regionu Europy pokaże, czy otoczenie makroekonomiczne (wielkość państwa), w którym operują małe i średnie firmy, ma znaczenie – innymi słowy, czy w istotny sposób zmienia się wpływ międzynarodowego doświadczenia menedżera na poziom umiędzynarodowienia. Może się okazać, że międzynarodowe doświadczenie menedżerów odgrywa znaczącą rolę w przypadku firm pochodzących z dużego państwa (np. z Polski), w którym rynek krajowy dla danej branży jest duży i oferuje większe możliwości krajowego wzrostu.

Przedstawione badania wnoszą do obszaru literatury dotyczącej umiędzynarodowienia nowy kontekst, ponieważ dotyczą firm z małej, potransformacyjnej gospodarki z Europy Środkowo-Wschodniej. Znaczenie stosunku do umiędzynarodowienia i wiedzy menedżerów dla umiędzynarodawiania działalności zostało potwierdzone w tym nowym kontekście, ale nie zaobserwowano wpływu międzynarodowego (biznesowego) doświadczenia. Te obserwacje wskazują na fakt, że tworzenie teorii tłumaczących międzynarodowe zachowania firm jest trudne, ponieważ badacze koncentrują się zazwyczaj na firmach z jednego państwa. Zasadne jest zatem powtarzanie badań w nowym otoczeniu.

dr Mariola Ciszevska-Mlinarič
Katedra Strategii
Akademii Leona Koźmińskiego

PRZYPISY

¹⁾ Taką definicją umiędzynarodowienia posługuje się wielu badaczy. Na przykład R.G. Javalagi wraz z współautorami uważa, że umiędzynarodowienie to „proces, w którym firmy rozszerzają obszar działania z rynku tylko krajowego na rynki międzynarodowe”, w: R.G. JAVALGI, D.A. GRIFFITH, D.S. WHITE, *An*

Empirical Examination of Factors Influencing the Internationalization of Service Firms, „Journal of Services Marketing” 17, no. 2, 2003, s. 186, tłum. własne.

²⁾ A.R. REUBER, E. FISCHER, *The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs*, „Journal of International Business Studies” 28, no. 4, 1997.

³⁾ *Ibidem*.

⁴⁾ L.C. LEONIDOU, C.S. KATSIKEAS, *The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models*, „Journal of International Business Studies” 27, no. 3, 1996.

⁵⁾ *Ibidem*.

⁶⁾ S.M. SUAREZ-ORTEGA, F.R. ALAMO-VERA, *SMEs' Internationalization: Firms and Managerial Factors*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 11, no. 4, 2005 oraz R.G. JAVALGI, D.A. GRIFFITH, D.S. WHITE, *op.cit.*

⁷⁾ E. AUTIO, H.J. SAPIENZA, J.G. ALMEIDA, *Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Limitability of International Growth*, „Academy of Management Journal” 43, no. 5, 2000 oraz H. YLIRENKO, E. AUTIO, V. TONTTI, *Social Capital, Knowledge, and the International Growth of Technology-based New Firms*, „International Business Review” 11, no. 3, 2002.

⁸⁾ R.D. HADLEY, H.I.M. WILSON, *The Network Model of Internationalisation and Experiential Knowledge*, „International Business Review” 12, no. 6, 2003, s. 701.

⁹⁾ N. ATHANASSIOU, D. NIGH, *The Impact of the Top Management Team's International Business Experience on the Firm's Internationalization: Social Networks at Work*, „Management International Review” 42, no. 2, 2002 oraz S.M. SUAREZ-ORTEGA, F.R. ALAMO-VERA, *op.cit.*

¹⁰⁾ Według zapisów ustawowych małe lub średnie przedsiębiorstwo musi spełniać dwa z trzech następujących kryteriów: • liczba pracowników jest pomiędzy 11 i 250 • poziom przychodów netto ze sprzedaży jest pomiędzy 2 000 001 i 29 200 000 euro • wartość aktywów jest w granicach 2 000 001–14 600 000 euro. Inne kategorie firm to mikro lub wielkie przedsiębiorstwa.

¹¹⁾ Na podstawie R.G. JAVALGI, D.A. GRIFFITH, D.S. WHITE, *op.cit.* oraz S.M. SUAREZ-ORTEGA, F.R. ALAMO-VERA, *op.cit.*

¹²⁾ Na podstawie R.D. HADLEY, H.I.M. WILSON, *op.cit.*

¹³⁾ D. SULLIVAN, *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*, „Journal of International Business Studies” 25, no. 2, 1994 oraz R.D. HADLEY, H.I.M. WILSON, *op.cit.*

¹⁴⁾ Por. S.M. SUAREZ-ORTEGA, F.R. ALAMO-VERA, *op.cit.*

¹⁵⁾ G.B. MURPHY, J.W. TRAILER, R.C. HILL, *Measuring Performance in Entrepreneurship Research*, „Journal of Business Research” 36, no. 1, 1996.

¹⁶⁾ A.R. REUBER, E. FISCHER, *op.cit.* oraz J.L. CALOF, P.W. BEAMISH, *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*, „International Business Review” 4, no. 2, 1995.

¹⁷⁾ C.N. AXINN, *Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference?*, „International Marketing Review” 5, no. 2, 1988.

¹⁸⁾ Na przykład S. NADKARNI, P.D. PEREZ, *Prior Conditions and Early International Commitment: The Mediating Role of Domestic Mindset*, „Journal of International Business Studies” 38, no. 1, 2007.

Summary

International activities of small and medium sized enterprises (SMEs) have recently gained much attention around the world. To understand this phenomenon, researchers employ different theoretical perspectives and among them the resource-based theory has been given much attention. In this study three managerial determinants of internationalization relating to managerial attitude toward international expansion, internationalization knowledge and international experience are seen as examples of firm intangible assets and examined. The empirical findings are based on a sample of 67 Slovenian companies. Hypotheses are developed and tested with the use of linear regression models including control variables for firm size and age. Findings show that two out of three examined managerial factors i.e. attitude and knowledge is significantly and positively associated with the level of firm internationalization.

Multimedia w biznesie i zarządzaniu

Redakcja naukowa Leszek Kiełtyka

Difin, Warszawa 2009

Niniejsza książka została wydana z okazji VIII Międzynarodowej Konferencji „**Multimedia w zarządzaniu**”. Przedstawiono w niej najistotniejsze zagadnienia – zarówno teoretyczne, jak i praktyczne – zastosowania multimedii w biznesie oraz zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Spotkania ludzi nauki z przedstawicielami biznesu zostały zapoczątkowane jeszcze w latach 90. ub. wieku przez pracowników Katedry Informatycznych Systemów Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Inicjato-

rem tych międzynarodowych spotkań był kierujący Katedrą prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka. W ramach procesu dydaktycznego w Katedrze realizowane są programy obejmujące zagadnienia nowoczesnych technik i technologii informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwami oraz działaniami biznesowymi, a także programy dotyczące zagadnień aplikacji systemów komunikacji multimedialnych w organizacjach, głównie przemysłowych.

Czynniki determinujące internacjonalizację przedsiębiorstw rodzinnych – przegląd badań

Wojciech Popczyk

Wprowadzenie

Internacjonalizacja działalności gospodarczej stanowiła i stanowi instrument poprawy efektywności funkcjonowania biznesu poprzez: wykorzystywanie efektów skali we wszystkich lub wybranych funkcjach łańcucha wartości, uczenie się w konfrontacji z konkurentami światowymi oraz w ramach sieci współpracy, koordynację działań i zasobów w skali światowej, korzystanie z przewag komparatywnych – narodowych lub zagranicznych. Coraz większego znaczenia w gospodarce innowacyjnej opartej na wiedzy odgrywają przewagi komparatywne, będące wynikiem rozwoju cywilizacyjnego, technologicznego¹⁾.

Zmiany, które pojawiają się w stale ewoluującym otoczeniu a związane z procesami globalizacji, rosnącą dynamiką postępu technologicznego oraz z rosnącą rolą rynków niszowych, ułatwiają małym i średnim przedsiębiorstwom podejmowanie ekspansji międzynarodowej i korzystanie z szans, jakie wiążą się z funkcjonowaniem w otoczeniu globalnym. Strategia internacjonalizacji biznesu, bez względu na jego wielkość, staje się efektywnym instrumentem dostosowania go do współczesnego otoczenia.

Internacjonalizację przedsiębiorstw przez długi okres traktowano jako proces narastający (inkrementalny), podczas którego firmy grawitują ku „psychologicznie bliskim” rynkom zagranicznym i zwiększają stopniowo w sposób przemyślany swoje zaangażowanie na nich, przechodząc kolejne etapy ewolucyjne. Ewolucyjny charakter poczynań w opisywanym modelu dotyczy nie tylko wyboru geograficznych kierunków internacjonalizacji, ale także wyboru sposobu wchodzenia na rynki zagraniczne. Źródłem tak rozumianej internacjonalizacji jest wiedza na temat rynków zagranicznych oraz technik prowadzenia operacji międzynarodowych²⁾.

Na początku lat 90. XX w. pojawiły się małe przedsiębiorcze firmy, które w momencie powstania lub wkrótce po inicjacji zorientowane były na ekspansję międzynarodową i w porównaniu z innymi krajowymi firmami realizowały wyższy wzrost. Źródłem przyspieszonej internacjonalizacji jest wiedza technologiczna i zachowania przedsiębiorcze założycieli/menedżerów. Zjawisko to stało się wy-

zwaniem dla procesowej teorii internacjonalizacji. Takie firmy (nazwane *born global* lub *międzynarodowe nowe przedsięwzięcia*) zapoczątkowały rozwój *teorii internacjonalizacji nowych przedsięwzięć*⁴⁾.

Wraz z pojawieniem się i rozwojem ICT oraz potrzebą szybkiej komercjalizacji nowych technologii strategię wczesnej internacjonalizacji należy rekomendować przedsiębiorstwom dysponującym produktami o dużej wartości dodanej – młodym przedsiębiorstwom z sektora wysokich technologii oraz przedsiębiorstwom wyspecjalizowanym w produktach niszowych w przemysłach tradycyjnych.

Większość małych i średnich przedsiębiorstw w każdej gospodarce rynkowej znajduje się pod kontrolą rodzin. System rodziny wraz ze swoimi specyficznymi celami i hierarchią wartości wpływa na system biznesu, a zwłaszcza na jego strategiczny wymiar⁴⁾. Decyzje dotyczące ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych mają charakter strategiczny, a zatem są determinowane czynnikami rodzinnymi. Zidentyfikowanie tych czynników oraz ustalenie ich wag ma duże znaczenie dla wszelkich działań wspierających rozwój tego typu podmiotów i poprawiających ich pozycję konkurencyjną w globalizującym się otoczeniu. Celem artykułu jest prezentacja wyników dotychczasowych badań światowych opisujących zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w otoczeniu globalnym i identyfikujących czynniki determinujące te zachowania.

Stan wiedzy empirycznej na temat internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych

Problematyka funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, mimo dużego znaczenia ekonomiczno-społecznego tego typu podmiotów, należy do najmniej rozpoznanych teoretycznie i empirycznie dziedzin nauk o zarządzaniu nie tylko w Polsce, ale także i na świecie. Na temat ich zachowań strategicznych w obszarze międzynarodowym wiadomo niewiele.

Z dotychczasowych rozważań teoretycznych na temat funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych można wywnioskować, że z uwagi na ich wrodzoną niechęć do podejmowania ryzyka, przywiązanie

do tradycji, aspiracje strategiczne ograniczające się w wielu przypadkach do lokalnych szans biznesowych⁵⁾, nepotyzm, a z drugiej strony ze względu na ograniczenia finansowe i napięcia między potrzebami finansowymi systemu rodziny i systemu firmy, tego typu podmioty gospodarcze nie wykazują dużego zainteresowania ekspansją międzynarodową, a jeżeli tak, to wybierają model tradycyjny, procesowy i ewolucyjny.

Uznaje się, że wymienione wcześniej cechy zachowawcze przedsiębiorstw rodzinnych w większości przypadków są powodem ich opóźnień w obszarze internacjonalizacji, a nawet mniejszego zaangażowania w rynki zagraniczne niż w przypadku ich odpowiedników nierodzinnych.

Jedne z pierwszych rozważań na temat internacjonalizacji firm rodzinnych pochodzą z początku lat 90. ub. wieku. **Gallo i Sveen (1991)**⁶⁾ sugerują, że rodzinna natura biznesu może być zagrożona internacjonalizacją, która wymaga zmian w strukturze jego celów, w strategii i kulturze organizacyjnej. Zarządzanie operacjami międzynarodowymi wymaga umiejętności i kompetencji, których nabycie może stać w sprzeczności z dążeniem do utrzymania kontroli rodzinnej. Przedsiębiorcy rodzinni są niechętni do wprowadzania zmian w strukturze organizacyjnej i systemie zarządzania, które sprzyjałyby decentralizacji decyzji i zatrudnianiu wykwalifikowanych profesjonalistów. Z tych powodów rodzinny charakter biznesu może być przyczyną jego słabszej aktywności międzynarodowej.

Aldrich i Cliff (2003)⁷⁾ oraz **Zahra (2005)**⁸⁾ na podstawie własnych badań i obserwacji dochodzą do zupełnie innych wniosków. Według nich przedsiębiorstwa rodzinne są przykładami organizacji o wysokiej kulturze przedsiębiorczej, w których właściciele i zarząd rodzinny wspierają inklinacje biznesu do podejmowania ryzyka i zachowań innowacyjnych. W badaniach empirycznych 490 amerykańskich przedsiębiorstw produkcyjnych **Zahra**⁹⁾ wykrył pozytywną korelację między rodzinną własnością biznesu, jego systemem sprawowania nadzoru właścicielskiego i obecnością członków rodziny w zarządzie a internacjonalizacją, jej stopniem i zakresem. Wyniki tych badań dowodzą, że system rodziny zwiększa skłonność biznesu do podejmowania ryzyka w zakresie ekspansji międzynarodowej. **Zahra** wyjaśnia, że skoro internacjonalizacja ma duże znaczenie dla rozwoju biznesu w dłuższej perspektywie, właściciele/menedżerowie przedsiębiorstw rodzinnych podejmują strategię ekspansji międzynarodowej, nawet jeśli wiąże się ona z większym ryzykiem.

Badania **Gallo i Estape (1992)**¹⁰⁾ przeprowadzone na małej, nielosowej próbie przedsiębiorstw pokazały, że hiszpańskie firmy rodzinne podejmują internacjonalizację później, a jej przebieg jest dużo wolniejszy niż w firmach nierodzinnych.

Gallo i Pont (1996)¹¹⁾ opublikowali wyniki badań przeprowadzonych w 57 hiszpańskich przedsiębiorstwach rodzinnych, które zaangażowane były w różnym stopniu w operacje międzynarodowe, powstały średnio w latach 40. (firmy relatywnie dojrzałe). Wszystkie rozwijały się międzynarodowo według modelu tradycyjnego. Autorzy zidentyfiko-

wali trzy grupy czynników wpływających na przebieg ich internacjonalizacji: czynniki strategiczne (szanse wzrostu w otoczeniu narodowym, poziom innowacyjności i zaawansowania technologicznego produktów, zasoby finansowe, rola czynnika społecznego, np. stosunek związków zawodowych do internacjonalizacji), czynniki związane z systemem rodziny (kompetencje członków rodziny niezbędne w procesach internacjonalizacji, planowanie sukcesji, kultura globalna rodziny, członkowie rodziny rezydujący za granicą, struktura własności), czynniki związane z orientacją zarządu (nastawienie do internacjonalizacji, sprawność procesu podejmowania decyzji, kompetencje menedżerskie, długoterminowa orientacja strategiczna, inklinacje do wchodzenia w alianse strategiczne). Wyniki badań wykazały, iż największe znaczenie dla procesów internacjonalizacji w badanych firmach rodzinnych miały: poziom innowacyjny, technologiczny oferowanych produktów, posiadanie członków rodziny rezydujących za granicą oraz podejmowanie strategii kooperacyjnych. Te dwa ostatnie czynniki redukują niepewność funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym i zmniejszają ryzyko postrzegane przez rodzinę.

Simon (1996)¹²⁾, badając 500 przedsiębiorstw niemieckich uznawanych za te o dużym potencjale wzrostu stwierdził, że ich znacząca część ma charakter rodzinny. Stopień internacjonalizacji badanych firm rodzinnych przekraczał 50%. Preferowaną strategią wejścia na rynki zagraniczne były samodzielne filie zagraniczne, co dowodzi małej popularności strategii kooperacyjnej wśród niemieckich firm rodzinnych. Badane firmy oferowały innowacyjne produkty niszowe.

Davis i Harveston (2000)¹³⁾, korzystając z wyników badań przeprowadzonych w 1997 r. przez Arthur Anderson Center for Family Business and Mass Mutual – The Blue Chip Company, postawili hipotezę, że poziom internacjonalizacji firm rodzinnych prowadzonych przez ich założycieli (firmy prowadzone przez pierwsze pokolenie rodziny) jest wprost proporcjonalny do wieku i wykształcenia założyciela/menedżera, jego skłonności do inwestowania w technologie oraz sprawności w zakresie korzystania z internetu.

Gallo, Arino, Manez, Cappuyns (2002)¹⁴⁾ na podstawie badań jakościowych 13 przypadków hiszpańskich firm rodzinnych będących w bardziej lub mniej udanych aliansach strategicznych bądź planujących współpracę z partnerami zagranicznymi dowodzą, że strategia kooperacyjna może mieć pozytywny wpływ na internacjonalizację w badanych przedsiębiorstwach. Alians strategiczny umożliwia firmie dostęp do kompetencji marketingowych, organizacyjnych, menedżerskich, technologicznych partnera, a w przypadku relacji kapitałowych dostęp do zasobów finansowych. Udana alianse strategiczne determinowane były następującymi czynnikami: technologia produktu uwzględniająca tendencje światowe, gotowość otwarcia struktury własności dla partnerów spoza rodziny, z innej kultury, celem pozyskania nowych źródeł finansowania wzrostu, kompetencje menedżerskie (wola rozwoju przedsiębiorstwa, gotowość na zmiany i umiejętność zarzą-

dzania nimi) oraz duży stopień zaangażowania we wspólne przedsięwzięcie.

Fernandez i Nieto (2005)¹⁵⁾ do analiz empirycznych nad internacjonalizacją firm rodzinnych wykorzystali dane empiryczne z hiszpańskiego ministerstwa nauki i technologii w postaci 10 579 obserwacji małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych, z których 56% miało charakter rodzinny. Autorzy analiz interesowali się następującymi czynnikami, które mogą mieć wpływ na rozpoczęcie i przebieg internacjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach: udział członków rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa, pokolenie aktualnie zarządzające biznesem, struktura własności (100% własności rodziny, udział innej instytucji krajowej lub zagranicznej w strukturze własności), uczestnictwo w aliansach kontraktowych, wielkość firmy, stopień zadłużenia, nakłady na B&R, sektor, w którym funkcjonuje firma. Analizy wykryły negatywną korelację między internacjonalizacją firmy a jej rodzinnym zarządem, co oznacza, że firmy rodzinne są mniej zaangażowane w ekspansję międzynarodową niż firmy nierodzinne. Autorzy analiz twierdzą, że jest to wynik trudności firm rodzinnych w dostępie do zasobów i umiejętności kluczowych w procesie budowy przewagi konkurencyjnej na poziomie międzynarodowym. Owe zasoby i umiejętności można nabyć wewnątrz, dopuszczając młode pokolenie rodziny, lepiej przystosowane do funkcjonowania w otoczeniu globalnym, do pełnienia funkcji menedżerskich lub zewnętrznie od udziałowców nierodzinnych, instytucjonalnych bądź poprzez aliance strategiczne. Potwierdza to silna pozytywna korelacja między rozpoczęciem internacjonalizacji i jej stopniem a udziałem młodego pokolenia w zarządzaniu, otwartą strukturą własności i uczestnictwem biznesu w aliansach strategicznych.

