

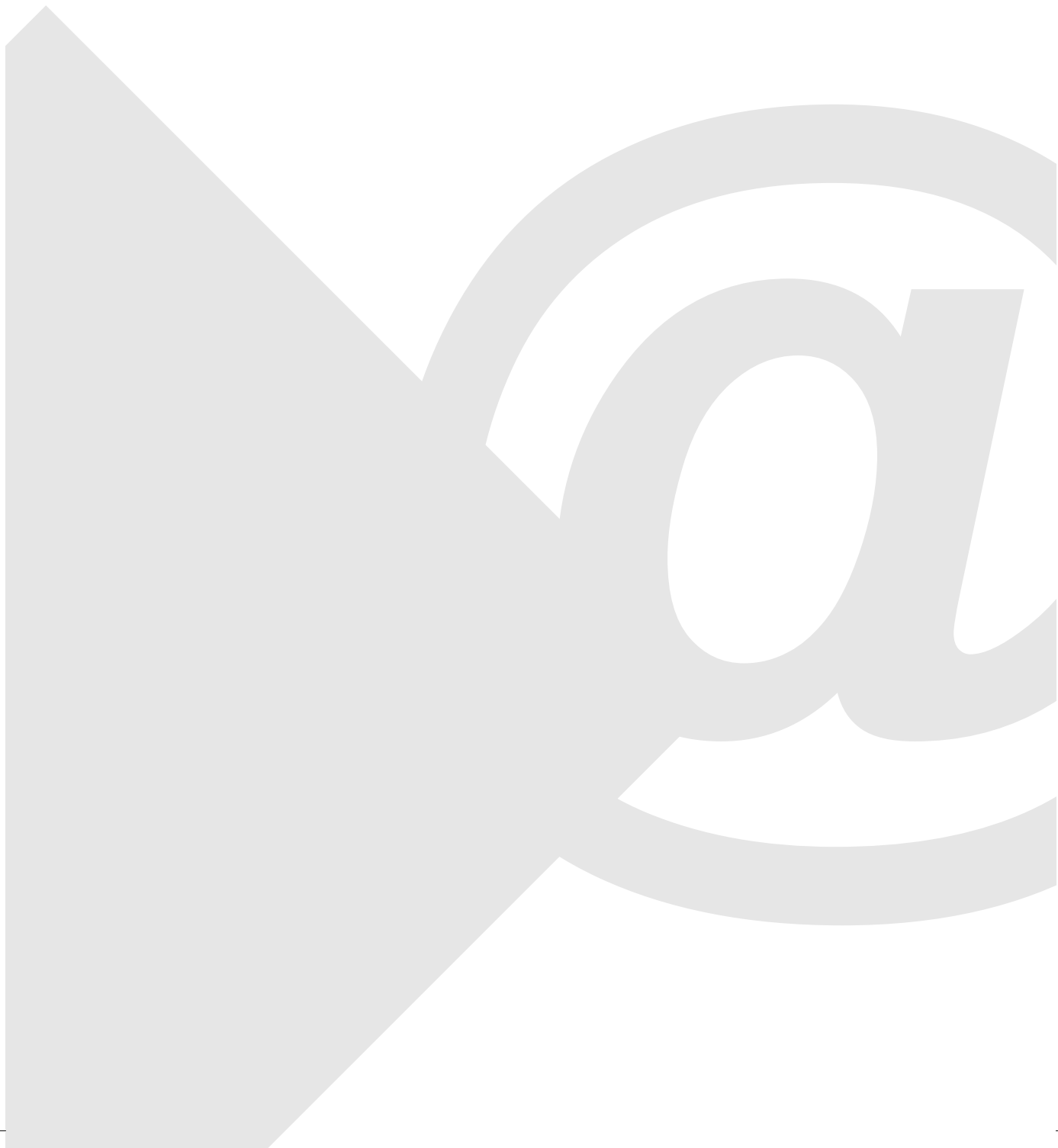


# PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

numer 3(4) lipiec 2010, Rok wyd. II

ISSN: 2080-8461



*Redaktor naczelna:* Irena K. Hejduk  
*Zastępca redaktor naczelnej:* Wiesław M. Grudzewski  
*Sekretarz redakcji:* Krzysztof Krauss

*Rada Redakcyjna:*

Mariusz Bednarek (Politechnika Warszawska), Zbigniew Czajkiewicz (University of Huston Dean School of Industrial Engineering and Sciences, USA), Wiesław Czyżowicz (SGH Warszawa), Piotr Gasparski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Marian Hopej (Politechnika Wroclawska), Waldemar Karwowski (University of Central Florida, USA), Jan Klimek (SGH Warszawa), Krzysztof Korzeniowski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Rafał B. Kuc (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Patrick Litzinger (Robert Morris University, USA), Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński), Joanna Poznańska (Seattle Pacific University, USA), Anna Rakowska (UMCS Lublin), Agnieszka Sitko-Lutek (UMCS Lublin), Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska), Andrzej Wilk (WSZiP im. H. Chodkowskiej)

**Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku są recenzowane.  
All articles published in the periodical are subject to reviews.**

*Projekt okładki:* Krzysztof Waloszczyk

© by Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

**ISSN 2080-8461**

*Adres wydawcy i redakcji:*

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej  
Al. Jerozolimskie 200, 02-486 Warszawa  
Tel. 22 539 19 00, Fax 22 539 19 51  
e-mail: [redakcja@chodkowska.edu.pl](mailto:redakcja@chodkowska.edu.pl)  
[www.chodkowska.edu.pl](http://www.chodkowska.edu.pl)

*Opracowanie redakcyjne:* Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowska

*Tłumaczenie i weryfikacja tekstów anglojęzycznych:* Anna Kocylowska

*Skład i łamanie:* Jan Straszewski

*Druk:* Fabryka Druku Sp. z o.o., ul. Staniewicka 18, 03-310 Warszawa, [www.fabrykadruku.pl](http://www.fabrykadruku.pl)

# SPIS TREŚCI

Od redaktora.....	5
<b>Ludzie nauki i praktyki gospodarczej</b>	
EWOLUCJA POGLĄDÓW I KONCEPCJI PETERA DRUCKERA, Andrzej Wilk .....	9
<b>Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa</b>	
ANALOGIA W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM, Jerzy Surma .....	22
<b>Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania</b>	
TAK POWSTAJE FIRMA, Jan Klimek.....	32
<b>Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność</b>	
MODYFIKACJE PORTFELA KREDYTOWEGO, Dariusz Prokopowicz .....	42
<b>ROLA INSTRUMENTÓW FINANSOWYCH I INWESTORÓW</b>	
INSTYTUCJONALNYCH, Mirosław Bojańczyk .....	51
<b>Kształcenie i polityka kadrowa</b>	
WYCHODZENIE Z CIENIA, Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk .....	63
WPŁYW SZKOLEŃ NA KSZTAŁTOWANIE POTRZEBY UCZENIA SIĘ, Elżbieta Kośmicka-Ślesińska.....	73
<b>Technologie informatyczne w procesie przetwarzania wiedzy i podejmowania decyzji</b>	
DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA) W SZKOLE PONADGIMNAZJALNEJ, Jan Polcyn.....	80
<b>Recenzja</b>	
PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNE WOBEC WYZWAŃ SUKCESJI, Sabina Klimek.....	89
<b>Kronika wydarzeń</b>	
NADZÓR KORPORACYJNY W WARUNKACH KRYZYSU GOSPODARCZEGO, Krzysztof Krauss.....	93
WŁADZE REGIONALNE W PŁOŃSKU WSPÓŁPRACUJĄ Z WYDZIAŁEM ZAMIEJSCOWYM WSZiP IM. HELENY CHODKOWSKIEJ, Zbigniew Ciekankowski .....	98
<b>Streszczenia artykułów</b> .....	101
<b>Summaries of articles</b> .....	106

# CONTENTS

Editor's Note .....	5
<b>People of Science and Economic Practice</b>	
THE EVOLUTION OF PETER DRUCKER'S VIEWS AND CONCEPTS, Andrzej Wilk .....	9
<b>Methods of Analysis and Evaluation of an Enterprise's Functioning</b>	
ANALOGY IN STRATEGIC MANAGEMENT, Jerzy Surma.....	22
<b>Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems</b>	
HOW A FIRM COMES INTO EXISTENCE, Jan Klimek .....	32
<b>Entrepreneurship – Innovativeness, Effectiveness and Efficiency</b>	
MODIFICATIONS OF CREDIT PORTFOLIO, Dariusz Prokopowicz .....	42
ROLE OF FINANCIAL INSTRUMENTS AND INSTITUTIONAL INVESTORS, Miroslaw Bojanczyk .....	51
<b>Education and Human Resources Policy</b>	
COMING OUT OF THE SHADOW, Wieslaw M. Grudzewski, Irena K. Hejduk.....	63
IMPACT OF TRAINING ON SHAPING THE NEED TO LEARN, Elzbieta Kosmicka-Slesinska .....	73
<b>IT Technologies in Knowledge Processing and Decision-making</b>	
DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA) IN HIGH SCHOOL, Jan Polcyn .....	80
<b>Review</b>	
FAMILY ENTERPRISES FACING SUCCESSION CHALLENGES, Sabina Klimek.....	89
<b>Chronicle of Events</b> .....	93
<b>Summaries in Polish</b> .....	101
<b>Summaries in English</b> .....	106

## OD REDAKTORA

W otwierającym bieżący numer „Przedsiębiorstwa Przyszłości” artykule dr. Andrzeja Wilka, poświęconym ewolucji poglądów i koncepcji Petera Druckera – publicysty, profesora, konsultanta, komentatora życia gospodarczego, politologa, historyka, powieściopisarza, prelegenta i przede wszystkim jednego z czołowych twórców nowoczesnej teorii zarządzania, którego piąta rocznica śmierci przypada w listopadzie br., znalazły się między innymi następujące stwierdzenia, do których chciałabym nawiązać.

„Zdaniem Druckera zarządzanie jest przede wszystkim profesją. Menedżerowie to profesjonalści podobnie jak lekarze i prawnicy. Równocześnie podkreślał, że przedsiębiorstwa podobnie jak agencje rządowe i organizacje społeczne (non-profit), są odpowiedzialne wobec społeczeństwa jako całości [...]. Jeżeli menedżerowie naszych głównych instytucji, a szczególnie biznesu nie wezmą na siebie odpowiedzialności za wspólne dobro, to nikt inny nie może tego uczynić i nie uczyni”.

„Drucker był orędownikiem rynkowej orientacji przedsiębiorstw. Twierdził, że głównym ich celem jest zaspokajanie potrzeb klientów. Osiągnięcie zysku, podkreślał, nie jest celem głównym, lecz podstawowym warunkiem ciągłej egzystencji przedsiębiorstwa”.

W chwili gdy bieżący numer kwartalnika trafia do druku, dobiegła już końca debata poprzedzająca przyspieszone przez tragedię smoleńską wybory prezydenta RP. Jesteśmy też u progu kampanii wyborczej do samorządów, a wkrótce potem do Sejmu i Senatu. Był i jest to czas – a w każdym razie powinien być – refleksji nad stanem naszego kraju, w tym nad stanem jego gospodarki i kondycji socjalnej, fundamentalnej dyskusji o kluczowych problemach wymagających rozwiązania, przesądzających o przyszłości. Wyzwaniem skierowanym do nas wszystkich: społeczeństwa, władz, organizatorów i zarządców narodowego gospodarstwa, tym bardziej odpowiedzialnym i złożonym, iż kryzys, jaki dotknął światowe finanse, zepchnął dynamikę rozwojową większości krajów świata do wartości ujemnych.

Polska dotychczas uchroniła się przed spadkiem PKB. Trzeba jednak mieć w pamięci, że światowy kryzys jeszcze się nie zakończył, a nawet doszły nowe elementy (zagrożenie wspólnotowej waluty euro), nasza zaś obecna względna odporność na jego przejawy nie jest bynajmniej dana raz na zawsze. Tym bardziej, że Polskę dotknęła kolejna wielka powódź, największa od 13 lat... Nie jest również oczywiste, w jakiej mierze tak często podkreślany

w wypowiedziach członków rządu „zielony kolor” naszego narodowego gospodarstwa w czasie globalnego kryzysu jest kwestią szczęśliwego zbiegu okoliczności, a w jakiej świadomych, przemysłanych, celowo zaprogramowanych działań.

Sądzę, że ważnym elementem wspólnej, tak potrzebnej i zasadnej w tych realiach refleksji, zwłaszcza w środowisku ekonomistów i praktyków gospodarki, powinno być rozważenie – nawiązujące do opisanych przemysłań Petera Druckera – mechanizmów napędzających optymalny rozwój gospodarki, najbliższe społecznym oczekiwaniom i zarazem rzeczywistych interesów biznesu. Była o tym między innymi mowa podczas odbywającej się w kwietniu br. dwudniowej konferencji naukowej zorganizowanej przez Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytetu Łódzkiego pt. „Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego”, w której Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej brała udział i o której przebiegu informujemy w dziale „Kronika wydarzeń” bieżącego numeru „Przedsiębiorstwa Przyszłości”.

Podkreślano podczas niej, że dominującym dzisiaj paradygmatem zarządzania, zarówno w zarządzaniu korporacyjnym, jak i w edukacji biznesowej, jest maksymalizacja zysku i maksymalizacja bogactwa właścicieli. Jest to jednak kierunek fałszywy, a w każdym razie rozbieżny z obecnymi oczekiwaniami społecznymi i najnowszymi wskazaniem podpowiadany przez naukę organizacji i zarządzania. Doprowadzona do skrajności obsesyjna pogoń za zyskiem za wszelką cenę, której skutkiem była finansowa „bańka spekulacyjna”, której rozpadnięcie się i gwałtowny wybuch zapoczątkował i napędzał obecny kryzys, może prowadzić do nieszczęść dotykających dziesiątki, setki tysięcy, a nawet miliony ludzi. Na szczęście wyłoniły się alternatywy łączące z powodzeniem troskę o zyski z troską o ludzi, określane jako „zarządzanie zasobami ludzkimi”. Znajdują one odbicie w praktyce i są zaliczane do najnowocześniejszych rozwiązań w systemie zarządzania.

Stosują je w zasadzie bez wyjątku wszystkie firmy znajdujące się na liście Fortune 500. Przyjęły one odpowiednie kodeksy postępowania oraz ustanowiły odpowiednie struktury zarządzania i procesy niezbędne do ich przestrzegania. Podobnie nabiera dynamiki odpowiedzialność społeczna korporacji. Przejawy „ludzkiego zarządzania korporacyjnego” to przede wszystkim duchowość określana angielskim słowem *spirituality* w zarządzaniu, demokratyzacja miejsca pracy włącznie z wewnętrznym „kodeksem sprawiedliwości” i dobrym obywatelskim zachowaniem w organizacji oraz troska o potrzeby wszystkich interesariuszy (*stakeholders*), a nie tylko akcjonariuszy będących współwłaścicielami firmy (*shareholders*).

Zgodnie z wynikającymi z tych technologii zarządzania zasadami, firmy powinny przejść od feudalnych relacji z partnerami biznesowymi do partnerstwa strategicznego. W tym celu należy więcej zainwestować w czynniki kultury oraz rozwój zasobów ludzkich, dążąc w ten sposób do uzyskania długoterminowej satysfakcji pracowników, do ich sprawnego funkcjonowania i rozwoju. Istnieje zatem potrzeba prowadzenia dialogu pomiędzy przedsiębiorcami, rządem i społeczeństwem obywatelskim, służącego osiągnięciu konsensusu co do społecznej odpowiedzialności biznesu, znalezieniu odpowiedzi na pytania, jakie jego działania są uzasadnione (*legitimate*), a jakie nie.

Pełniejsza świadomość społeczna – a ona powinna stanowić jeden z istotnych rezultatów debaty obywatelskiej podjętej przy okazji wyborów prezydenckich i bliskich już wyborów samorządowych oraz parlamentarnych, toczącej się między innymi w środowiskach naukowych i biznesowych – pojawi się wtedy, gdy przywódcy korporacyjni oraz ogół środowiska przedsiębiorców i menedżerów przyjmie do wiadomości, iż nie mogą zapewnić w swych organizacjach gospodarczych i innych długofalowego rozwoju bez wytworzenia odpowiedniego kapitału społecznego, oznaczającego zaufanie, wzajemność i tolerancję.

Przywódstwo to przede wszystkim służenie innym. Trzeba być otwartym i elastycznym, choć potrzebne też są inne, głębsze umiejętności. Odwołajmy się do obrazowego porównania z orkiestrą jazzową, którego użył Max Depree w swej wydanej w 1992 roku książce *Leadership Jazz*: „Kierownicy orkiestr jazzowych muszą wybrać muzykę, znaleźć właściwych muzyków i występować przed publicznością. Ale skutek występu zależy od wielu czynników – otoczenia, ochotników grających w orkiestrze, potrzeby dobrej gry solowej i zespołowej, absolutnej zależności kierownika od członków orkiestry i potrzeby lidera, aby jego zwolennicy grali dobrze. To jest podsumowanie organizacji”. Są to więc takie umiejętności, jak anamneza, słuchanie, łączenie, penetrowanie, zwracanie się na zewnątrz, wielka wizja, działanie w niepewności, wewnętrzna siła motoryczna. Zarówno menedżerowie, jak i przywódcy muszą być elastyczni i jednocześnie przywiązani do uznawanych przez siebie wartości, a nade wszystko muszą kierować się sumiennością i uczciwością.

Wtedy te nowoczesne sposoby zarządzania wykażą wszystkie swe zalety i przewagi. Do tego, gdy chodzi o nasze środowisko – ludzi związanych z zarządzaniem biznesem – powinniśmy dążyć, o to zabiegać jako profesjonaliści a zarazem obywatele.

*Irena K. Hejduk*  
*Redaktor naczelna*





Andrzej Wilk

## **EWOLUCJA POGLĄDÓW I KONCEPCJI PETERA DRUCKERA**

Peter Ferdinand Drucker był publicystą, profesorem, konsultantem, komentatorem życia gospodarczego, politologiem, historykiem, powieściopisarzem i prelegentem – popularyzatorem różnych dziedzin wiedzy. Setna rocznica jego urodzin (19 listopada 2009 roku, zmarł 11 listopada 2005 roku) stała się okazją do refleksji nad aktualnością głoszonych przez niego koncepcji i idei dotyczących zarządzania. Był autorem 39 książek i setek artykułów. Biografowie policzyli, że napisane przez niego książki zostały przetłumaczone na 37 języków. Policzyli również, że 25 uniwersytetów amerykańskich, brytyjskich, czeskich, hiszpańskich, szwajcarskich i japońskich nadało mu doktoraty honorowe.

Dodatkowym impulsem do refleksji były przejawy patologii w zarządzaniu korporacjami, ujawnione w trakcie międzynarodowego kryzysu finansowego.

### **Renesansowa osobowość**

Jego renesansowa osobowość budziła podziw, ale czasami też nieufność. W ciągu swego długiego, twórczego życia Drucker wielokrotnie antycypował nowe potrzeby społeczne, wymagające nowych koncepcji i rozwiązań w sferze zarządzania. Ale ludzie wyprzedzający własne czasy często narażeni są na niezrozumienie i niechęć. Tak też było w przypadku Druckera. Wielostronność jego talentów i wiedzy wywoływała niechęć i zawiść. Z tego też powodu niekiedy zanizano jego dorobek w zakresie teorii i praktyki zarządzania. Co prawda sława i podziw, jakimi się cieszył w skali międzynarodowej, sprawiały, że w USA stosunkowo rzadko był publicznie krytykowany, niemniej jednak w niektórych amerykańskich środowiskach akademickich mówiono, że Drucker „w normalnych warunkach” nie uzyskałby nawet skromnego etatu na wydziale *business administration*. Jego książkom zarzucano w tych

środowiskach powierzchowność, na niektórych wydziałach amerykańskich uczelni kształcących ekonomistów czy organizatorów nie zaliczano ich do lektur obowiązkowych.

Pochodził z rodziny osób wykształconych i cieszących się prestiżem oraz sympatią otoczenia. Ojciec był ekonomistą i prawnikiem, wysokim urzędnikiem państwowym, matka – doktorem medycyny. Utrzymywali rozległe kontakty towarzyskie. W ich wiedeńskim domu gościli między innymi Josef Schumpeter, Ludwig Wittgenstein i Ludwig Mises.

Drucker junior okazał się człowiekiem ambitnym i samodzielnym. Po maturze opuścił Austrię. Próbował swych sił w dziennikarstwie i w przedsiębiorstwach na terenie Niemiec, w Hamburgu, a następnie we Frankfurcie nad Menem. Jednocześnie studiował podręczniki uniwersyteckie w trzech językach i zdawał kolejne egzaminy. W 1931 roku uniwersytet we Frankfurcie nadał mu stopień doktora w zakresie prawa i stosunków międzynarodowych. Rosnące znaczenie partii Hitlera skłoniło młodego redaktora „Frankfurter General-Anzeiger” – gdyż tam trafił w owym czasie – do podjęcia problematyki politycznej. W 1932 roku ukazała się jego broszura dotycząca koncepcji Stahla, konserwatywnego myśliciela politycznego, zatytułowana *Friedrich Julius Stahl: konservative Staatslehre und geschichtliche Entwicklung*. Była pamfletem na hitleryzm.

Prawie cały nakład został spalony przez hitlerowców. Podobny los spotkał cztery lata później publikację Druckera poświęconą kwestii żydowskiej w Niemczech (*Die Judenfrage in Deutschland*). Trudno się dziwić, że po tych doświadczeniach, gdy Hitler doszedł do władzy, Drucker wyjechał do Wielkiej Brytanii, gdzie przez cztery lata (1933–1937) pracował jako ekonomista w London Banking House. Równoległe uczestniczył w seminariach prowadzonych przez Johna M. Keynesa.

Od 1937 roku przebywał w Stanach Zjednoczonych. Był korespondentem czasopism brytyjskich i zarazem amerykańskim współpracownikiem banków brytyjskich. Później zajęcia te łączył dodatkowo z obowiązkami profesora filozofii i politologii w Bennington College w Vermont.

W 1939 roku ukazała się książka Druckera *Koniec człowieka ekonomicznego: źródła totalitaryzmu* (*The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism*). Stanowiła ona ambitną próbę zidentyfikowania przyczyn dojścia Hitlera do władzy oraz ukazania wspólnych cech nazizmu i stalinizmu. Książkę tę przeczytał Winston Churchill. Zrobiła na nim duże wrażenie, napisał jej pierwszą i bardzo pozytywną recenzję. Nie zapomniał o niej, gdy został premierem Wielkiej Brytanii. Przewidująco egzemplarze tej książki otrzymywali absolwenci szkoły kształcącej kandydatów na oficerów brytyjskich. Churchill był bowiem jednym z nielicznych polityków, którzy

w pełni zrozumieli rzeczywiste intencje Hitlera. Książka Niemcoznawcy Druckera, potwierdzająca poglądy brytyjskiego przywódcy, była zalecaną przez niego pomocą naukową i jednocześnie cennym propagandowym wsparciem.

W dziedzinie nauk politycznych, podobnie jak później w dziedzinie zarządzania, Drucker łatwiej zdobywał uznanie praktyków aniżeli teoretyków. Ilustruje to choćby fakt, że ani Hannah Arendt w *Źródłach totalitaryzmu* (*The Origins of Totalitarianism*), ani Leszek Kołakowski w *Głównych nurtach marksizmu* nie nawiązali do pionierskiej pracy Druckera.

### Koncepcja korporacji

Poglądy Petera Druckera na zarządzanie kształtowały się w znacznym stopniu pod wpływem teorii rozwoju gospodarczego zaproponowanej przez Josepha Schumpetera. W szczególności podzielał on poglądy Schumpetera dotyczące roli przedsiębiorcy-innowatora w gospodarce rynkowej. We wstępie do wspomnianej książki stwierdził, że „innowator nie zachowuje się ekonomicznie, nie próbuje optymalizować i nie jest motywowany przez racjonalność ekonomiczną. Stanowi on zjawisko społeczne”<sup>1</sup>.

Drucker był przeświadczony o potrzebie kształtowania w obrębie przedsiębiorstwa społeczności, która zapewnia swym członkom poczucie przynależności i satysfakcji z wykonywanej pracy. To przeświadczenie towarzyszyło mu w 1943 roku, kiedy przyjął propozycję Donaldsona Browna, jednego z menedżerów General Motors, dokonania – jak to określił Brown – „politycznego audytu” korporacji. Przez dwa lata Drucker otrzymywał pensję za to, że zapoznawał się z korporacją. Poświęcał temu cały swój czas. Towarzyszył wszędzie prezesowi Alfredowi Sloanowi, był obecny na wszystkich zebraniach zarządu, przeprowadzał wywiady z pracownikami, analizował przebieg produkcji i procesy podejmowania decyzji. W ten sposób zdobył rzetelną wiedzę o rzeczywistym funkcjonowaniu tej jednej z większych korporacji amerykańskich, odgrywającej dużą rolę w latach wojny.

Owoce dwuletniej pracy była książka *Concept of the Corporation*, wydana w 1946 roku. Menedżerowie General Motors mieli wątpliwości, czy Drucker znajdzie jej wydawcę. Problematyka zarządzania bowiem nie cieszyła się wówczas zainteresowaniem. Książka się ukazała, ale szefostwo firmy zareagowało na nią bardzo ostro. Uznano Petera Druckera za *persona non grata* w korporacji i na pięćdziesiąt lat zamknięto przed nim bramy General

<sup>1</sup> P.F. Drucker, *The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism*, 1994, Wprowadzenie.

Motors. Tymczasem *Concept of the Corporation* zawiera w rzeczywistości pochwałę multidywilizyjnej organizacji General Motors, wypracowanych w korporacji programów i technik zarządzania, a także jej infrastruktury.

Drucker potraktował General Motors jako wielką instytucję społeczną zaangażowaną w działania biznesowe. Starał się opisać, na czym polega zarządzanie nią, jak dobierani są menedżerowie i jak działają, jak korporacja została ustrukturyzowana w jednostki organizacyjne o różnej skali (dywizje, sekcje). Usiłował również przedstawić rolę i pozycję wielkich korporacji w społeczeństwie. Podkreślał, że wielkie przedsiębiorstwa wprowadzające nowe produkty i usługi należą do najważniejszych osiągnięć ludzkości.

Punkt ciężkości dokonanej przez Druckera analizy znajdował się w obrębie wewnętrznych problemów korporacji oraz ich związku z sukcesami i niepowodzeniami na rynku. Zakwestionował rozpowszechniony wówczas uproszczony stereotyp zarządzania, opierający się na przekonaniu, że zarządzanie jest po prostu zespołem czynności składających się z wydawania rozkazów i ich wykonywania. Stał na stanowisku, że badana przezeń korporacja odniosłaby większe sukcesy, gdyby została zdecentralizowana. Sugerował, że pomiędzy zarządem korporacji a kierownikami dywizji, z których składała się General Motors, powinna istnieć podobna relacja do relacji między rządem federalnym USA a mającymi rozległe kompetencje władzami stanowymi. Z tego wywodzi się nadane przez niego określenie proponowanych zmian, ich charakteru – decentralizacja federalna.

Z propozycji wynikało, że korporacja General Motors powinna składać się z autonomicznych biznesów. Zalecana przez Druckera decentralizacja miała oznaczać system, w którym centrala określa, co menedżerowie dywizji mają robić, ale nie jak robić. Twierdził, że również młodszy menedżerowie powinni mieć swobodę podejmowania decyzji, czemu towarzyszy prawo do popełniania omyłek, w ten bowiem sposób zdobywają doświadczenie, uczą się praktycznie zarządzania. Zajęte przez niego w tej sprawie stanowisko wywołało największe oburzenie. Uznano je za próbę podważenia władzy kierownictwa korporacji. Źle zostały przyjęte również krytyczne uwagi Druckera dotyczące ugruntowanych, stosowanych w korporacji stosunków z dostawcami, dealerami i pracownikami.

„Dla członków kierownictwa GM stanowiło to obrazę majestatu – pisał Drucker wiele lat później. – Nigdy mi tego do końca nie wybaczyli”. Lojalnie jednak zaznaczył, że prezes GM Alfred Sloan postąpił honorowo. „Gdy podczas zebrania zwołanego w celu omówienia mojej książki jego współpracownicy zaatakowali mnie, Sloan natychmiast wystąpił w mojej obronie. Powiedział swoim kolegom: »Całkowicie się z wami zgadzam. Pan Drucker zupełnie się myli. Zrobił jednak dokładnie to, co zapowiedział, że zrobi, kiedy

go zaprosiliśmy. Ma też prawo do własnych poglądów, nawet błędnych – tak samo jak wy czy ja<sup>2</sup>.

Postulowaną przez Druckera koncepcję decentralizacji wykorzystał Henry Ford II. Zastosowali ją również menedżerowie i przedsiębiorcy japońscy do tworzenia struktur hybrydowych, w końcu XX wieku zaś rozwój przedsiębiorstw wirtualnych spowodował bardzo szerokie rozpowszechnienie koncepcji decentralizacyjnych Druckera.