Cerrato i Piva (2007)¹⁶⁾ dowodzą za pomocą wyników swoich analiz empirycznych, przeprowadzonych na próbie reprezentatywnej 1324 małych i średnich włoskich przedsiębiorstw produkcyjnych (regularne badania prowadzone przez włoski bank Capitalia), że czynnikami krytycznymi dla procesów internacjonalizacji są: udział członków rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa (mierzony stosunkiem liczby menedżerów rodzinnych do ogólnej liczby menedżerów), kapitał ludzki (liczba pracowników z wyższym wykształceniem do ogólnej liczby zatrudnionych) oraz obecność udziałowca zagranicznego w strukturze własności. Według wyników badań stopień zaangażowania się rodziny w zarządzanie przedsiębiorstwem jest negatywnie skorelowany z podejmowaniem decyzji o rozpoczęciu ekspansji międzynarodowej biznesu, natomiast nie ma już znaczenia dla stopnia jego internacjonalizacji. Kapitał ludzki oraz obecność udziałowca zagranicznego w strukturze własności wywierają pozytywny wpływ zarówno na podejmowanie decyzji o internacjonalizacji, jak i na jej przebieg. Autorzy opracowania tłumaczą negatywną korelację między decyzją o internacjonalizacji firmy rodzinnej a stopniem zaangażowania się członków rodziny w zarządzanie jej konserwatywnym, awersyjnym do podejmowania ryzyka, brakiem kompetencji

menedżerskich, dążeniem do utrzymania kontroli rodzinnej nad biznesem.

Graves i Thomas (2006)¹⁷⁾, korzystając z bazy danych Australijskiego Biura Statystycznego prowadzącego badania firm australijskich w zakresie ich wzrostu, kondycji ekonomicznej i ewentualnych zagrożeń, przeprowadzili analizy statystyczne pozwalające ustalić wpływ kompetencji menedżerskich na zachowania międzynarodowe małych i średnich firm produkcyjnych, rodzinnych i nierodzinnych. Według teorii zasobowej efektywna ekspansja międzynarodowa wymaga kompetencji menedżerskich niezbędnych do konfiguracji i eksploatacji zasobów firmy na rynkach zagranicznych. Przedmiotem zainteresowania Australijczyków były: liczebność zespołu menedżerskiego (zasoby ludzkie dostępne do wykonywania funkcji menedżerskich), kompetencje zawodowe (liczba menedżerów spoza rodziny, szkolenia zawodowe – uzupełnianie wykształcenia formalnego oraz te z zakresu zarządzania), kultura strategiczna biznesu (formalny plan strategiczny, plan ekspansji międzynarodowej, formalne systemy kontroli, TQM). Czynniki te w istotny sposób były pozytywnie skorelowane z internacjonalizacją i jej natężeniem w badanych firmach. Analizy pozwoliły również potwierdzić stawiane hipotezy, że firmy rodzinne są mniej skłonne rozwijać tego typu kompetencje menedżerskie niż firmy nierodzinne. Mimo gorszej sytuacji firm rodzinnych pod tym względem, zidentyfikowano grupę przedsiębiorstw rodzinnych o dużym stopniu internacjonalizacji. Firmy rodzinne muszą mieć zatem właściwości pozwalające im na rekompensatę braków w zakresie kompetencji menedżerskich.

Graves i Thomas (2008)¹⁸⁾ opublikowali wyniki badań jakościowych przeprowadzonych na ośmiu przypadkach australijskich firm rodzinnych pochodzących z różnych sektorów produkcji, zaangażowanych w biznes międzynarodowy. Korzystając z trzech teoretycznych profili przedsiębiorstw prowadzących operacje międzynarodowe, ustalili, że sześć badanych przypadków przedsiębiorstw podjęło tradycyjny, etapowy model internacjonalizacji, a dwie firmy rozwijały się według modelu pośredniego, zbliżonego do globalnego. Wyniki badań dowodzą, że wybór modelu internacjonalizacji i jej przebieg determinowany jest trzema czynnikami: zaangażowaniem biznesu w internacjonalizację (perspektywa zarządzania strategicznego), dostępnością zasobów finansowych (perspektywa zasobowa) i zdolnością do rozwijania kompetencji organizacyjnych (perspektywa zasobowa), niezbędnych do funkcjonowania i wzrostu w otoczeniu globalnym. System rodziny ma wpływ na wymienione czynniki poprzez aspiracje rodziny wyznaczające wizję i cele biznesu oraz nastawienie do podejmowania ryzyka.

Ostatnie publikowane wyniki badań **Claver, Rienda i Quer (2009)**¹⁹⁾ poświęconych procesom internacjonalizacji w 92 hiszpańskich firmach rodzinnych wydają się być dość kontrowersyjne z uwagi na metodologię. Wyniki potwierdzają jedynie pozytywną korelację między długoterminową wizją biznesu i obecnością menedżerów spoza rodziny w zarządzie a aktywnością międzynarodową firm.

Wnioski

Wszystkie prezentowane badania wnoszą istotną wiedzę na temat uwarunkowań aktywności międzynarodowej firm rodzinnych. Zidentyfikowane czynniki tej aktywności wydają się być wszechstronne i merytoryczne. Widoczne są ograniczenia wynikające z silnej kultury prywatności firm rodzinnych oraz z faktu, że większość badań ma charakter analiz ilościowych przeprowadzonych na wcześniej wygenerowanych bazach danych o innym przeznaczeniu. Na podstawie prezentowanego materiału, własnych obserwacji i analiz jakościowych polskich przypadków firm rodzinnych autor formułuje następujące wnioski:

■ Natura firm rodzinnych wymaga badań jakościowych, dających głębszy wgląd w rozpoznawaną problematykę tematu.

■ Fundamentalną kwestią dla dalszych badań jest zasadnicza różnica w ocenie wpływu zarządu rodzinnego na procesy internacjonalizacji w firmach rodzinnych w kulturze amerykańskiej i poza nią. Pomocne w wyjaśnieniu tej kwestii powinny być wyniki kolejnych badań z różnych kręgów kulturowych. Jeszcze lepszym rozwiązaniem mogą być wspólne badania międzynarodowe umożliwiające analizy porównawcze.

■ Autor stawia hipotezę, że procesy internacjonalizacji w przedsiębiorstwach rodzinnych są determinowane głównie czynnikami kulturowymi rodziny – proprzedsiębiorczymi i proglobalnymi, które mają wpływ na socjalizację jej członków i przyszłych sukcesorów biznesu oraz czynnikami demograficznymi zarządu rodzinnego w biznesie. Kulturę rodziny proprzedsiębiorczą i proglobalną opisują: osobowości i tradycje przedsiębiorcze w rodzinie, pasje twórcze, miejsce wykształcenia i profesjonalizmu w jej systemie wartości, mobilność międzynarodowa, zainteresowanie światem i otwartość na kultury innych narodów, pozytywne nastawienie do globalizacji, otwartość na postęp technologiczny. Czynniki demograficzne zarządu rodzinnego mające wpływ na internacjonalizację obejmują: wiek kluczowych menedżerów, ich osobowości przedsiębiorcze, poziom wykształcenia, kompetencje menedżerskie, kompetencje lingwistyczne, obycie i doświadczenia międzynarodowe (dłuższe pobyty zawodowe, edukacyjne, rodzinne za granicą), obycie z IT, gotowość nabywania nowych kompetencji.

dr Wojciech Popczyk
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

¹⁾ M. E. PORTER, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, NY 1998.

²⁾ J. JOHANSON, J.E. VAHLNE, *The Mechanism of Internationalization*, „International Marketing Review” 7 (4), 1990, J. JOHANSON, J.E. VAHLNE, *The Internationalization Process of the Firm; A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies”, 8, 1977.

³⁾ B.M. OVIATT, P.P. McDOUGAL, *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies”, 25, 1994.

⁴⁾ J.L. WARD, *Keeping the Family Business Healthy*, Business Owner Resources, 1997, s. 161.

⁵⁾ R. DONCKELS, E. FROHLICH, *Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS*, „Family Business Review” 1991, 4(2), s. 149–160.

⁶⁾ M.A. GALLO, J. SVEEN, *Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors*, „Family Business Review” 1991, 4(2), s. 181–190.

⁷⁾ H.E. ALDRICH, J.E. CLIFF, *The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddedness Perspective*, „Journal of Business Venturing” 2003, 18(5), 507–525.

⁸⁾ S.A. ZAHRA, *Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms*, „Family Business Review” 2005, 18(1), 23–40.

⁹⁾ S.A. ZAHRA, *International Expansion of U.S. Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement*, „Journal of Business Venturing” 2003, 18, s. 495–512.

¹⁰⁾ M.A. GALLO, M.J. ESTAPE, *Internationalization of Family Business*, Research Paper no. 230, IESE Business School 1992.

¹¹⁾ M.A. GALLO, G.C. PONT, *Important Factors in Family Business Internationalization*, „Family Business Review” 1996, 9(1), s. 45–60.

¹²⁾ H. SIMON, *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Known Companies*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

¹³⁾ P. DAVIS, P. HARVESTON, *Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led Family Businesses*, „Family Business Review” 2000, Volume XIII, no. 2.

¹⁴⁾ M.A. GALLO, A. ARINO, I. MANEZ, K. CAPPUYNS, *Internationalization via Strategic Alliances in Family Businesses*, paper presented at the Family Business Network's 13th World Academic Research Forum, Helsinki 2002.

¹⁵⁾ Z. FERNANDEZ, M.J. NIETO, *Internationalization Strategy of Small and Medium-sized Family Businesses: Some Influential Factors*, „Family Business Review” 2005, Volume XVIII, no. 1.

¹⁶⁾ D. CERRATO, M. PIVA, *The Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: The Effect of Family Management, Human Capital and Foreign Ownership*, Università Cattolica del Sacro Cuore 2007.

¹⁷⁾ CH. GRAVES, J. THOMAS, *Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective*, „Family Business Review” 2006, Volume XIX, no. 3.

¹⁸⁾ CH. GRAVES, J. THOMAS, *Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence*, „Family Business Review” 2008, Volume XXI, no. 2.

¹⁹⁾ E. CLAVER, L. RIENDA, D. QUER, *Family Firms' International Commitment, The Influence of Family-related Factors*, „Family Business Review” 2009, Volume XXII, no. 2.

Summary

In family businesses the family system has substantial impact on business functioning and strategic behaviours. The degree, scope and model of internationalization are determined by family factors. The author presents the state of empirical world knowledge on family business international behaviours and formulates recommendations as for further research in this field.

Tendencje zmian kosztów restrukturyzacji przedsiębiorstw

Stanisław Podczarski

Wprowadzenie

Przedsiebiorstwo przemysłowe, podejmując proces restrukturyzacji (w warunkach transformacji systemowej gospodarki trwającej w Polsce od początku lat 90. XX w.), oprócz kosztów swojej stałej działalności zawodowej, dodatkowo ponosi koszty restrukturyzacji mogące obejmować między innymi też koszty, które ze względu na źródło pochodzenia można określić jako koszty administracyjno-prawne. Głównym celem tego opracowania jest zidentyfikowanie składników tych kosztów, ustalenie tendencji zmian ich wielkości oraz ogólna ocena wielkości udziału niektórych kosztów administracyjno-prawnych w całkowitych kosztach restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

Koszty działalności zawodowej restrukturyzowanego przedsiębiorstwa

Koszty działalności zawodowej przedsiębiorstwa poddanego procesowi restrukturyzacji w ogólnym ujęciu obejmują koszty operacyjne, koszty finansowe i koszty amortyzacji. W łącznym ujęciu tworzą one koszty całkowite przedsiębiorstwa.

Na koszty operacyjne (*operating expenses*), będące kategorią kosztów powszechnie stosowaną w innych krajach, składają się koszty fabryczne (*factory costs*) i koszty ogólnoadministracyjne (*general administrative costs*). Koszty operacyjne stanowią koszty ponoszone w związku z podstawową działalnością przedsiębiorstwa, z pominięciem pozycji czysto finansowych, takich jak koszty odsetkowe i podatki. Koszty finansowe (*costs of financing*) obejmują koszty związane z udzielaniem i otrzymywaniem pożyczek i kredytów, oraz koszty operacji finansowych, w tym operacji na papierach wartościowych własnych i obcych. W ich skład wchodzi przede wszystkim:

- wartość sprzedanych papierów wartościowych, udziałów i akcji,
- odsetki od emitowanych obligacji własnych,
- odsetki i opłaty dodatkowe od środków trwałych przyjętych w leasing finansowy,
- odsetki od zaciągniętych kredytów i pożyczek,
- odsetki zwłoki,
- dyskonto przy sprzedaży weksli i czeków własnych,
- ujemne różnice kursowe,
- składki ubezpieczeniowe,
- podatki i inne.

Koszty amortyzacji obejmują wartość zużytych w danym okresie środków trwałych, której wyrazem jest kwota pieniężna konieczna do utrzymania ich sprawności techniczno-ekonomicznej w kolejnym okresie eksploatacji oraz do odtworzenia ich po zużyciu.

Poddanie przedsiębiorstwa procesowi restrukturyzacji skutkuje zmianami składników kosztów całkowitych. To, które składniki ulegną zmianom i w jakim zakresie, w pewnym stopniu zależy od rodzaju przeprowadzanej restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

Koszty restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w literaturze przedmiotu jest rozumiana jako złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest operacyjne i strategiczne kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa¹⁾. Obejmuje ona zmiany systemowe w przedsiębiorstwie odniesione do techniki, technologii, form organizacji produkcji, systemu zarządzania, ekonomiki i rynku oraz jego statusu prawno-organizacyjnego²⁾. W zależności od przyjętych kryteriów można wyodrębnić różne rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstwa, charakterystyczne dla okresu transformacji systemowej polskiej gospodarki. Spośród występujących w polskiej literaturze podziałów klasyfikacyjnych restrukturyzacji przedsiębiorstwa, do bardziej rozwiniętych podziałów należy przedstawiona przez C. Suszyńskiego systematyka wielokryterialna o cechach typologii³⁾.

Zastosowano w niej trzy kryteria klasyfikacji. Z punktu widzenia pierwszego z nich, czyli dostosowania bieżącego i rozwoju przedsiębiorstwa, rozróżniono dwa rodzaje restrukturyzacji, odpowiednio naprawczą i rozwojową. Ze względu na obszar zmian wyróżniono restrukturyzację operacyjną, finansową i własnościową (kapitałową). Z punktu widzenia formy dokonywanych zmian systemowych rozróżniono restrukturyzację przedmiotową i podmiotową. Restrukturyzacja przedmiotowa odpowiada obszarowi zmian restrukturyzacji operacyjnej. Natomiast restrukturyzacja podmiotowa odpowiada obszarowi zmian restrukturyzacji finansowej i kapitałowej.

Poszczególnym rodzajom restrukturyzacji odpowiada zróżnicowana wielkość, forma i okres realizacji kosztów. W trakcie restrukturyzacji naprawczej ponoszone są koszty zmian doraźnych, trwających od 1 roku do 2 lat. Zmiany te mają na celu odwrócenie niekorzystnych tendencji ekonomicznych, zwłaszcza braku płynności finansowej. Podczas restrukturyzacji rozwojowej ponoszone są koszty działań o charakterze strategicznym, prowadzonych w okresie od 2 do 5 lat. Ich efektem powinno być zdynamizowanie rozwoju przedsiębiorstwa przez wykorzystanie istniejących szans. Przeprowadzenie restrukturyzacji operacyjnej wymaga poniesienia kosztów:

- zmian w zatrudnieniu,
- przekształceń technicznych i technologicznych majątku,
- zmian asortymentowych produkcji,
- zmian organizacyjnych i systemu zarządzania,
- reorientacji rynkowej i zmian w sprzedaży.

W procesie restrukturyzacji finansowej i restrukturyzacji własnościowej ponoszone są koszty przekształceń prawno-organizacyjno-ekonomicznych, tj. koszty zmian w strukturze kapitałowej, w strukturze aktywów, w strukturze organizacji i w strukturze własności. W ramach restrukturyzacji własnościowej dokonuje się prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych, polegająca na istotnych zmianach w strukturze własności i władzy w przedsiębiorstwie. Prywatyzacja może być przeprowadzona dwiema głównymi drogami: jako prywatyzacja pośrednia (kapitałowa) i bezpośrednia (likwidacyjna). W niektórych przypadkach przedsiębiorstwo może być postawione w stan upadłości. Podczas restrukturyzacji własnościowej ponoszone są koszty administracyjno-prawne, do których można zaliczyć następujące koszty:

- sporządzenia aktu notarialnego,
- sporządzenia statutu lub umowy spółki,
- wpisu do odpowiedniego rejestru,
- wpisu do księgi wieczystej,
- wprowadzenia przedsiębiorstwa na giełdę,
- postępowania upadłościowego, układowego i naprawczego oraz inne koszty.

Wysokość kosztów sporządzenia aktu notarialnego podano w sześciu przedziałach, uzależnionych od wartości przedmiotu czynności notarialnej. Mogła ona wynosić od 100 zł (dla wartości przedmiotu czynności notarialnej do 3000 zł) do 5710 zł + 0,25 % od nadwyżki ponad 1 000 000 zł, nie więcej jednak niż sześciokrotność przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w poprzednim roku (dla wartości przedmiotu czynności notarialnej powyżej 1 000 000 zł)⁴⁾. Od października 2007 r. wysokość kosztów sporządzenia aktu notarialnego uległa obniżeniu. Wysokość ta jest podana dla siedmiu przedziałów wartości przedmiotu czynności notarialnej. Maksymalna stawka taksy notarialnej może wynosić od 100 zł (dla wartości przedmiotu czynności notarialnej do 3000 zł) do 4770 zł + 0,2 % od nadwyżki powyżej 1 000 000 zł (dla wartości przedmiotu czynności notarialnej zawartej w przedziale powyżej 1 000 000 zł do 2 000 000 zł) oraz do 6770 zł + 0,25 % od nadwyżki powyżej 2 000 000 zł (dla wartości przedmiotu czynności notarialnej powyżej 2 000 000 zł). Stawka ta nie może jednak wynosić więcej niż 10 000 zł. W przy-

padku czynności dokonywanych pomiędzy osobami zaliczonymi do I grupy podatkowej (w rozumieniu przepisów ustawy o podatku od spadków i darowizn z dnia 28 lipca 1983 r.) może ona wynosić nie więcej niż 7500 zł⁵⁾.

Statut lub umowa spółki zwykle jest sporządzana w kancelarii prawnej. Wysokość kosztów sporządzenia statutu lub umowy jest przedmiotem uzgodnień pomiędzy zleceniodawcą (np. przedsiębiorstwem) a zleceniobiorcą (kancelarią prawną). Przepisy prawne nie regulują tej wysokości. Wysokość ta przede wszystkim zależy od wielkości spółki i może kształtować się od kilku tysięcy do kilkudziesięciu tysięcy złotych lub więcej.

Dokonując wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego pobierane są następujące opłaty⁶⁾:

- opłata stała w kwocie 1000 zł jest pobierana od wniosku o zarejestrowanie podmiotu gospodarczego w rejestrze przedsiębiorców,
- opłata stała w kwocie 750 zł jest pobierana od wniosku o zarejestrowanie spółki osobowej w rejestrze przedsiębiorców,
- opłata stała w kwocie 250 zł (do czasu wejścia w życie Ustawy o zmianie ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych z dnia 14 grudnia 2006 r. pobierano kwotę 500 zł) jest pobierana od wniosku o zarejestrowanie w rejestrze stowarzyszeń (w Krajowym Rejestrze Sądowym) innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Jeżeli wniosek taki dotyczy jednocześnie wpisu do rejestru przedsiębiorców, to pobierana jest opłata stała w kwocie 1000 zł.