Konflikt z kierownictwem General Motors, wywołany omawianą książką, nie spowodował odsunięcia się od Druckera innych, cieszących się znakomitą reputacją firm. Autora książki *Concept of the Corporation* angażowały w charakterze konsultanta liczne, znane przedsiębiorstwa amerykańskie, takie jak General Electric, Coca Cola, Citicorp, IBM, Intel. Petera Druckera angażowały również jako konsultanta agencje rządowe USA, Kanady i Japonii. Z czasem stał się autorytetem w zakresie zarządzania instytucjami publicznymi. Osoby, które spotykały się z Druckerem jako konsultantem, a byli wśród nich A.G. Gafley (Procter & Gamble), Jack Welch (General Electric), Andy Grove (Intel), Shoichiro Toyoda (Toyota Co.), Masatoshi Ito (ITO-Yakado Group), podkreślały jego skłonność do zadawania dociekliwych pytań, zachęcających rozmówcę do własnych przemyśleń i poszukiwań. Drucker bowiem nie kwapił się do pochopnego formułowania recept, cenił swoich partnerów, ich opinie i doświadczenie.

Ostatnie dekady swego aktywnego życia poświęcił problemom kierowania organizacjami społecznymi (non-profit). W dużej mierze było to wynikiem rozczarowania negatywnymi przejawami funkcjonowania wielkich korporacji.

## **Menedżerowie jako grupa przywódca**

W latach 1942–1972 Peter Drucker był profesorem zarządzania w New York University, a od 1972 roku profesorem nauk społecznych w Clermont Graduate School (Kalifornia). Wykładał do 92 roku życia. Od 2001 roku aż do śmierci 11 listopada 2005 roku nie prowadził zajęć ze studentami, ale podtrzymywał kontakt z uczelnią. Był niezmiernie płodnym autorem. Jego

---

<sup>2</sup> P.F. Drucker, *Dlaczego Moje lata z General Motors są lekturą obowiązkową*, w: A.P. Sloan jr, *Moje lata z General Motors*, WNT, Warszawa 1993, s. 7–8. Sloan twierdzi w tej publikacji, że przedstawia prawidłową prezentację zagadnień, które jego zdaniem Drucker interpretował błędnie, ale w swej polemice nie powołuje się bezpośrednio na książkę Druckera.

kolejne książki przyczyniły się do ukształtowania wiedzy o zarządzaniu jako samodzielnej dyscyplinie naukowej.

„Teza, że zarządzanie jest jednym z podstawowych lub najważniejszym czynnikiem rozwoju gospodarczego, formułowana była wielokrotnie” – piszą Wiesław M. Grudzewski i Irena K. Hejduk. I dodają: „Pod koniec XX stulecia Peter Drucker nazwał zarządzanie nową społeczną technologią Zachodu, zwłaszcza tych krajów, którym udało się dogonić światowych liderów”. Podkreślają: „Są to argumenty intuicyjnie dość przekonujące. Ich naukowego uzasadnienia szukać należy w nowoczesnych koncepcjach rozwoju gospodarczego, zapoczątkowanych przez Romera, Lucasa, Krugmana i innych. Zgodnie z tymi koncepcjami, za zasadniczy endogeny czynnik wzrostu gospodarczego w dłuższych okresach uznano kumulację rosnących korzyści skali, wynikających z akumulacji kapitału ludzkiego o rosnącej produktywności krańcowej. Stopa akumulacji kapitału ludzkiego jest proporcjonalna do czasu przeznaczanego na kształcenie i rozwój kwalifikacji. One z kolei określają zdolność do tworzenia i absorpcji innowacji. Według Druckera – kontynuują swe spostrzeżenia cytowani autorzy – właściwa definicja menedżera to określenie go jako tego, który odpowiada za zastosowanie i wykorzystanie wiedzy. Zarządzanie jest więc czynnikiem sprawczym, rozpoczynającym szybszą akumulację kapitału ludzkiego i lepsze wykorzystanie go na rynku”<sup>3</sup>.

Zdaniem Druckera zarządzanie jest przede wszystkim profesją. Menedżerowie to profesjonaliści tacy jak lekarze i prawnicy. Równocześnie podkreślał, że przedsiębiorstwa, podobnie jak agencje rządowe i organizacje społeczne (non-profit), są odpowiedzialne wobec społeczeństwa jako całości. Jeszcze dobitniej myśl tę wyraził w opublikowanej w roku 1973 książce *Management – Tasks, Responsibilities, Practices*. Twierdził w niej, że we współczesnym społeczeństwie nie ma innej grupy przywódczej niż menedżerowie. Jeżeli menedżerowie naszych głównych instytucji, a szczególnie biznesu, nie wezmą na siebie odpowiedzialności za wspólne dobro, to nikt inny nie może tego uczynić i nie uczyni<sup>4</sup>.

Szczególną rolę odegrała książka *Praktyka zarządzania*<sup>5</sup>. Autor przedstawił w niej różne aspekty społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i jego kierowników. Pisał w niej: „Bo przecież przedsiębiorstwa – to społeczności istot ludzkich. Jego wydajność to ich wydajność. A społeczność

<sup>3</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 51–52.

<sup>4</sup> P.F. Drucker, *Management – Tasks, Responsibilities, Practices*, New York 1973, s. 325.

<sup>5</sup> P.F. Drucker, *The Practice of Management*, New York 1954.

istot ludzkich musi opierać się na wspólnych przekonaniach, zaś jej zwartość muszą symbolizować wspólne zasady. Inaczej dotknie ją paraliż, straci ona zdolność działania, nie będzie mogła domagać się ani uzyskiwać od swych członków wysiłku i wydajności.

Jeżeli takie względy są nieuchwytny, uczynić je uchwytnymi ma swymi dokonaniem zarząd. Zaniedbując to, ryzykuje się więcej niż niekompetencję w swoim biznesie, bo i kłopoty z załogą, co najmniej zaś spadek produktywności pracy, a także restrykcje publiczne wobec biznesu wywołane jego nieodpowiedzialnym prowadzeniem. Ryzykuje się i to, że w firmie pozostaną menedżerowie przeciętni, bez wyobraźni, odsiadujący godziny pracy, tacy, którzy myślą wyłącznie o własnym interesie, miast o interesie wspólnym, mali, ślepi ludzie o ciasnych umysłach – a wszystko z braku wyzwania, przywództwa i poczucia perspektywy<sup>6</sup>.

Drucker twierdził, że kierownicy przedsiębiorstw – podobnie jak innych organizacji – powinni wyraźnie określić cele, a następnie znaleźć kryteria i mierniki oceny realizacji tych celów. Zarządzać można tym, co można zmierzyć.

„Cele są potrzebne w każdej dziedzinie, której wydajność i rezultaty wpływają bezpośrednio i żywotnie na egzystencję i prowadzenie biznesu. Są to te dziedziny, na które wywiera wpływ każda decyzja zarządu i dlatego trzeba je uwzględniać w podejmowanej decyzji. To one przesądzają o tym, co konkretnie oznacza zarządzanie biznesem. To one artykułują, ku jakim rezultatom biznes musi zmierzać i czego trzeba dla skutecznej pracy nad ich osiągnięciem.

Oto pięć rzeczy, które powinniśmy być zdolni zrobić w tych kluczowych dziedzinach: ● uporządkować i objaśnić cały zakres zjawisk danego biznesu w kilku ogólnych stwierdzeniach; ● przetestować te stwierdzenia w praktycznym doświadczeniu; ● przewidzieć zachowania ludzkie; ● ocenić sensowność decyzji w trakcie ich podejmowania; ● umożliwić czynnym biznesmenom analizę ich własnego doświadczenia, a w efekcie podniesienie swej wydajności. I właśnie dlatego, że tradycyjny teoremat maksymalizacji zysku nie sprawdza się w żadnym z tych przypadków, nie mówiąc już o wszystkich razem – należy z niego zrezygnować.

Na pierwszy rzut oka mogłoby się zdawać, że różne biznesy powinny różnić się zupełnie od siebie swymi kluczowymi dziedzinami, i to różnić się tak, by nie dało się tu zastosować żadnej ogólnej teorii. To oczywiście prawda, że różne kluczowe dziedziny wymagają różnego rozłożenia akcentów w różnych

---

<sup>6</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wyd. Czytelnik, Nowoczesność, AE w Krakowie, Warszawa 1988, s. 80.

biznesach – i różnego nacisku w różnych fazach rozwoju każdego biznesu. Ale pozostają one takie same bez względu na to, jaki to biznes, w jakich warunkach ekonomicznych, o jakim rozmiarze i w jakiej fazie wzrostu. Oto osiem dziedzin, dla których należy ustalić cele osiągnięć i wyniki: • pozycja rynkowa przedsiębiorstwa; • innowacyjność; • produktywność; • zasoby fizyczne i finansowe; • rentowność; • wydajność menedżerów i ich rozwój; • wydajność pracownika i jego stosunek do pracy; • odpowiedzialność publiczna przedsiębiorstwa<sup>7</sup>.

Drucker był orędownikiem rynkowej orientacji przedsiębiorstw. Twierdził, że głównym ich celem jest zaspokajanie potrzeb klientów. Osiągnięcie zysku, podkreślał, nie jest celem głównym, lecz podstawowym warunkiem ciągłej egzystencji przedsiębiorstwa.

### Zarządzanie przez cele

Cytowana książka Druckera przyczyniła się do upowszechnienia zarządzania przez cele (ang. *MBO-Management by Objectives*) jako istotnej metody zarządzania. Metoda ta znalazła zastosowanie w wielu przedsiębiorstwach. Opracowane zostały – dostosowane do specyfiki poszczególnych branż – algorytmy postępowania<sup>8</sup>. Nie wszyscy jednak podchodzą do tej metody, a przynajmniej do niektórych jej szczegółów, bezkrytycznie.

Propagator sterowania jakością E. Deming – skądinąd konkurent Druckera jako konsultanta w Japonii – twierdził, że stosowanie kryteriów i mierników ilościowych jest szkodliwe, gdyż wywołuje u pracowników napięcia i stresy powodujące obniżanie jakości. Trudno jednak kierować – zwłaszcza produkcją i dystrybucją – bez tych mierników i kryteriów. Zdaniem autora niniejszych rozważań możliwe jest celowe stosowanie TQM i MBO jako metod komplementarnych, a nie traktowanie ich jako wzajemnie się wykluczających<sup>9</sup>.

Ostro krytykował stosowanie zarządzania przez cele Dale Krueger. Był on zdania, że zarządzanie przez cele jest koncepcją wadliwą, nigdy niezwyfikowaną jako efektywne narzędzie, trudną do zastosowania i sprawiającą, że przedsiębiorstwa, dążąc do swych celów, przywiązują nadmierną wagę do kontroli zamiast do pielęgnowania kreatywności<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania, op.cit.*, s. 79.

<sup>8</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania, op.cit.*, s. 83–85.

<sup>9</sup> A. Wilk, *Symbioza metod*, „Rzeczpospolita” z 1 września 1999 roku.

<sup>10</sup> D. Krueger, *Strategic Management and Management by Objectives*, Small Business Advancement Center 1994.



Trzeba jednak podkreślić, że żadna metoda ani technika zarządzania nie mogą być traktowane jako uniwersalne, i dlatego istotna przydatność zarządzania przez cele występuje w sytuacjach krytycznych, zagrożenia obecności przedsiębiorstwa na rynku. Ponadto zakres jej zastosowania powinien być określony z uwzględnieniem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a w szczególności istniejącego w nim poziomu zaufania<sup>11</sup>.

## Pod prąd

Ważne książki Druckera, wyrażające nowe podejście do opisywanych zjawisk i wprowadzające nowe pojęcia (marketingowa orientacja przedsiębiorstwa, przeciwstawianie zinstytucjonalizowanych praktyk kultowi tak zwanych charyzmatycznych przywódców, pracownicy wiedzy i wiedza jako nowoczesny czynnik produkcji i inne) ukazywały się w okresie, gdy stopniowo narastał coraz mniej mu sprzyjający klimat intelektualny i społeczny. Dla autora *Praktyki zarządzania* korporacja to przede wszystkim wspólnota ludzi oparta na zaufaniu i szacunku, a nie po prostu „maszyna do robienia pieniędzy”. W tym czasie natomiast noblista Milton Friedman utrzymywał, że jedyną społeczną funkcją przedsiębiorstwa jest funkcjonowanie zgodne z prawem akcjonariuszy do pomnażania ich zysków. Wielu zwolenników Friedmana uważa zachłanność za cnotę, a każdą próbę ograniczania krociowych zysków menedżerów za „bolszewicki pomysł”.

A co działo się realnie w tym czasie w gospodarce? Fuzje i przejęcia powodowały zwiększanie bezrobocia. Tworzące się konglomeraty charakteryzowały się rozbudowanymi i kosztownymi strukturami biurokratycznymi. Restrukturyzacje dyktowane dążeniem do zwiększenia wartości korporacji na giełdach były przyczyną zarówno wzrostu bezrobocia, jak i znikania z rynku wyrobów potrzebnych klientom, uznanych jednak przez coraz potężniejsze korporacje za „zbyt mało opłacalne”. Z tych powodów Peter Drucker „w latach 1980-tych zaczął doznawać poważnych wątpliwości dotyczących nie tylko biznesu, a nawet samego kapitalizmu. Już nie spoglądał na korporację jako na idealne miejsce dla ukształtowania wspólnoty. W rzeczywistości widział w niej coś wręcz przeciwnego – miejsce, w którym interes własny zatriumfował nad zasadami egalitaryzmu, które tak długo głosił. Zarówno w swych artykułach, jak i przemówieniach Drucker występuje jako jeden

<sup>11</sup> Na poziom ten wpływają różne czynniki. Por. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 104–105.

z najważniejszych krytyków »Ameryki Korporacyjnej«. Kiedy mnożyły się konglomeraty, przemawiał przeciwko nieodpowiedzialnym fuzjom i przejęciom. Kiedy dyrektorzy byli pochłonięci budowaniem własnych imperiów, wysuwał argumenty przeciwko zatrudnianiu niepotrzebnego personelu i niewydajnych licznych »asystentów«.

Pensje czołowych menedżerów korporacji znajdujących się na liście Fortune 500 były kilkaset razy większe od uposażenia przeciętnego pracownika. Zdaniem Druckera wynagrodzenia szefów korporacji nie powinny przekraczać stawki dwadzieścia razy większej od tego uposażenia – zwłaszcza w korporacjach, w których zredukowano tysiące pracowników. »Jest to moralnie i społecznie niewybaczalne i w przyszłości zapłacimy za to słoną cenę«.

Wrogie przejścia w latach 80. to okres, który obecni rewizjoniści uważają za zasadniczy dla podnoszenia amerykańskiej efektywności i produktywności. Zdaniem Druckera stanowił on »ostateczny upadek kapitalizmu korporacyjnego«. Porównywał wówczas handlarzy z Wall Street do »bałkańskich chłopów kradnących sobie nawzajem owce« lub też do »świń obżerających się przy korycie«. Utrzymywał, że wielomilionowe pakiety przy odchodzeniu ze stanowisk zdegenerowały zdolność menedżerów do troski o cokolwiek poza interesem osobistym. »Kiedy masz złote parasole« – powiedział jednemu z dziennikarzy – »to stworzyłeś bodziec do zмовy z lecącym«.

W pewnym momencie Drucker był tak zde gustowany amerykańskimi wartościami korporacyjnymi, że skłoniło go to do powiedzenia »choć wierzę w wolny rynek, to mam poważne zastrzeżenia do kapitalizmu«<sup>12</sup>.

Tego rodzaju wątpliwości i zastrzeżenia w okresie międzynarodowego kryzysu finansowego podziela wiele osób. Także obecnie, gdy ktoś sięga do tekstów Druckera, po raz kolejny ma okazję przekonać się, że wyprzedzał on swoje czasy. Ale, jak wspomniano, w latach 90. ubiegłego wieku oddziaływanie Druckera stopniowo słabło. Wykorzystywano fakt, że autorowi *Praktyki zarządzania* jednak zdarzały się w trakcie wykładów i w tekstach błędy faktograficzne. Na przykład we wstępie do książki *Moje lata w General Motors* przytoczył rzekome słowa Alfreda Sloana o tym, że śmierć jego młodszego brata Raymonda to była „największa tragedia mojego życia”. Tymczasem Raymond zmarł 17 lat po śmierci Alfreda.

Tego rodzaju błędy powodowały u czytelników i słuchaczy Druckera wątpliwości dotyczące jego staranności podczas notowania i weryfikacji faktów, a niekiedy stawiano pytanie, czy po ukończeniu 80. roku życia nadal zachowywał on dawną sprawność umysłową. Konsekwencje były takie, że na przykład w 2003 roku Cornelis de Klyver, dziekan Clermont Graduate School

<sup>12</sup> J. Byrne, L. Gerdes, *The Man Who Invented Management*, „Business Week” November 28, 2005.

of Management, doszedł do przekonania, że nazwisko Druckera to „słabnąca marka” i postanowił cofnąć nadaną uczelni w roku 1987 nazwę „The Peter Drucker Graduate School of Management”. Decyzja ta wywołała złośliwe komentarze. J. Byrne i L. Gerdes napisali na łamach „Business Week”: „Aby uzyskać dar w wysokości 20 milionów dolarów dla swej cherlawej fundacji, de Klyver zgodził się umieścić inne nazwisko w nazwie Szkoły. Było to nazwisko Masatoshi Ito, założyciela Ito-Yakado Group”<sup>13</sup>. Także studenci nie zgodzili się z tą zmianą i zorganizowali demonstrację.

Schorowany już wtedy Drucker chciał uspokoić nastroje i z własnej inicjatywy zwrócił się do studentów, by nie przeszkadzali szkole zdobyć pieniędzy, które są jej bardzo potrzebne, a gdy chodzi o jego osobę, to nie ma ona większego znaczenia, bo „w trzy lata po śmierci mało kto będzie o niej pamiętał”. Mylił się głęboko, wypowiadając te słowa. Setna rocznica urodzin Druckera w 2009 roku uczczona została licznymi konferencjami i obchodami. Najważniejsze odbywały się w jego miejscu urodzenia – w Wiedniu, ale także w Kalifornii i Chinach, gdzie zainteresowanie myślą Druckera gwałtownie rośnie. W Clermont Graduate University of California, gdzie wykładał, został patronem aż dwóch instytucji: Peter Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management oraz Drucker Institute. Instytut działa jako centrum sieci towarzystw imienia Druckera, które propagują zastosowanie wypracowanych przez niego zasad zarządzania praktycznie wszędzie, od szkół po organizacje zbierania odpadków i ich utylizacji<sup>14</sup>.

## **Amerykański optymizm i pomysłowość**

Peter Drucker, który – jak wspomniano – przybył do Stanów Zjednoczonych w 1937 roku (w 1943 roku stał się obywatelem amerykańskim), był zafascynowany powszechną tendencją do patrzenia w przyszłość, dominującą w jego nowej ojczyźnie. Była to ożywcza zmiana po latach pobytu w Europie żyjącej wspomnieniami o konfliktach i będącej zarzewiem nowych konfliktów.

Cenił taylorizm, co może wydawać się dziś kontrowersyjne, ale uważał, że ten nurt w organizacji pracy uczynił robotników amerykańskich produktywnymi i urealnił ich starania o dobrobyt i godne życie. Społeczny klimat Ameryki i studia nad teorią rozwoju gospodarczego sformułowaną przez Josepha Schumpetera sprawiły, iż Peter Drucker wiele uwagi poświę-

<sup>13</sup> J. Byrne, L. Gerdes, *The Man...*, *op.cit.*

<sup>14</sup> „The Economist”, November 21–27, 2009, s. 70.

cił problemom przedsiębiorczości i innowacji. Syntezę jego badań, lektur i przemyśleń na te tematy zawiera wydana w 1985 roku książka *Innovation and Entrepreneurship*. Polskie wydanie zatytułowane *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady* ukazało się w 1992 roku.

Drucker był zdania, że przedsiębiorczość może się przejawiać praktycznie we wszystkich dziedzinach. „Przedsiębiorca w edukacji i w służbie zdrowia – są to dwa urodzajne pola – czyni w znacznym stopniu to samo, używa w znacznym stopniu tych samych narzędzi i napotyka w znacznym stopniu na te same problemy jak przedsiębiorca w biznesie lub związku zawodowym [...]. Przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako możliwość”<sup>15</sup>. Drucker widział potrzebę społeczeństwa przedsiębiorczego „w którym innowacja i przedsiębiorczość są normalne, stałe i ciągłe. Podobnie jak zarządzanie stało się specyficznym organem wszystkich współczesnych instytucji i organem integrującym naszą zbiorowość organizacji, tak samo innowacja i przedsiębiorczość muszą stać się integralną działalnością podtrzymującą życie naszych organizacji, naszej gospodarki i naszego społeczeństwa”<sup>16</sup>.

Książka Druckera – w jego rozumieniu – miała zapewnić koncepcje i intelektualne narzędzia potrzebne do kreowania społeczeństwa przedsiębiorczego. Ponieważ społeczeństwo amerykańskie jest bardzo mobilne, a miliony Amerykanów zarówno w okresie pracy zawodowej, jak i po przejściu na emeryturę zmieniają zawód, a czasami i miejsce pobytu oraz styl życia, założenia Druckera nie wydawały się zbyt ambitne.

### **Przykładem organizacji społeczne**

Fakt, że miliony Amerykanów (często równoległe z pracą zawodową) działają jako wolontariusze w organizacjach społecznych, skłonił Druckera do bliższego zainteresowania się tymi organizacjami. Widząc zdumiewającą skuteczność działania niektórych spośród nich, Drucker zidentyfikował ich metody działania jako nadające się do zastosowania w wielkich organizacjach biznesowych. „Pierwszą rzeczą, jakiej może nauczyć się biznes od dobrze działających organizacji non profit jest to, że trzeba zacząć od określenia misji i związanych z nią wymagań”<sup>17</sup>. Organizacje non profit „posiadają też, co jest jeszcze większą rzadkością, dyrektorów zarządzających odpowiadających

<sup>15</sup> P.F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, London 1986, s. 50.

<sup>16</sup> P.F. Drucker, *Innovation...*, *op.cit.*, s. 283–284.

<sup>17</sup> P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002, s. 70.

przed radą i corocznie ocenianych przez powoływany przez radę komitet. I, co jest jeszcze bardziej niespotykane: radę, której praca jest co roku oceniana według wcześniej ustalonych kryteriów związanych z realizacją konkretnych celów. Efektywne wykorzystanie takiej rady jest drugą rzeczą, której może nauczyć się biznes od sektora non profit<sup>18</sup>. Powiedzmy jednak uczciwie: tego rodzaju zalecenia zazwyczaj nie przekonywały menedżerów wielkich korporacji, gdyż obawiali się oni – nie bez powodu – że silne rady nadzorcze oznaczałyby ograniczanie ich władzy.

\* \* \*

Popularność dzieł i myśli Druckera oraz ich międzynarodowy zasięg przyniosły autorowi zasłużony rozgłos, a także sukces finansowy. Sukces ten zapewne byłby większy, gdyby Drucker był konformistą i wspierał propagandowo „Korporacyjną Amerykę”, zamiast ją krytykować. Jednakże korzyści finansowe nie były nigdy głównym motywem jego działania. Nie było jego ambicją – jak to ujął – aby „umrzeć jako najbogatszy na cmentarzu”. I dlatego też jego książki nie są na czytelnicznym „cmentarzu”, lecz w obiegu intelektualnym współczesnego świata.

## Bibliografia

1. Byrne J., Gerdes L., *The Man Who Invented Management*, „Business Week”, November 28, 2005.
2. Drucker P.F., *Dlaczego Moje lata z General Motors są lekturą obowiązkową*, w: A.P. Sloan jr, *Moje lata z General Motors*, WNT, Warszawa 1993.
3. Drucker P.F., *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, London 1986.
4. Drucker P.F., *Management - Tasks, Responsibilities, Practices*, New York 1973.
5. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002.
6. Drucker P.F., *The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism*, 1994.
7. Drucker P.F., *The Practice of Management*, New York 1954.
8. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
9. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
10. Krueger D., *Strategic Management and Management by Objectives*, Small Business Advancement Center 1994.
11. Wilk A., *Symbioza metod*, „Rzeczpospolita” z 1 września 1999 roku.

---

Andrzej Wilk - dr inż, pracownik naukowo-dydaktyczny Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Specjalizuje się w problemach międzynarodowych stosunków politycznych i gospodarczych.

---

<sup>18</sup> P.F. Drucker, *Myśli przewodnie...*, *op.cit.*, s. 74.

Jerzy Surma

## **ANALOGIA W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM<sup>1</sup>**

Podjęcie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie oscyluje pomiędzy dwoma przeciwstawnymi podejściami w zachowaniach menedżerskich: racjonalnym wyborem opartym na dedukcji oraz heurystyczną metodą prób i błędów<sup>2</sup>. Oba podejścia znajdują zastosowanie w drastycznie odmiennych sytuacjach. Podejście dedukcyjne opiera się na analizie dużej ilości danych i sprawdza się najlepiej w dojrzałych i stabilnych sektorach. Natomiast metoda prób i błędów jest niejednokrotnie skutecznym podejściem w sytuacjach nowych, niepewnych i bardzo złożonych, gdzie próby formalnej analizy z góry skazane są na niepowodzenie.

Na pograniczu tych dwóch skrajnych podejść pojawia się pytanie o rzeczywiste zachowania menedżerów, zwłaszcza w obliczu narastającej niepewności oraz złożoności współczesnej rzeczywistości gospodarczej. Objawia się to szczególnie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, gdzie istnieje relatywnie duża możliwość kształtowania firmy i jednocześnie częsty jest niski poziom racjonalności zachowań. W trakcie rozwoju stają się one coraz mniej podatne na zmianę przy jednoczesnym wzroście racjonalności zachowań<sup>3</sup>.

### **W obliczu nowych problemów**

Obserwacje zachowań decyzyjnych menedżerów pokazują, że w sytuacji nowego problemu, kiedy wnioskowanie dedukcyjne jest ograniczone, odwołanie się do doświadczenia jest najbardziej racjonalnym zachowaniem.

<sup>1</sup> Artykuł stanowi relację z badań finansowanych ze środków na naukę w latach 2008–2010.

<sup>2</sup> G. Gavetti, J.W. Rivkin, *How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy*, „Harvard Business Review” 2005, nr 4, s. 54–63.

<sup>3</sup> G. Gavetti, J.W. Rivkin, *On the Origin of Strategy: Action and Cognition over Time*, „Organization Science” 2007, vol. 18, nr 3, s. 420–439.

Zgodnie z badaniami Thagarda „analogie mogą być obliczeniowo użyteczne w sytuacji, kiedy konceptualna i oparta o reguły wiedza nie jest dostępna”<sup>4</sup>. W tym duchu, w zakresie zarządzania strategicznego, wypowiedziała się grupa badawcza z Harvard Business School, stwierdzając, że „wnioskowanie przez analogię jest powszechną formą wnioskowania w środowisku strategów biznesowych. Stając przed wyzwaniem nowych szans czy trudnych sytuacji, stratedzy wracają myślami do podobnych sytuacji ze swojego życia lub do tych, o których słyszeli, i wykorzystują tę lekcję wziętą z przeszłych doświadczeń”<sup>5</sup>.

Jest to rodzaj generalizacji. W efekcie transferu doświadczeń z obszaru znanego na aktualną niepewną sytuację użycie analogii wydaje się złotym środkiem pomiędzy szkołą pozycyjną a ewolucyjną w planowaniu strategicznym. W ramach szkoły pozycyjnej pozwala on na wybrnięcie z nierealnych założeń co do racjonalności decyzji menedżerskich. Natomiast w nurcie szkoły ewolucyjnej przyjmuje się, że ten rodzaj postępowania umożliwia wprowadzenie elementów racjonalnych w „reakcyjne” działania menedżerów, podejmowane ad hoc. Wielu badaczy zauważa, że odwołanie się do analogii jest szczególnie częste w sytuacji, gdy otoczenie firmy charakteryzuje się dużą złożonością i niepewnością<sup>6</sup>. Odwołanie do doświadczenia pozwala na uporządkowanie oglądu otoczenia i sprzyja racjonalizacji podejmowanych decyzji. Ten rodzaj zachowań jest zwykle spontaniczny, nie ma charakteru świadomego sposobu postępowania. Należy jednak pamiętać, że odwołanie się do analogii zawiera w sobie liczne niebezpieczeństwa, które mogą doprowadzić do błędnych decyzji.

### **Cykl wnioskowania przez analogię**

Na rys. 1 przedstawiono podstawowy schemat wykorzystania analogii w podejmowaniu decyzji strategicznych. Cały proces podejmowania decyzji jest podzielony na cztery fazy<sup>7</sup>. Są one następujące:

1. Dostrzec analogię i ustalić jej zadania. Wybór bazy potencjalnie użytecznej polega na wyszukiwaniu adekwatnej analogii (bazy) dla aktualnie rozważanego problemu strategicznego (cel). Adekwatna

<sup>4</sup> P. Thagard, *Mind: Introduction to Cognitive Science*, MIT Press: Cambridge, MA, 1996.

<sup>5</sup> G. Gavetti, D. Levinthal, J. Rivkin, *Strategy Making in Novel and Complex Worlds: The Power of Analogy*, „Strategic Management Journal” 2005, nr 26.