Wysokość kosztów wpisu do księgi wieczystej również jest uregulowana przepisami prawa. Od wniosku o wpis w księdze wieczystej własności, użytkownika wieczystego lub ograniczonego prawa rzeczowego pobiera się opłatę stałą w kwocie 200 zł (o ile przepis szczególny nie stanowi inaczej)⁷⁾.

Wprowadzenie przedsiębiorstwa na giełdę pociąga za sobą koszty opracowania prospektu emisyjnego i koszty odpowiedniego marketingu. Nie są one uregulowane przez przepisy prawa. Wysokość kosztów opracowania prospektu emisyjnego jest ustalana na drodze umowy między zleceniodawcą a zleceniobiorcą, którym może być np. firma consultingowa. Wysokość tych kosztów przede wszystkim zależy od wielkości przedsiębiorstwa. Mogą one stanowić nakłady rzędu od kilku tysięcy do kilkuset tysięcy złotych.

Podstawowym celem postępowania upadłościowego jest zaspokojenie w jak najwyższym stopniu roszczeń wierzycieli, a jeśli racjonalne względy na to pozwolą – zachowanie dotychczasowego przedsiębiorstwa dłużnika⁸⁾. W przypadku tego postępowania, stosownie do ustaleń przepisów prawa upadłościowego i naprawczego, do kosztów postępowania upadłościowego zalicza się opłaty sądowe i wydatki niezbędne do osiągnięcia celu postępowania. Opłatami sądowymi w postępowaniu upadłościowym, układowym i naprawczym są opłata stała i opłata kancelaryjna. Opłatę stałą pobiera się:

- w kwocie 1000 zł od:
 - ✓ wniosku o ogłoszenie upadłości,
 - ✓ wniosku zarządcy zagranicznego w przedmiocie uznania zagranicznego postępowania upadłościowego,

- w kwocie 200 zł od:
 - ✓ wniosku o wszczęcie postępowania naprawczego,
 - ✓ wniosku o wszczęcie wtórnego postępowania upadłościowego,
 - ✓ zażalenia na postanowienia wydane w postępowaniu upadłościowym i naprawczym,
 - ✓ sprzeciwu co do uznania lub odmowy uznania zgłoszonych wierzytelności,
- w kwocie 100 zł od:
 - ✓ zarzutów przeciwko układowi i przeciwko planowi podziału,
 - ✓ wniosku o uchylenie lub zmianę układu,
 - ✓ wniosku o uchylenie lub zmianę orzeczenia o uznaniu zagranicznego postępowania upadłościowego,
 - ✓ wniosku w sprawie zakazu prowadzenia działalności gospodarczej.

Oplatę kancelaryjną pobiera się w następujących wysokościach:

- Oplatę w kwocie 6 zł za każdą rozpoczętą stronicę wydanego dokumentu, od wniosku o wydanie na podstawie akt odpisu, wypisu, wyciągu lub zaświadczenia.

- Oplatę w podwójnej wysokości, jeżeli poświadczony odpis, wypis lub wyciąg jest sporządzony w języku obcym lub zawiera tabele.

- Oplatę w kwocie 6 zł za każdą rozpoczętą stronicę wydanego dokumentu od wniosku o odpis księgi wieczystej, o ile przepis szczególny nie stanowi inaczej.

Oplatę od wniosku o wydanie kopii dokumentu, znajdującego się w aktach sprawy, w kwocie 1 zł za każdą rozpoczętą stronicę wydanego dokumentu⁹⁾.

W przypadku każdej upadłości wydatki niezbędne do osiągnięcia celu postępowania obejmują¹⁰⁾:

- wynagrodzenia syndyka, nadzorczy sądowego i zarządcy, ich zastępców oraz – jeżeli przepisy szczególne nie stanowią inaczej – wynagrodzenia kuratorów, gdy zostali powołani lub ustanowieni,
- wydatki poniesione przez syndyka, nadzorcę sądowego i zarządcę, ich zastępców lub kuratorów, pod warunkiem że zostaną uznane przez sędziego-komisarza,
- wynagrodzenia osób, które za zgodą sędziego-komisarza zostały zatrudnione przez syndyka, nadzorcę sądowego lub zarządcę, albo którym za zgodą sędziego-komisarza zlecono wykonanie czynności,
- należności z tytułu składek na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i chorobowe,
- koszty obwieszczeń i ogłoszeń,
- koszty postępowania dowodowego oraz wysłuchania,
- koszty zgromadzenia wierzycieli, wydatki poniesione przez radę wierzycieli oraz wynagrodzenia członków rady.

Oprócz powyższych wydatków, gdy postępowanie upadłościowe dotyczy likwidacji majątku upadłego, należy ponieść:

- koszty likwidacji masy upadłości,
- wynagrodzenia pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie w stanie upadłości należne za okres po ogłoszeniu upadłości oraz odprawy i odszkodowania, związane z rozwiązaniem umów o pracę, przysługujące tym pracownikom,
- należności z tytułu składek na ubezpieczenie

emerytalne, rentowe i chorobowe od wynagrodzeń osób, o których mowa w punkcie 2,

- podatki i inne daniny publiczne należne za okres po ogłoszeniu upadłości,
- koszty prowadzenia działalności gospodarczej przez syndyka po ogłoszeniu upadłości.

Istotny element kosztów administracyjno – prawnych restrukturyzowanych przedsiębiorstw stanowiły wpisy sądowe w sprawach gospodarczych. W postępowaniu upadłościowym, układowym i naprawczym, od stycznia 1997 r., pobierano następujące wpisy:¹¹⁾

- wpis stały w kwocie 200 zł,
- cały wpis stosunkowy w sprawie gospodarczej oraz w sprawie cywilnej, w czterech przedziałach: od 30 zł (dla wartości przedmiotu sporu do 10 000 zł) do 100 000 zł (dla wartości przedmiotu sporu wynoszącej powyżej 100 000 zł),
- dwie piąte części wpisu stosunkowego,
- wpis w granicach od 20 zł do 500 zł.

Obowiązywały one do wejścia w życie Ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych z dnia 28 lipca 2005 r., która weszła w życie dnia 2 marca 2006 r. Zamiast wyżej wymienionych rodzajów wpisów wprowadziła ona opłatę stałą, stosunkową albo podstawową. Zgodnie z przepisami ogólnymi opłatę stałą pobiera się w sprawach o prawa niemajątkowe i we wskazanych w ustawie sprawach o prawa majątkowe, w wysokości jednakowej, niezależnie od wartości przedmiotu sporu lub wartości przedmiotu zaskarżenia. Opłata ta nie może być niższa niż 30 zł i wyższa niż 5000 zł. Opłata stosunkowa pobierana jest w sprawach o prawa majątkowe. Wynosi ona 5 % wartości przedmiotu sporu lub przedmiotu zaskarżenia. Jednak nie może ona być niższa niż 30 zł i wyższa niż 100000 zł. Opłata podstawowa wynosi 30 zł i stanowi minimalną opłatę, którą strona zobowiązana jest uiścić od pisma podlegającego opłacie (o ile ustawa nie stanowi inaczej). Od pisma wniesionego w sprawie o prawa majątkowe, w której nie da się ustalić wartości przedmiotu sprawy w chwili jej rozpoczęcia, wyznacza się opłatę tymczasową. Jej wysokość ustala się w granicach od 30 zł do 1000 zł. W sprawach gospodarczych pobiera się opłatę stałą między innymi:¹²⁾

W kwocie 2000 zł od pozwu w sprawie o:

- rozwiązanie spółki,
- wyłączenie wspólnika ze spółki,
- uchylenie uchwały organu spółki.

W kwocie 1500 zł od pozwu:

- w sprawie z umowy o przekazanie mienia w ramach prywatyzacji,
- w sprawie o unieważnienie przetargu.

Ustawa ta spowodowała obniżkę niektórych kosztów administracyjno-prawnych restrukturyzowanych przedsiębiorstw. W kierunku obniżenia kosztów dotychczas ponoszonych przez przedsiębiorstwa zmierzają też wcześniej wymieniona nowelizacja Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości w sprawie maksymalnych stawek taksy notarialnej z dnia 28 czerwca 2004 r., dokonana dnia 27 września 2007 r., która weszła w życie w październiku 2007 r.

Koszty restrukturyzacji własnościowej wraz z kosztami innych rodzajów restrukturyzacji składają się na całkowite koszty restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

Zakończenie

Podsumowując tę analizę, można zauważyć, że w trakcie restrukturyzacji własnościowej przedsiębiorstwa, ogólnie ujmując, ponoszone są koszty w formie opłat o stałej wysokości, niezależnej od wielkości przedsiębiorstwa którego dotyczy, uregulowanej przepisami prawa, koszty w formie opłat o stosunkowej wysokości, zależnej od wielkości przedsiębiorstwa, uregulowanej przepisami prawa oraz koszty o wysokości uzależnionej głównie od wielkości przedsiębiorstwa, nieuregulowanej przepisami prawa, ustalonej na drodze umowy między zleceniodawcą a zleceniobiorcą.

Interesującym problemem jest wielkość udziału kosztów administracyjno-prawnych w całkowitych kosztach restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Chcąc ocenić ten udział, należałoby przeprowadzić szczegółową analizę statystyczną (nie jest ona jednak celem niniejszego opracowania). Bez przeprowadzenia takiej analizy można przeprowadzić ogólną ocenę, przyjmując spośród wyżej wymienionych kosztów do oceny tylko koszty w formie opłat o stałej wysokości. Wielkość udziału kosztów w formie opłat o stałej wysokości w całkowitych kosztach restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest zróżnicowana i zależy między innymi od wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju jego restrukturyzacji i jej zakresu. W przedsiębiorstwach małych (zatrudniających do 49 osób) często udział ten jest większy niż w przedsiębiorstwach dużych (zatrudniających powyżej 500 osób).

Koszty całkowite działalności zawodowej i koszty restrukturyzacji przedsiębiorstwa, obejmujące między innymi koszty administracyjno-prawne, ulegają zmianom pod wpływem różnych czynników. Należą do nich przede wszystkim czynniki o charakterze technicznym, technologicznym, organizacyjnym, konkurencja międzynarodowa oraz działalność legislacyjna. W wyniku działalności legislacyjnej wielkość niektórych elementów kosztów administracyjno-prawnych w ostatnich latach wykazuje tendencję malejącą. W dającej się przewidzieć przyszłości na koszty restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw przemysłowych (ich wysokość, liczbę składników, kierunki zmian ich wielkości), można sądzić, że istotny wpływ nadal będzie także wywierał proces europejskiej integracji gospodarczej.

dr Stanisław Podczarski
Wydział Zarządzania

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Politechniki Częstochowskiej

PRZYPISY

¹⁾ C. SUSZYŃSKI, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999, s. 67.

²⁾ B. PEŁKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego. Cz. I – Określenie restrukturyzacji i procedura jej realizacji*, Wydawnictwo „ORGMAZ”, Warszawa 1994, s. 7.

³⁾ C. SUSZYŃSKI, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw...*, *op.cit.*, s. 183-185.

⁴⁾ Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 28 czerwca 2004 r. w sprawie maksymalnych stawek taksy notarialnej. (Dz. U. z 2004 r., nr 148, poz. 1564).

⁵⁾ Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 27 września 2007 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie maksymalnych stawek taksy notarialnej. (Dz. U. z 2007 r., nr 187, poz. 1336) z późniejszą zmianą ogłoszoną w Dz. U. z 2008 r., nr 173, poz. 1078; Ustawa z dnia 28 lipca 1983 r. o podatku od spadków i darowizn. (Dz. U. z 1983 r., nr 45, poz. 207) z późniejszymi zmianami (Dz. U. z 2004 r., nr 142, poz. 1514, Dz. U. z 2008 r., nr 203, poz. 1267).

⁶⁾ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych. (Dz. U. z 2005 r., nr 167, poz. 1398) z późniejszymi zmianami ogłoszonymi w: Dz. U. z 2006 r., nr 126, poz. 876, Dz. U. z 2006 r., nr 218, poz. 1592, Dz. U. z 2007 r., nr 21, poz. 123, Dz. U. z 2007 r., nr 25, poz. 162, Dz. U. z 2007 r., nr 82, poz. 560, Dz. U. z 2007 r., nr 123, poz. 849, Dz. U. z 2007 r., nr 125, poz. 873, Dz. U. z 2007 r., nr 191, poz. 1371, Dz. U. z 2008 r., nr 228, poz. 1524, Dz. U. z 2008 r., nr 234, poz. 1571 i Dz. U. z 2008 r., nr 234, poz. 1572; Ustawa z dnia 14 grudnia 2006 r. o zmianie ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych. (Dz. U. z 2007 r., nr 21, poz. 123).

⁷⁾ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych. (Dz. U. z 2005 r., nr 167, poz. 1398) z późniejszymi zmianami.

⁸⁾ Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. prawo upadłościowe i naprawcze. (Dz. U. z 2003 r., nr 60, poz. 535) z późniejszymi zmianami ogłoszonymi w: Dz. U. z 2003 r., nr 217, poz. 2125, Dz. U. z 2004 r., nr 91, poz. 870 i 871, Dz. U. z 2004 r., nr 96, poz. 959, Dz. U. z 2004 r., nr 121, poz. 1264, Dz. U. z 2004 r., nr 146, poz. 1546, Dz. U. z 2004 r., nr 173, poz. 1808, Dz. U. z 2004 r., nr 210, poz. 2135, Dz. U. z 2005 r., nr 94, poz. 785, Dz. U. z 2005 r., nr 183, poz. 1538, Dz. U. z 2005 r., nr 184, poz. 1539, Dz. U. z 2006 r., nr 47, poz. 347, Dz. U. z 2006 r., nr 133, poz. 935, Dz. U. z 2006 r., nr 157, poz. 1119, Dz. U. z 2007 r., nr 123, poz. 850 i Dz. U. z 2007 r., nr 179, poz. 1279, Dz. U. z 2008 r., nr 96, poz. 606, Dz. U. z 2008 r., nr 116, poz. 731 i Dz. U. z 2008 r., nr 234, poz. 1572.

⁹⁾ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych. (Dz. U. z 2005 r., nr 167, poz. 1398) z późniejszymi zmianami.

¹⁰⁾ K. SZYDŁOWSKI, *Postępowanie upadłościowe obejmujące likwidację majątku dłużnika, w: Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, (red.) L. Dorozik, PWE, Warszawa 2006, s. 168.

¹¹⁾ Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 17 grudnia 1996 r. w sprawie określenia wysokości wpisów w sprawach cywilnych. (Dz. U. z 1996 r., nr 154, poz. 753).

¹²⁾ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych. (Dz. U. z 2005 r., nr 167, poz. 1398) z późniejszymi zmianami.

Summary

During restructurisation an enterprise, does not bear only the costs of its activities, but also the costs of restructurisation itself, including among others, legal and administrative costs. These costs cover both drawing a notarial deed and company's articles of association. The ways were established how to change the value of legal and administrative costs and the share of those costs in overall restructurisation costs of an enterprise was generally evaluated.

Wybór metody estymacji a wartość szacunku parametru beta dla akcji notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

Katarzyna Byrka-Kita, Dominik Rozkrut

Metody szacowania współczynnika beta

Wsferze szacowania kosztu kapitału najczęściej przytaczanym w literaturze oraz akceptowanym przez praktyków narzędziem jest model wyceny aktywów kapitałowych (CAPM)¹⁾. Badania przeprowadzone przez Brunera, Eadesa, Harrisa, Higginsa²⁾ oraz Grahama i Harveya³⁾ w USA, Al-Aliego i Arkwrighta⁴⁾ w Wielkiej Brytanii i PricewaterhouseCoopers⁵⁾ w Indiach wykazały, że model CAPM stanowi zdecydowanie najczęściej i najchętniej stosowaną w praktyce metodę szacowania kosztu kapitału, czego powodem, jak piszą Bartholdy i Peare⁶⁾, jest prostota obliczeń i implementacji. Kolejnym problemem związanym z szacowaniem oczekiwanych stóp zwrotu, obok wyboru właściwego modelu, jest sama estymacja indeksu ryzyka β . W obrębie przeprowadzonych na rynkach rozwiniętych badań dotyczących indeksu ryzyka beta można wyróżnić kilka nurtów:

- badania dotyczące metody estymacji bety [Vasicek 1973; Castagna i in. 1984; Chan i Lakonishok 1992; Pettengill, Sundaram oraz Mathur 1995],
- badania dotyczące własności prognostycznych bety [Amihud, Christensen i Mendelson 1992; Gibbson 1992; Bos i Newbold 1984],
- badania stabilności oszacowań współczynnika beta w czasie [Blume 1971, 1975; Fama i MacBeth 1973; Reinganum 1981].

Poza wyborem metody szacowania omawianego współczynnika i analizą jego stabilności, należy również wziąć pod uwagę problemy natury praktycznej, czyli wpływ na wartość bety takich czynników, jak wybór portfela rynkowego jako poziomu odniesienia, długości czasu obserwacji oraz odstępów pomiędzy kolejnymi obserwacjami⁷⁾.

Jak już powyżej stwierdzono, sam wybór modelu CAPM jako metody szacowania kosztu kapitału własnego nie wyczerpuje katalogu problemów związanych z poszukiwaniem wartości stóp dyskontowych, jednym z najbardziej istotnych obszarów dyskusji, zarówno w teorii, jak i w praktyce finansów, jest wybór metody estymacji indeksu ryzyka. Należy tu podkreślić, że wartość bety może zostać oszacowana za pomocą szerokiego spektrum technik – począwszy

od tzw. metody eksperckiej, skończywszy na wyrafinowanych metodach ekonometrycznych. Niewątpliwie jednak najbardziej popularną metodą estymacji jest klasyczny model regresji o parametrach szacowanych metodą najmniejszych kwadratów (MNK) na podstawie danych z przeszłości⁸⁾. Niemniej jednak stosowanie estymatorów MNK związane jest z koniecznością spełnienia określonych założeń, w tym w szczególności tych dotyczących błędów losowych:

- Model jest liniowy względem parametrów (ale niekoniecznie względem zmiennych).
- Zmienne objaśniające są nielosowe – założenie to pozwala na wykorzystanie metod statystycznych, ponieważ rozkład zmiennej objaśnianej nie jest warunkowy względem rozkładów zmiennych zależnych. Innymi słowy, wartość oczekiwana i wariancja zmiennej objaśnianej nie zależą od tego, jakie wartości przyjmie zmienna objaśniana.
- Wartość oczekiwana błędu losowego jest równa 0 – czyli występujące zakłócenia, reprezentowane przez składnik losowy, mają tendencję do wzajemnej redukcji (przeciętne zaburzenie losowe w populacji jest równe 0).
- Kowariancja między dwoma różnymi błędami losowymi jest równa zero (brak autokorelacji) – błędy losowe w populacji dla poszczególnych obserwacji nie są od siebie zależne (są niezwiązane).

Jedynie w sytuacji, gdy spełnione są wszystkie klasyczne założenia metody najmniejszych kwadratów (MNK), parametry modelu mogą być szacowane za pomocą tej metody. W przypadku danych pochodzących z rynku finansowego wariancja składnika losowego bardzo często nie jest stała w czasie, a więc w modelu występuje heteroskedastyczność. W takim przypadku estymator MNK traci swoje pożądane własności, co może np. prowadzić do niewłaściwych szacunków wartości β . Wówczas konieczne jest wykorzystanie metod zakładających możliwość wystąpienia niestałości wariancji składnika losowego. Przykładem takich modeli są modele klasy ARCH. Najczęściej stosowanym jest model GARCH (*generalized autoregressive conditional heteroskedasticity*), stworzony przez Engla i Bollerslewa. Proces GARCH występuje, jeżeli spełnione są następujące warunki:

$$\varepsilon_t = \eta_t \times \sigma_t$$

$$\text{oraz } \sigma_t^2 = \alpha_0 + \alpha_1 \times \varepsilon_{t-1}^2 + \beta \times \sigma_{t-1}^2.$$

W takim przypadku zakłada się, że zmienne losowe (η_t) są niezależne i charakteryzują się takimi samymi rozkładami ($E(\eta_t)=0$ i $\text{var}(\eta_t)=1$). Aby wykluczyć ujemne wariancje, należy założyć, że parametry α_0 , α_1 i β_1 spełniają następujące warunki:

$$\alpha_0 > 0, \text{ oraz } \alpha_1, \beta_1 \geq 0.$$

Jeżeli dodatkowo $\alpha_1 + \beta_1 < 1$, to mamy do czynienia z procesem GARCH, w przypadku którego struktura kowariancji oraz oczekiwania nie zmieniają się w czasie. Z tego wynika, że $E(\varepsilon_t)=0$,

$\text{var}(\varepsilon_t) = \frac{\alpha_0}{1 - \alpha_1 - \beta_1}$ i $\text{cov}(\varepsilon_s, \varepsilon_t) = 0$ dla $s \neq t$. Należy zaznaczyć, że kowariancja następujących po sobie obserwacji jest równa 0. Niemniej jednak, nie oznacza to, że są one od siebie niezależne. Przyjmując, że ε_t w modelu CAPM ($R_t = \alpha + \beta R_{mt} + \varepsilon_t$, $t = 1, 2, \dots, T$) jest procesem o charakterze GARCH, to, aby oszacować parametry modelu, można zastosować procedurę maksymalnego prawdopodobieństwa. Zakładając, że gęstość η_t jest znana, funkcja prawdopodobieństwa przyjmie następującą postać:

$$\prod_{t=1}^T f\left(\frac{R_t - \alpha - \beta \times R_{mt}}{\sigma_t}\right).$$

Aby obliczyć σ_1^2 , należy znać wartości σ_0^2 oraz ε_0 . Stąd σ_1^2 stanowi zbiór niewarunkowych wariancji $\text{var}(\varepsilon_t)$ i funkcja prawdopodobieństwa jest aproksymowana za pomocą funkcji quasi-prawdopodobieństwa:

$$\prod_{t=2}^T f\left(\frac{R_t - \alpha - \beta \times R_{mt}}{\sigma_t}\right)$$

Niewiadoma jest maksymalizowana względem parametrów α , β , α_0 , α_1 i β_1 . Należy tu zaznaczyć, że wiele pakietów oprogramowania statystycznego zawiera powyższe algorytmy.

Celem niniejszego artykułu jest właśnie udzielenie odpowiedzi na pytanie, w przypadku ilu spółek notowanych na GPW w Warszawie nie można stosować MNK, gdyż estymatory parametrów tracą swoje pożądane własności, co może prowadzić do przeszacowania lub niedoszacowania poszukiwanej wartości β .

Indeks beta na polskim rynku kapitałowym

Artykuł prezentuje analizę różnic w oszacowaniach wartości współczynnika beta w zależności od zastosowanej metody estymacji. W pierwszym kroku oszacowano bety za pomocą MNK dla 5-letniego okresu (2003–2007) dla danych tygodniowych, dla wszystkich spółek i indeksów no-

Tab. 1. Szacunki współczynnika beta dla spółek, dla których stwierdzono występowanie efektów typu ARCH

Szereg	beta MNK	beta GARCH	rozkład
04PRO	0,748	0,497	normalny
06MAGNA	0,367	0,348	t-Studenta
APATOR	0,374	0,395	t-Studenta
ASSECOPOL	0,713	0,691	normalny
ATLANTIS	1,745	1,611	normalny
BEDZIN	0,212	0,142	normalny
BEEFSAN	0,514	0,535	t-Studenta
BEST	0,607	0,456	normalny
BRE	0,979	0,918	t-Studenta
BUDIMEX	0,756	0,722	GED
BUDOPOL	0,888	0,908	t-Studenta
CERSANIT	0,836	0,670	GED
DZPOLSKA	0,122	0,121	t-Studenta
ELZAB	0,434	0,441	normalny
ENAP	1,238	1,228	normalny
ENERGOPN	1,020	0,996	normalny
GANT	1,026	1,024	t-Studenta
GETIN	1,129	1,101	t-Studenta
INGBSK	0,712	0,675	normalny
INSTAL	1,127	1,121	t-Studenta
IRENA	0,828	0,732	normalny
JUPITER	1,086	0,515	normalny
KABLE	0,957	0,669	normalny
KOGENERA	0,535	0,555	normalny
LENTEX	1,153	0,942	normalny
MIDAS	0,278	0,066	normalny
MOSTALEXP	1,663	1,493	normalny
MOSTALWAR	0,629	0,481	normalny
MWIG40	0,825	0,804	normalny
NORDEABP	0,667	0,484	normalny
ODLEWNIE	0,901	0,908	t-Studenta
OPTIMUS	1,197	0,859	normalny
ORBIS	0,947	0,915	normalny
PAGED	1,060	0,938	normalny
PEPEES	0,588	0,474	normalny
PGF	0,722	0,654	t-Studenta
POINTGROUP	1,386	1,398	normalny
POLIMEXMS	0,972	0,952	normalny
PROCHEM	0,652	0,615	normalny
PROCHNIK	0,780	0,911	normalny
STORMM	1,139	1,082	normalny
SWIECIE	0,622	0,626	normalny
SYGNITY	1,081	1,059	t-Studenta
TIM	1,122	1,096	normalny
TUEUROPA	0,720	0,689	normalny
TUP	1,463	1,218	normalny
ULMA	0,807	0,817	t-Studenta
VISTULA	0,609	0,615	t-Studenta
WASKO	0,759	0,637	normalny
WIG20	1,096	1,125	normalny
ZEG	1,057	1,105	normalny

Źródło: opracowanie własne.

towanych w tym okresie na GPW. Stopy zwrotu akcji obliczone zostały na podstawie dziennych kursów zamknięcia, zmienność z poszczególnych akcji odnośzona była do Warszawskiego Indeksu Giełdowego.

W sumie badaniu podano 168 szeregów czasowych, szacując za pomocą MNK wartości bet, obliczając przy tym także standardowe statystyki testowe (testy mnożników Lagrange'a) na występowanie efektu ARCH. Testy te wykazały występowanie tego efektu dla 51 spośród analizowanych szeregów (tj. 30%). Z uwagi na to, że po oszacowaniu współczynników beta za pomocą MNK próbkowe oceny odpowiednich statystyk diagnostycznych wykazały dla wybranych spółek występowanie w szeregach czasowych reszt autokorelacji i efektów typu ARCH, współczynniki te oszacowano ponownie, zakładając, że zmienność składnika losowego można opisać za pomocą modelu typu GARCH(q,p). Wyboru pomiędzy modelem rynkowym, w którym zakłada się, że rozkład składnika losowego jest rozkładem normalnym, a modelami rynkowymi, w których założono odpowiednio rozkład t-Studenta lub rozkład GED (*generalized error distribution*), dokonano na podstawie kryterium Akaike (AIC). Wyniki estymacji przedstawiono w tabeli 1.

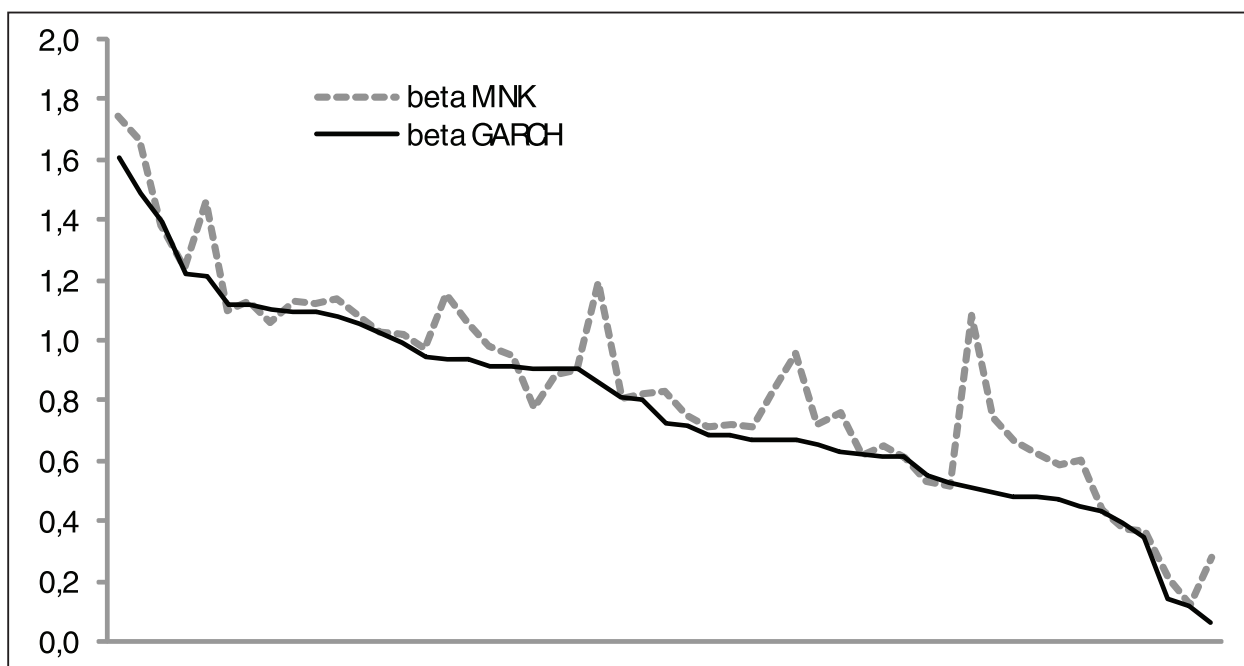
Podsumowanie

A analizując wyniki przedstawione w tabeli 1, warto odnotować, że spośród przeanalizowanych szeregów indeksów giełdowych, efekt ARCH wystąpił w analizowanym pięcioletnim okresie jedynie w modelu rynkowym MWIG40 oraz WIG20, ale już nie miał miejsca w przypadku indeksów sektorowych⁹⁾. Poszukiwania odpowiedniego modelu najczęściej wskazywały na konieczność założenia rozkładu normalnego dla reszt (35 przypadków), następnie rozkładu t-Studenta (14) oraz GED

(2). Próbując dokonać porównania szacunków bet uzyskanych przy i bez uwzględnienia występowania efektów ARCH, można oprzeć się na prostym, oczywiście niedoskonałym, subiektywnym kryterium, polegającym na zliczeniu różnic w szacunkach przekraczających pewną przyjętą arbitralnie wartość. Gdy za taką graniczną wartość różnicy w szacunku współczynnika beta przyjmiemy 0,05, w 22 na 51 przypadków szacunki dwiema metodami odbiegają od siebie w większym stopniu. Dla wartości 0,1, liczba różnic większych to 17. Natomiast w połowie z 51 przypadków, wartość różnicy przekracza 0,035. Wizualizację otrzymanych różnic zaprezentowano na rysunku 1. Widać na nim, że generalnie dla badanej próby w analizowanym okresie szacunki uzyskane metodą najmniejszych kwadratów były wyższe od tych uzyskanych na podstawie prawidłowo wyspecyfikowanego modelu.

Podobne badanie przeprowadzono na tej samej próbie szeregów w tym samym pięcioletnim okresie, ale na podstawie danych miesięcznych. Warto odnotować, że dla danych miesięcznych występowanie efektu ARCH stwierdzono jedynie w 11% przypadków, co jednak nie powinno dziwić, zważywszy na stosunkowo krótki okres badania i niską częstotliwość danych.

Konkludując powyższe rozważania, warto stwierdzić, że w chwili obecnej nie ma jednolitej i najbardziej odpowiedniej we wszystkich przypadkach zarówno metody szacowania kosztu kapitału, jak i estymacji bety. Co więcej, beta, będąc najpopularniejszą z miar ryzyka, nie jest wcale miarą najlepszą, ale jej podstawową zaletą jest prostota i intuicyjność interpretacji, choć gdy weźmie się pod uwagę wielość jej odmian i ulepszeń, a także rozmiar założeń i uproszczeń, które są w jej wypadku niezbędne, i ona nie zapewnia jednolitych wyników. W literaturze mamy do czynienia z obszerną dyskusją dotyczącą przydat-



Rys. 1. Porównanie szacunków współczynnika beta dla spółek, dla których stwierdzono występowanie efektów typu ARCH¹⁰⁾

Źródło: opracowanie własne.

ności metod szacowania czy nawet prognozowania współczynników beta. Ponieważ dane pochodzące z rynków kapitałowych, takie jak stopy zwrotu, często charakteryzują się specyficznymi własnościami w zakresie wariancji, wówczas właściwą metodą są modele klasy ARCH (GARCH). Niemniej jednak wyniki badań przedstawione w niniejszej pracy wskazują, że zastosowanie tej metody jest uzasadnione zaledwie w odniesieniu do 30% z 168 spółek.

Należy także pamiętać, że bety mogą nie być stabilne w czasie, zmieniając się, w miarę jak zmieniają się fundamentalne wskaźniki danego przedsiębiorstwa. W szczególności dotyczy to rynków rozwijających się, gdzie duży wpływ na kursy akcji ma zachowanie niewielkich inwestorów. W efekcie podejmowanych przez nich decyzji ceny notowanych walorów podlegają niekiedy drastycznym zmianom z sesji na sesję. W związku z tym analityk powinien:

- oszacować betę za pomocą metody najmniejszych kwadratów (w przypadku okresu 2-letniego na danych tygodniowych, a 5-letniego na danych miesięcznych),
- przeprowadzić standardowe statystyki testowe (testy mnożników Lagrange'a) na występowanie efektu ARCH,
- uważnie analizować uzyskane wyniki, a następnie konfrontować je z szacunkami pochodzącymi z innych źródeł, a przede wszystkim z danymi dotyczącymi podobnych spółek notowanych na rynku amerykańskim.

Co więcej, w uzasadnionych wypadkach analityk nie powinien się bać weryfikować, a nawet odrzucać wyników tak, by koszt kapitału oddawał aktualną sytuację na rynku kapitałowym, a także indywidualną pozycję spółki. Jednak w tym momencie szacowanie kosztu kapitału wkracza w obszar coraz popularniejszych ostatnio finansów behawioralnych i zatracą swój fundamentalny związek z wartością przedsiębiorstwa rozumianą jako strumień zdyskontowanych dochodów finansowych przynależnych stronom finansującym spółkę.

dr Katarzyna Byrka-Kita
dr Dominik Rozkrut

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytetu Szczecińskiego

PRZYPISY

¹⁾ W.E. SHARPE, *Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk*, „Journal of Finance”, vol. 19, no. 3, 1964, s. 425-442.

²⁾ R.F. BRUNER, K. EADES, R. HARRIS, R. HIGGINS, *Best Practices in Estimating the Cost of Capital: Survey and Synthesis*, *Financial Practice and Education*, vol. 8, no. 1, 1998, s. 13-28.

³⁾ J.R. GRAHAM, C.R. HARVEY, *The Theory and Practice of Corporate Finance: Evidence from the Field*, „Journal of Financial Economics”, vol. 60, no. 1-2, 2001, s. 187-243.

⁴⁾ J. AL-ALI, T. ARKWRIGHT, *Investigation of UK Companies Practices in the Determination, Interpretation and Usage of Cost of Capital*, „The Journal of Interdisciplinary Economics”, 2000, vol. 11, s. 303-319.

⁵⁾ www.pwcglobal.com.

⁶⁾ J. BARTHOLDY, P. PEARE, *Unbiased Estimation of Expected Return Using CAPM*, „International Review of Financial Analysis”, no. 12, 2003, s. 70.

⁷⁾ G.J. ALEXANDER, N.L. CHERVANY, *On the Estimation and Stability of Beta*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis”, vol. XV, no. 1, March 1980, s. 123-125; R.F. BRUNER, K.M. EADES, R.S. HARRIS, R.C. HIGGINS, *Best Practices in Estimating the Cost of Capital: Survey and Synthesis*, „Financial Practice and Education” - Spring/Summer 1998, s. 21.

⁸⁾ E.J. ELTON, M.J. GRUBER, *Nowoczesna teoria portfelowa i analiza papierów wartościowych*, WIG PRESS, Warszawa 1998, s. 355.

⁹⁾ W przypadku badań dla wcześniejszych okresów, obserwowano często dokładnie odwrotną sytuację, tj. występowanie efektu dla indeksów sektorowych.

¹⁰⁾ Bety dla kolejnych szeregów czasowych, uporządkowane malejąco według wartości szacunku uzyskanego przy uwzględnieniu występowania efektu ARCH.

BIBLIOGRAFIA

[1] ALEXANDER G.J., N.L. CHERVANY, *On the Estimation and Stability of Beta*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis”, vol. XV, no. 1, March 1980, s. 123-125.

[2] BARTHOLDY J., P. PEARE, *Unbiased Estimation of Expected Return Using CAPM*, „International Review of Financial Analysis”, no. 12, 2003, s. 70.

[3] BRUNER R.F., K. EADES, R. HARRIS, R. HIGGINS, *Best Practices in Estimating the Cost of Capital: Survey and Synthesis*, „Financial Practice and Education”, vol. 8, no. 1, 1998, s. 13-28.

[4] GRAHAM J.R., C.R. HARVEY, *The Theory and Practice of Corporate Finance: Evidence from the Field*, „Journal of Financial Economics”, vol. 60, no. 1-2, 2001, s. 187-243.

[5] JAJUGA K., T. JAJUGA, *Inwestycje, instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, PWN, Warszawa 1996, s.169.

[6] SHARPE W.E., *Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk*, „Journal of Finance”, vol. 19, no. 3, 1964, s. 425-442.

[7] YOUNG S.D., O'BYRNE S.F., *EVA and Value-based Management*, McGraw-Hill, New York 2001.

Summary

In developed markets, the cost of equity in general and the concept of beta in particular are not free from controversy. In Poland the issue of the cost of capital valuation is treated very freely, which causes many defects of the conducted analyses. Undoubtedly it is connected with the fact that the meaning of the cost of capital is much more emphasized by the theory and scientific research than by the practitioners. The knowledge of the cost of capital is not necessary in the everyday management when the managers do not have to make for example investment decisions. Furthermore this value is not reported in financial statements. However in practice a variety of Beta estimates can be obtained for one stock depending on various factors. The discussion concerning the usefulness of the various methods of Beta estimation and prediction is still open. Because in some circumstances the most popular technique of beta estimation - method of least squares does not provide accurate results more and more often researchers try to adopt models like ARCH (autoregressive conditional heteroskedasticity). Therefore the purpose of this paper is to verify if ARCH effect occurs on the Warsaw Stock Exchange. This findings may have implications in practice whenever Beta coefficient is estimated and used as a measure of risk.

Możliwości i determinanty wykorzystania zapachów w aktywności marketingowej podmiotów rynkowych

Marcin Gebarowski

Wprowadzenie

W warunkach narastającej konkurencji zróżnicowane podmioty rynkowe poszukują nowych sposobów skutecznego oddziaływania na potencjalnych nabywców swoich produktów. W związku z tym następuje szersze zastosowanie dostępnych kanałów komunikacji z klientami. Zmysłem, który do tej pory w niewielkim stopniu angażowano w działaniach marketingowych, jest węch. Jednak od pewnego czasu coraz częściej wdrażane są rozwiązania wykorzystujące zmysł powonienia, gdyż wywieranie wpływu na konsumentów za pośrednictwem zapachów (w dużej mierze poniżej progu świadomości) może przynieść znaczne korzyści w sferze promocji i sprzedaży.