<sup>6</sup> H. Courtney, *20/20 Foresight. Crafting Strategy in an Uncertain World*, Harvard Business Press, Boston 2001.

<sup>7</sup> G. Gavetti, J.W. Rivkin, *How Strategists...*, *op.cit.*

analogia może mieć różne źródła pochodzenia: własne doświadczenia menedżerów, przerobione studia przypadków na studiach MBA, przeczytane lub zasłyszane opisy innych firm i inne. Aby już w tej fazie zminimalizować ryzyko wadliwej analogii, istotne jest ustalenie natury rozważanego problemu strategicznego, a chodzi o to, czy odwołanie do analogii jest świadome oraz jakie jest źródło tych odwołań.

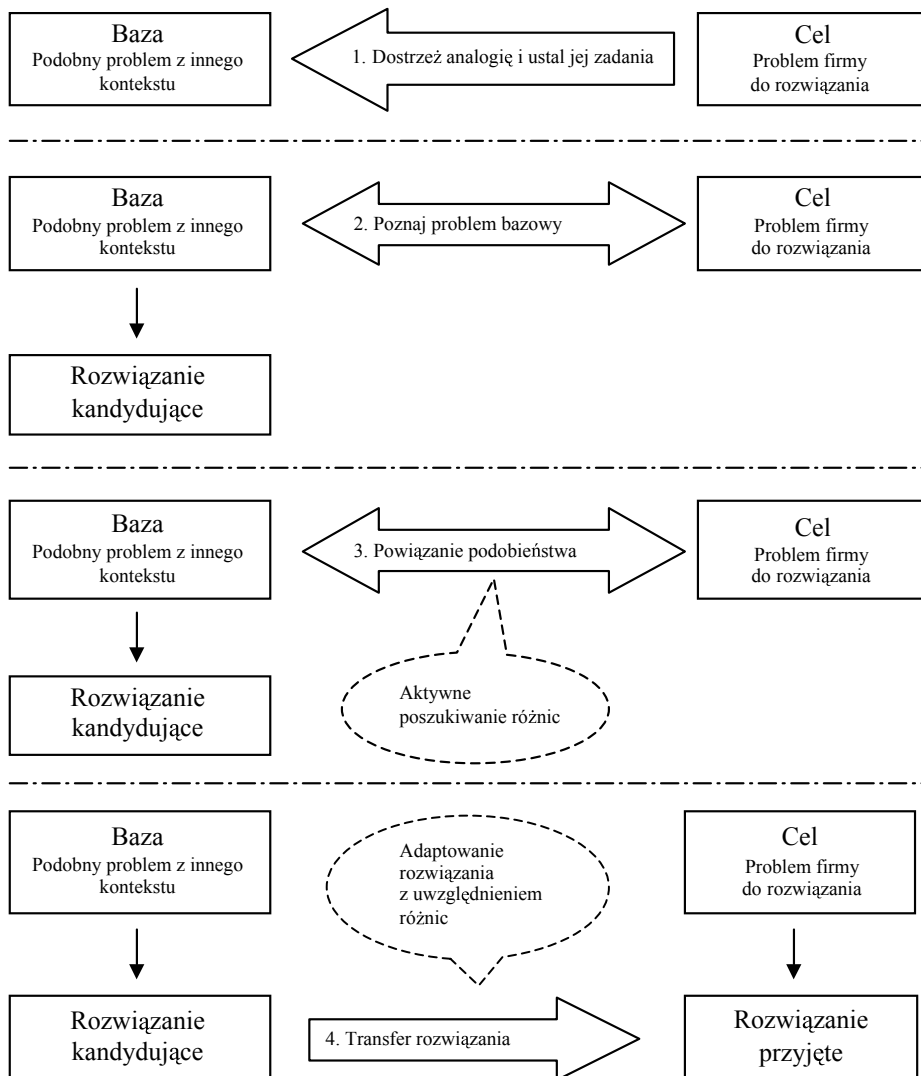
2. Poznanie problemu bazowego polega na ustaleniu, czy związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy sytuacją firmy, dla której poszukiwane jest rozwiązanie (cel), oraz czy charakterystyka sektora, w której działa analizowana firma (baza), a także strategia firmy są adekwatne (podobne) do sytuacji, którą uważa się za analogiczną. Jest to złożone zagadnienie, wymagające precyzyjnej analizy strategicznej bazy i celu.
3. Powiązanie podobieństwa ma na celu ustalenie, w jakim stopniu przypadek źródłowy (bazowy) i docelowy (cel) są podobne. W ramach tej fazy Gavetti i Rivkin zalecają wręcz aktywne wyszukiwanie różnic, aby znaleźć dowody na to, że istotne własności problemu źródłowego nie występują w problemie docelowym<sup>8</sup>. Takie podejście minimalizuje ryzyko uwikłania się w powierzchowne analogie.
4. Transfer rozwiązania (wnioskowanie analogiczne) wiąże się z ustaleniem, jaka decyzja zostanie ostatecznie podjęta dla przypadku docelowego. Oczywiście zapożyczona strategia z przypadku źródłowego musi być odpowiednio dostosowana i przekształcona do realiów przypadku źródłowego. Ten skomplikowany proces jest nazywany adaptacją rozwiązania. Zakres adaptacji jest odwrotnie proporcjonalny do wielkości podobieństwa pomiędzy bazą a celem. Niemniej, nawet w sytuacji imitacji, kiedy podobieństwo to jest niezwykle duże (choć nigdy całkowite), niezbędne jest dokonanie adaptacji rozwiązania.

---

<sup>8</sup> G. Gavetti, J.W. Rivkin, *How Strategists...*, *op.cit.*



Rys. 1. Wnioskowanie przez analogię w zarządzaniu strategicznym



Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Gavetti, J.W. Rivkin, *How Strategists...*, *op.cit.*

Przedstawiony cykl wnioskowania przez analogię w podejmowaniu decyzji strategicznych zostanie dogłębnie omówiony w studium przypadku firmy mobilnego marketingu interaktywnego One-2-One. Bazą analogii są tu doświadczenia właścicieli firmy przejęte z wcześniej zarządzanego przez nich portalu internetowego Arena.

## Studium przypadku One-2-One

One-2-One jest firmą działającą na rynku mobilnych usług dodanych (ang. *mobile value added services*) dla szeroko rozumianej branży TMT (to jest technologia, media, telekomunikacja)<sup>9</sup>. Koncentruje się na oferowaniu kompleksowych usług w zakresie aplikacji, marketingu oraz implementacji systemów komunikacji mobilnej. One-2-One, wykorzystując telefon komórkowy, umożliwia partnerom bezpośredni kontakt z ich klientami, na przykład poprzez wirtualne konkursy, promocje czy sondaże. Wraz z rozwojem Grupy Kapitałowej One-2-One poszerzana jest działalność o nowe obszary rynku mobilnych usług dodanych oraz pogłębiana jest specjalizacja w konkretnych sferach tych usług.

Obecnie Grupa Kapitałowa One-2-One działa w następujących segmentach: interaktywna komunikacja (radio, prasa, telewizja), marketing mobilny, elektroniczny podpis mobilny oraz portale społecznościowe. Głównym kanałem komunikacji mobilnej pomiędzy klientami One-2-One a ich odbiorcami jest Premium Rate SMS, czyli SMS-y o podwyższonej taryfikacji.

W 2002 roku, wkrótce po założeniu firmy, twórcy One-2-One podjęli strategiczną decyzję o oferowaniu kompleksowych usług marketingowych na dynamicznie rozwijającym się rynku telefonii komórkowej. W tamtym czasie była to decyzja niezwykle innowacyjna i ryzykowna ze względu na brak jakichkolwiek punktów odniesienia. Rynek telefonii komórkowej w Stanach Zjednoczonych był opóźniony w stosunku do Europy, a w samej Europie dominowały usługi z numerem o podwyższonej taryfikacji typu 0-700. Paradoksalnie inspiracją do rozwoju mobilnych usług marketingowych były doświadczenia związane z budową i zarządzaniem portalem Arena, jednym z większych portali internetowych w Polsce.

Pozorny paradoks polegał na tym, że Arena nie była udanym przedsięwzięciem biznesowym. Reklamowana jako portal drugiej generacji oferowała szeroką ofertę usług e-commerce, zaawansowany system zabezpieczeń transakcji finansowych oraz niemal 60-osobową redakcję w okresie największego rozkwitu. Bardzo wysoki poziom kosztów stałych powiązany z niskimi przychodami z reklam oraz wycofanie się inwestora strategicznego

---

<sup>9</sup> Opracowano na podstawie prospektu emisyjnego związanego z publiczną emisją akcji One-2-One w 2006 roku oraz raportu przygotowanego w ramach badań statutowych – J. Surma, *Najlepsze praktyki biznesowe w podejmowaniu strategicznych decyzji zarządczych*. Opracowano w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie realizowanych pod kierunkiem prof. K. Rutkowskiego, temat badawczy „Najlepsze praktyki biznesowe”, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.

doprowadziły portal do upadłości jesienią 2001 roku<sup>10</sup>. To traumatyczne doświadczenie zainspirowało twórców portalu do rozważenia przeniesienia swoich doświadczeń z rozczarowującego rynku internetowego na rozwijający się rynek telefonii komórkowej.

W tamtym okresie zaobserwowano dynamiczny wzrost na rynku telefonii komórkowej, w tym również usług dodanych z wykorzystaniem SMS-ów. W tym między innymi kontekście rynkowym została utworzona spółka One-2-One jako analogia do portalu Arena w telefonii mobilnej, z oferowaniem usług marketingowych skierowanych do konkretnego odbiorcy. Nie powtórzono modelu Areny. Firmę rozwijano pieczołowicie, kontrolując koszty. Zrezygnowano świadomie z klienta masowego na rzecz klientów biznesowych. Pierwsze kontrakty podpisano z rozgłośniami radiowymi do obsługi bezpośredniego kontaktu ze słuchaczami poprzez SMS-y (na przykład konkursy radiowe).

Decyzja strategiczna okazała się poprawna i w relatywnie krótkim czasie firma podpisała stałe kontrakty na obsługę między innymi stacji telewizyjnych i koncernów medialnych. Już w drugim roku działalności firma osiągnęła ponad 2,5 mln zł przychodów ze sprzedaży. Rozwój firmy dobrze ilustruje porównanie z bezpośrednią konkurencją – firmą MNI<sup>11</sup>. W latach 2004–2007 firma MNI osiągnęła pięciokrotny wzrost sprzedaży w porównaniu do niemal dziesięciokrotnego wzrostu sprzedaży firmy One-2-One. W całym badanym okresie firma utrzymywała rentowność. Wartość EBITDA w 2003 roku wynosiła 376 tys. zł i wzrosła ponad pięciokrotnie do 2024 tys. zł w roku 2007. W analogicznym okresie EBITDA firmy MNI wzrosła czterokrotnie.

### **Dobry przykład użycia analogii**

Powstanie One-2-One jest dobrym przykładem użycia analogii w zarządzaniu strategicznym. Szukana jest firma-baza, aby dla określonego celu wniosku odwołać się do zastosowanego w niej rozwiązania. Bazą dla spółki One-2-One był portal Arena. Bolesne doświadczenie jego założycieli stanowiło zarówno źródło pozytywnych inspiracji, jak i wiedzy, czego się wystrzeżać. W tabeli 1 przedstawiono podobieństwa i różnice pomiędzy

<sup>10</sup> Był to niemal dokładnie koniec okresu euforii na giełdach całego świata (tak zwana bańka internetowa) w latach 1995–2001, związanego ze spółkami z branży informatycznej.

<sup>11</sup> Nie jest to idealny benchmarking, gdyż w badanym okresie MNI oferowała różne usługi telekomunikacyjne, w tym dodane usługi mobilne od 2005 roku.

rynkiem portali internetowych w Polsce (w latach 1999–2001) a rynkiem usług mobilnych (w okresie 2001–2007).

**Tabela 1. Analiza analogii pomiędzy Arena (baza) a One-2-One (cel)**

Zagadnienie	Arena (baza)	One-2-One (cel)
Kontekst otoczenia rynkowego – podobieństwa	Lata 1999–2001 1. Obszar działania: marketing interaktywny 2. Brak powszechnie przyjętych modeli biznesowych 3. Testowanie przez reklamodawców i relatywnie niskie budżety 4. Relatywnie niska bariera wejścia na rynek portali internetowych 5. Klient docelowy: wiek 18–60 lat, średnie i duże miasta 6. Szybko zmieniające się i dojrzewające technologie	Lata 2002–2007 1. Obszar działania: marketing interaktywny 2. Kreowanie i testowanie modeli biznesowych 3. Rozpoznawanie przez reklamodawców i rozwój 4. Niska bariera wejścia na rynek usług mobilnych 5. Klient docelowy: wiek 16–50 lat, cała Polska 6. Szybko zmieniające się i dojrzewające technologie
Kontekst otoczenia rynkowego – różnice	Lata 1999–2001 1. Silna konkurencja 2. N-ty portal na rynku 3. Faza rozwoju sektora 4. Brak zaufania w kontekście „bańki internetowej” 5. Powszechne przekonanie o „darmowych” usługach WWW 6. Długi okres inwestowania bez gwarancji zwrotu 7. Kopiowanie amerykańskich modeli biznesowych 8. Duża niezależność rynku od jakichkolwiek regulatorów	Lata 2002–2007 1. Niski poziom konkurencji 2. Pionierska usługa na rynku 3. Faza narodzin sektora 4. Duże oczekiwania i kredyt zaufania 5. Zrozumienie kosztów obsługi SMS-owych usług mobilnych 6. Relatywnie szybkie okres osiągnięcia rentowności 7. Kreowanie własnych modeli biznesowych 8. Uzależnienie polityki operatorów telefonii komórkowych

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać, różnice są znaczące. Wskazują one na potrzebę dużej ostrożności w budowaniu wizji firmy w sektorze telefonii komórkowej na podstawie doświadczeń z budowania serwisu internetowego. Ta intuicja ma odzwierciedlenie we wnioskowaniach (tabela 2).

**Tabela 2. Transfer wnioskowania pomiędzy Arena a One-2-One**

Zagadnienie	Arena (baza)	One-2-One (cel)
Opis firmy: inwestycje strategiczne	Duża inwestycja w implementację i utrzymanie portalu oraz profesjonalny zespół redakcyjny (ponad 50 osób). Profesjonalne usługi: syndykacja contentu, e-commerce: „wirtualne centrum handlowe”, usługi bezpiecznych transakcji finansowych, planowane analizy behawioralne klientów portalu.	Silne ograniczenie kosztów, na początku kilkusobowy zespół profesjonalistów, silnie skoncentrowany na sprzedaży. Profesjonalne usługi: wykorzystanie usług dodanych w telefonii komórkowej jako nowej formy komunikacji z odbiorcami poprzez SMS-y.
Opis firmy: model biznesowy	Pierwotna strategia to konkurowanie przez zróżnicowanie. Portal poniósł duże inwestycje, aby zaoferować unikatowe usługi marketingu interaktywnego. W rzeczywistości Arena nie osiągnęła wizerunku portalu drugiej generacji, odróżniającego ją istotnie od konkurencji.	Odwołanie się do strategii konkurowania przez zróżnicowanie w zakresie usług marketingu interaktywnego (mobilnego) z dodaniem klarownej koncentracji na określonej grupie nabywców; w pierwszej fazie były to stacje radiowe.

Źródło: opracowanie własne.

Generalnie podtrzymano ideę budowania firmy w zakresie marketingu interaktywnego i wykorzystano doświadczenia w tym zakresie. Niemniej – jednocześnie – świadomie postanowiono unikać kilku istotnych błędów, jakie popełnił portal Arena. Wyraźnie postawiono na zbudowanie firmy jako grupy profesjonalistów, niskokosztowej, silnie skoncentrowanej na sprzedaży. One-2-One podtrzymało strategię wyróżniania, w praktyce implementując to, co w przypadku Areny było raczej wizją niż rzeczywistością.

Zrezygnowano świadomie ze sprzedaży usług podstawowych, tak zwanego contentu (dzwonki, tapety i inne), na rzecz usług zaawansowanych. Położono też nacisk na silną koncentrację na wybranych segmentach rynku (stacje radiowe) i doprowadzono do tego, że osiągnięto ekspercki poziom usług. Ten rodzaj doświadczeń pozwolił ponadto na rozwój firmy w kierunku obsługi agencji marketingowych i domów mediowych.

One-2-One stanowi ciekawy przykład, jak z trudnego doświadczenia wyciągnąć pozytywne wnioski i zbudować rentowne przedsiębiorstwo. Istotne jest podkreślenie, że analogia była oparta na własnym doświadczeniu twórców One-2-One i silnie determinowała dalsze działania. Dokonano twórczej adaptacji doświadczenia z rynku portali internetowych na rynek mobilny, intuicyjnie uwzględniając podstawowe różnice. Wyniki firmy w latach 2003–2007 pokazują, że strategiczna decyzja była poprawna, niemniej firma mogła być większa niż rzeczywiście osiągnięta. Negatywne doświadczenie z kosztami stałymi w portalu Arena doprowadziło do dużej ostrożności w dokonywaniu

inwestycji i ograniczyło skalę działania. To studium potwierdza też znany w psychologii efekt szczególnego znaczenia negatywnych doświadczeń.

### **Nie ma powtórzeń, są podobieństwa**

Przedstawione studium przypadku pokazuje wagę analogii w praktyce zarządzania strategicznego. Odwołanie się do przeszłych doświadczeń jest silnie zakorzenione w ludzkim myśleniu. Jest oczywiste, że historia się nie powtarza w znaczeniu identyczności zdarzeń, natomiast powtarza się w znaczeniu podobieństwa zdarzeń. Dzięki temu możliwe jest uczenie się z doświadczenia, a nie odkrywanie otaczającej nas rzeczywistości każdego dnia na nowo.

W badanym przypadku menedżerowie uważnie przeanalizowali własne doświadczenia, starając się na tej podstawie wyciągnąć właściwe wnioski w kontekście bieżących dylematów strategicznych. Odwołanie się do własnych doświadczeń wydaje się całkowicie naturalne.

W ramach przedstawionego studium przypadku starano się precyzyjnie określić podobieństwa i różnice pomiędzy bazą a celem analogii, tak aby pokazać korzyści i ryzyko związane z podjętymi decyzjami. Należy pamiętać, że wnioskowanie odwołujące się do analogii jest wnioskowaniem formułującym niepewne wnioski. Trzeba je zawsze traktować sceptycznie i poddawać weryfikacji. Takie stanowisko zajmuje na przykład Monroe Beardsley. Pisze on krytycznie: „Analogie ilustrują i prowadzą do hipotez, ale myślenie w kategoriach analogii nabiera znamion błędu, jeśli analogia ma dostarczać uzasadnienia sądu. Tego rodzaju błąd logiczny nazywany jest »argumentem z analogii« [...], jeśli dwie rzeczy mają sporo wspólnego [...], podobieństwo może uzasadniać dalsze badania, czy mają one więcej wspólnego. Jednak nie może to służyć jako uzasadnienie naszego przekonania bez dalszych dociekań. Bez względu na to, ile wspólnych charakterystyk mają dwie rzeczy, mogą się one różnić na dowolną liczbę sposobów”<sup>12</sup>.

Podsumowując: nie ma wnioskowania z analogii, występuje natomiast błąd fałszywej analogii. Nawet bardzo duże podobieństwo nie uzasadnia wnioskowań, niemniej analogia może być źródłem ciekawych hipotez i może stanowić uzasadnienie dalszych pogłębionych dociekań. W tym kontekście widać wyraźnie, jak ważne są dalsze zintensyfikowane badania nad analogią w procesach decyzyjnych kadry zarządzającej.

<sup>12</sup> M.C. Beardsley, *Practical Logic*, Prentice Hall, New York 1950.

## Bibliografia

1. Beardsley M.C., *Practical Logic*, Prentice Hall, New York 1950.
2. Courtney H., *20/20 Foresight. Crafting Strategy in an Uncertain World*, Harvard Business Press, Boston 2001.
3. Gavetti G., Levinthal D., Rivkin J., *Strategy Making in Novel and Complex Worlds: The Power of Analogy*, „Strategic Management Journal” 2005, nr 26.
4. Gavetti G., Rivkin J.W., *How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy*, „Harvard Business Review” 2005, nr 4.
5. Gavetti G., Rivkin J.W., *On the Origin of Strategy: Action and Cognition over Time*, „Organization Science” 2007, vol. 18, nr 3.
6. Surma J., *Najlepsze praktyki biznesowe w podejmowaniu strategicznych decyzji zarządczych. Opracowano w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie realizowanych pod kierunkiem prof. K. Rutkowskiego, temat badawczy „Najlepsze praktyki biznesowe”*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
7. Thagard P., *Mind: Introduction to Cognitive Science*, MIT Press: Cambridge, MA, 1996.

---

Jerzy Surma – dr, adiunkt w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej.

Jan Klimek

## TAK POWSTAJE FIRMA

26 września 1902 roku opuszczeniem flag do połowy masztu San Francisco zęgnął Leviego Straussa. Zmarł w należącym do niego domu, który zajmował wspólnie z rodziną swojej siostry Fanny. Miał 73 lata i był w owym czasie najbogatszym przedsiębiorcą w Stanach Zjednoczonych. Odszedł bezpotomnie, firmę przejęli czterej siostrzeńcy. Pochowany został na cmentarzu Colma, znajdującym się na południe od San Francisco.

Firma istnieje do dziś. Obecnie jest międzynarodowym koncernem, nadal jednak ma swą główną siedzibę w San Francisco. Sprzedaje swe produkty w około 100 krajach, a blisko 500 sklepów firmowych działa w ponad 40 krajach. Europejską siedzibą firmy jest Bruksela. W Polsce mieści się oddział odpowiedzialny za rozwój marki Levi's® na rynkach Europy Wschodniej, a więc nie tylko w naszym kraju, ale także w Bułgarii, Chorwacji, Czechach, Estonii, Słowenii i Rumunii oraz na Litwie, Łotwie, Słowacji, Ukrainie i Węgrzech. Roczne przychody koncernu oceniane są na około cztery miliardy dolarów.

### Levi i Jacob, synergia połączonych talentów

Postać Leviego Straussa stała się inspiracją licznych artykułów i innych publikacji. Tylko w Internecie jest ponad 4,2 milionów sygnalizowanych w wyszukiwarce informacji i wpisów bezpośrednio lub pośrednio odnoszących się do niego. Niektóre utrzymane w tonie, można by powiedzieć, lirycznym, jak na przykład zamieszczony na stronie internetowej znanego niemieckiego koncernu medialnego WRD (telewizja, radio, serwis internetowy, wideo) szkic zatytułowany *Vom Hausierer zum Hosen-Millionär (Od domokrażcy do spodniarza-milionera)*. Zaczyna się on tak:

„Rankiem 26 lutego 1829 roku Rebeka Strauß wydała na świat w żydowskiej dzielnicy Buttenheim koło Bambergu [Bawaria – przyp. J.K.] swoje ósme dziecko. Ma on nosić imię Löb, zdecydował jej mąż, sprzedawca-domokrażca Hirsch Strauß. Ojciec wędrował po okolicy, w ślizgawicy



i śniegu, w bawarskim regionie Oberfranken (Górnej Frankonii), sprzedając guziki i wstążki, noże i narzędzia. Pieniądze, które zarabiał, przeznaczał na potrzeby najbardziej elementarne. Löb Strauß, gdy ukończył 14 lat, był wystarczająco dorosły, by towarzyszyć ojcu w jego wyprawach. Cóż bowiem innego mógł robić? Żaden rzemieślnik nie przyjmie żydowskiego dziecka na naukę. Zatem Löb był skazany na ten sam los co jego ojciec i zanosilo się na to, że opuści ten świat równie ubogi, jak się urodził. Stało się jednak zupełnie inaczej”<sup>1</sup>.

W dalszej części publikowanej przez WRD opowieści – i w innych odnoszących się do tego tematu publikacjach – mowa jest o tym, że zapowiedzią przełomu stał się rok 1847. Löb skończył 18 lat. Zmarł wówczas jego ojciec. Matka, pozbawiona w następstwie tego wydarzenia środków do życia, zdecydowała się opuścić rodzimą Bawarię i udać się do legendarnej Ameryki, o której opowiadano, że tam i pucybut, jeśli jest pracowity i ma odrobinę szczęścia, może stać się milionerem. Liczyła na pomoc przebywającego od pewnego czasu za oceanem starszego brata. Trudno powiedzieć, na ile skuteczna była ta pomoc, w każdym razie nie ulega wątpliwości, że los młodego żydowskiego chłopca się odmienił, chociaż nie od razu. Najpierw, jak ojciec w starej ojczyźnie, był handlarzem-domokrądcą. Po pewnym czasie przy ulicy Sacramento w San Francisco otworzył firmę handlującą towarami mieszanymi i zaczął zarabiać na tyle dużo, iż w 1864 roku ofiarował 20 tys. dolarów na budowę synagogi w swym nowym mieście rodzinnym.

Nazywał się już wtedy Levi Strauss. Pan Bóg okazał mu – co tu ukrywać – wdzięczność. Na drodze jego życia bowiem pojawił się przybysz z Rygi, młodszy od niego o dwa lata Jacob (Youphes) W. Davis, krawiec z zawodu. Szył on spodnie dla okolicznych farmerów. Popularne wśród farmerów i poszukiwaczy złota spodnie z bawełnianej tkaniny – także szyte przez Davisa – miały denerwujący użytkowników mankament. Obrywały się w nich kieszenie, do których farmerzy i poszukiwacze złota lubili wkładać wszystko, co znaleźli, bądź o czym sądzili, że może im się przydać. Krawiec przybyły z Łotwy wpadł na pomysł, jak ten mankament usunąć. Urywaniu się kieszeni mogło zapobiegać zastosowanie wzmacniających miedzianych nitów.

Był to wynalazek, który Davis zdecydował się opatentować, aby zapobiec naśladownictwu ze strony innych krawców-spodniarzy. Być może głodem nie przymierał, ale na wniesienie opłaty patentowej nie było go stać. Podobno, jak podaje jedno ze źródeł, chodziło o 50 dolarów. Niektórzy powiadają: na szczęście nie miał wystarczających oszczędności, by samemu wykupić

<sup>1</sup> <http://www.wdr.de/themen/kultur/stichtag/2009/02/26.jhtml>.

patent... W innym wypadku nie zawiązałby zapewne spółki z zaopatrującym go w tkaniny bawełniane Levim Straussem, a tak – z powodu pustki w kieszeni – był zmuszony to uczynić. Strauss nie miał – w każdym razie nic o tym nie wiadomo – talentów rzemieślniczych ani umiejętności wynalazczych. Okazało się jednak, że umiał „robić pieniądze“. Skorzystał z tego Jacob W. Davis, który z kolei w dziedzinie „robienia pieniędzy” nie wyróżniał się szczególnymi talentami.

Strauss pieniądze nie pożyczył. Zobowiązał się natomiast – i słowa dotrzymał – że sfinansuje patentową ochronę pomysłu Davisa w zamian za to, że zostanie współwłaścicielem patentu. Wówczas też, jako współwłaściciel patentu, zdobył odpowiednie środki, by opatentowane dzinsy produkować na masową skalę<sup>2</sup>. Minęło ledwie kilka miesięcy od uzyskania patentu 20 maja 1873 roku, gdy utworzona według pomysłu Davisa firma Levi Strauss & Co. (w której pomysłodawca patentu znalazł zatrudnienie), sprzedała 5875 tuzinów spodni i płaszczy. Wkrótce potem kilkaset osób w dwóch fabrykach należących do Straussa produkowało masowo farmerki ze znanym do dziś znakiem firmowym.

To wyjątkowo plastyczna ilustracja, że kreatywność może dotyczyć zarówno sfery techniki czy technologii (vide: Davis), jak i zarabiania pieniędzy, czyli – używając popularnego określenia – „robienia biznesu” (vide: Strauss). A w momencie, gdy dochodzi do skojarzenia tych dwóch rodzajów kreatywności, powstaje pole do praktycznego uprawiania przedsiębiorczości. To klasyczny przejaw synergii w biznesie, wynikającej z połączenia w tej dziedzinie rynkowej aktywności różnych rodzajów talentów.

## **Przedsiębiorstwo jako instytucja społeczna**

W biznesie przedsiębiorczość urzeczywistnia się z reguły w postaci tworzenia i rozwijania przedsiębiorstw, tak jak w opisanym przypadku. W przedsiębiorstwie wieloosobowym (choć istnieją też „przedsiębiorstwa jednoosobowe”; w Polsce jest ich wyjątkowo dużo i część z nich istnieje

---

<sup>2</sup> Z czasem przez niektórych autorów został uznany za wynalazcę dzinsów, a J. Davis jedynie za współtwórcę. Taką opinię o lewisach wykonanych z bawełny o skośnym splocie, do dziś wytwarzanych w prawie niezmienionej postaci (choć są też modele zmodyfikowane), najczęściej niebieskich lub czarnych z pięcioma lub czterema kieszeniami wyraża na przykład portal internetowy „Przepisnabiznes.pl – Portal przedsiębiorczych” (<http://www.przepisnabiznes.pl/aktualnosci/levi-strauss-co.-franczyza.html>).

jedynie formalnie, jako dość sztuczny byt ekonomiczny<sup>3</sup>) zatrudniani są pracownicy o wzajemnie uzupełniających się umiejętnościach i obowiązkach. Przedsiębiorstwo, zwłaszcza średnie i duże, z zasady wyróżnia się hierarchiczną strukturą zarządzania (kadra menedżerska z liderem w osobie prezesa spółki lub dyrektora, dozór średniego i podstawowego szczebla, personel wykonawczy) oraz mniej czy bardziej wyraźnie określonymi pionami obsługi przedsiębiorstwa, takimi jak piony: techniczny, finansowy, marketingu i sprzedaży, personalny. Kreatywność i przedsiębiorczość zostaje więc w ten sposób niejako „rozłożona na czynniki pierwsze”, scalane potem planem strategicznym firmy i planem operacyjnym.

W klasycznej definicji przedsiębiorstwa podkreśla się, że jest to podmiot gospodarczy, czyli podmiot dopuszczony przez przepisy prawa do prowadzenia działalności gospodarczej (wytwórczej, budowlanej, handlowej, usługowej) prowadzonej w celach zarobkowych na własny rachunek. Jest ono odrębne ekonomicznie, czyli jest niezależne finansowo. Wyposażone jest w osobowość prawną, czyli w prawo występowania jako podmiot prawny i aby tę osobowość otrzymać, musi być wpisane do odpowiedniego urzędowego rejestru.

Bardziej rozwinięte definicje i opisy przedsiębiorstwa zawierają odpowiednie podręczniki szkolne i akademickie. Skoro artykuł ten rozpoczynał się od opowieści o tym, jak dwóch panów o zróżnicowanych, uzupełniających się talentach i umiejętnościach stworzyło na przełomie XIX i XX wieku jedno z najbardziej popularnych i w tym czasie najbardziej dochodowych przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych, działające do chwili obecnej i przynoszące wysokie zyski, sięgnijmy po jeden z bardzo popularnych amerykańskich podręczników ekonomii, który w USA miał blisko dziesięć

<sup>3</sup> Trudno do grupy „przedsiębiorstw” – nawet mikroprzedsiębiorstw – wykazywanych w urzędowych sprawozdaniach zaliczać tak zwaną samodzielną działalność gospodarczą polegającą na tym, że każe się sprzątaczkę, kierowcę w firmie czy księgowemu zarejestrować „firmę” i z „firmą” tą zawiera się umowę cywilną o świadczenie usług: ze sprzątaczką, że będzie sprzątać pomieszczenia „patrona” (i wyłącznie u niego!), z kierowcą – że będzie rozwoził towar dostarczony przez „patrona”, z księgowym – że będzie prowadził dla niego rachunkowość. W rzeczywistości osoby te: sprzątaczkę, kierowcę, księgowego są typowymi pracownikami. Pracują w miejscu i czasie wyznaczonym przez zleceniodawcę, pobierają na ogół z góry określone wynagrodzenie oraz podlegają podobnej dyscyplinie jak inni zatrudnieni u zleceniodawcy. A zastosowany kamuflaż służy praktycznie tylko do tego, by pracownik sam za siebie płacił składki na ZUS, NFZ, sam opłacał swój urlop (z którego może jednak skorzystać tylko, gdy „zleceniodawca” się zgodzi) i by owa „firma” pod postacią sprzątaczkę, kierowcy czy księgowego nie była objęta ochroną przewidzianą w kodeksie pracy, dotyczącą na przykład warunków rozwiązania stosunku pracy, zakazem zwolnienia z pracy w czasie ciąży i w okresie bezpośrednio poprzedzającym nabycie praw emerytalnych. Nie jest to więc żadna „samodzielną działalność biznesowa”, żadne gospodarowanie „na swoim”, a po prostu nieuczciwość części pracodawców, z którą – ze szkodą dla autentycznego biznesu – niestety dotychczas mało skutecznie próbuje się walczyć.

wydań i prawie milionowy nakład: *Economics. The Science of Common Sense* Elberta V. Bowdena oraz Judith H. Bowden.

W 2002 roku ukazało się polskie wydanie tego podręcznika uzupełnione za zgodą autorów o część odnoszącą się do naszego kraju, opracowaną przez wybitnych polskich profesorów: Mieczysława Kabaja, Tadeusza Kowalika, Adama Nogę i Jerzego Wilkina. Nosi ono tytuł: *Ekonomia. Nauka zdrowego rozsądku. Amerykańsko-polski podręcznik akademicki makro- i mikroekonomii*. Wszystkie odwołania w tekście odnoszą się do polskiego wydania podręcznika.

Amerykańscy autorzy podręcznika pojęcie przedsiębiorstwa odnoszą przede wszystkim do jego kontekstu społecznego, funkcji, jaką przedsiębiorstwo pełni, jego relacji z otoczeniem oraz jego miejsca w systemie rynkowym. System rynkowy charakteryzują w taki oto sposób: „Pobudza ludzi do produkcji czegoś, w czym są dobrzy, a potem pozwala im na wymianę tego, co produkują, na to, czego potrzebują”. I odnosząc się bezpośrednio do przedsiębiorstwa jako instytucji społecznej usadowionej w systemie rynkowym, piszą: „Przedsiębiorstwo jest to pewnego rodzaju »miejsce, w którym każdy sprzedaje czynniki produkcji i otrzymuje za nie dochody«. Nawet osoba, która jest właścicielem przedsiębiorstwa – budynków, maszyn – sprzedaje te środki przedsiębiorstwu w zamian za dochód. Właściciel przedsiębiorstwa w istocie nie »żyje w przedsiębiorstwie«. Właściciele przedsiębiorstw żyją w gospodarstwach domowych, tak, jak każdy inny i sprzedają przedsiębiorstwu swoje czynniki produkcji – kapitał i umiejętności z zakresu zarządzania”.

W następujących słowach podsumowują tę część rozważań odnoszących się do przedsiębiorstwa jako instytucji społecznej umożliwiającej realizowanie się w sferze biznesu przedsiębiorczości jako cechy osobowościowej: „W istocie, gdy mówimy »przedsiębiorstwo«, to mamy na myśli kupującego na rynku nakładów i sprzedającego na rynku produktów. Przedsiębiorstwa kupują nakłady, a sprzedają produkty. To jest właściwy sposób patrzenia na przedsiębiorstwo”<sup>4</sup>.

Przedsiębiorstwa, podkreślają autorzy w innej części swego podręcznika, produkują „po to, żeby sprzedawać produkty. Żeby uzyskiwać za nie pieniądze. Z nadzieją osiągnięcia zysków”. A zyski pojawiają się wtedy, gdy uzyskiwany przychód jest większy od poniesionych kosztów. „Jeżeli chcesz zwiększyć swój przychód, to wszystko, co powinieneś zrobić, sprowadza się do jednego: produkować i sprzedawać więcej po danej cenie (jeśli możesz). Albo sprzedawać tę samą ilość produktów po wyższej cenie (jeśli możesz).

<sup>4</sup> E.V. Bowden, J.H. Bowden, *Ekonomia. Nauka zdrowego rozsądku*, Fundacja Innowacja Warszawa 2002, s. 88.

Ale to nie zawsze może być łatwe do zrobienia”<sup>5</sup> – i jak to na ogół w amerykańskich podręcznikach się robi, opisują całą siatkę zależności wpływających na popyt, koszty, stan konkurencji, a także metody analizy tych zjawisk i zachodzących procesów, odwołując się do prostych i łatwych do zrozumienia przykładów.

### **Kompetencje, lojalność, współpraca**

Z refleksji na temat kreatywności i przedsiębiorczości wynika, że trudno dochodzić do zadowalających efektów, jeśli przedsiębiorstwo nie stanie się zespołem kompetentnych – każdy w swojej dziedzinie – ludzi blisko, stale i lojalnie z sobą współpracujących, dążących konsekwentnie do celów nakreślonych w przyjętej strategii. Inaczej niełatwo byłoby ogarnąć całą przestrzeń czynników oddziałujących bardziej bądź mniej bezpośrednio na osiągnięte wyniki, kształtować strategię firmy i jej wykonawstwo tak, by wzmacniać wpływ czynników i okoliczności poprawiających kondycję firmy i zarazem osłabiać oddziaływanie czynników i okoliczności obniżających efekty obecności firmy na rynku. Interesujące na ten temat uwagi zawiera między innymi książka Jana D. Antoszkiewicza *Metody skutecznego zarządzania*. W podrozdziale zawierającym zalecenia dotyczące formułowania celów autor podkreśla, że ta czynność „trudna i odpowiedzialna” ma „istotny wpływ na uzyskiwanie wyników”. Wymienia dziesięć takich zaleceń.

Pierwsze: „Stale myśleć w kategoriach wyników: co ma być zrobione, a nie co ma być robione”.

Drugie: „Odrzucić jednostronne i krótkowzroczne myślenie w kategoriach bilansu, zysku, na rzecz myślenia holistycznego, w kategoriach współzależności i osiągnięcia przewodzenia na zewnątrz (na rynku). Zamiana myślenia musi rozpoczynać się od naczelnego kierownictwa”.

Trzecie: „Uwzględniać potencjał przedsiębiorstwa, wiedzę, umiejętności i doświadczenie, a także kulturę organizacyjną, zaangażowanie możliwości. Trzeba umiejętnie wykorzystywać negatywne doświadczenia i transformować je w pozytywne”.

Czwarte: „Nie lekceważyć ani nie ignorować żadnej okazji, która zawocowałaby zdobyciem nawet chwilowej przewagi. Kto nie przewodzi, traci pozycję. Nawet niewielkie korzyści dla wyprzedzenia innych dają więcej niż stagnacja. Odzyskiwanie pozycji jest z reguły trudniejsze i bardziej kosztowne”.

<sup>5</sup> E.V. Bowden, J.H. Bowden, *Ekonomia...*, op.cit., s. 422–423.

Piąte: „Koncentrować wyznaczanie celów na mocnych stronach organizacji (ryunki, kadry, technologie, know-how, rozwój, badania). Nie starać się wchodzić w »bijatykę« ze słabymi stronami. Lepsze jest zawsze wrogiem dobrego, słabe strony (relatywnie) będą istniały zawsze. Walka ze słabościami nie posuwa realizację do przodu, ale tylko pochłania energię. Unikać rozpraszania się na sfery, które przedsiębiorstwu są mało znane albo słabo opanowane”.

Szóste: „Rozwijać i pogłębiać dobrze znane zakresy wiedzy, umiejętności i doświadczeń dla jeszcze lepszego ich spożytkowania przy zaspokojeniu potrzeb odbiorców (rynkowych). Lepiej być mistrzem wąskiej specjalności (i tu przewodzić) niż powierzchownym i miernym znawcą wielości. Nie oznacza to wcale zarzucenia poszukiwań w kierunku rozwijania się, doskonalenia i rozszerzania zakresu swoich możliwości”.

Siódme: „Stale wzbogacać cele przez systematyczne poszukiwanie innowacji, permanentnie wzbogacając działania i produkty (usługi). Należy odstąpić od incydentalności wprowadzania usprawnień i udoskonaleń zarówno co do procesów działania, jak wyników (produktów). Kto się nie rozwija, ten się cofa”.

Ósme: „Uznać, że naczelną zasadą nie jest walka (zwalczanie) konkurencji, ale kooperacja dla dostarczenia odbiorcy właściwego produktu (usługi) o najkorzystniejszych parametrach merytorycznych, technicznych i ekonomicznych”.

Dziewiąte: „Zapewnić poprzez realizację celów najwyższą jakość w odpowiedzi na potrzeby odbiorców”.

Dziesiąte: „Obserwować uważnie środowisko. Aktywnie i akceptacyjnie odpowiadać na zachodzące zmiany i wyzwania. Wykorzystywać szanse i unikać zagrożeń. Należy brać pod uwagę aspekty prawne, polityczne, socjologiczne, ekologiczne, ekonomiczne, technologiczne, a także trendy, uwarunkowania, tendencje”<sup>6</sup>.

Z dziesięciu zaleceń co najmniej pięć (drugie, trzecie, czwarte, szóste, dziesiąte) odnosi się bezpośrednio, a pozostałe w mniejszym bądź większym stopniu pośrednio do potrzeby oparcia funkcjonowania firmy na budowaniu i zbudowaniu wokół lidera firmy (właściciela, prezesa, dyrektora) zespołu osób z nim i między sobą współpracujących. Budowanie zespołu tworzącego załogę firmy i krąg osób z biznesowego otoczenia z firmą współdziałających przypomina w pewnym sensie naukę chodzenia. Przystępując do tego, należy przede wszystkim uświadomić sobie, na jakim etapie „nauki chodzenia” jesteśmy.

<sup>6</sup> J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 1996, s. 77–78.

W chodzeniu najważniejsze jest utrzymać równowagę, co w tym przypadku oznacza równowagę emocji i racji, interesów ekonomicznych i na przykład politycznych (pozytywne relacje z mającą wpływ na sytuację przedsiębiorstwa administracją lokalną i ponadlokalną), jednostkowych i społecznych. Trzeba też uświadomić sobie i wyciągnąć z tego odpowiednie wnioski dla siebie i zespołu (kierownictwa firmy i załogi), co jest i co ma być osią, wokół której możemy i chcemy budować „siebie jutra” i „jutro dla siebie”, czyli przyszłość.

### **Niezbędne dokonywanie wyboru**

W tej ostatniej kwestii nie należy jednak mieć złudzeń. Przyszłość stawia tak wiele wyzwań, że nie ma szans, by sprostać wszystkim. Trzeba dokonywać wyboru. Zwłaszcza kilka ostatnich dziesięcioleci spowodowało tak ogromne przewartościowania technologiczne, gospodarcze i społeczne, że być może Alvin Toffler, wydając dziś swoją słynną książkę *Szok przyszłości*<sup>7</sup>, musiałby ją zatytułować inaczej, na przykład *Histeria przeszłości* lub *Tragedia przyszłości*. Naturalnie wtedy, jeśli pozostałby przy swoich ówczesnych poglądach, że technologiczne rewolucje wywołują niszczący wpływ na osobowość człowieka.

Podstawą współpracy jest zaufanie przenikające w różnych formach całą przestrzeń ludzkich i społecznych zachowań. Jego niejako alter ego jest kontrola. Im mniej zaufania, tym więcej kontroli. I tak aż do absurdalnego modelu, gdzie nie istnieje już zaufanie, a tylko kontrola, jak w antyutopiach, w świecie orwellowskiego totalitaryzmu. W rzeczywistości współpracę zmierzającą do zbudowania oddanego firmie zespołu skupionego wokół kierownictwa można sprowadzić do pewnej uniwersalnej formuły, która niemal z matematyczną dokładnością pokazuje wzajemne relacje pomiędzy trzema najważniejszymi czynnikami. Oto ona:

$$W = (Z \times P \times K)$$

gdzie  $W$  to współpraca,  $Z$  – zaufanie,  $P$  – wspólnota interesów określana też jako „wspólne podłoże” oraz  $K$  oznaczające komunikację.

<sup>7</sup> O *Szoku przyszłości* tak pisze polski wydawca książki: „Alvin Toffler (ur. w 1928 roku), amerykański pisarz i futurysta – uznany w 1983 roku przez amerykańskie Stowarzyszenie Dziennikarzy i Autorów »pisarzem roku« za olbrzymi wpływ na idee samoświadomości społeczeństwa amerykańskiego – znany na całym świecie rzecznik myśli społecznej. Po ukończeniu w 1949 roku New York University pracował w wielu zawodach, również jako robotnik fizyczny. W roku 1951 związał się z miesięcznikiem »Fortune« oraz zaczął pisać artykuły do gazet i periodyków. W 1964 roku opublikował *The Culture Consumers: A Study of Art and Affluence in America*. Szczególne zainteresowania przyszłością zaowocowały książką *Szok przyszłości* (wydanie polskie 1975), która odniosła olbrzymi sukces czytelniczy (przetłumaczono ją na 30 języków)” – <http://www.kurpisz.pl>.

Zarówno zaufanie, poczucie pewnej wspólnoty interesów, jak i komunikacja nie są wyabstrahowanymi elementami. Zależą nie tylko od jednostkowych postaw. Są w całości zanurzone w kulturze. Do jej scharakteryzowania socjologowie używają dwóch podstawowych wymiarów: wektora skierowanego na stosunki międzyludzkie oraz wektora skierowanego na konkretne wspólne wyniki. Otrzymujemy wówczas obraz czterech typów kultury<sup>8</sup>; są to:

- kultura wynurzająca się;
- kultura sieciowa;
- kultura wyrównana;
- kultura zorientowana na wyniki.

Te cztery odmiany zachowań dotyczą w istocie zarówno jednostek w zbiorowościach, jak i zbiorowości ludzkich w organizacjach gospodarczych, takich jak przedsiębiorstwo. Wszystkie one współlistnieją, o przynależności zaś do danego typu decyduje wiele złożonych czynników, w tym także (a może przede wszystkim) stosunek do przyszłości.

Żadnego typu kultury nie należy wartościować jako lepszego lub gorszego. Każdy jest dobry w określonym środowisku i okolicznościach. W Polsce, wciąż jeszcze znajdującej się w okresie transformacji, dominuje faza przejściowa między kulturą wynurzającą się a kulturą sieciową, chociaż optymalny byłby typ kultury wyrównanej, to znaczy charakteryzującej się intensywną współpracą, synergicznym rozwojem różnych dziedzin, otwartą wymianą myśli i długoterminowymi strategiami nastawionymi na sukces.

Zaprezentowany wzór współpracy:  $W = (Z \times P \times K)$  wyraża idealny model zachowań i aktywności, gdy spełnione są trzy czynniki. W sytuacji, która wciąż jeszcze dominuje w Polsce, gdzie wciąż brak albo poczucia wspólnoty interesów, albo wzajemnego zaufania, albo komunikacji, niezbędne jest opanowanie sztuki zarządzania zmianami jako sposobu przybliżania się do modelu docelowego, do kultury współpracy. Zmiany, jakie zamierza się wprowadzić, również można wyrazić za pomocą iloczynu o następującej postaci:

$$Z = (N \times A \times R)$$

gdzie  $N$  oznacza niezadowolenie ze stanu obecnego,  $A$  – możliwe alternatywy,  $R$  – realizację.

<sup>8</sup> Termin „kultura” jest tu użyty w bardzo szerokim znaczeniu, zbliżonym do tego, do którego odwoływał się Alfred Louis Kroeber, amerykański antropolog kultury (1876–1960) zajmujący się przede wszystkim etnosocjologią, kulturami ludów pierwotnych oraz teorią i historią kultury. Zastanawiał się on między innymi nad tym, czy pojęcie kultury ma służyć jako narzędzie bliższej integracji poszczególnych nauk społecznych. Stwierdzał, że aspekty kulturowe mogą być dostrzegane i badane we wszystkich dziedzinach nauk ogólnie uznawanych za społeczne i podkreślał, że według jego przekonania ekonomia i polityka są tylko segmentami kultury.



Zarządzanie zmianami jest etapem koniecznym w budowaniu spolegliwego – użyjmy tego wprowadzonego do analiz naukowych przez Tadeusza Kotarbińskiego określenia – zespołu pracowniczego (lider + załoga firmy) zapewniającego kreatywność i oczekiwaną przedsiębiorczość. To etap trudny i wymagający zaangażowania równie wielkiego jak wdrażanie modelu współpracy potencjału realizacyjnego. Nie należy jednak zapominać, że to etap przejściowy na drodze do wyższego celu, jakim jest kultura współpracy. To ważne zastrzeżenie. Jeżeli bowiem przyjmie się założenie odmienne, czekać nas może inny szok: błędnego, zamkniętego koła zmian. Wyjściem zapobiegającym takiemu uwikłaniu się w zmiany wynikające nie z obiektywnej potrzeby, a z samego tylko zamiłowania do tego, by wciąż było „inaczej“, jest zaakceptowanie „spirali skoku” – skoku ku kulturze współpracy, opartej przede wszystkim na zaufaniu.

## Bibliografia

1. Antoszkiewicz J.D., *Metody skutecznego zarządzania*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 1996.
2. Bowden E.V., Bowden J.H., *Ekonomia. Nauka zdrowego rozsądku*, Fundacja Innowacja Warszawa 2002.
3. Toffler A., *Szok przyszłości*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2007.
4. *Vom Hausierer zum Hosen-Millionär*, <http://www.wdr.de/themen/kultur/stichtag/2009/02/26.jhtml>.

---

Jan Klimek – dr hab., profesor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, wiceprzewodniczący Związku Rzemiosła Polskiego, członek Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, organu doradczego Parlamentu Europejskiego i Komisji Europejskiej.

Dariusz Prokopowicz

## **MODYFIKACJE PORTFELA KREDYTOWEGO**

Jednym z głównych czynników, które wywołały obecny kryzys gospodarczy, była zbyt liberalna polityka kredytowa prowadzona przez funkcjonujące w krajach wysoko rozwiniętych banki komercyjne, w tym inwestycyjne i hipoteczne. Efektem kryzysu była więc diametralna zmiana w kwestii oceny zdolności kredytowej wielu dotychczasowych kredytobiorców.

Przed kryzysem przeciętna amerykańska rodzina była pewna swojej pracy i dochodu, a w razie problemów można było refinansować kredyt hipoteczny, w ostateczności sprzedać nieruchomość. Ale już w drugiej połowie 2008 roku Amerykanie zorientowali się, że są zadłużeni znacznie powyżej swoich możliwości terminowego regulowania spłat zaciągniętych kredytów, miejsca pracy są zagrożone, nowych kredytów przeznaczonych na refinansowanie starych banki już nie udzielają, a pieniądze ze sprzedaży domu nie wystarczyłyby na pokrycie zobowiązań. Tak rozpoczął się trwający do chwili obecnej kryzys gospodarczy, którego bezpośrednim wynikiem było zaostrenie polityki kredytowej prowadzonej przez banki komercyjne.

### **Elementy procesu zarządzania**

Badanie i analiza zdolności kredytowej oraz szacowanie poziomu ryzyka kredytowego stanowią istotne elementy polityki kredytowej banku. W zależności od przyjętej przez zarząd banku strategii postępowania dotyczącej ryzyka kredytowego metody badania zdolności kredytowej klientów są modyfikowane celem zmniejszenia lub zwiększenia stopnia wnikliwości prowadzonych analiz. Modyfikacje te umożliwiają aktywne kształtowanie bieżącej polityki kredytowej banku.

Modyfikacje w zakresie metod badania zdolności kredytowej klientów banku nie wyczerpują możliwości regulacji wielkości akcji kredytowej poszczególnych segmentów kredytobiorców. Istnieje wiele różnych innych

instrumentów kształtowania polityki kredytowej, które są stosowane przez banki działające w Polsce. Wybór instrumentu jest związany niekiedy z przyjętą strategią rozwoju banku. Poza tym w ostatnich latach banki stosują nowe w warunkach polskich instrumenty modyfikacji jakości portfela kredytowego i oceny kredytobiorcy, wykorzystywane w procesie zarządzania ryzykiem, pozyskując doświadczenia bankowości zagranicznej, to jest derywaty kredytowe, sekurytyzując kredyty i metodę *Value at Risk*.

Oddziały banku, prowadząc działalność kredytową, sukcesywnie nabywają doświadczenia i pozyskują informacje na temat klientów, które stają się ważącym aspektem doskonalenia procedur i modyfikacji przyjętej strategii rozwoju. Wnioski z prowadzonej działalności wypracowane w oddziałach przesyłane są do centrali banku, w której dokonywane są zmiany wewnętrznych regulacji prawnych normujących realizowaną w oddziałach działalność kredytową. Nagromadzenie większej ilości zgłoszeń i wniosków oddziałów banku, po stosownej weryfikacji, powoduje nowelizację funkcjonujących w banku podstaw prawnych danej działalności poprzez wydanie nowych zarządzeń. Zarządzenia te określają całokształt działalności operacyjnej banku. Niekiedy jednak nagła potrzeba bieżącej modyfikacji niewielkiej części wewnętrznych regulacji prawnych banku stanowi podstawę opracowywania w centrali banku pisma okólnego, którego funkcja sprowadza się do zmiany obowiązujących regulacji. W takiej sytuacji okólniki rozsyłane są do wszystkich oddziałów, aby zmodyfikować przyjętą politykę kredytową banku.

Oto opis wybranych elementów procesu zarządzania ryzykiem kredytowym, stanowiących istotny czynnik pozwalający na bieżącą modyfikację realizowanej w banku polityki kredytowej.

## **Derywaty kredytowe**

Rozwój technik redukcji ryzyka kredytowego w ostatnich latach, takich jak derywaty kredytowe, umożliwił osiągnięcie przez banki znacznej poprawy w zakresie zarządzania ryzykiem<sup>1</sup>. Do najszybciej rozwijającej się kategorii derywatów, czyli walorów (instrumentów finansowych) podobnych do papierów wartościowych, których cena jest uzależniona od wartości aktywów pierwotnych, należą kredytowe instrumenty pochodne. Są one stosowane w procesie zarządzania ryzykiem kredytowym od początku lat 90. ubiegłego wieku. Potwierdzają one uzyskanie przez nabywcę derywatu prawa do otrzymania w przyszłości określonej wartości pieniężnej lub dokonania transakcji.

---

<sup>1</sup> *A new capital adequacy framework*, Basel Committee on Banking Supervision, Basel 1999, s. 16.

Obrót tymi instrumentami odbywa się głównie poza giełdą, między zainteresowanymi instytucjami finansowymi<sup>2</sup>. Derywat kredytowy podobnie jak w przypadku opcji na stopę procentową lub kurs walutowy niweluje ryzyko kredytowe. Za określoną opłatą bank otrzyma kwotę z umowy kredytowej, nawet wtedy, gdy kredytobiorca zaprzestanie spłat. Według Z. Marciniaka zastosowanie instrumentów pochodnych może znacznie zwiększyć efektywność zarządzania ryzykiem kredytowym<sup>3</sup>.

Kredytowe instrumenty pochodne są wykorzystywane zarówno w konserwatywnych, jak i aktywnych strategiach zarządzania ryzykiem. W strategiach konserwatywnych służą pełnemu zabezpieczeniu ryzyka. W strategiach aktywnych wykorzystywane są do generowania dodatkowych zysków przy określonym akceptowanym poziomie ryzyka.

Derywaty kredytowe obejmują kontrakty swapowe i opcyjne, które mogą funkcjonować przez cały czas istnienia zabezpieczanego aktywów lub jedynie w określonym czasie. Obecnie dominują następujące rodzaje derywatów kredytowych: transakcje zamiany dochodu, transakcje zamiany ryzyka kredytowego, opcje kredytowe oraz papiery dłużne indeksowane do portfela kredytowego<sup>4</sup>.

Pochodne instrumenty kredytowe umożliwiają sterowanie ryzykiem stosunkowo niewielkim kosztem, w wyniku przenoszenia ryzyka kredytowego na inne podmioty bez konieczności pozbywania się zabezpieczonych aktywów, oraz uzyskiwanie dochodów powiązanych z określonymi efektami ryzyka kredytowego<sup>5</sup>.

Derywaty kredytowe są stosowane głównie w celu kompensacji skutków określonych przejawów ryzyka kredytowego wynikającego z pojedynczej transakcji kredytowej lub portfela kredytów. W procesie zarządzania portfelowym ryzykiem kredytowym pochodnym instrumentem kredytowym można zabezpieczyć ryzyko wynikające zarówno ze wzrostu udziału kredytów nieregularnych w portfelu kredytowym, jak i z obniżenia płynności środków refinansowania aktywów<sup>6</sup>. Jednym z istotnych czynników aktywnego zarządzania ryzykiem kredytowym z wykorzystaniem derywatów kredytowych jest możliwość: obniżenia poziomu kapitału regulacyjnego, zmiany ratingowej oceny jakości poszczególnych kredytowych składników aktywów, a także

<sup>2</sup> Z. Zawadzka, *Ryzyko bankowe*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2001, nr 6, s. 56.

<sup>3</sup> Z. Marciniak, *Zarządzanie wartością i ryzykiem przy wykorzystaniu instrumentów pochodnych*, SGH, Warszawa 2001, s. 105.

<sup>4</sup> M. Capiga, *Nowe aspekty zarządzania ryzykiem kredytowym*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2003, nr 2, s. 51.

<sup>5</sup> K. Jackowicz, *Pochodne instrumenty kredytowe*, „Bank i Kredyt” 2001, nr 3.

<sup>6</sup> M. Capiga, *Nowe aspekty zarządzania...*, *op.cit.*, s. 51.

sprzedaży ryzyka związanego z obsługiwanym segmentem klientów z jednoczesnym kupnem aktywów obciążonych ryzykiem wynikającym z innego rodzaju kredytobiorców celem dywersyfikacji ryzyka.

Gdy analizuje się doskonalenie procedur oceny zdolności kredytowej, istotne jest uwzględnienie zmian w tej dziedzinie działalności kredytowej wynikłych ze stosowania przez niektóre banki ratingów zewnętrznych. Banki, które stosują te metody, uzyskują dodatkowe źródło informacji na temat pogorszenia zdolności kredytowej. Sygnałem jest obniżenie ratingu kredytobiorcy przez agencję ratingową<sup>7</sup>.