Mimo zwiększonego zainteresowania wykorzystaniem zapachów w aktywności marketingowej, w krajowej literaturze opublikowano niewiele wyników badań dotyczących implikacji aromatyzowania przestrzeni¹⁾. W prowadzonych analizach ograniczono się przede wszystkim do reakcji fizjologicznych oraz psychologicznych, jakie powstają w ludziach na skutek kontaktu z zapachami. Natomiast dostęp do rezultatów badań odnoszących się do wpływu aromatów na zachowania konsumentów jest znacznie bardziej ograniczony. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty aromamarketingu oraz fragmentów wyników badania poświęconego wykorzystaniu bodźców zapachowych w aktywności marketingowej podmiotów rynkowych.

Istota marketingu zapachowego oraz możliwy zakres jego wykorzystania

Marketing zapachowy (określany również aromamarketingiem) jest jedną z nowoczesnych koncepcji marketingowych, która wykorzystuje zapach jako narzędzie oddziaływania na zachowania nabywców. Koncepcja ta sprowadza się do zastosowania substancji zapachowych w taki sposób, aby stworzyć zestaw bodźców, które, wywierając wpływ na postępowanie (decyzję) konsumenta, wywołują efekty synergii²⁾. Uwzględniając wymiar afektywny, można również przyjąć, że pod analizowanym pojęciem kryje się technika oddziaływania

na adresatów działań marketingowych, mająca na celu wywołanie określonych reakcji emocjonalnych przez świadome zastosowanie odpowiednio dobranych kompozycji aromatycznych³⁾.

Marketing zapachowy jest kojarzony przede wszystkim z zaplanowanym wykorzystywaniem zapachów w punktach sprzedaży detalicznej. Za pomocą specjalnie dobranych aromatów można wywierać wpływ na postępowanie klientów, kreować pożądany wizerunek sklepu, jak również tworzyć wyjątkową atmosferę w jego wnętrzu. Aromatycznej stylizacji mogą podlegać również restauracje, hotele, punkty usługowe oraz inne obiekty, w których pomieszczeniach gromadzą się ludzie w celu zapoznania się z określoną ofertą.

Przez wielu autorów zakres zastosowania aromamarketingu najczęściej jest ograniczany do obiektów handlowych. Można go jednak rozumieć nieco szerszej, przypisując mu wszystkie te obszary aktywności marketingowej, w których następuje świadome oddziaływanie na konsumentów za pośrednictwem zapachów. Przykładem jest wykorzystanie zapachowej galanterii reklamowej (np. pamięci USB), aromatyzowanych materiałów POS (np. wobblersów) oraz drukowanych materiałów reklamowych nasączonych zapachami (np. ulotek, listów do klientów). Ważnym przejawem aromamarketingu, który jeszcze nie zyskał w Polsce popularności, jest wykorzystanie zapachów do silnego wyróżniania marki (*aromabranding*), w tym również do budowania zapachowego logo.

Spektrum aromatów, które można wykorzystywać w ramach działań marketingowych, jest bardzo szerokie. Oprócz „standardowych” zapachów (występujących naturalnie w otoczeniu człowieka) mogą to być oryginalne kompozycje tworzone na zlecenie właścicieli poszczególnych marek. W ofercie firm zajmujących się aromamarketingiem znajdują się propozycje, które dają się przypisać do trzech grup zapachów: • generujących sprzedaż (przyczyniających się do wydłużenia czasu przebywania klientów w sklepie lub do wzmożenia apetytu) • uspokajających i kojących (znajdujących zastosowanie m.in. w gabinetach stomatologicznych, lekarskich lub kosmetycznych) • pobudzających i poprawiających koncentrację (przeznaczonych np. do biur).

Zapachy a koncepcja marketingu doświadczeń

Oddziaływanie na konsumentów za pośrednictwem zapachów można potraktować jako istotny obszar marketingu doświadczeń⁴⁾. Jest to koncepcja prowadzenia aktywności marketingowej, która pojawiła się w ostatniej dekadzie ubiegłego wieku. Koncepcja ta zakłada holistyczne oddziaływanie na konsumentów z wykorzystaniem ich wszystkich zmysłów (wzroku, smaku, zapachu, dotyku, słuchu). Przy czym doświadczenia adresatów działań marketingowych należy rozumieć szeroko, jako subiektywne odczucia związane z jakąkolwiek formą bezpośredniego lub pośredniego kontaktu z przedsiębiorstwem oraz jego produktami⁵⁾. Doświadczenia mogą być zatem konsekwencją:

- przebywania klienta w miejscu sprzedaży,
- kontaktu klienta z pracownikami przedsiębiorstwa (np. personelem handlowym),
- oddziaływania na klienta za pomocą zróżnicowanych działań promocyjnych,
- postrzegania przez klienta opakowania (jego kształtu, kolorystyki, funkcjonalności),
- postrzegania przez klienta produktu (jego jakości, łatwości użytkowania, niezawodności).

U podstaw koncepcji marketingu doświadczeń leży założenie, że dla konsumentów istotne są nie tylko same produkty, ale również wiele czynników związanych z procesem ich zakupu. Dla klientów najważniejsze stają się czerpanie nowych i niepowtarzalnych doznań będących konsekwencją działań marketingowych podejmowanych przez producenta i detalistów. W kontekście istotnego nasilenia się tego zjawiska zaczęto wskazywać na nastanie ery „gospodarki doświadczeń” (*experience economy*)⁶⁾.

Marketing doświadczeń w literaturze najczęściej opisywany jest w odniesieniu do handlu detalicznego. W utylitarnym podejściu sklep jest miejscem, w którym konsument jedynie nabywa poszukiwane dobra, a podstawowym celem działalności handlowej jest optymalizacja efektywnego dostępu do produktu. Marketing doświadczeń proponuje alternatywne podejście, w którym sklep jest produktem samym w sobie, a robienie zakupów ważnym doświadczeniem i źródłem istotnych wartości dla klienta⁷⁾.

Na doświadczenie klienta punktu sprzedaży detalicznej należy spojrzeć w sposób całościowy, uwzględniając reakcje: poznawcze, emocjonalne i behawioralne. To doświadczenie jest wywołane nie tylko przez te elementy, które detalista może kontrolować (np. poziom obsługi, atmosferę w sklepie, asortyment, cenę), lecz także przez zewnętrzne czynniki, pozostające poza jego kontrolą (m.in. zachowanie innych osób, cel zakupów). Ponadto na doświadczenie klienta składają się wszystkie etapy związane z procesem zakupu, wliczając w to poszukiwanie produktu, jego zakup, użytkowanie lub konsumpcję czy odczucia po zakupie⁸⁾.

Obecnie wskazuje się na potrzebę koordynowania procesu doznań powstających w adresatach działań marketingowych. Odbывается to w ramach systemu zarządzania doświadczeniem klienta (określanego w skrócie jako CEM – *customer experience management*) skupiającego wiele czynników. Jednym z nich

jest zapach, decydujący w istotnym stopniu o atmosferze panującej w obiekcie handlowym.

Próbując zatem umiejscowić marketing zapachowy wśród różnych koncepcji marketingowych, należy odnieść się do założeń marketingu doświadczeń. Zapachy mogą odegrać ważną rolę w złożonym procesie wielokanałowego i zintegrowanego komunikowania się ze współczesnymi konsumentami, przyczyniając się do powstawania określonych doświadczeń. Proces ten jest determinowany rosnącymi oczekiwaniami współczesnych nabywców, którzy oczekują kreowania w nich silnych przeżyć emocjonalnych podczas nabywania oraz użytkowania produktów.

Subiektywizm postrzegania zapachów

S tosowanie marketingu zapachowego nasyca pewne ograniczenia. Wykorzystanie zapachów, w przeciwieństwie do innych czynników wpływających na atmosferę panującą w obiekcie handlowym (m.in. oświetlenia, dźwięków towarzyszących zakupom, kolorystyki ścian, materiałów wykończeniowych), wymaga uwzględnienia indywidualnych preferencji klientów sklepów. Ten sam aromatyczny bodziec może być bowiem różnie interpretowany; to, co dla jednych pachnie przyjemnie, dla innych może być przykrym doświadczeniem. Postrzeganie zapachów zależy m.in. od płci (kobiety z reguły przywiązują większą wagę do otaczających ich aromatów), wieku, a nawet od regionu. W Stanach Zjednoczonych popularne są zapachy korzenne (np. cynamon), Francuzi preferują delikatne i subtelne nuty kwiatowe, Niemcy natomiast lubią kompozycje owocowe. W Europie Środkowej preferuje się bardziej charakterystyczne zapachy. Ponadto ze względu na klimat można zaobserwować pewne prawidłowości. Im bardziej na południe, gdzie klimat jest cieplejszy, wybór pada na świeże i bardziej cierpkie kompozycje zapachowe, natomiast w krajach chłodniejszych lepiej kojarzą się ciepłe zapachy⁹⁾.

Duży subiektywizm postrzegania zapachów potwierdzają wyniki przeprowadzonych dotychczas badań. Pokazały one, że w Polsce zaledwie trzy zapachy – róż, truskawek i lasu jodłowego – uzyskały opinie bardzo przyjemnych u co najmniej 20% ankietowanych. Pozostałe, jak wiśnie czy zapach wiosennego deszczu, podobały się zaledwie co ósmemu respondentowi¹⁰⁾.

Na rynku funkcjonują podmioty, które specjalizują się w marketingu zapachowym. Oferują one usługi konsultingowe w zakresie doboru właściwych dla danego pomieszczenia (obiektu) zapachów, projektują aromatyczne wyróżniki marek, jak również sprzedają i instalują urządzenia do aromatyzowania przestrzeni. Ich zakup wiąże się jednak jeszcze ze sporym zaangażowaniem finansowym, na który często nie mogą sobie pozwolić właściciele małych sklepów. Dzięki wspomnianym urządzeniom możliwe jest wytworzenie określonego zapachu – o stałym natężeniu i na granicy wyczuwalności. Spełnienie tych parametrów jest istotne, gdyż można wskazać tzw. próg przeciążenia, po przekroczeniu którego intensywność woni jest na tyle duża, że wywołuje u odbiorców chęć uniknięcia zapachu (w przypadku klientów obiektu handlowego będzie to zamiar jego opuszczenia).

Postrzeganie zapachów przez konsumentów (ujęcie empiryczne)

W celu poznania preferencji zapachowych nabywców oraz określenia roli, jaką zapachy odgrywają w punktach sprzedaży detalicznej, przeprowadzono badanie pierwotne¹¹⁾. Zastosowaną metodą badawczą była ankieta bezpośrednia. Dobór próby miał charakter nielosowy i został dokonany z wykorzystaniem metody doboru jednostek typowych. Pomiar polegał na rozdawaniu kwestionariuszy ankietowych, składających się z kilkunastu pytań i metryczki. W ramach jednego z pytań ankietarzy przekazywał do powąchania każdemu respondentowi próbki nasączone dziesięcioma różnymi zapachami¹²⁾. Następnie, po zapoznaniu się oddzielnie z każdym zapachem, proszono uczestników badania o ich ocenę.

Badaniem objęto grupę 110 osób zamieszkałych na terenie województw: podkarpackiego i świętokrzyskiego (osoby te w jednym z pytań kwestionariusza określiły się jako nabywcy często lub bardzo często dokonujące zakupów). Najmłodszy respondent miał 16 lat, najstarszy – 60. W grupie indagowanych osób 58,2% stanowiły kobiety, zaś 41,8% mężczyźni. Ankietyzację przeprowadzono w okresie od marca do maja 2009 r. Otrzymany materiał empiryczny zo-

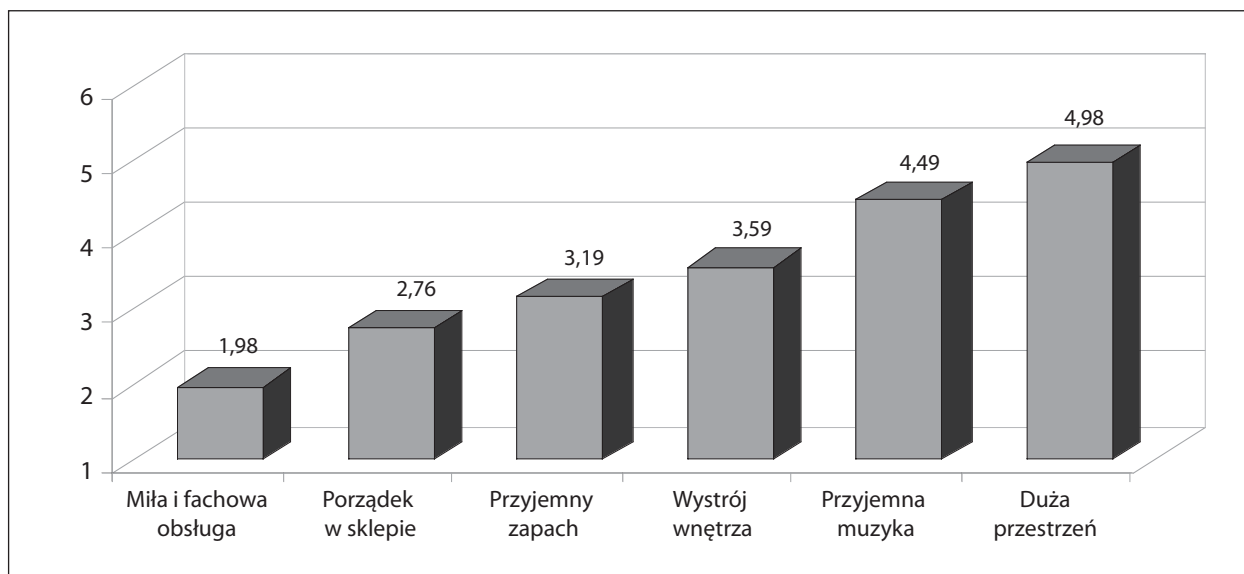
stał uporządkowany i poddany szczegółowej analizie oraz interpretacji.

Respondentów zapytano o znaczenie, jakie przypisują czynnikom determinującym dokonywanie zakupów w placówkach handlowych. Poproszono ich o uszeregowanie 6 czynników – od najbardziej istotnego (ocena 1) do najmniej istotnego (ocena 6). Największą wagę klienci sklepów przywiązywali do miłej i fachowej obsługi (wykres 1). Niewiele mniej znaczący dla nich był porządek w sklepie. Przyjemny zapach znalazł się na trzecim miejscu (średnia ocena 3,19). W dalszej kolejności wskazywano wystrój wnętrza, przyjemną muzykę oraz dużą przestrzeń obiektu handlowego.

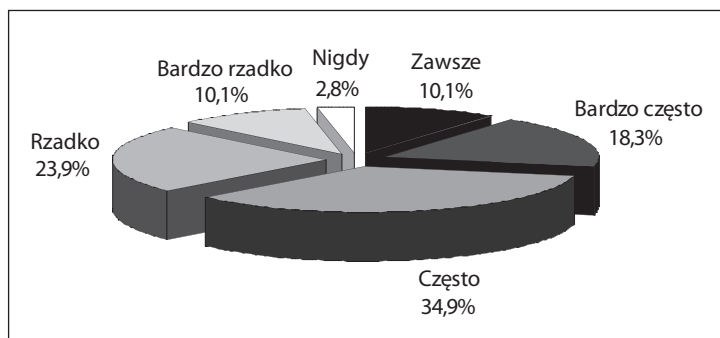
Kolejna badana kwestia dotyczyła częstotliwości zwracania uwagi przez klientów na zapachy panujące we wnętrzach sklepów. Co dziesiąta osoba zadeklarowała, że zawsze podczas dokonywania zakupów zwraca uwagę na zapach, ponad połowa (53,2%), że robi to bardzo często lub często (wykres 2).

Osoby biorące udział w badaniu zapytano o to, czy lubią, kiedy w sklepie unosi się przyjemny zapach. Prawie 1/3 ankietowanych (31,8%) odpowiedziała twierdząco, wskazując przy tym, że jest to dla nich bardzo ważne. Ponad połowa respondentów (51,4%) również odpowiedziała twierdząco, przyzna-

Wykres 1. Ocena czynników determinujących zakupy w obiektach handlowych (1 – najbardziej istotny, 6 – najmniej istotny)



Wykres 2. Częstotliwość zwracania uwagi na zapachy panujące w sklepach

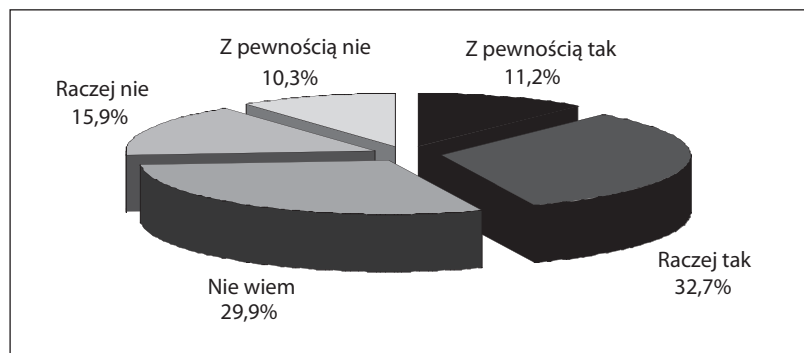


jąc jednocześnie, że nie przywiązuje większej wagi do przyjemnego zapachu panującego w sklepie. Co szósta osoba (16,8%) stwierdziła, że miły aromat, towarzyszący zakupom, nie ma dla nich większego znaczenia.

Uczestników badania zapytano także o to, czy przyjemny zapach unoszący się w sklepie skłania ich do dłuższego przebywania w jego wnętrzu (wykres 3). Blisko połowa respondentów (43,9%) odpowiedziała na to pytanie twierdząco (11,2% osób wybrało odpowiedź „z pewnością tak”, zaś 32,7% – „raczej tak”). Warto zauważyć, że odsetek takich wskazań był

większy w grupie kobiet (12,7% z nich udzieliło odpowiedzi „z pewnością tak” i 38,1% – „raczej tak”) niż mężczyzn (9,1% – „z pewnością tak”, 25% – „raczej tak”).

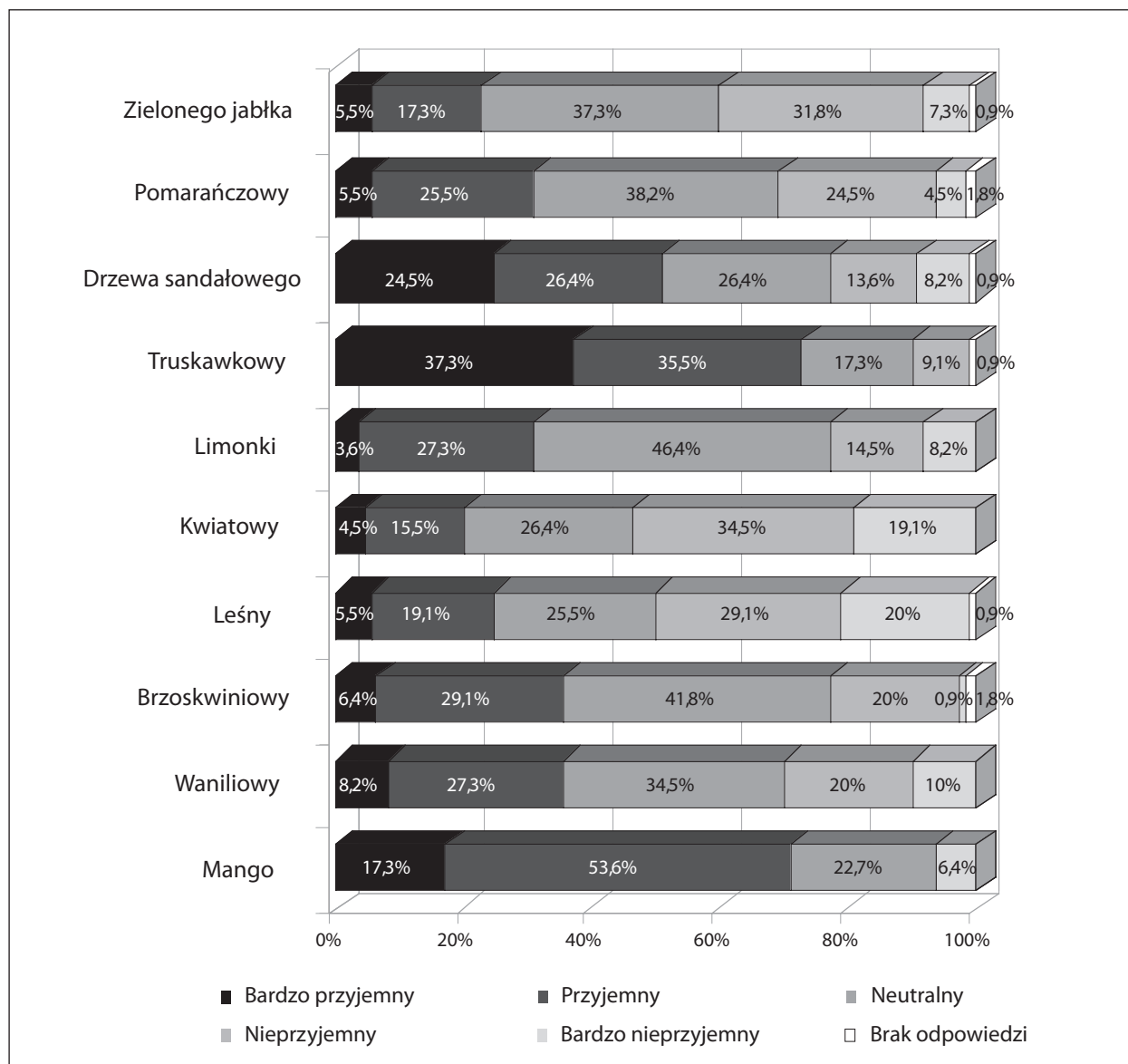
Wykres 3. Struktura odpowiedzi na pytanie: Czy przyjemny zapach unoszący się w sklepie skłania Pana/Panią do dłuższego przebywania w obiekcie handlowym?



Poproszono respondentów o dokonanie oceny dziesięciu zaprezentowanych im zapachów. Blisko 3/4 indagowanych osób (72,8%) uznało zapach truskawek za bardzo przyjemny lub przyjemny (wykres 4). Zapachowi mango takie same oceny przypisało 70,9% uczestników badania, zaś zapachowi drzewa sandałowego – 50,9%. Jako mniej przyjemne określono pozostałe z zaproponowanych aromatów. Najgorzej postrzegano zapach nazwany „kwiatowym”, który 53,6% uczestników badania oceniło jako „nieprzyjemny” lub „bardzo nieprzyjemny”.

W kontekście przywołanego fragmentu wyników badania, dotyczącego postrzegania poszczególnych aromatów, należy zwrócić uwagę, że na formułowaną ocenę wpływ zapewne miała intensywność zapachów oraz „stopień ich zgodności” z nazwą, którą im przypisano¹³⁾.

Wykres 4. Postrzeganie wybranych zapachów przez konsumentów



Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badania potwierdzają istotne znaczenie, jakie zapachy odgrywają w zakresie kreowania odpowiedniej atmosfery we wnętrzach obiektów handlowych. Większość klientów zwraca uwagę na bodźce zapachowe występujące w ich otoczeniu. Wywierają one znaczny wpływ na proces dokonywania zakupów, przyczyniając się do dłuższego przebywania w sklepie.

Zapachy cechuje indywidualne postrzeganie przez konsumentów, gdyż ta sama woń może wywoływać skrajne odczucia. W związku z tym, przy wdrażaniu rozwiązań zaliczanych do marketingu zapachowego, istotny jest staranny dobór aromatów – tak, aby zminimalizować ryzyko wywołania negatywnych odczuć wśród klientów (np. związanych z powszechnie występującymi alergiami). Zastosowanie powinny znaleźć tylko te aromaty, które są zgodne z założeniami dotyczącymi pozycjonowania marki (produktu, sieci handlowej) oraz wywołują u większości osób przyjemne (ewentualnie neutralne) doznania. Ponadto ważne jest powiązanie wykorzystywanych zapachów z innymi bodźcami oddziałującymi na konsumentów (np. w przypadku punktów sprzedaży – z wystrojem wnętrza, jego oświetleniem, muzyką).

Marketing zapachowy jest jeszcze w Polsce, w przeciwieństwie do wielu innych krajów (np. Stanów Zjednoczonych, Japonii, państw Europy Zachodniej), nowym zjawiskiem. Z tego względu wdrażanie rozwiązań bazujących na świadomym wykorzystaniu zapachów wymaga przeprowadzenia wielu badań dotyczących znaczenia zapachów w różnych sferach aktywności marketingowej oraz wpływu poszczególnych aromatów na decyzje konsumencie, z uwzględnieniem różnych segmentów rynku. Badania te powinny uwzględniać również polską specyfikę. W tym kontekście zaprezentowane wyniki badania można potraktować jako wstęp do przeprowadzenia bardziej pogłębionych analiz.

dr Marcin Gębarowski
Katedra Marketingu
Politechniki Rzeszowskiej

PRZYPISY

¹⁾ Wyniki badań dotyczących wykorzystania zapachów w różnych obszarach aktywności marketingowej (głównie w handlu detalicznym) można znaleźć w nielicznych zagranicznych publikacjach – por. m.in.: P.F. BONE, P.S. ELLEN, *Scents in the Marketplace: Explaining a Fraction of Olfaction*, „Journal of Retailing” 1999, no. 2(75), s. 243–262; A.S. MATTILA, J. WIRTZ, *Congruency of Scent and Music as a Driver of in-store Evaluations and Behavior*, „Journal of Retailing” 2001, no. 2(77), s. 273–289; J.Ch. CHEBAT, R. MICHON, *Impact of Ambient Odors on Mall Shoppers' Emotions, Cognition, and Spending. A Test of Competitive Causal Theories*, „Journal of Business Research” 2003, no. 56, s. 529–539; R. MICHON, J.Ch. CHEBAT, L.W. TURLEY, *Mall Atmospherics: The Interaction Effects of the Mall Environment on Shopping Behavior*, „Journal of Business Research” 2005, no. 58, s. 576–583; E.R. SPANGENBERG, D.E. SPROTT, B. GROHMANN, D.L. TRACY, *Gender-congruent Ambient Scent Influences on Approach and Avoidance Behaviors in a Retail Store*, „Journal of Business Research” 2006, no. 59, s. 1281–1287.

²⁾ Por. A. MAŁYSA-KALETA, A. MICHAŁOWSKA, *Aromamarketing jako nowoczesna koncepcja marketingowa w kontekście wpływu na zachowania konsumentów*, w: E. DULNIEC (red.), *Ekspansja czy regres marketingu?*, PWE, Warszawa 2006, s. 300.

³⁾ M. GĘBAROWSKI, *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 65.

⁴⁾ W literaturze anglojęzycznej termin ten pojawia się jako *experiential marketing* lub *experience marketing*.

⁵⁾ Por. CH. MEYER, A. SCHWAGER, *Poznaj doświadczenia swoich klientów*, „Harvard Business Review Polska” nr 4(50)/2007, s. 93.

⁶⁾ Termin „gospodarka doświadczeń” został po raz pierwszy szczegółowo wyjaśniony w 1999 roku w książce pt. *The experience economy. Work is theatre and every business a stage*. Jej autorzy – B.J. PINE i J.H. GILMORE – stwierdzili, że nadszedł okres, który wymaga wprowadzenia nowego paradygmatu marketingu, uznającego za priorytet generowanie wyjątkowych doświadczeń konsumentów. Zdaniem autorów gospodarka doświadczeń jest kolejnym etapem rozwoju gospodarczego – po gospodarce agrarnej (*agrarian economy*), gospodarce przemysłowej (*industrial economy*) i gospodarce usług (*service economy*). Por. szerzej: B.J. PINE, J.H. GILMORE, *The Experience Economy. Work is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

⁷⁾ M. BOGUSZEWICZ-KREFT, *Marketing doświadczeń*, „Marketing i Rynek” nr 7/2006, s. 11.

⁸⁾ Por. P.C. VERHOEF, K.N. LEMON, A. PARASURAMAN, A. ROGGEVEEN, M. TSIROS, L.A. SCHLESINGER, *Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies*, „Journal of Retailing” no. 1(85)/2009, s. 32.

⁹⁾ A. MAŁYSA-KALETA, *Rola aromamarketingu w kształtowaniu zachowań konsumenckich*, w: *Innowacje w marketingu. Młodzi o marketingu III*, Zakład Marketingu, Uniwersytet Gdański, Sopot 2005, s. 296.

¹⁰⁾ B. SAMBORSKA, M. ZACZYŃSKI, *Nos na pokuszenie*, „Wprost” nr 1168/2005, s. 84.

¹¹⁾ Badanie zrealizowano w ramach pracy magisterskiej pt. „Aromamarketing jako sposób oddziaływania na klientów” autorstwa Ewy Winiarskiej. Praca w czerwcu 2009 r. została obroniona na Wydziale Zarządzania i Marketingu Politechniki Rzeszowskiej, a jej promotorem był autor niniejszego opracowania.

¹²⁾ Podstawę realizacji tej części badania stanowił próbnik zapachów udostępniony przez jedną z firm oferujących usługi w zakresie marketingu zapachowego.

¹³⁾ Szczególnie dotyczy to zapachu opisanego jako „kwiatowy”, który wielu respondentom kojarzył się z wonią charakterystyczną dla środków czystości.

Summary

The entrepreneurs, acting in more and more competitive market surroundings, are seeking effective ways of having an influence on customers. Effectiveness of such action depends on an ability to create specific emotions. They at calling them are helpful conscious and planning exploiting aromas in aromamarketing. Therefore, in the article essence and scope of aromamarketing were presented, referring to the conception of experiential marketing. The determinants of applying olfactory stimuli in contacts with customers were also identified. In empirical part of the article, chosen findings of research in the area of exploiting scents in the marketing activity of enterprises were described.

Nowe technologie w marketingu źródłem zwiększania wartości dla konsumenta i przyczyną dyskryminacji rynkowej

Ewa Frąckiewicz

Wprowadzenie

W gospodarce opartej na wiedzy rozwojowi społeczeństwa ma sprzyjać rozpowszechnianie wzorca nowoczesnego człowieka. W europejskim kręgu kulturowym u schyłku XX wieku na jego portret składały się takie podstawowe cechy, jak: rozbudowana potrzeba osiągnięć, stała skłonność do podejmowania ryzyka i innowacji, analityczna ocena podjętych działań, potrzeba współzawodnictwa, wyczynu, zdolność do syntetycznego i logicznego myślenia, umiejętność abstrahowania, przewidywania, rozpoznawania uwarunkowań, zjawisk i procesów. K. Krzysztofek i M.S. Szczepański uzupełniają tę listę zbiorem kolejnych, niemal dwudziestu właściwości, tj. wysokim poziomem empatii, twórczym nonkonformizmem oraz umiejętnościami technicznymi, otwartością na zmiany i łatwością ich szybkiej adaptacji¹⁾. Możliwości człowieka do wchłaniania wiedzy, koncentracji uwagi i współdziałania są jednak ograniczone²⁾. W efekcie występują istotne różnice między segmentami nabywców w sposobie adaptacji i zakresie wykorzystywania innowacji, w tym nowych technologii (NT), do których należą internet i telefonia komórkowa. NT są nowym i bogatym źródłem dostarczania konsumentom wyjątkowych wartości, ale jednocześnie mogą pogłębiać występujące dysproporcje. Poniższy artykuł przedstawia dwa oblicza nowych technologii, podkreślając, że zrozumienie postawy nabywców wobec NT staje się kluczowe przy projektowaniu ofert zgodnie z marketingową filozofią działania współczesnych przedsiębiorstw.

Wartość dla konsumenta a nowe technologie

Zagadnienie tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa, jej definicji, sposobów kreowania i dostarczania, jest szeroko opisywane w literaturze przedmiotu³⁾. Firmy pobudzone i motywowane przez intensywną i globalną konkurencję oraz coraz bardziej wymagających klientów zmuszane są do wzbogacania tradycyjnej oferty dodatkowymi wartościami cenionymi przez nabywców.

Oni bowiem, cechując się coraz wyższym poziomem zamożności, doświadczeń, edukacji, a jednocześnie zmiennością swoich postaw i zachowań, dokładniej niż wcześniej analizują różne oferty, zanim podejmą ostateczną decyzję. P. Doyle wymienia trzy filary tworzenia wartości dla klientów⁴⁾:

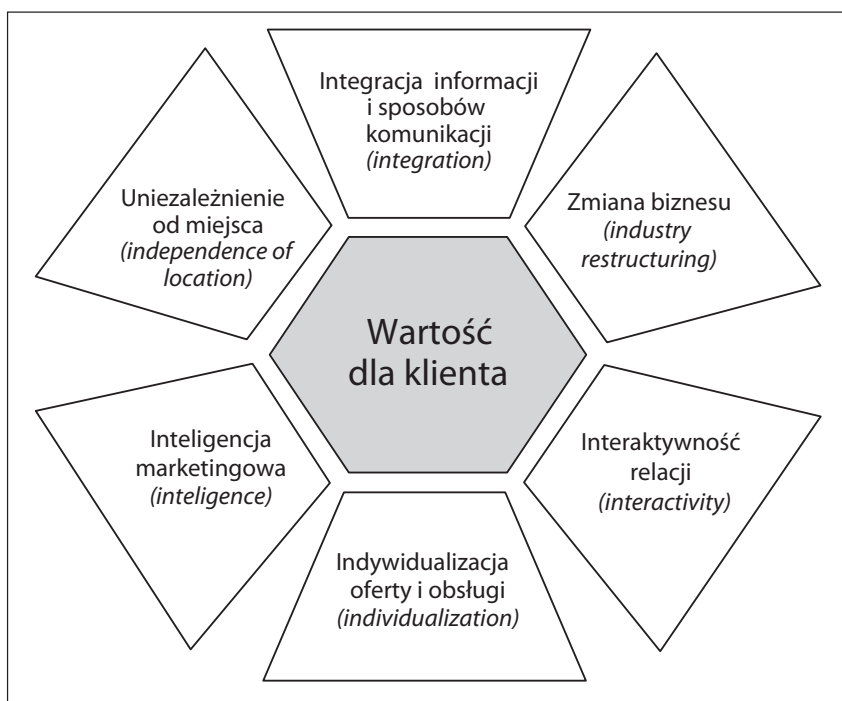
- klient musi mieć przekonanie, że wybiera firmę, która w jego odczuciu oferuje najwyższą wartość;
- firma ma przeświadczenie, że korzystniejsze jest budowanie długookresowych relacji z klientem niż jego jednorazowa obsługa;
- firma ma przeświadczenie, że klienta motywuje nie sam produkt, ale możliwość zaspokajania jego potrzeb ekonomicznych i emocjonalnych.

Koncentracja na fizycznych cechach produktu, podobnie jak rywalizowanie ceną, jest coraz mniej efektywna. Według B.J. Pine'a i J.H. Gilmore'a sprzedawać produkty to już biznes przeszły⁵⁾. Na rynkach konkurencyjnych, gdzie popyt znacznie przewyższa popyt, źródłem przewagi staje się oferowanie zintegrowanych, kompleksowych rozwiązań, powstających podczas interakcji firma-klient⁶⁾. Partnerskie podejście do nabywcy oznacza, że zaciera się tradycyjna granica między sprzedającym a kupującym. Oferowana podstawowa wartość przenosi się z materialnego wyrobu na całe doświadczenie współtworzenia, które obejmuje współprojektowanie i wszystkie relacje między klientem, firmą oraz społecznościami skupionymi wokół danej marki, produktu czy producenta. Stąd też przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na sprzedaży ofert spełniających trzy podstawowe warunki:

- zaspokajanie potrzeb,
- dawanie satysfakcji,
- wzbogacanie doświadczeń.

Nowoczesne technologie skutecznie wspierają osiągnięcie każdego z wyżej wymienionych celów poprzez umożliwienie lub przyspieszenie zakupu, ułatwienie jego dokonania oraz dostarczenie poszukiwanych informacji, zadowolenia czy rozrywki. W ten sposób NT odkrywają nowe sposoby tworzenia wartości dla klientów oraz przyspieszają tempo zmian zachodzących w tym obszarze.

W literaturze spotyka się wiele propozycji formułowania grupy korzyści oferowanych konsumentom



Rys. 1. Nowe technologie jako źródło wartości dla klienta – model sześciu „i”

Źródło: opracowano na podstawie M. McDONALD, M. CHRISTOPHER, S. KNOX, A. PAYNE, *Creating a Company for Customers*, Prentice Hall, New Jersey 2000, s. 152-158.

przez nowe technologie, w tym głównie przez sieć. Wśród nich wymienia się m.in.: indywidualizm, niższe ceny, oszczędność kosztów, wygodę, więcej informacji, ich aktualność, wspólnotę, większą pewność i inne⁷. Lista potencjalnych korzyści nie jest zamknięta, co wynika ze stałego rozwoju NT oraz ich zalet w postaci szybkości przesyłania informacji, ich bogactwa, globalnego zasięgu, multimedialności oraz hipertekstowości uatrakcyjniającej korzystanie z nowoczesnych rozwiązań. W efekcie NT pozwalają na budowanie, komunikowanie i dostarczanie wartości, które opierają się na interaktywnych relacjach, integrowaniu konsumenta z działaniami marketingowymi firmy, umiejętności łączenia wielu mediów, indywidualnej komunikacji, uniezależnieniu od lokalizacji i dostarczaniu rzeczywiście oczekiwanych przez nabywcę rozwiązań dzięki wiedzy gromadzonej w firmie (rysunek 1).

Korzystanie z potencjału NT w zakresie kreowania wartości oferty wymaga zarówno od nabywców, jak i od firmy posiadania odpowiednich informacji. Rodzaj nowości, czas i tempo jej upowszechniania powinny wynikać z wcześniej zdiagnozowanych potrzeb i prognozowanych reakcji przyszłych nabywców⁸. Wynika z tego, że zarówno ignorowanie NT, jak i brak marketingowego przygotowania danego przedsiębiorstwa może utrudnić lub nawet uniemożliwić skuteczną adaptację nowej oferty.

Źródła dyskryminacji rynkowej

Nowe technologie w swojej naturze mają cechy mogące wywoływać niepokój u potencjalnych klientów, choć jego rodzaj i skala będzie różna w konkretnych sytuacjach decyzyj-

nych⁹. Wśród osób najmniej podatnych na nowe technologie wymienia się¹⁰:

- osoby niepracujące,
- mniejszości narodowe,
- osoby niepełnosprawne,
- ludzie starszych.

W przypadku wyżej wymienionych grup społecznych istnieje zagrożenie wystąpienia przepaści cyfrowej (*digital divide*), wynikające przede wszystkim z braku okazji oraz umiejętności korzystania z internetu¹¹. Chcąc określić skalę tego zjawiska, wskazuje się przede wszystkim na problem braku możliwości korzystania z globalnej sieci. Jak podkreśla socjolog internetu M. Castells, sam dostęp nie rozwiązuje jednak powstałego problemu, ale jest tylko wstępnym warunkiem niwelowania nierówności w społeczeństwie, gdzie dominujące funkcje i grupy społeczne są coraz bardziej zorganizowane wokół globalnej sieci¹². W konsekwencji, osoby pozostające poza internetem są poza obiegiem niezbędnych dla współczesnego

konsumenta informacji, co może skłaniać firmy do nieetycznego wykorzystania powstałej asymetrii informacyjnej.