### **Sekurytyzacja kredytów**

Pokrewnym derywatom kredytowym instrumentem ograniczania ryzyka wynikającego z portfela kredytów banku jest sekurytyzacja kredytów, która rozwija się intensywnie w bankowości zagranicznej. Polega ona na ich odsprzedaży innej instytucji celem zmiany jakości portfela kredytów. Dla banku pozbywającego się złych kredytów może to być dobre rozwiązanie w porównaniu z perspektywą procesu windykacyjnego. Sekurytyzację stosowano najpierw wobec kredytów hipotecznych, a następnie poszerzono o inne rodzaje wierzytelności, to jest kredyty samochodowe czy wierzytelności z kart kredytowych.

Sekurytyzacja kredytów umożliwia:

- pozyskanie tańszych funduszy oprócz tradycyjnych form finansowania, czyli depozytów;
- dywersyfikację źródeł finansowania i redukcję zagrożenia utraty płynności;
- specjalizację banków w zakresie określonego etapu procesu kredytowania;
- redukcję koncentracji kredytów oraz dywersyfikację portfela kredytów;
- rozproszenie ryzyka przez podział emisji papierów wartościowych opartych na kredytach na transe charakteryzujące się różnym poziomem ryzyka kredytowego;
- sprzedaż tych rodzajów kredytów, które obciążone są dodatkowo określoną specyficzną kategorią ryzyka, na przykład ryzykiem wcześniejszej spłaty.

Do połowy lat 80. ubiegłego wieku na światowych rynkach finansowych sekurytyzacją określano emitowanie papierów wartościowych jako substytutu

---

<sup>7</sup> C. Butler, *Tajniki Value at Risk. Praktyczny podręcznik zastosowań metody VaR*, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2001, s. 178.

kredytu bankowego. W późniejszym okresie znaczenie tego terminu uległo zawężeniu. Pojęcie sekurytyzacji zostało ograniczone do emisji papierów wartościowych zabezpieczonych kredytami hipotecznymi lub innymi aktywami. Obecnie jedna z bardziej syntetycznych definicji podaje, że sekurytyzacja to proces, w którym instrumentom finansowym nadawane są cechy umożliwiające ich sprzedaż w formie papierów wartościowych<sup>8</sup>.

Sekurytyzacja składa się z trzech czynności. Pierwsza: podmiot gospodarczy, dążąc do pozyskania środków finansowych, wyodrębnia pakiet homogenicznych aktywów. Druga: aktywa te sprzedawane są utworzonej specjalnie w tym celu spółce będącej emitentem. Trzecia: emitent sprzedaje papiery wartościowe, które uprzednio zostały poddane ocenie kredytowej przez agencje ratingowe.

Niekiedy sekurytyzacja może okazać się jedyną możliwością pozyskania środków. Negatywnie ocenione przez bank przedsiębiorstwo nie otrzyma kredytu. Jeżeli jednak to przedsiębiorstwo ma nieuregulowane należności od instytucji o najwyższym ratingu, to kierownictwo banku może zdecydować się na przeprowadzenie sekurytyzacji<sup>9</sup>. Pierwszym bankiem, który przeprowadził na polskim rynku transakcję sekurytyzacji, był Pekao SA. Ofertą banku były bony komercyjne niepublicznej sprzedaży należności spółki PekaoLeasing z tytułu leasingu komputerów. Głównym celem emisji było sprawdzenie procedur nowego instrumentu przed zaoferowaniem tej usługi klientom.

Prognozuje się, że wzrost zainteresowania technikami sekurytyzacyjnymi w Polsce będzie związany z postępującym procesem liberalizacji i globalizacji obejmującym również polski system bankowy. Wynikać będzie ponadto ze wzrostu akcji kredytowej kredytów mieszkaniowych, z wydłużenia okresu kredytowania przedsięwzięć gospodarczych oraz ze wzrostu ryzyka płynności i popytu na instrumenty zarządzania ryzykiem w bankach<sup>10</sup>.

### **Metoda *Value at Risk***

Wyniki pomiaru ryzyka przedstawiają obraz zagrożenia zmniejszeniem wartości wystawionej na ryzyko. Informacje te mogą być wykorzystywane w planowaniu nie tylko przez kierownictwo banku, ale również przez organy nadzoru i akcjonariuszy. Tradycyjnie pomiar ryzyka jest dokonywany z za-

<sup>8</sup> J. Nowakowski, A. Santarek, *Sekurytyzacja na świecie i w Polsce*, „Studia i Prace SGH” 2000, nr 17, s. 27.

<sup>9</sup> J. Nowakowski, A. Santarek, *Sekurytyzacja na świecie i w Polsce*, *op.cit.*, s. 29.

<sup>10</sup> J. Nowakowski, A. Santarek, *Sekurytyzacja na świecie i w Polsce*, *op.cit.*, s. 36.

stosowaniem odchylenia standardowego lub wariancji<sup>11</sup>. Na możliwość wykorzystania odchylenia standardowego od wartości oczekiwanej w procesie pomiaru wartości ryzyka wskazywał między innymi Harry Markowitz, noblista w dziedzinie ekonomii z 1990 roku. Wzrost wartości oczekiwanej bowiem powoduje proporcjonalny wzrost wartości odchylenia standardowego, to jest możliwość wystąpienia zysków lub strat.

Wymieniona metoda pomiaru ryzyka, z jednej strony, wskazuje na możliwość dokładnego oznaczenia siły ryzyka i zdefiniowanych zjawisk wynikających z akceptowanego poziomu ryzyka. Z drugiej strony, wskazuje również na możliwość modyfikacji wartości oczekiwanej przez akceptowany poziom ryzyka. Zastosowanie tej metody pomiaru ryzyka pozwala instrumentalnie przypisać analizowanym parametrom określone wartości. Nie eliminuje jednak ona czynnika niepewności.

Nieodłączny atrybut ryzyka, jakim jest brak pewności wystąpienia oczekiwanych zjawisk, pośrednio zostaje również skwantyfikowany i staje się przedmiotem analiz statystycznych, nie może jednak zostać zupełnie wyeliminowany. Istotę problematyki pomiaru ryzyka można sprowadzić do paradoksu próby kwantyfikacji wielkości abstrakcyjnych. Treścią paradoksu jest współzależność kwantyfikowanych potencjalnych największych zysków i strat w braku określenia najdogodniejszej alternatywy, to jest opcji wyboru, którą należy zaakceptować, aby stosunek osiągniętych realnie zysków do realnie poniesionych strat miał największą wartość.

Niezależnie od jakości przeprowadzonej kwantyfikacji czynników ryzyka ostateczna decyzja będzie należeć zawsze do analityka finansowego lub inspektora kredytowego. Kwantyfikowana zmienna, jaką jest odchylenie standardowe od wartości oczekiwanej, dostarcza analitykowi oceniającemu akceptowany poziom ryzyka informacji na temat najbardziej prawdopodobnej wielkości znanych zjawisk i ich określonych kombinacji. Jednakże analityk finansowy, inspektor kredytowy czy doradca inwestycyjny powinien stosować w swej pracy zasadę ograniczonego zaufania względem uzyskanych wyników kwantyfikacji ryzyka kredytowego. Wie bowiem, że zawsze istnieje trudna do instrumentalnego pomiaru możliwość wystąpienia zjawisk, które wcześniej nie występowały i nie zostały opisane.

Według Lusztyna VaR (*Value at Risk*) należy zdefiniować jako maksymalną wartość, możliwą z określonym prawdopodobieństwem do utracenia w danym czasie<sup>12</sup>. Niekiedy w definicji VaR główny nacisk położony jest nie

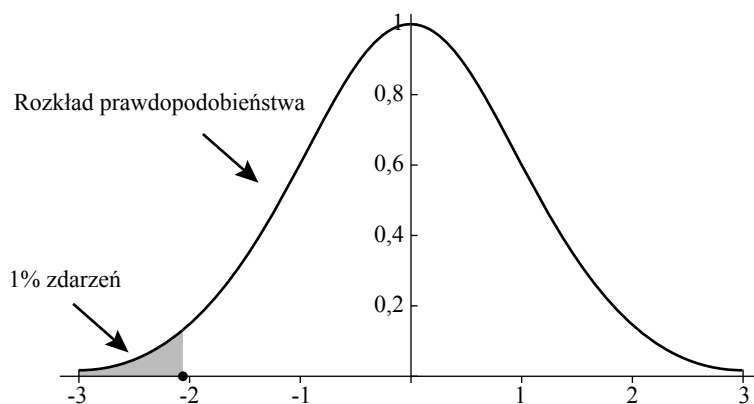
<sup>11</sup> Z. Marciniak, *Zarządzanie wartością...*, *op.cit.*, s. 109.

<sup>12</sup> M.G. Lusztyn, *Value at Risk – zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, WIB, grudzień 2002, [http://www.finance.info.pl/artykuly/sekcja\\_riskmanagement.htm](http://www.finance.info.pl/artykuly/sekcja_riskmanagement.htm).

na prawdopodobieństwo wystąpienia oszacowanej straty, ale na prawdopodobieństwo przekroczenia poziomu pewnej potencjalnej wartości straty. Na ogół jako jego wielkość przyjmuje się 0,05 lub 0,01<sup>13</sup>.

Wartość VaR jest sumaryczną i statystyczną miarą potencjalnych strat wykazanych w bilansie w warunkach normalnego funkcjonowania rynku. Przyjęty poziom prawdopodobieństwa jest związany z możliwością wystąpienia pewnych zjawisk rynkowych zgodnie z przyjętymi założeniami. Ograniczeniem tej miary jest więc brak możliwości uwzględnienia w przyjętych założeniach wszystkich potencjalnych zdarzeń odpowiednio opisanych w powiązaniu z problematyką ryzyka kredytowego, operacyjnego lub rynkowego. Zaletą stosowania VaR jest możliwość agregacji wszystkich rodzajów ryzyka w jedną wartość przydatną między innymi podczas przygotowywania raportów dla instytucji nadzorczych. Na rys. 1 graficznie przedstawiono istotę VaR przy poziomie ufności 99%.

Rys. 1. VaR portfela 2,3 mln przy poziomie ufności 99%



Źródło: A. Kulik, *Dlaczego Value at Risk jest standardem w zarządzaniu ryzykiem? Zastosowania metody Cash Flow at Risk*, Konferencja Polskiego Stowarzyszenia Ryzyka Finansowego PRMIA, 10.01.2003, s. 19.

Do niedawna metody ekonometryczno-statystyczne typu VaR były wykorzystywane głównie do szacowania ryzyka rynkowego<sup>14</sup>. Zawadzka podaje, że od drugiej połowy lat 90. największe międzynarodowe banki, oprócz

<sup>13</sup> Słowniczek terminów związanych z ryzykiem kredytowym, w: „Rynek Terminowy” 2002, grudzień, www.rk.pl.

<sup>14</sup> R. Korona, *Wskazówki do kontroli instrumentów pochodnych*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 1998, nr 12, s. 45–47.



zastosowania VaR do ryzyka rynkowego, rozwijają wewnętrzne modele zarządzania ryzykiem kredytowym, oparte na szacowaniu VaR<sup>15</sup>. Stosowane modele dzielą się zasadniczo na dwa typy: *default mode*, w których zakłada się możliwość wystąpienia jednego z dwóch wariantów – spłacenie albo niespłacenie kredytu, oraz *mark to market*, które uwzględniają różne warianty niespłacenia kredytu.

Zgodnie z propozycjami Nowej Umowy Kapitałowej Komitetu Bazylejskiego, od 2006 roku zaawansowane metody statystyczne typu VaR, obecnie stosowane do kalkulacji wymogów kapitałowych na ryzyko rynkowe, mają być również wykorzystywane w podobnych analizach dotyczących ryzyka kredytowego i operacyjnego. Stosowanie VaR oraz wewnętrznych modeli pomiaru ryzyka pozwala w dużej mierze na ograniczenie wymogów kapitałowych i tym samym na utrzymywanie niższego kapitału wymaganego w związku z prowadzoną działalnością bankową. Ograniczenie wymogów kapitałowych uelastycznia politykę kredytową stosowaną wobec potencjalnych kredytobiorców, polegającą głównie na stosowaniu selekcji negatywnej, związanej z ograniczaniem akcji kredytowej.

W okresie dekonjunktury polskiej gospodarki w latach 2001–2002 banki stosowały tę strategię głównie wobec małych i średnich przedsiębiorstw. Wykorzystanie metody VaR pozwala zmniejszyć asymetrię informacyjną na płaszczyźnie bank – klient. Dzięki temu możliwe staje się podejmowanie strategii akceptacji w pełni zidentyfikowanego umiarkowanego ryzyka. Wybór tej strategii uelastycznia w znacznym stopniu politykę kredytową banku, co jest korzystne nie tylko dla banku, ale również dla klientów.

Gdy w banku zjawia się klient, który od wielu lat korzystał z różnych produktów finansowych i wywiązywał się terminowo ze wszystkich zobowiązań, inspektor kredytowy zazwyczaj upraszcza stosowaną metodykę oceny zdolności kredytowej. Ogranicza w tym przypadku do minimum niezbędne czynności związane z analizą zdolności kredytowej, bank bowiem ma zaufanie do tego klienta. Dzięki temu uzyskuje możliwość redukcji kosztów prowadzonych analiz. Ale nie tylko. Długookresowa współpraca biznesowa kredytobiorcy z bankiem pozwala redukować asymetrię informacyjną. Powstaje w ten sposób sytuacja, która może prowadzić również do łagodzenia wymagań w zakresie zabezpieczeń.

Rozwój sprzedaży połączony z budowaniem trwałych relacji łączących banki z ich klientami jest podstawą – zgodnie z koncepcją *relationship lending* – stosowanego kredytowania. Kredytowanie według tej koncepcji oznacza na przykład dla małego, lokalnego banku, trwale związane ze

<sup>15</sup> Z. Zawadzka, *Ryzyko bankowe, op.cit.*, s. 56.

społecznością niewielkiej miejscowości, możliwość osiągnięcia podobnych – jeżeli nie większych – efektów niż w przypadku stosowania zaawansowanych statystyczno-matematycznych technik oceny ryzyka kredytowego.

### **Bibliografia**

1. *A new capital adequacy framework*, Basel Committee on Banking Supervision, Basel 1999.
2. Butler C., *Tajniki Value at Risk. Praktyczny podręcznik zastosowań metody VaR*, Liber, Warszawa 2001.
3. Capiga M., *Nowe aspekty zarządzania ryzykiem kredytowym*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2003, nr 2.
4. Jackowicz K., *Pochodne instrumenty kredytowe*, „Bank i Kredyt” 2001, nr 3.
5. Korona R., *Wskaźniki do kontroli instrumentów pochodnych*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 1998, nr 12.
6. Kulik A., *Dlaczego Value at Risk jest standardem w zarządzaniu ryzykiem? Zastosowania metody Cash Flow at Risk*, Konferencja Polskiego Stowarzyszenia Ryzyka Finansowego PRMIA, 10.01.2003.
7. Lusztyn M.G., *Value at Risk – zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, WIB, grudzień 2002, [http://www.finance.info.pl/artykuly/sekcja\\_riskmanagement.htm](http://www.finance.info.pl/artykuly/sekcja_riskmanagement.htm).
8. Marciniak Z., *Zarządzanie wartością i ryzykiem przy wykorzystaniu instrumentów pochodnych*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2001.
9. Nowakowski J., Santarek A., *Sekurytyzacja na świecie i w Polsce*, „Studia i Prace SGH” 2000, nr 17.
10. Zawadzka Z., *Ryzyko bankowe*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2001, nr 6.

---

Dariusz Prokopowicz – dr, adiunkt w Wyższej Szkole Biznesu i Zarządzania w Ciechanowie oraz w Prywatnej Wyższej Szkole Businessu, Administracji i Technik Komputerowych w Warszawie, autor publikacji podejmujących szerokie spektrum zagadnień z dziedziny finansów, bankowości oraz globalizacji ekonomicznej.

Mirosław Bojańczyk

## **ROLA INSTRUMENTÓW FINANSOWYCH I INWESTORÓW INSTYTUCJONALNYCH**

Z przygotowanego w 2009 roku raportu ekonomistów Banku Anglii wynika, iż wzrost zysków banków w 2007 roku był spowodowany podwyższonym lewarowaniem<sup>1</sup>. Podobna sytuacja wystąpiła w wielu innych instytucjach finansowych i przedsiębiorstwach. Taki sposób poprawy wyników niewątpliwie wiąże się ze zwiększonym ryzykiem. Wzrost wynagrodzeń uzależniony był zatem od podejmowania coraz większego ryzyka, niekoniecznie z punktu widzenia menedżerów, ale przedsiębiorstw, którymi zarządzali.

Dyrektor finansowy małej spółki z branży taboru kolejowego (Feroco), należącej do Zbigniewa Jakubasa doprowadził do strat na opcjach w wysokości 147 mln zł. Nie chcąc stracić spółki, Jakubas musiał oddać 36% udziałów BRE Bankowi jako częściową spłatę zobowiązań z tytułu opcji. Dyrektor finansowy został zwolniony dyscyplinarnie i wytoczono mu proces o odszkodowanie w wysokości straty na opcjach. Jest oczywiste, że nie ma szans na uzyskanie takiego odszkodowania, ale jest to sygnał dla kadry zarządzającej, iż mogą ponieść odpowiedzialność za swoje decyzje.

Zwolniony dyrektor bronił się, że zarząd o wszystkim wiedział, ale nie reagował, ponieważ wcześniej transakcje te pozwalały osiągnąć zyski. Zarząd z kolei twierdził, iż wcześniej nie wiedział o transakcjach zawieranych z bankami przez dyrektora finansowego. Prawnicy spółki zamierzali udowodnić w sądzie, że menedżer prowadził grę spekulacyjną niemającą nic wspólnego z działalnością spółki. Wobec braku eksportu nie było potrzeby zabezpieczania przed ryzykiem kursowym. W podobnej sytuacji znalazło się wiele innych firm. To doprowadziło do sytuacji, że niektórzy politycy chcieli ustawowo unieważnić wcześniej zawarte transakcje opcyjne.

---

<sup>1</sup> Jest to mechanizm polegający na wykorzystywaniu dźwigni finansowej, używany podczas inwestowania na przykład na rynku kontraktów terminowych. Jego istotą jest depozyt początkowy, wynoszący kilkanaście procent wartości kontraktu – niewielka pierwsza wpłata umożliwia obracanie kontraktem o wielokrotnie wyższej wartości. <http://www.bankier.pl/slownik/waluty/lewarowanie.html>.

## Zabezpieczenie przed ryzykiem

Za niestabilność rynku kapitałowego często obwinia się działalność inwestorów instytucjonalnych czy też nadmierną liczbę instrumentów finansowych. Trzeba pamiętać, że występują różni inwestorzy instytucjonalni. Niektórzy z nich odgrywają bardzo dużą rolę, nie wywierając negatywnego wpływu na stabilność rynku kapitałowego. Podobnie jest z różnymi instrumentami, wiele z nich pełni pozytywne funkcje.

Bardzo wiele firm od dawna używa instrumentów pochodnych w celu zabezpieczenia się przed ryzykiem biznesowym. Używają ich do zarządzania wahaniami kursów walutowych, stóp procentowych czy cen surowców. W znacznym stopniu są to nieobjęte regulacjami pozagiełdowe produkty finansowe (OTC, *over-the-counter*), zawarte w ramach dwustronnych transakcji.

Po wybuchu kryzysu pośrednicy finansowi przez wielu zostali uznani za głównych winowajców. Pojawił się pomysł, aby jak najwięcej tych instrumentów obowiązkowo przenieść na giełdy, wystandaryzować i poddać rozliczeniom przez izby rozrachunkowe. Regulacje proponowane przez administrację Obamy i Komisję Europejską mogłyby jednak przyczynić się do wzrostu kosztów tych instrumentów, a w pewnych sytuacjach wręcz wyeliminować z rynku te instrumenty<sup>2</sup>. Wiele przedsiębiorstw musiałoby na przykład otwierać w bankach nowe linie kredytowe, co nie zawsze jest łatwe, ale na pewno jest kosztowne<sup>3</sup>. W konsekwencji mogłoby to ograniczyć możliwości zabezpieczenia przed pewnymi rodzajami ryzyka.

Stosowanie standardowych kontraktów uniemożliwi posługiwanie się „rachunkowością zabezpieczeń”, czyli zwolnienie firm z obowiązku uwzględniania w rachunku wyników zaangażowania w derywaty, których wartość jest często bardzo zmienna. Derywaty stosowane w ramach hedgingu pozwalają na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa. Pozwalają na zredukowanie ryzyka dużych strat za pewną opłatę. Często banki przed udzieleniem finansowania wymagają zawarcia transakcji, które ograniczą ryzyko kursowe. Zawarcie takich transakcji może mieć również wpływ na koszt kapitału obcego. Zmniejszając ryzyko kredytowe, można uzyskać lepsze warunki od banku. W takiej sytuacji przedsiębiorstwa mogą się skoncentrować na swojej podstawowej

<sup>2</sup> Jeżeli na przykład wicepremier i minister gospodarki w jednym z krajów proponują uchwalić ustawę rozwiązującą wcześniej zawarte przez prywatne podmioty umowy dotyczące opcji, to jest to nie tylko kompromitujące, ale bardzo niebezpieczne. Mówienie w takiej sytuacji o zwiększeniu roli państwa może doprowadzić do skutków gorszych niż obecny kryzys.

<sup>3</sup> J. Grant, R. Milne, A. Duyn, *Firmy bronią derywatów*, „Financial Times”, przedruk „Dziennik Gazeta Prawna” z 16–18 października 2009 roku.

działalności, a nie walce ze skutkami gwałtownych zmian kursów walutowych czy stóp procentowych.

Niewątpliwie niektóre innowacje w branży finansowej, tworząc niejasne instrumenty finansowe, przyczyniły się do obecnych problemów na rynkach<sup>4</sup>. Stwarzały bowiem nowe rodzaje ryzyka, zamiast pomagać w lepszym zarządzaniu ryzykiem. Nowe instrumenty finansowe ułatwiały przeprowadzenie w dużej skali operacji arbitrażowych, hedgingowych (zabezpieczających) i spekulacyjnych. Wyszukana inżynieria finansowa związana z instrumentami pochodnymi dawała często złudne poczucie bezpieczeństwa transakcji (rozproszenie ryzyka), prowadząc do znacznego wzrostu takich transakcji.

Dotyczy to wcześniej już wspomnianej sekurytyzacji, czyli możliwości zamiany kredytów, pożyczek i innych wierzytelności na papiery wartościowe. Przykładem tego może być sprzedaż kredytu hipotecznego zaciągniętego w banku innemu podmiotowi w postaci papieru wartościowego, którego zabezpieczeniem był ten kredyt hipoteczny. Kredyty takie były często sprzedawane wyspecjalizowanym instytucjom finansowym w większych pakietach<sup>5</sup>. Ze względu na swoją konstrukcję należy je zaliczyć do tak zwanych instrumentów pochodnych (instrumentów syntetycznych). Poprzez sprzedaż części swoich aktywów funduszom, bankom inwestycyjnym czy towarzystwom ubezpieczeniowym banki hipoteczne zmniejszały swoje ryzyko, rozkładając je na większą liczbę podmiotów.

Rosnąca liczba instrumentów oraz ich coraz bardziej skomplikowany charakter utrudniał właściwą ich wycenę i w konsekwencji oszacowanie ryzyka. Dotyczyło to nie tylko inwestorów, ale również instytucji nadzorczych i agencji ratingowych. W przypadku instrumentów pochodnych często występuje wielu pośredników. W takiej sytuacji inwestor będący na końcu łańcucha pośredników nie ma kontaktu z dłużnikiem i nie może monitorować jego sytuacji.

## **Na przekór ograniczeniom**

W ostatnich latach bardzo dynamicznie rozwijała się tak zwana krótka sprzedaż. Trudno ten instrument nazwać innowacją finansową ze względu na jego bardzo długą historię. Warto jednak o niej wspomnieć, gdyż wpływa

---

<sup>4</sup> Wypowiedź Timothy'ego Ryana, prezesa Stowarzyszenia Branży Papierów Wartościowych i Rynków Finansowych (SIFMA), *Czy sektor bankowy doprowadził do kryzysu*, „The Wall Street Journal Polska” z 23 września 2008 roku, s. 8.

<sup>5</sup> W przypadku USA to głównie Federal National Mortgage Associations i Federal Home Loan Mortgage Corporation (Fannie Mae i Freddie Mac).

ona odczuwalnie na funkcjonowanie rynku kapitałowego i przedsiębiorstw. „Krótka sprzedaż” pozwalała wielu uczestnikom rynku kapitałowego osiągać wysokie zyski, często jednak kosztem innych uczestników tego rynku. Grając na zniżkę, zyski można było osiągnąć tylko wtedy, gdy rynki były niestabilne. Z tego powodu, jeśli były stabilne, należało je przez różne działania zdestabilizować. Nie wydaje się jednak, aby wyeliminowanie czy ograniczenie tego instrumentu było uzasadnione i przyniosło oczekiwane efekty. Warto dodać, że wiele nowych instrumentów powstało w odpowiedzi na różne ograniczenia nakładane na rynek kapitału czy też na nowe obciążenia podatkowe. Były one próbą obejścia tych ograniczeń.

Regulacje często nie nadążają za innowacyjnością rynków kapitałowych, a zbyt ostre restrykcje mogą prowadzić do transferu ryzyka do podmiotów niepodlegających takim regulacjom. Tym samym do podmiotów nieprzygotowanych do zarządzania takim ryzykiem. Należy o tym pamiętać zwłaszcza wtedy, gdy walcząc z kryzysem, próbuje się nakładać takie właśnie ograniczenia. Mogą one utrudnić pozyskiwanie kapitału i ograniczanie ryzyka tym, którzy wykorzystują ryzyko w ramach normalnej działalności. Speculanci i tak wymyślą instrumenty pozwalające na obejście tych ograniczeń.

Wspomniane innowacje doprowadziły do przejścia od instrumentów wystandardyzowanych do bardziej specyficznych, uwzględniających indywidualne potrzeby klientów (przedsiębiorstw), co potwierdza tezę, że instrumenty finansowe ulegają ciągłej ewolucji związanej ze zjawiskami zachodzącymi w gospodarce światowej. Pomimo ogromnej liczby nowych instrumentów finansowych następuje jednocześnie ich ujednoczenie w skali światowej. Jest to spowodowane tym, iż wielu inwestorów ma problemy z właściwą ich oceną.

Podstawowym celem rynku kapitałowego jest umożliwienie emitentom papierów wartościowych pozyskiwania środków finansowych na rozwój działalności gospodarczej, a nabywcom tych papierów, angażującym swoje kapitały – zyskowną ich lokatę. Podstawowy problem w finansach dotyczy pogodzenia interesów sektora nadwyżkowego, zainteresowanego udzielaniem pożyczek na krótkie okresy, z interesami sektora deficytowego, który jest zainteresowany zaciąganiem pożyczek na długie okresy. Ta słabość rynków finansowych może być przezwyciężona dzięki pośrednikom finansowym<sup>6</sup>.

Sprawnie funkcjonujące instrumenty rynku kapitałowego zapewniają bieżącą ocenę sytuacji ekonomiczno-finansowej, stosunkowo szybki przepływ kapitału między różnymi segmentami rynku finansowego i kierowanie

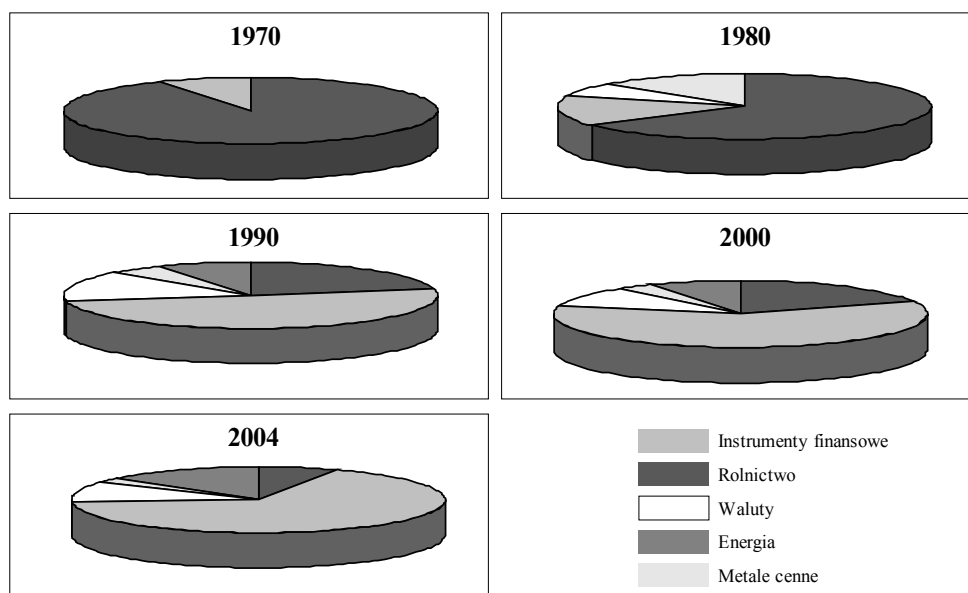
<sup>6</sup> J. Wajszczuk, *Międzynarodowe środowisko finansowe. Kierunki instytucjonalizacji*, Key Text, Warszawa 2005, s. 176.

środków finansowych do firm, które mają możliwość uzyskania najwyższej efektywności<sup>7</sup>. Napływające na rynek kapitały pochodzą między innymi z oszczędności osób fizycznych, a także z funduszy inwestycyjnych oraz bankowych. Są one wykorzystywane przez firmy, instytucje rządowe i władze lokalne poprzez emisję papierów wartościowych.

Możliwości przyciągnięcia środków finansowych na rynek kapitałowy zależą od wielu czynników, w szczególności od wielkości oszczędności, zasobów krajowych i zagranicznych oraz skłonności do lokowania ich na tym rynku. Bardzo istotne jest stworzenie takich warunków prawno-ekonomicznych, które spowodują, iż lokowanie środków finansowych na rynku kapitałowym będzie opłacalne i bezpieczne. Dużą zachętą jest gotowość poszukujących kapitału do zapłacenia za środki pożyczone na długi termin odsetek wyższych, niż można by otrzymać z lokat terminowych w bankach. Ogromną rolę na rynku kapitałowym odgrywa zdobycie zaufania uczestników tego rynku i bezpieczeństwo lokowanych na nim kapitałów.

Pierwotnie realizowana przez różne instrumenty funkcja ograniczania ryzyka ustępowała miejsca działaniom spekulacyjnym. Świadczy o tym zmiana struktury transakcji terminowych.

Rys. 1. Zmiany w strukturze instrumentów futures



Źródło: <http://en.wikipedia.org/wiki/Financialization>.

<sup>7</sup> W.L. Jaworski, Z. Krzyżkiewicz, B. Kosiński, *Banki – rynek, operacje, polityka*, Warszawa 1992, s. 44.

## Pośrednik w obrocie papierami wartościowymi

Ważną rolę w rozwoju rynku kapitałowego odgrywa bankowość inwestycyjna, którą można zdefiniować jako działalność instytucji finansowych na rynku papierów wartościowych. Zalicza się zatem do niej obrót papierami wartościowymi, zarządzanie aktywami, przygotowywanie publicznych emisji papierów wartościowych, organizację fuzji i przejęć, doradztwo, a także operacje na rynku instrumentów pochodnych. Banki inwestycyjne są instytucjami wyspecjalizowanymi w świadczeniu tych właśnie usług. Emisja walorów przedsiębiorstw dokonuje się zazwyczaj za pośrednictwem banków inwestycyjnych. Stały się one jednym z najważniejszych pośredników w obrocie papierami wartościowymi.

Bankowość inwestycyjna pojawiła się w Stanach Zjednoczonych jako konsekwencja ustawy Glassa Steagalla z 1933 roku<sup>8</sup>. Zmuszała ona banki do rozdzielenia działalności komercyjnej i inwestycyjnej. Podobne rozwiązania przyjęto w 1948 roku w Japonii<sup>9</sup>. Bankowość inwestycyjna zajmuje się pośrednictwem między emitentami papierów wartościowych a inwestorami. Jest ona zorientowana na rynek kapitałowy i papiery wartościowe. Bankowcy inwestycyjni pomagają firmom emitować nowe akcje na rynku pierwotnym. Działają również jako maklerzy na rynkach wtórnych.

Bank inwestycyjny na rynkach pierwotnych funkcjonuje głównie jako doradca emitenta i organ dystrybucyjny wyemitowanych przez niego papierów wartościowych. Na rynkach wtórnych pełni funkcję dealera lub brokera czuwającego nad stabilnością kursów i płynnością papierów. Banki inwestycyjne zajmują się też doradztwem inwestycyjnym, zarządzaniem majątkiem oraz zarządzaniem portfelem. Innym rodzajem ich działalności jest doradztwo finansowe, w tym doradztwo dotyczące fuzji i przejęć.

Globalizacja rynków finansowych doprowadziła do szybkiego rozwoju bankowości inwestycyjnej. Pojawiły się nowe zadania i szanse uzyskania dodatkowych dochodów. Zaliczyć do nich można transakcje typu M&A (fuzje i przejęcia) czy plasowanie dłużnych i właścicielskich papierów wartościowych na rynkach międzynarodowych. Deregulacja przyczyniła się do dopuszczenia nowych instrumentów finansowych. Banki inwestycyjne zaczęły

<sup>8</sup> Była to bardzo restrykcyjna ustawa. Zabraniała osobom fizycznym i prawnym równoczesnego angażowania się w działalność inwestycyjną i komercyjną. Ograniczono wartość papierów dłużnych, jakie mógł nabywać na swój rachunek bank komercyjny. Zabroniono również bankom komercyjnym ubezpieczania emisji papierów wartościowych (poza obligacjami państwowymi i municypalnymi). Miało to służyć ograniczeniu spekulacji na rynkach finansowych, zapobiegać konfliktom interesów oraz przywrócić zaufanie do systemu bankowego.

<sup>9</sup> W przeciwieństwie między innymi do Niemiec, w których występowały banki uniwersalne.



oferować złożone instrumenty pochodne dostosowane do indywidualnych potrzeb klientów (funduszy inwestycyjnych i dużych firm). Takie instrumenty pozwalały na uzyskiwanie znacznie wyższych marż.

Ważnym elementem aktywności banków inwestycyjnych stała się sekurytyzacja. Do rozwoju rynku tych papierów oprócz liberalizacji i rosnącej konkurencji przyczyniły się też zaostrzone przepisy dotyczące relacji kapitałowych i wyceny kredytów złej jakości, zmuszające do przeniesienia działalności na transakcje pozabilansowe. Banki te przyczyniły się również do powstania i rozpowszechniania systemów monitorowania ryzyka, ale jednocześnie – ułatwiając przenoszenie (sprzedaż) ryzyka – wpłynęły na akceptację nadmiernego ryzyka.

Innym obszarem działalności banków inwestycyjnych jest prywatyzacja. Zajmują się one doradztwem dotyczącym sposobu prywatyzacji oraz organizacją uplasowania akcji na giełdzie czy na rynku prywatnym (niepublicznym).

### **Szybciej niż cały rynek kapitałowy**

Banki inwestycyjne mają pozytywny wpływ na wysokość kosztów transakcyjnych. W teorii praw własności koszty transakcyjne<sup>10</sup> są definiowane jako wydatki, które powstają podczas wymiany usług, podczas ustalania, przenoszenia i egzekwowania praw do dysponowania. Ani klasyczna, ani neoklasyczna nauka finansów nie podają uzasadnienia istnienia pośredników finansowych, takich jak banki inwestycyjne. Teorie klasyczne ograniczają się tylko do charakterystyki wielu instrumentów i instytucji rynków finansowych. Nie zawierają one żadnych elementów wyjaśniających.

Model neoklasyczny łączy idealny obraz rynku kapitałowego z abstrakcyjną wiedzą na temat instytucji tego rynku<sup>11</sup>. W braku kosztów transakcyjnych i kosztów informacji oraz takich samych oczekiwań inwestorów co do wielkości zysku i ryzyka związanego z papierami wartościowymi, a także braku wpływu decyzji dotyczących finansowania na wartość rynkową przedsiębiorstw, banki inwestycyjne stają się niepotrzebne. Uczestnicy rynku, działający racjonalnie, nie zapłacą za takie usługi.

W celu zawarcia transakcji na rynku konieczne jest poniesienie kosztów dwojakiego rodzaju:

<sup>10</sup> Pojęcie kosztów transakcyjnych wprowadził w latach 30. XX wieku R. Coase.

<sup>11</sup> A.F. Jacob, S. Klein, *Investment banking. Emisja papierów wartościowych, fuzje i przejęcia*, Poltext, Warszawa 1998, s. 29.

- kosztów uruchomienia systemu wymiany: negocjacje, wykonanie i nadzór kontraktu (koszty *ex ante*);
- kosztów administrowania, negocjacji i monitorowania wysiłku produkcyjnego w danej strukturze zarządzania (koszty *ex post*)<sup>12</sup>.

Jeśli koszty transakcyjne są znaczne, opłaca się „uwewnętrznienie” transakcji w ramach własnej organizacji. Jeśli są znikome, to na rynku funkcjonują inne możliwe rozwiązania. Istnienie banków inwestycyjnych jako pośredników w procesie emisji papierów wartościowych uznaje się za zasadne, gdy koszty z tym związane są niższe niż w sytuacji bezpośrednich stosunków między inwestorem a emitentem. Lepsza znajomość rynku wynikająca z wielokrotności przeprowadzenia takich transakcji i lepsze kontakty z inwestorami mogą prowadzić do takich korzyści. Te same informacje można zastosować do wielu transakcji i klientów.

Ma to ogromne znaczenie zwłaszcza w sytuacji wysokiego kosztu pozyskania informacji. Można tutaj mówić o korzyściach skali, czyli spadku jednostkowych kosztów stałych. Pośrednictwo banków inwestycyjnych może zatem prowadzić do obniżki kosztów transakcyjnych na rynku kapitałowym dla partnerów danej transakcji<sup>13</sup>. Istnienie banków inwestycyjnych o ustalonej renomie może ograniczyć potencjalny konflikt pomiędzy kapitałobiorcą a kapitałodawcą, dotyczący jakości przekazywanych informacji. Firmy poszukujące kapitału i chcące obniżyć koszt jego pozyskania są zainteresowane tylko w przekazywaniu dobrych informacji, ukrywając to, co może im utrudnić pozyskanie kapitału. Taka sytuacja nie jest korzystna dla inwestorów. Jednym z istotnych czynników prowadzących do kryzysów finansowych było właśnie przekazywanie niewłaściwych informacji. Jest to uznawane za jedną z głównych przyczyn kryzysu azjatyckiego.

Funkcje pełnione przez banki inwestycyjne spowodowały, iż instytucje te rozwijały się tak szybko, a może nawet szybciej, niż cały rynek kapitałowy. Szybko rosło ich znaczenie i aktywa. W pewnym momencie żadna duża firma nie mogła dokonać emisji swoich akcji na międzynarodowych rynkach kapitałowych, jeśli jej doradcą nie był renomowany bank inwestycyjny. O roli i znaczeniu banków inwestycyjnych mogą świadczyć ich przychody, które wykazywały bardzo dużą dynamikę wzrostu. Roczne przychody największych banków osiągały poziom kilkudziesięciu miliardów dolarów. Nadmierna chciwość banków inwestycyjnych i podejmowanie nadmiernego ryzyka inwestycyjnego musiały jednak doprowadzić do kryzysu.

<sup>12</sup> A. Sulejewicz, *Niezwyčajne przedsiębiorstwo*, „Prawo i Gospodarka” z 6 kwietnia 1998 roku.

<sup>13</sup> A.F. Jacob, S. Klein, *Investment banking...*, *op.cit.*, s. 30.

Obecny kryzys finansowy, który rozpoczął się<sup>14</sup> na rynku kredytów hipotecznych, spowodował ogromne problemy największych banków inwestycyjnych. Lehman Brothers zbankrutował, Bear Stearns został wchłonięty przez JP Morgan, a Goldman Sachs i Morgan Stanley, broniąc się przed problemami, przekształciły się w banki uniwersalne. Problemy te są konsekwencją nadmiernych w stosunku do kapitałów własnych inwestycji finansowanych pożyczkami. W przypadku stabilnej sytuacji na rynku inwestycje takie pozwalały na osiągnięcie ogromnych zysków<sup>15</sup>, ale w przypadku nawet niewielkiego załamania na rynku prowadzą do poważnych problemów. W przypadku wskaźnika dźwigni finansowej na poziomie 30, tak jak w przypadku kilku największych banków inwestycyjnych, kilkuprocentowy spadek wartości zarządzanego portfela prowadzi do straty większej od kapitałów własnych.

Warto wspomnieć, że banki inwestycyjne w USA nie podlegają takim regulacjom jak banki detaliczne. Mogły zatem podejmować znacznie większe ryzyko i lewarować się (zwiększać stosunek aktywów do kapitałów) w znacznie większym stopniu. Nie były ograniczone tak jak banki detaliczne współczynnikiem adekwatności kapitałowej.

### **„Robimy robotę Boga”**

Chciwość lub dążenie do maksymalnych zysków były zawsze związane z działalnością gospodarczą (rynkiem), ale wcześniej występowało istotne ograniczenie nadmiernej chciwości. Było nim ryzyko, które podejmował właściciel kapitału. Co spowodowało, że to dość silne ograniczenie nagle przestało działać? Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta i wymaga kilku wstępnych, ogólnych uwag.

Globalizacja rynków finansowych prowadzi do szybkiego przenikania niekorzystnych zjawisk ponad granicami poszczególnych krajów. W Europie i poza nią wiele instytucji nadmiernie korzystało z dźwigni finansowej, na naszym kontynencie były to między innymi Credit Suisse, UBS, w USA - Goldman Sachs. Jak bardzo zdemoralizowani są niektórzy prezesi instytucji bankowych, widać na przykładzie wypowiedzi jednego z nich. „Robimy

---

<sup>14</sup> Rozpoczął się w sensie ujawnienia się skutków. Przyczyny, które do niego doprowadziły, wystąpiły znacznie wcześniej.

<sup>15</sup> Stosowana w księgowości zasada wyceny nieruchomości inwestycyjnych według cen rynkowych pozwalała na szybki wzrost wartości wycenianych papierów wartościowych, poprawę wyników banków inwestycyjnych i wzrost wynagrodzeń menedżerów tych instytucji.

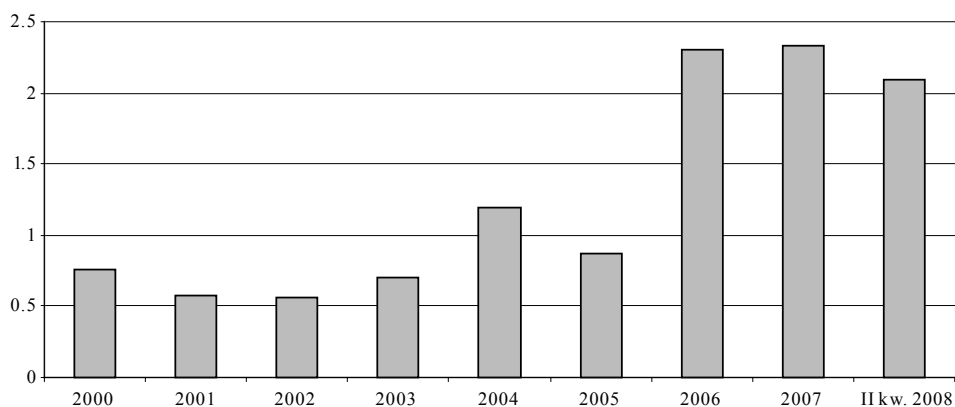
robotę Boga<sup>16</sup> – takiego określenia użył prezes banku inwestycyjnego Goldman Sachs w wywiadzie dla „The Sunday Times”. Słowa te miały być uzasadnieniem ogromnych premii wypłacanych menedżerom tej instytucji.

Goldman Sachs został założony 1869 roku przez imigranta z Niemiec Marcusa Goldmana i jego zięcia Samuela Sachsa. Już na początku XX wieku bank ten zajmował się organizowaniem ofert publicznych i wprowadzaniem spółek na giełdę. W latach 80. Goldman kupił firmę J. Aron & Company i rozszerzył działalność na handel surowcami.

Opisywany bank był liderem we wprowadzaniu wielu innowacji. Zatrudniał absolwentów najlepszych szkół, w tym matematyków i fizyków, którzy tworzyli coraz bardziej skomplikowane instrumenty finansowe<sup>17</sup>. Stał się światowym liderem w handlu papierami wartościowymi, walutami i surowcami oraz doradcą finansowym największych firm na całym świecie. Zatrudniał 30 tys. pracowników i zarządzał aktywami o wartości ponad 800 mld USD.

Znaczna poprawa wyników finansowych nastąpiła w latach 2006–2007 i w pierwszym półroczu 2008 roku. Była ona konsekwencją zwiększenia tak zwanego lewarowania. Wszyscy się cieszyli z imponującego wzrostu wyników finansowych. Nie zastanawiano się na tym, czym była ona spowodowana i jak trwały był ich charakter.

**Rys. 2. Zyski Goldman Sachs w II kwartale roku, mld USD**



Źródło: Goldman Sachs.

<sup>16</sup> Historia zna wielu takich, którym wydawało się, że są bogami. Nigdy to się dobrze nie kończyło dla nich samych ani dla tych, którzy musieli z ich boskością obcować.

<sup>17</sup> Warren Buffett był jednym z tych, którzy przestrzegali przed modelami, które tworzą, opierając się na danych historycznych, młodzi doktorzy fizyki.

Tymczasem po upadku Lehman Brothers we wrześniu 2008 roku Goldman Sachs też znalazł się w kłopotach. Z pomocą przyszedł rząd, udzielając pożyczki w wysokości 12 mld USD, oprocentowanej w wysokości 23%. Kolejne 10 mld USD bank uzyskał ze sprzedaży Warrenowi Buffettowi 15% udziałów.

Pożyczka została szybko spłacona. Kilka miesięcy później zyski banku znacznie wzrosły. Zapowiedziano wypłacenie premii w kwocie ponad 11 mld USD. Nadzieję, że nastąpiła trwała poprawa, wspierało dość rozpowszechnione przekonanie, iż banki inwestycyjne i inne podobne przedsiębiorstwa są zbyt duże, by upaść. Był to dodatkowy czynnik, który ułatwiał zadłużanie się. Tym większy był szok, gdy w tym czasie – a nawet nieco wcześniej, gdyż pierwsze sygnały pojawiły się w 2007 roku – upadł Lehman Brothers, któremu jeszcze w 2005 roku agencja ratingowa Standard & Poors podniosła rating do A+ ze względu na dużą dywersyfikację portfela inwestycyjnego oraz dobre zarządzanie ryzykiem.

Wówczas bank ten został uznany za najlepszy bank inwestycyjny, co spowodowało szybki wzrost jego aktywów. W kolejnych dwóch latach osiągał on bardzo wysokie zyski. W 2007 roku uzyskał kolejne wyróżnienie – lidera wśród dealerów londyńskiej giełdy. Ale w tym samym roku zaczęły się pojawiać straty na amerykańskim rynku *subprime mortgages*, gdzie Lehman Brothers zainwestował ponad 50 mld USD. W 2008 roku straty banku powiększyły się, co spowodowało spadek kursów akcji tego banku z 70 USD do 10 USD. Przy bardzo dużym lewarowaniu (stosunek długu do kapitałów własnych przekroczył 30) musiało to prowadzić do utraty płynności finansowej. Zabrakło pomocy zewnętrznej i bank wart setki miliardów USD zbankrutował. Podobne problemy przeżywała grupa ubezpieczeniowa AIG. Kryzys zmusił ją do utworzenia ogromnych rezerw, ale i one nie uchroniły przed utratą płynności. Zabrakło ponad 100 mld USD. Banki inwestycyjne JP Morgan i Goldman Sachs FED zainwestowały 85 mld USD, przejmując 80% akcji grupy.

Zwiększone lewarowanie (zadłużanie się) było możliwe dzięki szybkiemu rozwojowi różnych instytucji i instrumentów finansowych. Jedną z takich instytucji są szybko rozwijające się w ostatnich latach fundusze hedgingowe. Pojawienie się i rozwój banków inwestycyjnych istotnie przyczyniły się do rozwoju rynku kapitałowego. Ułatwiły one transfer kapitału, zwiększyły płynność i bezpieczeństwo na rynku. Jednakże nadmierna pogoń za zyskami spowodowała, iż to co było zaletą, stało się wadą.

Pogoni za coraz większymi zyskami towarzyszyła coraz większa non-szalancja. Nadmierne lewarowanie doprowadziło korzystające z tego mechanizmu instytucje na skraj bankructwa. Podobnie było z instrumentami

finansowymi tworzonymi między innymi przez banki inwestycyjne. Szybkie pojawianie się nowych instrumentów ułatwiło gromadzenie oszczędności, zwiększając również płynność rynków, ale ich nadmierne wykorzystywanie przyczyniło się w pewnym stopniu do niestabilności rynku kapitałowego. W związku z tym pojawia się pytanie: czy nie świadczy to, iż dotychczasowy model bankowości inwestycyjnej załamał się, co dotyczy zwłaszcza tej jego części, która opierała się na hurtowym finansowaniu? Czy sytuacja, jaka ujawniła się w czasie kryzysu, nie przemawia za przewagą banków tradycyjnych, mających dostęp do depozytów?

### **Bibliografia**

1. Bojańczyk M., *Menedżerowie i właściciele na rynku kapitałowym: kryzys zarządzania spółkami*, Difin, Warszawa 2010.
2. Davis E.P., *Financial Development, Institutional Investors and Economic Performance*, Brunel University 2003.
3. Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, PWN, Warszawa 2007.
4. Grant J., Milne R., Duyn A., *Firmy bronią derywatów*, „Financial Times”, przedruk „Dziennik Gazeta Prawna” z 16–18 października 2009 roku.
5. Jacob A.F., Klein S., *Investment banking. Emisja papierów wartościowych, fuzje i przejęcia*, Poltext, Warszawa 1998.
6. Wajszczuk J., *Międzynarodowe środowisko finansowe. Kierunki instytucjonalizacji*, Key Text, Warszawa 2005.

---

Mirostław Bojańczyk – dr, wykładowca w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Specjalizuje się w problematyce rynków kapitałowych, funduszy inwestycyjnych i wyceny przedsiębiorstw. Był między innymi dyrektorem w Citibanku, członkiem Komisji Papierów Wartościowych, prezesem jednego z narodowych funduszy inwestycyjnych i wiceprezesem Powszechnego Towarzystwa Emerytalnego.

Wiesław M. Grudzewski  
Irena K. Hejduk

## **WYCHODZENIE Z CIENIA<sup>1</sup>**

Kształcenie na odległość, którego współczesną formą stał się e-learning, nie jest oczywiście niczym nowym. Już w 1728 roku w koloniach amerykańskich (po 1776 roku – USA) pojawiło się ogłoszenie o kursach korespondencyjnych, chociaż na ogół uważa się, że ten sposób zdobywania wiedzy, w którym nauczyciel zastępowany był przez różnego rodzaju podręczniki i materiały do samodzielnego opanowania przez uczącego się, znalazł rozwinięcie dopiero w połowie XIX wieku. Przez większość tego czasu było ono jednak uważane za gorszą formę nauki. Niektórzy próbują ten dość rozpowszechniony i nie zawsze pozbawiony podstaw pogląd przenieść także na nowoczesne formy kształcenia zdalnego – e-learning i jego pochodne. Tak choćby, jak w następującej kąśliwej anegdocie, przytaczanej przez Grażynę Penkowską: „Jak wiadomo słowik i wróbel – jeden i drugi – otrzymały dyplom klasy śpiewu konserwatorium, tyle że wróbel studiował w systemie kursów internetowych”<sup>2</sup>.

To jednak – przynajmniej w odniesieniu do e-learningu – złośliwość mająca niewielkie odniesienie do rzeczywistości. Burzliwy od trzech końcowych dekad ubiegłego wieku – na ogół za datę otwierającą ten etap uważa się powstanie w 1969 roku w Wielkiej Brytanii Open University, pierwszej uczelni opartej na infrastrukturze telekomunikacyjnej – rozwój kształcenia na odległość jest skutkiem pojawienia się dwóch okoliczności sprzyjających temu kształceniu i inspirujących jego szybkie i szerokie rozpowszechnianie się. Pierwszą jest powstanie zapotrzebowania na wzrost kwalifikacji nie tylko kadry zarządzającej, lecz także wszystkich zatrudnionych w gospodarce narodowej. Drugą – pojawianie się niedostępnych w przeszłości środków technicznych, pozwalających na bezpośredni kontakt uczącego się z naucza-

---

<sup>1</sup> W artykule wykorzystano wyniki badań w ramach projektu badawczego (grantu) „Rozwój wirtualizacji kształcenia w dziedzinie nauk ekonomicznych w gospodarce opartej na wiedzy” realizowanych w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ pod kierunkiem prof. dr hab. Ireny K. Hejduk.

<sup>2</sup> G. Penkowska, *Polski e-learning w opiniach ekspertów*, cz. II, „E-mentor” 2007, nr 4.

jącym, na odtworzenie dzięki tym narzędziom komunikowania się tak cenionych zawsze w procesie nauczania a nieobecnych w tradycyjnych formach kształcenia na odległość relacji osobistych typu mistrz – uczeń.

### **W nawiązaniu do starych tradycji**

E-learning i pozostałe oparte na najnowszej technice formy zdalnego nauczania są – na co trafnie zwraca uwagę Maria Amata Garito, profesor Wydziału Psychologii Uniwersytetu Rzymskiego – nawiązaniem do sięgających jeszcze średniowiecza dobrych tradycji czołowych europejskich uniwersytetów. „Na uniwersytetach średniowiecznych dyplomy były wspólne, studenci nie musieli wiązać się z jednym ośrodkiem, mogli uczęszczać na kursy we wszystkich istniejących uczelniach. Aby móc uczestniczyć w wykładach swoich profesorów, podróżowali z jednego miejsca na drugie, pieszo lub konno – na kurs prawa na Uniwersytecie w Bolonii lub na kurs teologii na Uniwersytecie w Paryżu. Także wykładowcy podróżowali z miejsca na miejsce. Najlepsi byli zapraszani przez uniwersytety, ponieważ ich obecność dodawała uczelni prestiżu i przyciągała tłumy studentów i młodzieży z całej Europy”<sup>3</sup>.

Dostępne dziś nowe technologie umożliwiły zarówno łatwe dzielenie się pomysłami, jak i – poza rzeczywistym – także wirtualne „przemieszczanie się” w przestrzeni (niekiedy także w czasie) profesorów i studentów. Zdobywana w ten sposób, stale poszerzana i uaktualniana wiedza jest coraz wyżej cenioną wartością przez pracodawców i pracowników. Jeszcze do połowy ubiegłego wieku o szansach rozwojowych poszczególnych gospodarek decydowały posiadane zasoby materialne (w tym bogactwa naturalne i dostęp do nich) oraz wielkość znajdującego się w dyspozycji kapitału, a także jako czynnik niezbędny, choć stopniowo redukowany przez postęp techniki – obfitość i zarazem taniość rąk do pracy. Współcześnie na czoło wysuwa się zdolność innowacyjna, wymagająca oparcia się na wiedzy zarówno w zarządzaniu, jak i w wykonawstwie. Gospodarka oparta na wiedzy, określana skrótem GOW, stała się znakiem rozpoznawczym gospodarki objętej procesami globalizacji, a taką stała się ona już w końcowych dekadach XX wieku.

„System kształcenia jest najważniejszym, długoterminowym czynnikiem rozwoju społeczeństwa ukierunkowanego na konkurencję i innowację. Panuje powszechne przekonanie, że w warunkach globalizacji i integracji inwestowanie w edukację i naukę staje się jedną z najważniejszych i najefektywniej-

<sup>3</sup> M.A. Garito, *Zmierzając ku wirtualnej edukacji*, „E-mentor” 2004, nr 1.



szych form inwestycji”<sup>4</sup>. Z tego wynika zarówno konieczność wprowadzenia w przedsiębiorstwach systemu ciągłego kształcenia pracowników na wszystkich szczeblach organizacji, jak i uznania, że niezwykle ważnym czynnikiem wpływającym na rozwój gospodarki opartej na wiedzy jest istnienie i sprawne funkcjonowanie systemu przygotowującego przyszłych pracowników. Jest to zadanie szczególnie pilne w Polsce, gdyż jak wynika z obliczeń opartych na opracowanej przez Bank Światowy metodologii<sup>5</sup>, pozostajemy daleko w tyle prawie we wszystkich dziedzinach charakteryzujących GOW, będących konsekwencją rewolucji naukowo-technicznej dokonującej się obecnie w świecie.

Ocenia się, że według obliczeń zgodnych z metodologią Banku Światowego w zakresie wskaźnika charakteryzującego stan systemu edukacyjno-szkoleniowego zapóźnienie Polski w porównaniu na przykład ze Szwecją wynosi 31,6%, z Finlandią – 29,6%, z USA – 24,8%, z Koreą – 19,4%, a ze średnią dla krajów G7 – 21,9%<sup>6</sup>.

## **Nowe technologie informacyjne**

Tempo postępu w dziedzinie środków komunikowania się, technologiach gromadzenia, przetwarzania i dostarczania innowacji stworzyło możliwość zastosowania nowych technologii informacyjnych także w zakresie edukacji. Jak pisze Zbigniew Meger: „W erze komputerów zaczęto postrzegać treści nauczania jako informację, czyli rzecz materialną, którą można przetwarzać, przenosić i przekazywać. W procesach nauczania-uczenia się szczególnie interesujące stało się zagadnienie przekazu informacji”<sup>7</sup>. Autor ten, który w obronionej na Uniwersytecie Humboldta w Berlinie pracy doktorskiej przedstawił jedno z pierwszych rozwiązań sieciowego, zintegrowanego systemu nauczania, a potem w licznych pracach prezentował różne aspekty nauczania wspomaganego komputerem, w tym problemy e-learningu i uczenia się w środowisku sieciowym, podkreśla, że transfer informacji od podmiotu nauczającego do uczącego się podlega prawom, które w swoich podstawach opisane zostały już w połowie XX wieku.