Dyskryminacja w literaturze ekonomicznej kojarzona jest przede wszystkim z dyskryminacją rasową, dyskryminacją płci i dyskryminacją związaną z wiekiem (np. na rynku pracy). W marketingu pojęcie dyskryminacji towarzyszy opisowi polityki cenowej i oznacza stosowanie różnych cen wobec klientów na różnych rynkach, dokonujących zakupów w różnych miejscach lub czasie, przy zachowaniu takiego samego poziomu kosztów¹³. Ekspansja innowacji technologicznych przyczynia się do powstania nowego rodzaju różnicowania, polegającego na odmiennym traktowaniu poszczególnych grup klientów w zależności od tego, jak szybko są w stanie pojąć, przyjąć i stosować NT. Przed wykorzystaniem nowych technologii powstrzymuje ich niewiedza co i w jaki sposób użyć, poczucie zagrożenia utraty kontroli nad informacjami na własny temat, obawa przed nieumyślnym uszkodzeniem urządzenia, poniesieniem wysokich kosztów, ale również nieodczuwanie takiej potrzeby. Dyskryminacja konsumentów nowych technologii ma zatem trzy główne źródła w postaci: braku wiedzy, braku umiejętności i braku zainteresowania (tabela 1).

Brak wiedzy konsumenta zmniejsza jego poczucie suwerenności, przejawiające się na etapie wyboru alternatywy w procesie decyzji nabywczych¹⁴. Mimo że zdania na temat niezależności rynkowej konsumentów są podzielone, to swoboda dokonywania wyboru i podejmowania decyzji zakupu powinna być ograniczona jedynie posiadanymi środkami finansowymi, a nie brakiem dostępu do niezbędnej wiedzy. Kolejne źródło dyskryminacji w postaci

Tab. 1. Źródła dyskryminacji rynkowej

Źródła	Kontekst
Brak wiedzy	Oferowanie szerokiego i wielokanałowego dostępu do informacji może wywołać efekt odwrotny do zamierzonego. Pojawia się problem nadmiaru informacji, a w konsekwencji – konieczność ciągłego, a przez to męczącego nabywania nowych umiejętności pozwalających na znalezienie tych potrzebnych. Dla przedsiębiorstwa oznacza to konieczność przygotowywania odpowiednich strategii promocji, ze szczególnym uwzględnieniem wyboru treści i kanałów komunikacji.
Brak umiejętności	Jest to istotne zagrożenie w sytuacji, jeśli produkty nadal będą rozwijały się w kierunku coraz bardziej złożonych, a temu zjawisku nie będzie towarzyszyć „intuicyjne” projektowanie interfejsów i brak odpowiedniego przygotowania nabywców. Dla firm pojawia się nowe wyzwanie w postaci opracowywania programów ukierunkowanych na stałą interakcję z konsumentami.
Brak zainteresowania	Problem jest złożony – natury ekonomicznej, psychologicznej i społecznej. Zmniejszeniu tej bariery sprzyja coraz większa powszechność usług i urządzeń NT oraz podejmowanie przez firmy i inne podmioty wszystkich wyżej wymienionych działań budujących jej wiarygodność.

Źródło: opracowanie własne.

braku wystarczających umiejętności do korzystania z przedstawionej oferty, także prowadzące do zawężenia opcji wyboru, skazuje nabywcę nie tylko na ponoszenie wyższych opłat, ale także np. na niższą jakość obsługi. Refleksja nad procesem dyfuzji i adaptacji NT przez konsumentów jest konieczna, ponieważ różnią się oni między sobą nie tylko wiekiem i poziomem dochodów, ale także poziomem percepcji, rodzajem osobowości, wiedzą i umiejętnością szybkiego uczenia się, co jest szczególnie ważne w przypadku nowości technologicznych. Stąd też największym wyzwaniem dla firm jest przełamanie trzeciej bariery i zachęcanie klientów do korzystania z nowych rozwiązań. Część z nich, nie widząc w nowych ofertach wystarczających korzyści dla siebie, unika danych produktów i opóźnia moment podjęcia decyzji zakupu. Stosowana przez firmy polityka cenowa może być pierwszym bodźcem zainteresowania NT, ale niezbędne jest prowadzenie innych działań marketingowych, w sposób kompleksowy i zintegrowany, aby nabywca trwale zaadoptował innowacje. Dostarczaniu niezbędnych informacji, prowadzeniu edukacji, aktywnemu dialogowi powinno zatem towarzyszyć wspólne poszukiwanie i komunikowanie korzyści, jakie dana oferta rzeczywiście może przynieść danemu konsumentowi¹⁵.

Zakończenie

Marketingowy punkt widzenia na nowe technologie, z racji samej natury tej dyscypliny, uwzględnia trzy strony transakcji: przedsiębiorstwo-innowatora, konsumenta-adaptatora oraz ich otoczenie. Wykorzystanie nowych technologii jest zasadne, jeśli przyczynia się do zwiększenia wartości oferowanej klientom, a przez to wartości przedsiębiorstwa. Upowszechnienie NT wśród klientów prowadzi do zmniejszenia kosztów, przyspieszenia procesów w firmie, ale również pozwala na

współtworzenie ofert i ich dostosowanie do indywidualnych potrzeb. Osiągnięcie tych korzyści jest uwarunkowane poznaniem obecnych i potencjalnych klientów, w tym ich zainteresowań i stosunku do nowych technologii. Przyjęcie założenia, że NT są oczekiwanymi rozwiązaniami w przypadku każdego z klientów, nie jest bowiem uprawnione. Niezbędne jest prowadzenie badań pokazujących różnice w poszukiwanych przez nabywców korzyściach i obawach, a w konsekwencji zastosowanie odpowiednich programów zmniejszających bariery ich wykorzystania i przynoszących firmie pożądane rezultaty.

dr Ewa Frąckiewicz
Katedra Marketingu
Uniwersytetu Szczecińskiego

Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2008–2009 jako projekt badawczy.

PRZYPISY

¹⁾ Zainteresowanie rolą jednostki w społeczeństwie i jej nowoczesnym konstruktem datuje się na pierwszą połowę XX wieku. Jak podkreślają i szeroko opisują K. Krzysztofek i M.S. Szczepański, tworzony przez badaczy wzorzec człowieka racjonalnego i przypisywana mu osobowość ulegają historycznym zmianom. Nie ma on zatem ponadnarodowego czy ponadczasowego charakteru, niemniej jednak istnieje potrzeba konstruowania zestawu cech właściwych dla danej kultury i danego okresu (K. KRZYSZTOFEK i M.S. SZCZEPAŃSKI *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005, s. 39–54).

²⁾ T. GALEWSKI, *Człowiek wobec rozwoju nowych technologii teleinformatycznych i globalizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1007, Wrocław 2003, s. 150.

³⁾ W zagranicznej np. M. CHRISTOPHER, A. PAYNE & D. BALLANTYNE, R. BOLTON, J. DENIS, P. DOYLE, B. RITCHIE & C. BRINDLEY, w polskiej – np. B. DOBIEGAŁA-KORONA, A. HERMAN i A. SZBLEWSKI, R. NIESTRÓJ, M. SZYMURA-TYC. Przegląd zainteresowania wartością w marketingu przedstawia artykuł K. KARCZ *Wartość relacji przedsiębiorstwo–interesariusze (podstawy teoretyczne, metody pomiaru)*, w: *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, (red.) A. CZUBAŁA, Wydział Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

⁴⁾ P. DOYLE, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 85.

⁵⁾ B.J. PINE, J.H. GILMORE, *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

⁶⁾ Rozwinięciem tej myśli jest propozycja D. LASALLE i T. BRITTONA, *Turning Ordinary Product into Extraordinary Experiences*, Harvard Business School Press, Harvard 2002. Znaczenie zdobywania doświadczenia przez klienta jako kluczowego elementu budowania wartości opisują C.K. PRAHALAD, V. RAMASWAMY, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 43–119. Współcześnie ta koncepcja znajduje praktyczne odzwierciedlenie częścią na

ryнку B2B niż na rynku klientów indywidualnych, ponieważ wymaga od firmy posiadania nie tylko odpowiedniego narzędzia informatycznego, ale również przemyślanej strategii dzielenia się wiedzą (zob. np. S. TOMKE, E. von HIPPEL, *Customers as Innovators. A New Way to Create Value*, „Harvard Business Review” 2002, April, s. 74–81).

⁷⁾ Szerzej zob.: P. DOYLE, *Marketing...*, op.cit.; A. AFUAH, CH.L. TUCCI, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; B. DOBIEGAŁA-KORONA, T. DOLIGALSKI, B. KORONA, *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa 2004.

⁸⁾ Rolę konsumenta w procesie tworzenia innowacji opisują np.: J. WIŚNIEWSKA, *Proces dyfuzji innowacji jako jedno z kryteriów oceny innowacyjności przedsiębiorstw*, w: W. JANASZ, K. JANASZ, M. PROZOROWICZ, A. ŚNIADEK, J. WIŚNIEWSKA, *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Rozprawy i Studia 480, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 67; A.H. JASIŃSKI, *Marketingowe uwarunkowania innowacji technicznych*, w: *Innowacje techniczne i zmiany strukturalne w procesie transformacji polskiej gospodarki*, t. 1, (red.) A.H. JASIŃSKI i M. KRUK, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1999, 63–72; F. KRAWIEC, *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000, s. 34; A. SOSNOWSKA, S. LOBEJKO, A. KŁOPOTEK, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 12.

⁹⁾ Można tu wskazać na takie problemy, jak: zbyt duża złożoność produktu, niezrozumiałe instrukcje obsługi, skomplikowane procedury bezpieczeństwa, zbyt szybkie zmiany, obawa przed nieuczciwością partnerów, a nawet poczucie zagrożenia własnej wartości (E. FRĄCKIEWICZ, *Konsument nowoczesnych usług*, „Przegląd Organizacji” nr 2/2007, s. 42–45).

¹⁰⁾ R. SILVERSTONE, *Media, Technology and Everyday Life in Europe: from Information to Communication*, Aldershot, Hants England, Burlington VTc, 2005.

¹¹⁾ Termin ten tłumaczony jest również jako „luka cyfrowa” lub „podział cyfrowy” i oznacza różnice pomiędzy jednostkami, gospodarstwami domowymi, a także przedsiębiorstwami oraz obszarami geograficznymi na różnych płaszczyznach socjoekonomicznych w dostępie do technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz w korzystaniu z internetu. Długotrwałe utrzymywanie się takich różnic może prowadzić do wykluczenia ze społeczeństwa informacyjnego, za: *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2004–2006*, Warszawa 2008, s. 119, www.stat.gov.pl dostęp 16.09.2008 r.

¹²⁾ M. CASTELLS, *The Internet Galaxy. Reflection on the Internet, Business, and Society*, Oxford University Press, Oxford 2001, s. 248. Według danych z 2007 r. około 80% mieszkańców Ziemi nie miało dostępu do internetu (www.c-i-a.com dostęp dn. 16.09.2008 r.).

¹³⁾ Ph. KOTLER, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 469.

¹⁴⁾ A. DĄBROWSKA, M. JANOŚ-KRESŁO, *Suwerenność konsumenta a nowy marketing*, w: *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce*, (red.) L. GARBARSKI, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 244–247.

¹⁵⁾ Według badań GUS, główną przyczyną niekorzystania z internetu jest brak takiej potrzeby (w roku 2005 – 39% osób wskazało na tę barierę, a w 2006 – 43%) (*Spoleczeństwo...*, op.cit., s. 120–121, www.stat.gov.pl dostęp 16.09.2008 r.).

Summary

In the modern economy, the information takes strategic role in an enterprise. On the other hand, the information describes customer position. The style of adoption of new technology determines his market power. Not all consumers adopt information and communication technology (ICT) in the same way. It is a case of new discrimination – an enterprise treats clients in the different way by their knowledge, experience and ability to learning. The current paper presents ICT as a new value source for consumer and three sources of market discrimination: knowledge, competence and confusion of consumer.

Ogólnopolska konferencja naukowa „Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki” odbyła się w dniach 12–14 października 2009 r. w Boszkowie k. Leszna. Organizatorem konferencji była Katedra Systemów i Technik Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Patronat medialny nad konferencją objął „Przegląd Organizacji”.

Na konferencję nadesłano 84 referaty, które zostaną opublikowane w Zeszytach Naukowym nr 129 Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu pt. „Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki”, przygotowanym pod redakcją naukową prof. dr. hab. Kazimierza Zimniewicza, który był jednocześnie przewodniczącym komitetu organizacyjnego konferencji.

Przed konferencją postawiono dwa główne cele:

- Przedstawienie nowych kierunków badań nad różnymi koncepcjami, metodami i technikami zarządzania, którymi może posługiwać się współczesny menedżer.

- Analiza krytyczna praktycznej przydatności wyżej wymienionych narzędzi.

Szczególną intencją organizatorów było doprowadzenie do wnikliwej i krytycznej dyskusji nad kierunkami rozwoju współczesnych koncepcji i metod zarządzania. Szeroki zakres problematyki poruszanej przez uczestników konferencji, wśród których znalazło się ponad 100 reprezentantów wszystkich ważniejszych ośrodków akademickich i przedstawicieli praktyki gospodarczej, podzielony został na dwie sesje plenarne oraz trzy sekcje tematyczne.

Obradom pierwszej sesji plenarnej pt. „Kierunki rozwoju instrumentów zarządzania” przewodniczyli prof. dr hab. Henryk Bieniok i prof. dr hab. Jerzy Rokita. Autorzy referatów, jak i dyskutanci koncentrowali swoje wystąpienia na tematyce:

- empirycznej weryfikacji zakresu wykorzystania wybranych instrumentów zarządzania (prof. dr hab. Kazimierz Zimniewicz, prof. dr hab. Teresa Kraśnicka, prof. dr hab. Grażyna Osbert-Pociecha, prof. dr hab. Jan Skalik, dr Marek Ćwiklicki, dr Hubert Obora),

- metodyki wieloaspektowej diagnozy systemów zarządzania (prof. dr hab. Adam Stabryła),

- przywództwa wizjonerskiego (prof. dr hab. Marian Hożej, dr Robert Kamiński),

- przesłanek stosowania współczesnych koncepcji i metod zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach (dr Janusz Marek Lichtarski).

Obrady drugiej sesji odbywały się drugiego dnia konferencji w ramach trzech równoległych sekcji problemowych:

- Instrumenty zarządzania wiedzą.

- Instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi.

- Instrumenty zarządzania działalnością operacyjną.

Obrady pierwszej sekcji poprowadził prof. dr hab. Rafał Krupski. W trakcie obrad poruszano następujące tematy:

- empiryczne badania zakresu wykorzystania zarządzania wiedzą w zarządzaniu organizacjami (prof. dr hab. Grażyna Gruszczyńska-Malec, mgr Monika Rutkowska, prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet, prof. dr hab. Halina Piekarcz),

Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki

- uwarunkowania transferu i alokacji wiedzy w organizacjach (prof. dr hab. Bogusz Mikuła, prof. dr hab. Stefan Lachiewicz, prof. dr hab. Mariusz Bratnicki),
- narzędzia analizy łańcuchów wiedzy turystów (prof. dr hab. Kazimierz Perechuda),
- metodyka implementacji modelu zarządzania wiedzą opartego na koncepcji „wspólnoty działań” (dr Jacek Bendkowski).

Drugiej sekcji tematycznej przewodniczyli: prof. dr hab. Wanda Błaszczyk oraz prof. dr hab. Jan Skalik. Uczestnicy sekcji zwrócili uwagę na szczególną rolę człowieka w procesie zarządzania, a w szczególności poruszano następujące zagadnienia:

- identyfikacja i rozwój uzdolnień w procesie zarządzania talentami (prof. dr hab. Henryk Bieniok),
- projektowanie systemów motywowania, w tym wynagradzania pracowników (prof. dr hab. Janusz Czekaj, prof. dr hab. Janusz Strużyna, mgr Magdalena Majowska, dr Krystyna Kmiotek, prof. dr hab. Marta Juchnowicz),
- organizacja pracy w perspektywie aktywizacji zawodowej osób starszych (dr Beata Skowron-Mielnik),
- negocjacje o pracę jako instrument zarządzania (dr Elżbieta Kowalczyk),
- wykorzystanie audytu personalnego w kształtowaniu płynności zatrudnienia (dr Tomasz Sapeta).

Obrady trzeciej sekcji tematycznej poprowadzili: prof. dr hab. Krystyna Jędralska i dr hab. Hubert Witczak. W trakcie wystąpień oraz dyskusji zwrócono uwagę na:

- tworzenie i przechwytywanie wartości w kontekście międzyorganizacyjnym (prof. dr hab. Wojciech Czakon),
- ideę odpowiedzialności społecznej w strategii marketingowej korporacji transnarodowych (prof. dr hab. Renata Oczkowska),
- podejście współczesnych przedsiębiorstw do zwalczania praktyk korupcyjnych (prof. dr hab. Agata Stachowicz-Stanusch),
- innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem detalicznym (prof. dr hab. Grażyna Śmigielska),
- instrumenty wspomagające zarządzanie wobec procesowej orientacji przedsiębiorstw (doc. dr Wojciech Cieśliński),
- *multisourcing* jako forma sprzyjająca redukcji ryzyka *outsourcingu* (dr Małgorzata Sobińska),
- formy organizacji projektowej (dr Emil Bukłaha).

Trzeciego dnia konferencji odbyła się końcowa sesja plenarna pt. „Instrumenty zarządzania strategicznego”, której przewodniczył prof. dr hab. Adam Stabryła. Referaty autorów oraz głosy w dyskusji koncentrowały się wokół następujących problemów:

- stylu formowania celów strategicznych w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami (prof. dr hab. Piotr Banaszyk),
- dylematów analizy strategicznej w warunkach niepewności (prof. dr hab. Krystyna Jędralska, mgr Iwona Kubiec),
- konfigurowania scenariuszy (prof. dr hab. Rafał Krupski, dr Aleksandra Sus-Januchowska),
- percepcji modeli biznesowych w przedsiębiorstwach działających w Polsce (prof. dr hab. Jerzy Niemczyk),
- wzbogacenia kluczowych pojęć zarządzania strategicznego (dr hab. Hubert Witczak).

Podsumowania konferencji dokonał prof. dr hab. Kazimierz Zimmewicz, który wyraził przekonanie, że jej cele zostały osiągnięte, czego dowiodła burzliwa dyskusja dotycząca zakresu wykorzystania oraz kierunków rozwoju instrumentów zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach. Zauważył ponadto, odwołując się do P. Druckera, że skoro zarządzanie ma być medycyną współczesnych organizacji gospodarczych, to praktyka słusznie domaga się od teoretyków pomocy w czasach kryzysu. Nowych trendów, które gwarantowałyby sukces w zarządzaniu niestety nie ma i zresztą nigdy nie było. Jest natomiast wiele zasad, reguł, wzorów, standardów itp., które nauka o zarządzaniu od dawna proponuje menedżerom. I właśnie te reguły, zasady czy wzorce są owymi „nowymi” trendami w zarządzaniu.

Zaprezentowane w trakcie obrad problemy dowodzą różnorodności i wielości spojrzeń na problematykę instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem. Przedstawione powyżej wiodące wątki dyskusyjne potwierdzają jednak wagę tych narzędzi w szybko zmieniającym się ogólnie pojętym życiu gospodarczym, szczególnie w dobie przezwyciężania kryzysu gospodarczego.

dr Maciej Brzozowski
Katedra Systemów i Technik Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego
w Poznaniu

PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„Harvard Business Review”

Pięć pułapek pomiaru wyników

ANDREW LIKIERMAN, *The Five Traps of Performance Measurement*, „Harvard Business Review”, October 2009, s. 96–101.

Andrew Likierman jest dziekanem w London Business School, członkiem rady dyrektorów w Barclays Bank i prezesem UK's Nation Audit Office.

Większość członków zarządów traktuje pomiar wyników swoich firm jako sprawę trudną i z niechęcią angażuje się w to w sposób znaczący. Jako punkt odniesienia (*benchmark*) wykorzystują częściej historię swojej firmy niż bieżące wyniki konkurencji, skupiają się na minionych wskaźnikach sukcesu, przeceniają liczby kosztem miar jakościowych, ustanawiają miary, którymi łatwo manipulować i trzymają się kurczowo systemów, które przestały być przydatne.

Konieczne jest ciągle doskonalenie systemu miar. Z reguły menedżerowie zarządzający traktują to zadanie jako bardzo uciążliwe, a wręcz niebezpieczne. Dlatego często pozostawiają to pracownikom, którzy nie zawsze rozumieją biznes, ale są biegli w posługiwaniu się arkuszami kalkulacyjnymi. Nieuchronnym efektem tego jest ogrom liczb i porównań, które jednak dają mały pogląd na rzeczywistą sytuację firmy, a nawet mogą prowadzić do podejmowania szkodliwych decyzji. Jest to wielki problem, szczególnie w warunkach obecnej recesji, ponieważ margines na popełnianie błędów praktycznie nie istnieje.

A zatem, jak zarządy powinny przejąć pełną kontrolę nad oceną działalności przedsiębiorstwa? Powinny znaleźć miary, zarówno jakościowe, jak i ilościowe, porównać

budżet z ubiegłorocznym tak, aby określić, w jakim miejscu firma znajduje się w przyszłości na tle konkurencji. Menedżerowie muszą wyjść poza kilka prostych i łatwych do manipulowania miar i wykorzystać wiele bardziej skomplikowanych wielkości. Muszą pilnować pracowników, aby mieć pewność, że miary, które obecnie stosują, nie odnoszą się do nieaktualnych modeli biznesowych.

Zarządzanie pomiarami opisującymi funkcjonowanie przedsiębiorstwa sprawia zarządom wiele kłopotów. Autor artykułu, na podstawie swoich doświadczeń, zidentyfikował pięć głównych pułapek, w jakie wpadają zarządy. Przedstawił także rady, jak te pułapki można skutecznie obejść. Swoje wywody zilustrował przykładami. Zaznaczył, że przedstawiony opis nie jest wyczerpujący i należy go traktować jako dobrą podstawę do dalszych rozważań.

Pułapka 1: pomiar w stosunku do własnej historii i planów

Na biurka członków zarządu co jakiś czas (miesiąc, kwartał) spływają regularnie zestawienia wyników zawierające gąszcz liczb. Najczęściej są to porównania bieżących wyników z budżetem i planami sprzedaży. I tu czai się pierwsze poważne zagrożenie: skupienie się tylko na własnym przedsiębiorstwie. Wyniki mogą być lepsze od tego, co jest w planie, ale czy to świadczy, że jesteśmy lepsi od konkurencji? A co, jeżeli liczby, którym się przyglądamy, zostały zmanipulowane?

Ażeby wiedzieć, jak rzeczywiście firma działa, konieczne jest dokonanie najważniejszego porównania: z konkurentami. Dopiero takie porównanie pomoże zdefiniować konkurencyjne priorytety i powiązać

wynagrodzenia menedżerów z relatywnymi (na tle konkurencji), a nie absolutnymi wynikami. To daje pewność, że menedżerowie będą nagradzani głównie za wyniki lepsze niż ma konkurencja.

Problem w tym, że porównań z konkurentami nie zawsze można dokonać w czasie rzeczywistym. I to jest najczęstszy powód porównań z własnymi danymi ubiegłorocznymi i planami bieżącymi. Trzeba niekiedy wykazać sporo kreatywności i inwencji, aby znaleźć bieżące wiarygodne dane dotyczące konkurencji.

Jednym ze sposobów może być ankietowanie klientów. Enterprise, firma zajmująca się wynajmem samochodów, wykorzystuje swój firmowy indeks ESQI (*Enterprise Service Quality Index*), który mierzy intencje klientów dotyczące powtórzenia usług. Każdy oddział firmy telefonuje do losowej próbki klientów z pytaniem, czy będą korzystać ponownie z usług Enterprise. Jeżeli indeks idzie w górę, firma zdobywa udziały w rynku, a kiedy spada, klienci przenoszą się do konkurencji. Oddziały rejestrują wyniki w ciągu dwóch tygodni, przenoszą je następnie na miesięczne raporty rentowności. Stają się one pomocne w ustalaniu zachęty dla klientów (wiążą cele sprzedażowe z bodźcami).

Należy uważać, aby nie drażnić klientów podczas zbierania danych. Na przykład, menedżer restauracji, chcąc uzyskać opinię od klientów o jakości usług, może podejść do stolika, przerywając gościom kolację i zapytać, czy wszystko jest OK. Czasami może poprosić gości o wypełnienie kwestionariusza podanego razem z rachunkiem. Każde z tych podejść może być irytujące dla klientów. Danny Meyer, założyciel nowojorskiej Union Square Hospitality Group, zbiera informacje dyskretnie, poprzez proste obserwacje. Jeżeli go-

ście w jego restauracjach podczas kolacji są zajęci jedzeniem i konwersacją, to prawdopodobnie są zadowoleni i jakość usług jest odpowiednia. Jeżeli natomiast rozglądają się po sali, to może to być oznaka ich zachwytów dla architektury wnętrza, ale daleko bardziej prawdopodobne jest to, że obsługa jest zbyt wolna.

Innym sposobem zebrania danych jest skorzystanie z profesjonalnej firmy zewnętrznej. Marc Effron, wiceprezydent odpowiedzialny za rozwój talentów menedżerskich w Avon Products, próbując określić, czy firma dobrze działa w wyszukiwaniu i rozwijaniu menedżerów, wymyślił stworzenie sieci utalentowanych menedżerów-profesjonalistów. Założona w 2007 r. sieć New Talent Management Network skupia ponad 1200 członków, którym dostarcza bibliotekę najlepszych praktyk. Jednocześnie sieć ta jest źródłem informacji dla zarządu.

Pułapka 2: spoglądanie wstecz

Najczęściej zestawy bieżących wyników finansowych, które otrzymują członkowie zarządów, porównywane są z wynikami ubiegłorocznymi. I tu powstaje zagrożenie kolejnej pułapki, która polega na skupianiu się na przeszłości. Dla zarządu konfrontacja z przeszłością nie może być celem w samym sobie. System pomiaru historycznych danych powinien pomagać w podejmowaniu takich decyzji, które zbudują przyszłą wartość firmy.

Amerykański ubezpieczyciel Humana kilka lat temu stwierdził, że najdroższymi pacjentami są ci rzeczywiście chorzy (10% najbardziej chorych kreuje 80% kosztów). Po tym odkryciu zaczął oferować wszystkim klientom zachęty do wczesnych badań. Jeżeli w ten sposób będzie miał więcej klientów bardziej zdrowych niż inne firmy ubezpieczeniowe, to tym łatwiej będzie mógł pokonać rywali w przyszłości.

Rady dyrektorów muszą oceniać członków zarządów pod względem jakości ich decyzji, ich mądrości i zdolności do słuchania innych. Jakościowe, subiektywne sądy oparte na doświadczeniu własnym niezależnych dyrektorów są zwykle bardziej wartościowe niż sformalizowane analizy zapisu osiągnięć ocenianego członka zarządu (wątpliwy wskaźnik przyszłych sukcesów, szczególnie w przypadku CEO) lub wyników finansowych jemu podległej jednostki.

Brzmi to może banalnie, ale to, jak przedsiębiorstwo prezentuje sie-

bie w oficjalnej komunikacji, często pokazuje styl zarządzania i jakość zarządu. Arijit Chatterjee i Donald Hambrick z Pennsylvania State University opracowali indeks narcyzmu, według którego ocenili bossów 105 firm na podstawie sposobu pokazania wizerunku prezesa firmy w rocznym raporcie, sposobu jego pojawiania się w prasie, częstotliwości używania w wywiadach zaimka „ja”, a także jego wynagrodzenia w stosunku do następnej najlepiej wynagradzanej osoby w firmie.

Zarząd musi ocenić także to, co nie zostało zrobione w przedsiębiorstwie. W jednym z banków inwestycyjnych w Europie ważną miarą wyników są efekty przedsięwzięć, które zostały odrzucone, jak i tych, które się powiodły. Jeżeli wśród tych odrzuconych są takie, które okazały się porażkami, to jest to sukces. Taki sposób analizy powinien być normą, ale generalnie dominuje trwała skłonność nas wszystkich do skupiania się bardziej na tym, co zostało zrobione, niż na tym, co zostało zaniedbane. Dobre zarządzanie dotyczy podejmowania wyborów, tak więc decyzja o nierobieniu czegoś powinna być analizowana równie wnikliwie jak decyzja o zrobieniu czegoś.

Pułapka 3: zaufanie do liczb

Wyniki przedsiębiorstwa trafiające do zarządu, dobre lub złe, są zwykle liczbami. Problem jest w tym, że menedżerowie zorientowani na liczby często sami przyczyniają się do obniżania jakości danych. Warto pamiętać, jak firmy zbierają informacje o jakości swoich produktów lub usług od klientów. Statystycy dobrze wiedzą, że aby relacje były prawdziwe, trzeba respondentom zapewnić anonimowość. Tymczasem firmy rutynowo proszą klientów o włączenie danych osobowych. A do tego w wielu przypadkach to pracownicy, którzy świadczą usługę, pilnują wypełniania formularza. Czy można się zatem spodziewać, że tak zebrane dane będą prawdziwym obrazem rzeczywistości? Poza tym złe opinie klientów mają tendencję do tajemniczego znikania.

Zorientowane na liczby przedsiębiorstwa najczęściej grawitują w kierunku najbardziej popularnych wskaźników pomiaru. Jeżeli zamierzają porównywać się z innymi firmami, to muszą używać takich miar, jakich używają inni. Pytanie o prawidłowy pomiar schodzi na drugi plan. Weźmy szeroko stosowany NPS (*Net Promoter Score*), który mierzy prawdopodobień-

stwo, że klienci będą rekomendować produkt lub usługę. NPS jest przydatnym wskaźnikiem tylko wtedy, jeżeli rekomendacje odgrywają dominującą rolę w decyzjach zakupowych. Jak wskazują krytycy, skłonność klientów do reagowania na rekomendacje jest różna w różnych branżach. A zatem NPS prawdopodobnie jest ważniejszy dla producenta żywności dla dzieci niż dostawcy prądu.

Podobne problemy wynikają z powiązań między satysfakcją pracowników a zyskownością firmy. Wskaźnik ECPC (*Employee-Customer-Profit Chain*), którego pionierem była sieć detaliczna Sears, sugeruje, że pracownicy bardziej zadowoleni generują bardziej zadowolonych klientów, którzy z kolei kreują wyższe zyski. Jeżeli jest to prawda, to konkluzja jest oczywista: utrzymuj swoich pracowników w stanie zadowolenia, a twoje zyski poszybują w górę. Jednakże pracownicy mogą być zadowoleni głównie dzięki temu, że lubią swoich kolegów (np. prawnicy), albo dużo zarabiają (bankowcy). Albo dlatego, że akurat lubią to, co robią, a ich klienci bardziej zwracają uwagę na cenę niż na jakość obsługi (np. tanie linie lotnicze).

Szczególnym przykładem jest stosowanie miar finansowych do niefinansowych działalności. Żeby uzasadnić swoją przydatność (alternatywą jest *outsourcing*), wiele służb funkcjonalnych (np. IT, HR, dział prawny) próbuje wynaleźć liczby ROI (*return on investment*), które uzasadniają ich przydatność. ROI jest często traktowany jako święty Graal pomiarów – objawiający ostateczną metaforę.

Załóżmy, że menedżer HR podejmuje próbę wyznaczenia ROI dla programu szkolenia menedżerów. Najczęściej robi to, prosząc uczestników programu o zidentyfikowanie korzyści poprzez podanie kwot w dolarach oraz oszacowanie prawdopodobieństwa, że korzyści te zaistnieją faktycznie. A zatem, jeżeli korzyść jest warta 70 tys. USD i ma prawdopodobieństwo 50%, to korzyść ze szkolenia wynosi 35 tys. USD. Jeżeli program kosztuje 25 tys. USD, to korzyść netto wynosi 10 tys. USD, a zatem ROI wynosi 40% (10/25).

Ocena dowolnego poważnego szkolenia menedżerskiego wymaga znacznie bardziej złożonego i jakościowego podejścia. Po pierwsze, najpierw należy określić, przygotowując szkolenie, potrzeby interesariuszy – uczestników, a także sponsorów. Należy się upewnić, że program będzie realizował cele organizatorów, jak i uczestników. Po zakończeniu szkolenia, po upływie co najmniej 6

miesiący, należy dokonać oceny efektów. Ich opinie (*feedback*) powinny być włączone do następnego rocznego przeglądu wyników przedsiębiorstwa. U producenta napojów Britvic dział HR ocenia efektywność programu *coachingu* menedżerów poprzez monitorowanie ich w kolejnym roku i porównując ich kariery z karierami menedżerów, którzy nie byli programem objęci.

Pułapka 4: manipulowanie wskaźnikami

W 2002 r. do publicznej wiadomości przedostało się wewnętrzne *memo* partnerów Clifford Chance, jednej z największych kancelarii prawniczych na świecie, utrzymujące, że presja na dostarczanie rachunków potwierdzających wypracowane godziny przyniosła zachęty do alokowania zleceń na starszych partnerów, chociaż mogły być wykonywane przez tańszych, młodszych prawników.

Prawnicy nie są wyjątkiem. Wiele znaczących i darzonych zaufaniem firm zostało przyłapanych na próbach manipulowania liczbami. Od 2004 r. Royal Dutch Shell musiał zapłacić 470 mln USD kar sądowych z powodu zawyżenia rezerw. Takich przykładów można przytoczyć więcej. Nikt nie jest w stanie zapobiec manipulacjom na liczbach, nawet w najlepszych organizacjach. Z chwilą gdy zarząd przedsiębiorstwa decyduje się na zarządzanie za pomocą jakiegoś wskaźnika, „zaprasza” jednocześnie swoich menedżerów do manipulowania tym wskaźnikiem. Ktoś, kto nauczył się „optymalizować” wskaźnik bez rzeczywistych działań, będzie to robił często. Ażby stworzyć efektywny system pomiaru wyników, należy trzeźwo patrzeć na skłonności ludzkiej natury i zrezygnować z myślenia życzeniowego.

Dobrze jest zdywersyfikować mierniki tak, aby trudniej było nimi manipulować jednocześnie. Clifford Chance zastąpił jeden wskaźnik płatnych godzin siedmioma innymi kryteriami pomocnymi w stanowieniu bonusów: poważanie i *mentoring*, jakość pracy, perfekcja w obsłudze klienta, uczciwość, wkład na rzecz społeczności, zaangażowanie na rzecz równouprawnienia, wkład w rozwój własnej firmy. Wskaźniki powinny być zbudowane z informacji pochodzących z różnych źródeł (klienci, przełożeni, współpracownicy itd.) i mieć różne ramy czasowe, w zależności od specyfiki analizowanej aktywności.

Można także zmieniać granice pomiaru, dopasowując je do defini-

cji odpowiedzialności. Na przykład, w amerykańskich tanich liniach Southwest Airlines, w celu zredukowania opóźnień odlotów, rozszerzono tradycyjną odpowiedzialność agenta na bramce (*gate*) na całą obsługę naziemną zaangażowaną przy obsłudze wylatujących pasażerów (obsługę biletów, tragarzy itd.).

Na koniec trzeba także rozluźnić związek między docelowym budżetem i wynikami. Zbyt wiele bonusów wypłaca się na tej podstawie. Menedżerowie mogą obniżyć wymagania budżetowe tak, aby były łatwiejsze do wykonania, albo obcinają koszty, aby zrobić wrażenie na bossach. Takie praktyki zagrażają przyszłej wartości przedsiębiorstwa. Niektóre firmy, aby zneutralizować problem, dają swobodę działania menedżerom. Na przykład dostawca sprzętu biurowego Staples pozwala im przekraczać budżety, jeżeli wykażą, że pomoże to w udoskonaleniu obsługi klientów. Niektóre firmy pozwalają na kwartalną rewizję budżetów. Można także uelastyczyć budżet, określając pewien zakres zmienności celu zamiast pojedynczej liczby.

Pułapka 5: groźne przyzwyczajenia

Jest znane powiedzenie: tym tylko zarządzasz, co możesz zmierzyć (*you manage what you measure*). Niestety, systemy pomiaru wyników rzadko ewoluują tak szybko, jak biznes. Szczególnie często w tę pułapkę wpadają firmy małe i szybko się rozwijające. W pierwszych fazach istnienia chodzi głównie o przetrwanie, zapewnienie płynności i wzrost na rynku. Porównania dotyczą ostatniego tygodnia, miesiąca czy roku. W miarę jak biznes dojrzeje, uwaga skupia się na zysku i porównaniach z rywalami, a także satysfakcji klientów.

Szukając sposobu pomiaru satysfakcji klientów, brytyjska firma prawnicza Addleshaw Booth (obecnie Addleshaw Goddard) na podstawie swoich przeglądów odkryła, że jej klienci najbardziej cenią reagowalność, następnie proaktywność i nastawienie biznesowe. Dla większości firm te określenia oznaczają potrzebę szybkich działań na rzecz klienta. Menedżerowie Addleshaw Booth przeanalizowali dokładnie bazę danych, aby lepiej zrozumieć, co dokładnie oznacza owa „reagowalność”. Okazało się, że klientom chodziło o zróżnicowanie potrzeb klientów – „jeden rozmiar nie jest dobry dla wszystkich”. Są klienci, którzy oczekują reakcji w ciągu dwóch godzin, a inni – w ciągu 10 minut.

Każdy wskaźnik powinien być określony dokładnie i w sposób jawny. Dzięki temu każdy może łatwiej zrozumieć jego przydatność. Agencje zajmujące się ratingiem kredytowym zostały poddane krytyce, ponieważ dały ocenę AAA zbyt wielu kredytobiorcom, którzy okazali się być bardzo ryzykowni. Agencje, broniąc się, argumentowały, że pożyczkodawcy nie zrozumieli właściwie interpretacji ratingów. Rating AAA był przyznawany na podstawie historii kredytowej pożyczkobiorcy i jest opisany jako prawdopodobieństwo niespłacenia w normalnych warunkach rynkowych. Może jednak nie spełniać swojej roli w przypadku masowego załamania na rynkach finansowych. Takie możliwe do przyjęcia wyjaśnienie nie jest niestety żadnym pocieszeniem dla tych, którzy myśleli, że wiedzą, co ów magiczny skrót AAA oznacza.

* * *

Dlaczego nawet dobre organizacje wpadają w przedstawione powyżej pułapki? Ano dlatego, że ludzie zarządzający sposobami mierzenia wyników, najogólniej mówiąc, nie są ekspertami w tej dziedzinie. Dyrektorzy finansowi są profesjonalistami w analizowaniu wydatków, monitorowaniu ryzyk, w podwyższaniu kapitału itp., ale rzadko mają pojęcie o tym, jak operacyjne realia wiążą się z wynikami. Są najczęściej tymi, którzy szukają uniwersalnego pojedynczego współczynnika ROI. Działania operacyjne i motywy postępowania pracowników znają najlepiej od podszewki kierownicy liniowej. Ci jednak najczęściej mają małą siłę przebicia i są sparaliżowani przez wewnętrzne konflikty interesów.

Skonstruowanie dobrego systemu pomiaru wyników w biznesie wymaga połączenia finansowych i liniowych menedżerów w rodzaju ciągłego i życzliwego dialogu. Pozwoli to firmie czerpać korzyści z wiedzy finansistów, jak i znajomości ludzkich zachowań przez menedżerów liniowych. Brzmi to dość prosto, ale każdy, kto pracował w realnym biznesie, wie, że jest to trudne do zrealizowania. Czy jednak ktoś powiedział, że praca prezesa firmy należy do łatwych?

Opr. dr Jan Polowczyk