<sup>4</sup> *Gospodarka Oparta na Wiedzy*, I.K. Hejduk, J. Korczak (red.), Politechnika Koszalińska, Koszalin 2006, s. 26.

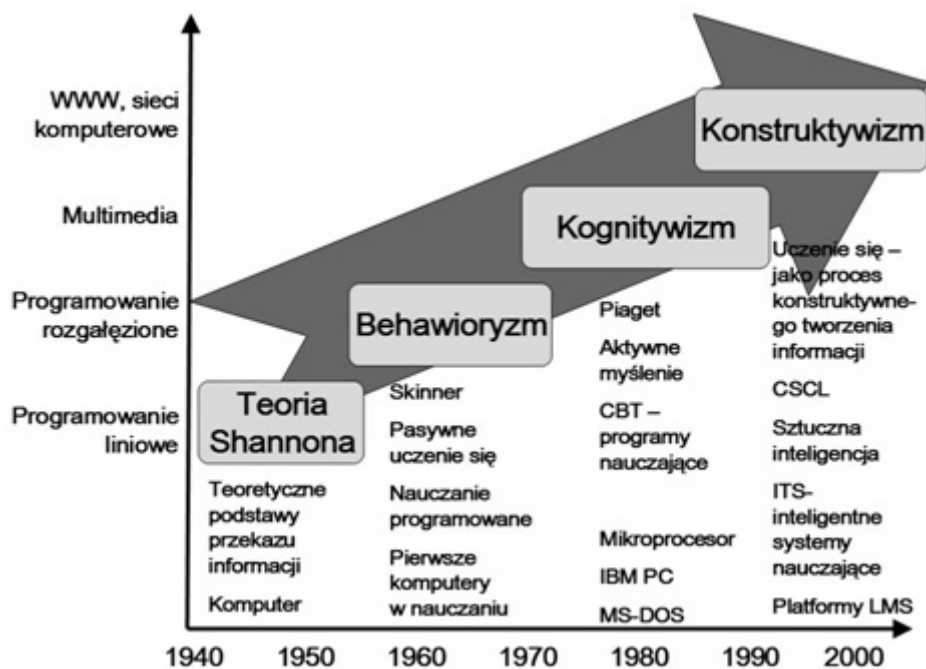
<sup>5</sup> 2002 Knowledge Assessment Matrix, Knowledge Assessment Methodology.

<sup>6</sup> Obliczenie na podstawie tabeli dotyczącej porównania z Polską poszczególnych obszarów GOW, *Gospodarka...*, *op.cit.*, s. 25.

<sup>7</sup> Z. Meger, *Podstawy e-learningu. Od Shannona do konstruktywizmu*, „E-mentor” 2006, nr 4.

Niedługo później rozpowszechniły się pierwsze teorie psychologiczne odbioru informacji przez człowieka i jego reakcji na bodźce zewnętrzne. Stały się one podstawą nauczania programowanego. Okazało się, że sama recepcja bodźców nie jest równoznaczna z odbiorem informacji przez mózg. Istotnym elementem jest również przetwarzanie informacji przez ten organ, a właściwie – zgodnie z najnowszym ujęciem psychologii poznawczej – konstruowanie subiektywnego obrazu wiedzy przez mózg. Nowe technologie e-learningowe rozwijały się wraz z ewolucją technologii z jednej strony, a z drugiej – z rozwojem teorii przekazu informacji i kolejnych koncepcji psychologicznych<sup>8</sup>. Równoległe można zaobserwować wykorzystanie osiągnięć w tej dziedzinie do celów dydaktycznych – od prostych programów interaktywnych do złożonych zastosowań w metodzie CSCL<sup>9</sup>. Kolejne koncepcje oraz etapy rozwoju technologii edukacyjnej przedstawione są na rys. 1.

Rys. 1. Rozwój myśli o sposobach przekazu wiedzy



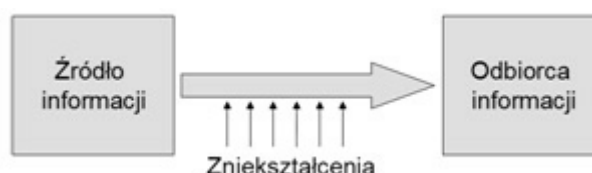
Źródło: Z. Meger, „E-mentor” 2006, nr 4.

<sup>8</sup> P. Beenken, *Konzeption und Umsetzung kooperativer Quickkomponenten*, dissertation.de, 2005.

<sup>9</sup> H. Kritzenberger, *Multimediale & interaktive Lernräume*, Oldenburg Verlag, 2004.

Udane próby zdefiniowania zasad przekazu informacji zapoczątkował Claude Elwood Shannon (1916–2001), amerykański matematyk i inżynier, profesor Massachusetts Institute of Technology. Już w pierwszej połowie XX wieku stwierdził, że ciągami zer i jedynek można opisać tekst, obraz lub dźwięk. Zajmując się przepustowością linii telefonicznych, opracował wiele ważnych do dziś formuł matematycznych stanowiących podstawę nowoczesnej teorii informacji. Jego twierdzenia nabrały szczególnego znaczenia praktycznego po wynalezieniu układów scalonych. Bez przesady można powiedzieć, że leżą one u podstaw współczesnej ekspansji komputerów i Internetu. Modele procesu komunikacyjnego, które stworzył, wykorzystywane były później także przez psychologów.

Rys. 2. Podstawowy schemat przekazu informacji w teorii Shannona



Źródło: Z. Meger, „E-mentor” 2006, nr 4.

Według zilustrowanego uproszczonym schematem podstawowego modelu przekazu (rys. 2) informacja przenoszona jest ze źródła przez nadajnik, kanał komunikacyjny i odbiornik do ostatecznego odbiorcy informacji. Po drodze pojawiają się szumy informacyjne powodujące zniekształcenia, których poziom zależy od jakości zastosowanych nadajników i odbiorników, a także jakości i długości kanału transmisyjnego. Podobny charakter zależności występuje w układach biologicznych oraz w połączeniu układu biologicznego z układem technicznym. Jakość sygnału z nadajnika wpływa na jakość odbioru przez człowieka. Informacja dociera do ostatecznie odbierających ją komórek w sposób mniej lub bardziej zniekształcony.

## **Behawioryzm, kognitywizm i konstruktywizm**

Behawioryzm, który pojawił się później, spowodował, że nie zajmowano się w ogóle zniekształcaniem informacji, a teorię Shannona traktowano marginalnie. Miała ona tylko ograniczone zastosowanie w zakresie istnienia kanału komunikacyjnego od źródła informacji do receptorów. Z kolei w psychologii kognitywnej zastanawiano się, co dzieje się w umyśle człowieka

podczas przekazywania informacji i próbowano to wyjaśnić, wykorzystując różne teorie. Konstruktywizm zakładał od samego początku, że informacja dociera w sposób zniekształcony, i dlatego prezentacja informacji jest sprawą indywidualną, do której umysł człowieka dochodzi samodzielnie.

„Współcześnie przyjmuje się, że do poprawnego przekazu wiedzy niezbędne jest uwzględnienie wszystkich czynników przekazu informacji, a więc poza samym odbiorcą także źródła informacji i kanału komunikacyjnego. Zwraca się przy tym uwagę na właściwą jakość źródła i kanału przekazywanej informacji. Dodatkowo przyjmuje się, że przekaz informacji jest najbardziej optymalny w środowisku socjalnym uczącej się osoby. Dlatego też wprowadza się dodatkowy czynnik w postaci kooperatywnej współpracy grupowej, która ma zapewnić takie pobudzenie receptorów i układu nerwowego, aby informacja w jak najlepszy sposób docierała do odbiorcy” – pisze Zbigniew Meger<sup>10</sup>, odwołując się do artykułu D.M. Meisnera *Online-Lernen und Walterbildung* opublikowanego w 2004 roku przez „Bildung und Neue Medien”.

Wynikające z teorii Shannona koncepcje przekazu wiedzy: behawioryzm, kognitywizm i konstruktywizm można scharakteryzować w postaci trzech krótkich opisów, obejmujących – po pierwsze – nauczanie kierowane (poprzez wykonywanie instrukcji), po drugie – samodzielnie kierowane uczenie się (poprzez działanie), po trzecie – uczenie kooperatywne (poprzez refleksję i dyskusję). Na szczególne podkreślenie zasługują osiągnięcia konstruktywizmu. Mają one wpływ na kształt nauczania i takie modelowanie środowiska, aby jak najlepiej odpowiadało koncepcji samodzielnego tworzenia obrazu rzeczywistości w umyśle uczącej się osoby. Paradygmat konstruktywizmu – który pojawił się w literaturze na początku lat 90. ubiegłego wieku – określa, że nasza wiedza o świecie nie jest obiektywnym obrazem stanu rzeczy, lecz wynikiem mentalnego procesu konstrukcji wiedzy. Oznacza to, że uczący się musi być jednostką aktywną, tak aby mógł wiedzę skonstruować we własnym umyśle, a więc na przykład powinien umieć przekazać tę wiedzę innym. W tym przypadku kooperacja może być elementem węzłowym w kształtowaniu konstruktywistycznej dydaktyki.

Konstruktywizm przyjmuje założenie, że nie ma jedyne, obiektywnie poprawnego opisu rzeczywistości. Jest natomiast subiektywna konstrukcja, która powstaje u uczącego się w procesie przyjmowania i przetwarzania informacji. Dlatego uczący się jest aktywnym konstruktorem swojej wiedzy. Dotychczas dostępna wiedza jest tak przekształcana, aby prowadziła do nowej informacji. Każdy uczący się dochodzi do nowej wiedzy w inny sposób. Od-

<sup>10</sup> Z. Meger, *Podstawy e-learningu...*, op.cit.

działywania pomiędzy uczącymi się mogą pomóc w procesie dochodzenia do nowej wiedzy. W konstruktywistycznym procesie poznania nie chodzi o to, aby stwarzać problemy teoretyczne, które trzeba rozwiązać. Problemy powinny być generowane samodzielnie i samodzielnie powinny być wyszukiwane drogi ich rozwiązania. Przy zastosowaniu sposobów konstruktywistycznych wiedza wyuczona jest łatwo wykorzystywana w sytuacjach dnia codziennego, gdyż wynika ona z codziennych potrzeb.

Krytyka konstruktywizmu zauważa braki przede wszystkim w samym charakterze procesu poznawczego, do którego trzeba mieć nastawienie pozytywne. Nie zawsze można uzyskać takie nastawienie u samego ucznia. Często zachowuje on postawę bierną, wynikającą z jego cech charakteru, tymczasem podstawowym założeniem konstruktywizmu jest utrzymanie aktywnej postawy wobec sytuacji poznawczej. Okazuje się także, że nie wszystkie sytuacje nauczania mogą być organizowane w sposób konstruktywistyczny. W szczególności dotyczy to nacisku społecznego i organizacyjnego szkoły (czas pracy, oceny, świadectwa), co w wielu przypadkach stawia nauczanie konstruktywistyczne pod znakiem zapytania.

Dlatego też zwraca się uwagę na właściwe ukształtowanie środowiska ucznia lub studenta zarówno w jego naturalnym otoczeniu, jak i w klasie, sali seminaryjnej czy na pulpicie komputera. Poszczególne elementy powinny być tak ułożone, aby po określeniu problemu wszyscy uczestnicy procesu nauczania-uczenia się mieli do dyspozycji takie narzędzia i materiały, które pozwolą na rozwiązanie zagadnienia. Dotyczy to także programów i systemów multimedialnych, gdzie – szczególnie w systemach pracy na odległość – właściwe udostępnienie materiałów jest warunkiem wykonania postawionych zadań. Szczególne znaczenie ma to w przypadku nauczania przedmiotów przyrodniczych, które muszą być związane z rzeczywistą eksploracją środowiska.

## **Struktura nauczania**

Podobnie do zasad konstruktywizmu dostosowywana jest struktura nauczania. Dlatego proces nauczania podzielony jest na sekwencje, w których stosowane są różne techniki, na przykład praca grupowa, prezentacja wideo, wertowanie bazy danych. Oprogramowanie konstruktywistyczne, oferujące sytuacje problemowe do samodzielnego przemyślenia i opracowania można stosunkowo łatwo odróżnić od programów obiektywistycznych, które z pozycji nauczyciela oferują wyjaśnianie zależności i związków oraz prezentację

sposobów wykonania zadań lub ćwiczeń<sup>11</sup>. Nowoczesne programy pozwalają uczącemu się samodzielnie określić, jakie informacje są mu potrzebne.

Rozwiązania nie są podawane, lecz zadawane i uczący musi samodzielnie osiągnąć wyniki końcowe. Można na przykład postawić uczącego się w wirtualnym otoczeniu biurowym, w którym trzeba wykonać określone zadania. Atrakcyjnym rozwiązaniem może być w tym przypadku symulacja komputerowa.

„Począwszy od teorii Shannona poprzez behawioryzm, kognitywizm i konstruktywizm możemy stwierdzić, że każda z teorii wniosła coś nowego do nauczania. Wykorzystanie tej wiedzy jest bardzo ważne w tworzeniu systemów online, opartych na technologiach komputerowych. Wiedza ta jest podstawą nowoczesnego myślenia o e-learningu” – pisał Zbigniew Meger na łamach „E-mentora”<sup>12</sup>.

Interesujące badania na temat miejsca i zastosowania e-learningu i generalnie, distance learningu podjęła Grażyna Penkowska, adiunkt i kierownik Pracowni Edukacji Medialnej w Instytucie Pedagogiki Uniwersytetu Gdańskiego. Ich wyniki przedstawiła w dwuczęściowym artykule, zamieszczonym w dwumiesięczniku „E-mentor”<sup>13</sup>. Podkreśla ona, że gdy w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i prawie wszystkich rozwiniętych krajach Europy e-learning sprawdza się jako alternatywna i szeroko dostępna forma kształcenia, gdy na przykład w latach 90. w uczelniach amerykańskich dla kształcenia przez Internet budowano standardy, tworzono infrastrukturę i szkolono kadry, w Polsce w owym czasie niewielu ludzi myślało o e-edukacji. Toczone w Polsce spory o e-learning trwają w dalszym ciągu i objęły wszystkie środowiska akademickie: zarówno szkół państwowych, jak i prywatnych oraz wszystkie szczeble decyzyjne – od ministerialnych, przez rektorów, dziekanów, dyrektorów i nauczycieli akademickich.

## Na polskim gruncie

To prawda, że sprawdzone modele e-edukacji w USA i krajach Europy Zachodniej nie do końca pasują do polskich realiów, niemniej jednak – w poszukiwaniu rozwiązań dostosowanych do naszych warunków – niektóre polskie uczelnie włączają od lat w proces kształcenia elementy nauczania zdalne-

<sup>11</sup> R. Schröder, D. Wankelmann, *Theoretische Fundierung einer e-Learning-Didaktik und der Qualifizierung von e-Tutoren*, Universität Paderborn 2002, s. 14.

<sup>12</sup> Z. Meger, *Podstawy e-learningu...*, *op.cit.*

<sup>13</sup> G. Penkowska, *Polski e-learnig w opiniach ekspertów*, „E-mentor” 2007, nr 3 i 4.

go, a część z nich nawet oferuje studia e-learningowe. Wynika z tego, że również w Polsce pojawiła się niemała grupa entuzjastów i eksperymentatorów z tego zakresu, osób będących już dziś fachowcami od e-edukacji w polskiej przestrzeni edukacyjnej. Motywuje ich przede wszystkim entuzjazm dla tej formy kształcenia, ponieważ trudno uznać za sprzyjające podejmowanym inicjatywom dotychczasowe, mało konsekwentne i zawierające wiele niedopowiedzeń rozwiązania prawne w tej dziedzinie oraz przeznaczane na ten cel – ciągle bardzo skromne – środki materialne.

Kształcenie z wykorzystaniem elementów e-learningu lub wręcz oparte na e-learningu może być stosowane nie tylko w szkołach wyższych, na co przede wszystkim kierowano dotychczas uwagę. Może ono znajdować zastosowanie – i już znajduje – w szkoleniach prowadzonych w organizacjach gospodarczych. Nie odbywa się to bez oporów. Na przykład niektóre osoby zaangażowane w realizację programów edukacyjnych tradycyjnymi metodami (szkoleniowcy, administratorzy szkoleń) głośno wyrażają obawy o efektywność tego rodzaju kształcenia. Czynią to ze zrozumiałych względów, uważają bowiem, że e-learning zawłaszczy pole ich aktywności zawodowej, pozbawi ich możliwości wykonywania zawodu. Tymczasem praktyka wskazuje, że e-learning nie odbiera pracy szkoleniowcom, ale uzupełnia, a nawet poszerza zakres szkoleń w organizacji. Zmieniając kulturę organizacyjną oraz model prowadzenia biznesu i obsługi klientów, umożliwia optymalizację procesów edukacyjnych i znaczne poprawienie efektów biznesowych.

E-learning – zwracała na to uwagę współautorka tego artykułu Irena K. Hejduk w innym, wcześniej publikowanym artykule z cyklu „Kształcenie i polityka kadrowa”, zatytułowanym *W edukacyjnej cyberprzestrzeni*<sup>14</sup> – nie tylko usprawnia edukację i obniża jej koszty. Umożliwia zindywidualizowanie szkolenia, uniezależnia szkolenie od godzin pracy, pozwala na dostarczanie kursu „na biurko” i zredukowanie liczby delegacji. Wpływa także na inne procesy mające duże znaczenie dla ekonomicznego wyniku organizacji, ponieważ pozwala wydajnie zarządzać materiałami szkoleniowymi i informacyjnymi, przyczyniając się do wprowadzenia zarządzania wiedzą, daje przejrzysty i pełny obraz umiejętności i kompetencji pracownika, zespołu oraz całej organizacji, co pozwala na efektywne zarządzanie personelem, udostępnia mechanizmy zdalnych szkoleń i pracy, rozszerzając i uelastyczniając kanały komunikacyjne oraz ułatwia zrozumienie ekonomicznej wartości procesu szkoleń i doskonalenia kadry, gdyż oddaje do dyspozycji zaawansowane mechanizmy analityczne.

<sup>14</sup> I.K. Hejduk, *W edukacyjnej cyberprzestrzeni*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2009, nr 1.

Charakteryzując różnice między tradycyjnym modelem szkolenia a szkoleniem korzystającym z instrumentów e-learningu, podkreślała we wspomnianym artykule, że funkcjonujący dotychczas powszechnie model edukacji przyzwyczajają do uczenia się „na wszelki wypadek”, co jest mało efektywne, gdyż zdobywana wiedza rzadko jest w pełni wykorzystywana. Dlatego osoby szkolone nie angażują się w naukę i w ten sposób jeszcze bardziej obniżają jakość procesu dydaktycznego. E-learning proponuje zamiast tego model szkolenia dostosowanego do potrzeb osoby szkolonej (*just for me*), jest ono organizowane wówczas, kiedy jest potrzebne (*just in time*) oraz oferuje szkolenie w stopniu wystarczającym (*just enough*). Trzeba wszak zdawać sobie sprawę, że na szkolenia, seminaria czy krótkie spotkania o charakterze informacyjnym ich uczestnicy przychodzą nierzadko z obowiązku, powszechny jest zatem brak uwagi, bierne uczestnictwo, opuszczanie sali, myślenie o wszystkim innym tylko nie o tym, co jest przedmiotem szkolenia. Pracownicy często nie traktują szkoleń jako drogi do sukcesu zawodowego, szczególnie zaś szkolenia wyjazdowe traktuje się niekiedy jako okazję do wyrwania się z pracy i miłego spędzenia czasu „na luzie”, w towarzystwie osób podobnie nastawionych do szkolenia.

Dlatego wraz z sięganiem po mechanizm e-learningu należy podjąć trud przebudowy mentalności uczestników. Niezbędny jest, jak podkreśla się w publikacjach poświęconych temu tematowi, odpowiedni system motywacji, marketing wewnętrzny, pomoc w opanowaniu technicznych niuansów, zachęcanie do aktywnego uczestnictwa w szkoleniach – to tylko niektóre z działań, jakie powinna podjąć organizacja. Szczególną uwagę warto zwrócić na marketing wewnętrzny. Ma on kilka zadań: powinien przekazać podstawowe informacje o nowej formie nauczania, zachęcać do jej wykorzystywania, stawiać za przykład osoby, które dzięki nowym kompetencjom odniosły sukces. „Im większy zakres pozytywnej motywacji organizacja przedstawi pracownikom, tym łatwiej i szybciej e-learning stanie się podstawowym narzędziem rozwoju zawodowego” – takie opinie dominują wśród autorów podejmujących temat e-learningu.

---

Wiesław M. Grudzewski – prof. dr inż., członek korespondent Polskiej Akademii Nauk, pracownik naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. H. Chodkowskiej i Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego; jest przewodniczącym Rady Naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ.

Irena K. Hejduk – prof. dr hab., kierownik Katedry Systemów Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, wiceprzewodnicząca Rady Naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ.



Elżbieta Kośmicka-Ślesieńska

## WPŁYW SZKOLEŃ NA KSZTAŁTOWANIE POTRZEBY UCZENIA SIĘ

Zmiany zachodzące we współczesnej, globalizującej się gospodarce, postęp technologiczny, rosnąca konkurencja i konieczność przystosowania się przedsiębiorstw do tej konkurencji sprawiają, że pracownicy i ich kompetencje stają się największym dobrem każdej organizacji<sup>1</sup>. W wiedzy, umiejętnościach, zdolnościach, motywacji i wartościach pracowników coraz częściej upatruje się rozstrzygającego czynnika o konkurencyjności organizacji. Ważna jest zatem gotowość pracowników do ciągłego uczenia się i rozwijania kompetencji, będą one bowiem wpływać na rozwój organizacji i osiągnięte przez nią wyniki. Jednakże między oczekiwaniami a faktycznym uczeniem się pracowników występują duże dysproporcje.

### Na dalekim miejscu

Z *Raportu o kapitale intelektualnym Polski* wynika, że dorośli Polacy są mniej aktywni w pozyskiwaniu wiedzy niż osoby dorosłe z innych krajów Unii Europejskiej<sup>2</sup>. Dorośli w Polsce niechętnie uczestniczą w szkoleniach, niechętnie podejmują wysiłek uczenia się i podnoszenia kompetencji. Jed-

---

<sup>1</sup> Podkreśla to wielu autorów, między innymi W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004, s. 71; H. Król, *Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce narodowej Polski*, w: H. Król (red.) *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Grupa Kapitałowa WSiP SA, 2007, s. 18; K. Young, *Nowe trendy w szkoleniach realizowanych przez przedsiębiorstwa. Różnice i podobieństwa. Punkt widzenia pracownika i pracodawcy*, w: *Szkolenia w Polsce 2007. Kompendium Nowoczesnej Firmy*, Nowoczesna Firma, Warszawa 2007, s. 34–40.

<sup>2</sup> *Raport o kapitale intelektualnym Polski*, Warszawa 2008, s. 94, <http://efs.men.gov.pl/content/view/133/362/> (data dostępu 26.02.2010); *Polska w Unii Europejskiej*, Główny Urząd Statystyczny 2009, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL\\_pm\\_polska\\_w\\_ue\\_2009.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL_pm_polska_w_ue_2009.pdf) (data dostępu 6.03.2010).

nocześnie indeks kapitału intelektualnego dla dorosłych plasuje Polskę na jednym z ostatnich miejsc w Unii Europejskiej<sup>3</sup>.

W świetle przytoczonych faktów istotne stają się wszelkie działania prowadzące do pobudzania motywacji dorosłych do uczenia się. W artykule podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy udział w szkoleniu, zmiany w poziomie wiedzy i umiejętności pracowników mogą motywować ich do dalszego uczenia się. Rozważania oparto na przeprowadzonych badaniach empirycznych wśród pracowników podejmujących dokształcanie w ramach projektu szkoleniowego „Podnoszenie kwalifikacji w zakresie informatyki i technologii informacyjnych” (nr Z/2.22/II/2.1/65/04), realizowanego przez Centrum Kształcenia Ustawicznego w Sopocie, w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Priorytetu 2: „Wzmocnienie rozwoju zasobów ludzkich w regionach”, Działania 2.1: „Rozwój umiejętności powiązany z potrzebami regionalnego rynku pracy i możliwości kształcenia ustawicznego w regionie”<sup>4</sup>. Projekt skierowany był do osób dorosłych, pracujących, które chciały dostosować swoje kwalifikacje zawodowe do potrzeb rynku pracy.

Szkolenia przewidziane w projekcie prowadzono na dwóch poziomach zaawansowania. Poziom szkoleń, sposób ich realizacji umożliwiały kompleksowe poszerzenie kwalifikacji informatycznych<sup>5</sup>. Szkolenia prowadzono w formie tradycyjnej, stacjonarnej oraz w formie mieszanej z wykorzystaniem e-learningu i platformy do nauczania zdalnego. Nabyta w trakcie szkoleń wiedza i umiejętności praktyczne umożliwiały dodatkowo uzyskanie międzynarodowego certyfikatu ECDL (European Computer Driving Licence) upowszechnionego przez CEPIS (Council of European Professional Informatics Societies).

Dzięki temu, że ogłoszenia o projekcie publikowano w różnych mediach, przede wszystkim w prasie i radio, osoby pracujące z województwa pomorskiego miały takie same szanse na uczestnictwo w szkoleniach<sup>6</sup>. Łącznie szkolenia ukończyły 162 osoby. Byli to ludzie różnych zawodów: księgowi, pracownicy administracji, pracownicy biurowi, bibliotekarze, nauczyciele, pielęgniarki, lekarze. Różnili się natomiast wiekiem, poziomem wykształcenia, doświadczeniem zawodowym. Większość uczestników szkoleń legi-

<sup>3</sup> *Raport o kapitale intelektualnym Polski, op.cit.*, s. 91.

<sup>4</sup> Krótką charakterystykę projektu opisano w artykule zatytułowanym *Wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych w szkoleniu pracowników*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2010, nr 1(2).

<sup>5</sup> Na podstawie Wniosku o dofinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizacji projektu „Podnoszenie kwalifikacji w zakresie informatyki i technologii informacyjnych” (nr Z/2.22/II/2.1/65/04).

<sup>6</sup> Można zatem założyć losowy charakter próby.

tymowała się wykształceniem wyższym – 74,08%. Wykształcenie średnie miało 21,60% ogółu szkolących się, podstawowe, zawodowe i gimnazjalne zaledwie 4,32%<sup>7</sup>.

Najczęściej w szkoleniach uczestniczyły osoby w wieku 41–50 lat (35,19%). Wysokie uczestnictwo w szkoleniach można odnieść również do grupy wiekowej 31–40 lat (29,63%). Osoby po 50 roku życia stanowiły 17,28% ogółu szkolących się. Natomiast najrzadziej swoje kwalifikacje informatyczne rozwijały osoby młode, do 25 roku życia (2,47%) oraz osoby w przedziale wiekowym 26–30 lat (15,44%).

Dokształcanie w ramach projektu podejmowały przede wszystkim osoby o dłuższym stażu pracy, powyżej 25 lat (22,84%). Nieco mniejszy wskaźnik (17,28%) można odnieść do osób o stażu pracy 10–15 lat oraz osób ze stażem pracy w przedziale 20–25 lat (15,43%).

## Czynniki różnicujące

Zadawaliśmy pytania zmierzające do uzyskania odpowiedzi, którzy pracownicy po szkoleniu chcą dalej rozwijać swoją wiedzę i umiejętności. Jako kryterium przyjęto wiek, poziom wykształcenia oraz staż pracy szkolących się pracowników. W tabeli 1 zestawiono deklaracje chęci dalszego uczenia się wyrażone w sześciostopniowej skali Likerta, w zależności od wieku szkolących się.

Tabela 1. Wiek a potrzeba dalszego poszerzania wiedzy i umiejętności (% wskazań w grupie)

Lp.	Wariant opinii	Wiek (w latach)				
		do 25 lat	26–30 lat	31–40 lat	41–50 lat	51–60 lat
1	1 (zdecydowanie nie)	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00
2	2	0,0	0,00	1,82	1,27	2,44
3	3	0,0	8,00	0,00	6,33	12,19
4	4	25,00	28,00	7,27	16,46	14,63
5	5	50,00	52,00	49,09	37,97	34,15
6	6 (zdecydowanie tak)	25,00	12,00	40,00	37,97	36,59
7	brak danych	–	–	1,82	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Grupą, która w największym stopniu była zainteresowana dalszym rozwojem swojej wiedzy i umiejętności, są osoby w wieku 31–40 lat. Nie-

<sup>7</sup> Obliczenia własne na podstawie dokumentacji z realizacji projektu „Podnoszenie kwalifikacji w zakresie informatyki i technologii informacyjnych” (nr Z/2.22/II/2.1/65/04).

wiele mniej chętnych jest w grupie wiekowej 41–50 lat, a następnie 51–60 lat. W nieco mniejszym stopniu potrzebę dalszego uczenia się w zakresie zgodnym z tematyką szkolenia deklarują osoby młode, do 30 roku życia. Oceniając deklaracje szkolących, można zauważyć braki w informatycznym przygotowaniu osób w średnich i wyższych grupach wiekowych.

Oprócz wieku czynnikiem wyraźnie różnicującym potrzebę dalszego rozwoju jest poziom wykształcenia. W tabeli 2 przedstawiono zależność pomiędzy poziomem wykształcenia a deklarowaną chęcią dalszego uczenia się.

**Tabela 2. Wykształcenie a potrzeba dalszego poszerzania wiedzy i umiejętności (% wskazań w grupie)**

Lp.	Wariant opinii	Poziom wykształcenia		
		Zawodowe	Średnie	Wyższe
1	1 (zdecydowanie nie)	0,00	0,00	0,00
2	2	0,00	3,39	0,71
3	3	25,00	5,08	5,71
4	4	25,00	10,17	17,14
5	5	30,00	42,37	41,43
6	6 (zdecydowanie tak)	20,00	38,98	35,00
7	brak danych	–	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Deklaracje szkolących pokazują, że rozwijaniem informatycznych umiejętności i wiedzy najbardziej zainteresowani są pracownicy z wykształceniem średnim i wyższym. W mniejszym stopniu chęć poszerzania wiedzy i rozwijania umiejętności deklarują osoby z wykształceniem zawodowym<sup>8</sup>. Potrzeba dalszego uczenia się jest wyraźnie powiązana z poziomem wykształcenia osób szkolących się.

Analizując staż pracy szkolących się, należy stwierdzić, że dalszym poszerzaniem informatycznych kwalifikacji są zainteresowani pracownicy we wszystkich grupach stażowych, przy czym nieco większe wartości procentowe można odnieść do szkolących się o stażu pracy 10–20 lat oraz 20–25 lat (tabela 3). W mniejszym stopniu potrzebę uczenia się deklarują starsi stażem pracownicy, powyżej 25 lat, oraz pracownicy w grupy stażowej do 10 lat.

<sup>8</sup> Tendencja ta jest zgodna z wynikami badań przeprowadzonych przez Instytut Badawczy IPSOS i Fundację Obserwatorium Zarządzania. Por. D. Danilewicz, *Badanie potrzeb szkoleniowych społeczeństwa, w: Szkolenia w Polsce 2007. Compendium Nowoczesnej Firmy*, Warszawa 2007, s. 8.

**Tabela 3. Staż pracy a potrzeba dalszego poszerzania wiedzy i umiejętności (% wskazań w grupie)**

Lp.	Wariant opinii	Staż pracy (w latach)						
		do 3 lat	3–5 lat	5–10 lat	10–15 lat	15–20 lat	20–25 lat	powyżej 25 lat
1	1 (zdecydowanie nie)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	2	0,00	0,00	0,00	0,00	3,57	2,86	2,04
3	3	14,29	5,00	3,23	2,94	3,57	8,57	10,20
4	4	14,29	25,00	29,03	8,82	3,57	17,14	20,41
5	5	57,14	40,00	30,71	41,18	46,43	45,71	30,61
6	6 (zdecydowanie tak)	14,29	30,00	29,03	47,06	42,86	25,71	36,73
7	brak danych	–	–	–	–	–	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Reasumując, potrzebę dalszego uczenia się w zakresie zgodnym z tematyką szkolenia w największym stopniu deklarują osoby stosunkowo dobrze wykształcone, z cenzusem szkoły średniej i wyższej, w wieku od 31 do 50 lat, z kilkunastoletnim doświadczeniem zawodowym.

### **Stymuluje, ale niezbyt mocno**

Interesującym zagadnieniem, wymagającym przy tej okazji zbadania, była – zasygnalizowana w tytule artykułu – motywacyjna rola udziału w szkoleniach, wynikających z nich zmian w poziomie wiedzy oraz umiejętności, w odniesieniu do dalszego uczenia się. Próbując znaleźć odpowiedź na to pytanie, analizie poddano związek pomiędzy potrzebą dalszego uczenia się a zmianami w poziomie umiejętności oraz wiedzy szkolących się. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem współczynnika korelacji Pearsona<sup>9</sup>.

W tabeli 4 zestawiono otrzymane wartości współczynników korelacji dla poszczególnych szkoleń realizowanych w ramach projektu<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Współczynnik korelacji może przyjmować wartości liczbowe z przedziału  $<-1, 1>$ .

jeżeli  $|r| \in <0, 0.3 >$  – współzależność jest nieznacząca,

jeżeli  $|r| \in <0.3, 0.5 >$  – współzależność jest średnia,

jeżeli  $|r| \in <0.5, 0.7 >$  – współzależność jest silna,

jeżeli  $|r| \in <0.7, 1 >$  – współzależność jest bardzo silna.

Por. H. Adamkiewicz, *Statystyka zastosowania w ekonomii*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1996, s. 217.

<sup>10</sup> W projekcie przeprowadzono łącznie 20 szkoleń: 6 szkoleń w zakresie Modułu A – Użytkowanie komputerów, Internet i aplikacje internetowe, 6 szkoleń w zakresie Modułu B – Aplikacje użytkowe (Word, Excel, Access, PowerPoint), 4 szkolenia w zakresie Modułu C – Tworzenie stron internetowych oraz 4 szkolenia w zakresie Modułu D – MS Office dla zaawansowanych.

**Tabela 4. Współczynniki korelacji między podniesieniem poziomu umiejętności oraz wiedzy a potrzebą dalszego uczenia się w zakresie zgodnym z tematyką szkolenia**

Moduł szkolenia	Szkolenie	Wielkość próby	Współczynnik korelacji $r$
Moduł A	A1	10	0,648
	A2	9	0,447
	A3	12	0,679
	A4	9	0,432
	A5	10	0,258
	A6	8	0,174
Moduł B	B1	10	0,05
	B2	11	0,269
	B3	13	0,399
	B4	10	0,232
	B5	8	0,304
	B6	6	0,108
Moduł C	C1	10	0,155
	C2	8	0,258
	C3	8	0,162
	C4	10	0,515
Moduł D	D1	12	0,646
	D2	11	0,198
	D3	8	0,508
	D4	9	0,375

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela pokazuje dodatnie, lecz zróżnicowane wartości współczynników korelacji. Dla pięciu szkoleń wartości tych współczynników świadczą o silnej współzależności dodatniej, dla pięciu kolejnych o średniej, dodatniej sile związku. W dziesięciu szkoleniach współczynniki są dodatnie, lecz ich wartości wskazują na nieznaczącą siłę związku. Analiza związku dla próby 191 elementowej dała współczynnik korelacji  $r=0,313$ , który wskazuje na średnią współzależność dodatnią<sup>11</sup>.

Celem weryfikacji istotności współczynnika korelacji sformułowano hipotezę zerową  $H_0$ , według której nie ma związku między cechami oraz hipotezę alternatywną  $H_1$ , że taki związek istnieje. Dla  $r=0,313$  wartość statystyki  $t=4,535$ , która przy założeniu prawdziwości hipotezy zerowej  $H_0$  ma rozkład t-Studenta z  $n-2=191-2=189$  stopniami swobody. Dla poziomu istotności  $\alpha=0,001$  wartość krytyczna wynosi  $t_\alpha=3,291$ . Ponieważ  $|t|=4,535>3,291$ , zatem hipotezę zerową  $H_0$  należy odrzucić na korzyść hipotezy alternatywnej  $H_1$ . Średni dodatni związek pomiędzy cechami ma charakter statystycznie istotny.

Analiza dowodzi, że udział w szkoleniu, podniesienie poziomu umiejętności oraz wiedzy, wzmocnienie poczucia własnej wartości stymuluje szko-

<sup>11</sup> Niektórzy uczestnicy szkoleń brali udział w kilku szkoleniach, dlatego zwiększona jest wielkość próby.

łących do dalszego uczenia się, ale siła tego związku jest średnia. Zmiany w poziomie umiejętności i wiedzy stanowią jeden z motywatorów do dalszego uczenia się. Potwierdza to w zasadzie prezentowany w andragogicznej literaturze przedmiotu pogląd, zgodnie z którym gotowość do uczenia się u osób dorosłych wynika przede wszystkim z ich potrzeb<sup>12</sup>. Dlatego, według najnowszych zasad edukacji dorosłych, podstawowym zadaniem trenera w szkoleniach, powinna być pomoc szkolącym w uświadomieniu sobie „potrzeby wiedzy”.

Wyznacza to nową, dodatkową funkcję szkoleń oraz nowe zadania dla trenerów. Efektywne szkolenia prowadzące do znaczących zmian w wiedzy i umiejętnościach szkolących się mogą ten proces w istotny sposób wspomagać.

### Bibliografia

1. Adamkiewicz H., *Statystyka zastosowania w ekonomii*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1996.
2. D. Danilewicz, *Badanie potrzeb szkoleniowych społeczeństwa*, w: *Szkolenia w Polsce 2007. Kompendium Nowoczesnej Firmy*, Warszawa 2007.
3. Knowles M.S., Holton III E.F., Swanson R.A., *Edukacja dorosłych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
4. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004.
5. Król H., *Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce narodowej Polski*, w: H. Król (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Grupa Kapitałowa WSiP SA, 2007.
6. Young K., 2007. *Nowe trendy w szkoleniach realizowanych przez przedsiębiorstwa. Różnice i podobieństwa. Punkt widzenia pracownika i pracodawcy*, w: *Szkolenia w Polsce 2007. Kompendium Nowoczesnej Firmy*, Nowoczesna Firma, Warszawa 2007.
7. *Polska w Unii Europejskiej*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_pm\\_polska\\_w\\_ue\\_2009.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pm_polska_w_ue_2009.pdf).
8. *Raport o kapitale intelektualnym Polski*, Warszawa 2008, <http://efs.men.gov.pl/content/view/133/362/http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0479:FIN:PL:PDF>, Dokumentacja z realizacji projektu „Podnoszenie kwalifikacji w zakresie informatyki i technologii informacyjnych” (nr Z/2.22/II/2.1/65/04).

---

Elżbieta Kośmicka-Ślesińska - mgr inż., autorka projektu szkoleniowego „Podnoszenie kwalifikacji w zakresie informatyki i technologii informacyjnych”. W latach 2005–2007 była koordynatorką projektu i jednym z wielu trenerów. Pełni również funkcję eksperta w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego w dziedzinie „Poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorców” oraz w Ministerstwie Edukacji Narodowej w obszarze „Edukacja”; pracownik Centrum Kształcenia Ustawicznego w Sopocie.

---

<sup>12</sup> Knowles M.S., Holton III E.F., Swanson R.A., *Edukacja dorosłych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 264.

Jan Polcyn

## **DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA) W SZKOLE PONADGIMNAZJALNEJ**

Coraz częściej prawa ekonomii dosięgają również jednostek oświatowych. Dyrektorzy szkół powinni więc podejmować decyzje, kierując się różnymi istotnymi przesłankami. Podstawowym problemem występującym w próbie oceny placówki oświatowej jest odpowiedź na pytanie, jakie kryteria brać pod uwagę, by zapewnić obiektywną ocenę.

Efektywność należy rozumieć jako stosunek osiągniętych wyników do nieodzownych nakładów, poniesionych w celu uzyskania tych wyników<sup>1</sup>. Dla ekonomisty wydaje się ona najwłaściwszym kryterium. Na efektywność kształcenia można patrzeć z różnych stron, trudno wszak posiadane informacje objąć kategoriami ekonomicznymi. Powstaje zatem kolejne pytanie, co w szkole jest mierzalnym wynikiem działalności, a co nakładem.

### **Efektem – wyniki egzaminów, nakładem – godziny dydaktyczne**

Ze względu na rozwój metod pomiaru dydaktycznego w edukacji<sup>2</sup>, w szczególności zaś systemu egzaminowania zewnętrznego<sup>3</sup>, można przyjąć, że mierzalnym i porównywalnym efektem prowadzonych działań dydaktycznych są wyniki egzaminów zewnętrznych, a nakładem na uzyskanie tych wyników – godziny dydaktyczne realizowane w procesie dydaktycznym. Ustalenie efektów dydaktycznych za pomocą wyników egzaminów zewnętrznych oraz nakładów w postaci godzin dydaktycznych pozwala na wyznaczenie efektywności technicznej.

---

<sup>1</sup> L. Piaseczny, J. Więckowski, *Ekonomika i analiza działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1987, s. 14.

<sup>2</sup> <http://www.ptde.org.pl/>.

<sup>3</sup> <http://www.cke.edu.pl/>.



Jedną z metod pozwalającą na wyznaczenie względnej efektywności technicznej jest metoda *Data Envelopment Analysis* (DEA). Metoda ta może być również stosowana do badania efektywności technicznej w jednostkach edukacyjnych<sup>4</sup>. Znana jest ona od 1978 roku, określana jest przez jej autorów jako model programowania matematycznego, stosowanego do przetwarzania danych pochodzących z obserwacji. Model ten dostarcza nowego sposobu uzyskiwania danych empirycznych do oceny efektywności działalności organizacji<sup>5</sup>.

Metoda DEA znajduje szerokie zastosowanie w badaniach obejmujących określenie granicznej efektywności w sektorze publicznym i non profit oraz w sektorze produkcyjnym. Omawiana metoda jest relatywnie nowym, zorientowanym na dane sposobem podejścia do oceny efektywności pewnego zdefiniowanego zestawu obiektów, zwanych *Decision Making Units* (DMU). Jako DMU należy rozumieć dowolny obiekt, dla którego dokonuje się oszacowania efektywności<sup>6</sup>.

Na potrzeby metody DEA operuje się pojęciem efektywności względnej. Dzięki temu uzyskuje się możliwość porównywania poszczególnych DMU względem tych, które wyznaczają efektywność graniczną. Jednym z głównych celów analiz DEA jest poprawienie efektywności nieefektywnych DMU. Poprawianie efektywności w odniesieniu do jednostki wzorcowej określane jest jako projekcja na granicę możliwości produkcyjnych<sup>7</sup>.

Niniejsze opracowanie stanowi próbę zaprezentowania możliwości zastosowania metody DEA do oceny względnej efektywności technicznej w zespole szkół.

## Metodyka badań

Przyjęto następujące założenia: mierzalnym wynikiem prowadzonej działalności jest przyrost wiedzy ucznia wyrażony przez wskaźnik efektywności kształcenia, nakładem zaś liczba godzin dydaktycznych w procesie kształcenia. Efektywność kształcenia w badanych oddziałach porównano,

<sup>4</sup> A. Domagała, *Metoda Data Envelopment Analysis jako narzędzie badania względnej efektywności technicznej*, „Badania Operacyjne i Decyzje” 2007, nr 3–4, s. 21–34.

<sup>5</sup> A. Charnes, W. Cooper, E. Rhodes, *Measuring the Efficiency of Decision Making Units*, „European Journal of Operational Research” 1978, nr 2.

<sup>6</sup> *Handbook on Data Envelopment Analysis*, W. Cooper, L. Seiford, J. Zhu (red.), Kluwer Academic Publisher, Boston 2004.

<sup>7</sup> A. Szuwarzyński, *Pomiar efektywności działalności badawczej jednostek organizacyjnych wydziału*, „Problemy Zarządzania”, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, vol. 7, nr 4(26) s. 114.

stosując metodę DEA. Jako DMU, a więc podstawową jednostkę, w której dokonywana będzie ocena efektywności, przyjęto jeden oddział.

Do oceny oddziałów zastosowano wskaźnik efektywności egzaminacyjnej<sup>8</sup>. Jest on wartością uśrednioną ze wszystkich wyników indywidualnych w oddziale, odniesionych do dolnej wartości 9 stopnia skali staninowej dla rozkładu wyników indywidualnych<sup>9</sup>. Efektywność egzaminacyjną wyrażamy wzorem:

(1)

$$\text{Efektywność egzaminacyjna} = \frac{\text{wynik maturalny} * 100}{\text{dolna wartość dla stanina 9}}$$

Następnie dla oddziału ustalono efektywność kształcenia<sup>10</sup>. Wskaźnik ten ustalany jest przez porównanie ucznia wykazanego w egzaminach niższej rangi, w naszym przypadku gimnazjalnych, i egzaminach wyższej rangi, w naszym przypadku maturalnych. Efektywność kształcenia to wartość różnicy uśrednionych parametrów egzaminacyjnych na niższym etapie edukacyjnym i na wyższym etapie edukacyjnym. Efektywność kształcenia wyrażamy wzorem:

(2)

$$\text{Efektywność kształcenia ucznia} = \frac{\text{Średnia efektywność egzaminacyjna ucznia z egzaminów maturalnych}}{\left( \frac{\text{Wynik testu gimnazjalnego cz. humanistyczna} \times 100}{50} + \frac{\text{Wynik testu gimnazjalnego cz. matematyczno-przyrodnicza} \times 100}{50} \right)}$$

<sup>8</sup> L. Ciesielski, *Wykorzystanie wyników egzaminu maturalnego w praktyce*, w: *Etyka egzaminacyjna i zagadnienia ogólne. Część I*, B. Niemierko, K. Szmigiel (red.), Grupa TOMAMI, Kraków 2007, s. 547–556.

<sup>9</sup> Skala staninowa – ma średnią arytmetyczną równą 5 punktów, a odchylenie standardowe równe 2 punkty. Taka skala jest stosowana do przedstawienia ogólnych i poszczególnych wyników szkół średnich. Kolejne staniny mają nazwy: 1 – najniższy (4% wyników najniższych), 2 – bardzo niski (7% wyników bardzo niskich), 3 – niski (12% wyników niskich), 4 – niżej średni (17% wyników poniżej średniej), 5 – średni (20% wyników średnich), 6 – wyżej średni (17% wyników powyżej średniej), 7 – wysoki (12% wyników wysokich), 8 – bardzo wysoki (7% wyników bardzo wysokich), 9 – najwyższy (4% wyników najwyższych). Granice poszczególnych stanin są corocznie dla każdego egzaminu publikowane przez Centralną Komisję Egzaminacyjną. Z opublikowanych wartości wybierana jest granica pomiędzy 8 a 9 staninem do obliczania efektywności egzaminacyjnej. Wartość ta jest przyjmowana jako 100% oczekiwań. Zaletą tej skali jest niezależność od wahań trudności egzaminu między przedmiotami i między kolejnymi corocznymi wersjami egzaminu, ponieważ właściwości znormalizowanej skali staninowej są stałe. B. Niemierko, *Kształcenie szkolne. Podręcznik skutecznej dydaktyki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 322.

<sup>10</sup> L. Ciesielski, *Wykorzystanie wyników...*, *op.cit.*

<sup>11</sup> Wyniki testu gimnazjalnego należy podać w punktach, nie zaś w procentach.

Po wyliczeniu efektywności kształcenia dla każdego ucznia ustalono efektywność kształcenia oddziału, która stanowi wartość średnią wyliczoną z efektywności kształcenia uczniów analizowanego oddziału. W kolejnym kroku ustalono efektywność techniczną dla poszczególnych oddziałów. Efektywność tę ustalono, stosując następujący wzór:

(3)

$$\text{Efektywność techniczna oddziału} = \frac{\text{nakład godzin dydaktycznych}}{\text{efektywność kształcenia oddziału}}$$

Ocenie poddano trzy oddziały kończące edukację w szkole ponadgimnazjalnej w 2007 roku. Do wspomnianej oceny zakwalifikowano oddział: technik mechanik, technik elektryk oraz technik poligraf. Zrezygnowano z analizy oddziału liceum ogólnokształcącego ze względu na odmienną specyfikę kształcenia, to jest krótszy okres kształcenia, 3-letni, a nie 4-letni jak w technikum, i bezpośrednio z tym związany zróżnicowany nakład godzin w stosunku do nakładu godzin dydaktycznych w technikum.

Do wyliczenia wskaźników zastosowano wyniki uzyskane przez uczniów na egzaminach zewnętrznych prowadzonych przez Okręgową Komisję Egzaminacyjną w Poznaniu. Ze względu na zewnętrzny charakter tych egzaminów oraz jednolitość dla całej populacji uczniów uznano je za najbardziej obiektywny miernik umiejętności uczniów.

Odpowiednie zestawienia efektów dydaktycznych dla oddziałów: technik mechanik, technik poligraf oraz technik elektryk są zamieszczone w tabelach 1–3.

Tabela 1. Zestawienie efektów dydaktycznych oddziału – technik mechanik

Symbol ucznia	Wynik gimnazjalny		Wyniki egzaminów maturalnych			Efektywność egzaminacyjna			Średnia efektywność egzaminacyjna – przedmioty maturalne	Efektywność kształcenia
	Cz. hum.	Cz. mat.-przyr.	J. polski	J. obcy	Przedmiot dodatkowy	J. polski	J. obcy	Przedmiot dodatkowy		
1.	20	28	53	54	43	67,09	58,70	54,43	60,07	35,93
2.	22	21	23	24	31	29,11	26,09	39,24	31,48	54,52
3.	18	14	30	54	30	37,97	59,34	37,97	45,10	18,90
4.	23	26	56	42	44	70,89	45,65	55,70	57,41	40,59
5.	27	16	20	33	46	25,32	35,87	58,23	39,80	46,20
6.	17	32	51	54	40	64,56	58,70	50,63	57,96	40,04
7.	18	13	23	30	36	29,11	32,97	45,57	35,88	26,12
8.	31	18	51	47	39	64,56	51,65	49,37	55,19	42,81
9.	27	31	41	46	44	51,90	50,00	55,70	52,53	63,47
10.	16	18	34	44	37	43,04	48,35	46,84	46,08	21,92
11.	11	10	23	14	30	29,11	15,22	37,97	27,44	14,56
12.	19	16	37	40	36	46,84	43,96	45,57	45,45	24,56
13.	21	13	37	26	39	46,84	28,26	49,37	41,49	26,51
14.	17	15	17	18	30	21,52	19,57	37,97	26,35	37,65
15.	21	24	39	42	57	49,37	46,15	72,15	55,89	34,11
16.	27	24	40	42	32	50,63	45,65	40,51	45,60	56,40
17.	18	15	39	42	37	49,37	46,15	46,84	47,45	18,55
18.	21	27	9	47	41	11,39	51,09	51,90	38,13	57,87
19.	24	19	31	55	30	39,24	59,78	37,97	45,67	40,33
20.	20	22	37	22	31	46,84	23,91	39,24	36,66	47,34
21.	20	24	43	64	31	54,43	69,57	39,24	54,41	33,59
22.	15	16	41	26	30	51,90	28,57	37,97	39,48	22,52

Efektywność kształcenia oddziału: **36,57**

Nakład godzin dydaktycznych w czteroletnim okresie kształcenia: **5376,24**

Efektywność techniczna: **147,01**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wybranej do badań szkoły.

Dolna wartość dla 9 stanina – poziom podstawowy, część pisemna – 2007 roku: język polski – 79, język angielski – 92, język niemiecki – 92, język rosyjski – 91, wiedza o społeczeństwie – 79, biologia – 85, geografia – 77, matematyka – 88, historia – 85.

Tabela 2. Zestawienie efektów dydaktycznych oddziału – technik poligraf

Symbol ucznia	Wynik gimnazjalny		Wyniki egzaminów maturalnych			Efektywność egzaminacyjna			Średnia efektywność egzaminacyjna – przedmioty maturalne	Efektywność kształcenia
	Cz. hum.	Cz. mat.-przyr.	J. polski	J. obcy	Przedmiot dodatkowy	J. polski	J. obcy	Przedmiot dodatkowy		
1.	11	16	13	0	0	16,46	0,00	0,00	5,49	48,51
2.	22	13	6	0	22	7,59	0,00	25,88	11,16	58,84
3.	30	23	34	48	55	43,04	52,17	69,62	54,94	51,06
4.	17	19	40	0	24	50,63	0,00	31,17	27,27	44,73
5.	22	19	47	47	45	59,49	51,09	56,96	55,85	26,15
6.	23	13	30	16	33	37,97	17,58	41,77	32,44	39,56
7.	25	28	37	0	24	46,84	0,00	28,24	25,02	80,98
8.	22	25	53	58	44	67,09	63,74	55,70	62,17	31,83
9.	28	23	67	80	58	84,81	86,96	65,91	79,23	22,77
10.	28	27	53	38	51	67,09	41,76	64,56	57,80	52,20
11.	26	28	71	92	48	89,87	101,10	54,55	81,84	26,16
12.	17	21	47	32	37	59,49	35,16	46,84	47,16	28,84
13.	20	15	33	40	32	41,77	43,96	40,51	42,08	27,92
14.	30	21	50	41	42	63,29	44,57	53,16	53,67	48,33
15.	23	28	31	60	42	39,24	65,93	53,16	52,78	49,22
16.	21	30	46	61	47	58,23	66,30	59,49	61,34	40,66
17.	19	15	36	32	37	45,57	35,16	46,84	42,52	25,48
18.	29	28	30	61	36	37,97	66,30	40,91	48,40	65,60

Efektywność kształcenia oddziału:

42,71

Nakład godzin dydaktycznych w czteroletnim okresie kształcenia:

5528,24

Efektywność techniczna:

129,44

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wybranej do badań szkoły.

Dolna wartość dla 9 stanina – poziom podstawowy, część pisemna – 2007 roku: język polski – 79, język angielski – 92, język niemiecki – 92, język rosyjski – 91, wiedza o społeczeństwie – 79, biologia – 85, geografia – 77, matematyka – 88, historia – 85.

Tabela 3. Zestawienie efektów dydaktycznych oddziału – technik elektryk

Symbol ucznia	Wynik gimnazjalny		Wyniki egzaminów maturalnych			Efektywność egzaminacyjna			Średnia efektywność egzaminacyjna – przedmioty maturalne	Efektywność kształcenia
	Cz. hum.	Cz. mat.-przyr.	J. polski	J. obcy	Przedmiot dodatkowy	J. polski	J. obcy	Przedmiot dodatkowy		
1.	20	23	56	20	43	70,89	21,24	54,43	49,02	36,98
2.	25	33	53	49	36	67,09	53,26	42,35	54,23	61,77
3.	13	21	36	45	44	45,57	48,91	57,14	50,54	17,46
4.	19	24	37	24	39	46,84	26,09	49,37	40,76	45,24
5.	24	32	49	33	49	62,03	35,87	62,03	53,31	58,69
6.	26	27	47	67	35	59,49	72,83	44,30	58,87	47,13
7.	20	32	40	80	41	50,63	86,96	51,90	63,16	40,84
8.	19	22	43	31	32	54,43	33,70	40,51	42,88	39,12
9.	15	23	33	16	41	41,77	17,39	51,90	37,02	38,98
10.	28	28	54	57	53	68,35	61,96	67,09	65,80	46,20
11.	26	18	37	28	37	46,84	30,43	46,84	41,37	46,63
12.	23	23	24	27	30	30,38	29,35	37,97	32,57	59,43
13.	26	26	37	28	46	46,84	30,43	58,23	45,17	58,83
14.	22	34	36	76	44	45,57	82,61	50,00	59,39	52,61
15.	24	28	49	94	39	62,03	102,07	49,37	71,19	32,81

Efektywność kształcenia oddziału:

45,51

Nakład godzin dydaktycznych w czteroletnim okresie kształcenia:

5376,24

Efektywność techniczna:

118,13

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wybranej do badań szkoły.

Dolna wartość dla 9 stanina – poziom podstawowy, część pisemna – 2007 roku: język polski – 79, język angielski – 92, język niemiecki – 92, język rosyjski – 91, wiedza o społeczeństwie – 79, biologia – 85, geografia – 77, matematyka – 88, historia – 85.

### Wyniki badań

W rezultacie przeprowadzonych analiz uzyskano następujące wartości efektywności technicznej dla analizowanych oddziałów: technik mechanik – 147,01, technik poligraf – 129,44, technik elektryk – 118,13. Z przedstawionych wyników wypływa wniosek, że w analizowanych oddziałach najwyższą efektywnością cechowało się kształcenie techników mechaników, z tego powodu ten oddział będzie traktowany jako oddział wzorcowy dla pozostałych dwóch oddziałów. Na tej podstawie dla oddziału technik mechanik zostanie wyznaczona efektywność względna. Informuje o niej tabela 4.

**Tabela 4. Efektywność względna dla analizowanych oddziałów**

Jednostka DMU	Efektywność techniczna	Efektywność względna
technik mechanik	147,01	100,00%
technik poligraf	129,44	80,05%
technik elektryk	118,13	80,36%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wybranej do badań szkoły.

Na podstawie danych zamieszczonych w tabeli 4 nasuwa się pytanie, jakie działania powinien podjąć dyrektor szkoły, by pozostałe oddziały uzyskały poziom efektywności zbliżony do oddziału technik mechanik. Prawidłowa odpowiedź na postawione pytanie wymaga spojrzenia na sposób wyznaczenia wskaźnika efektywności technicznej. Wskaźnik ten wyraża stosunek nakładów w postaci godzin dydaktycznych wymaganych w procesie dydaktycznym do efektów wyrażonych wskaźnikiem efektywności kształcenia.

Wobec ograniczeń prawnych związanych z przeznaczeniem liczby godzin dydaktycznych na proces dydaktyczny (w naszym przypadku nakładów) dyrektor szkoły nie może modyfikować w znaczący sposób tej wielkości. Może więc tylko podejmować działania, których celem będzie uzyskanie wyższych wyników na egzaminie maturalnym. Tylko bowiem działania związane z wyższymi wynikami egzaminów maturalnych mogą poprawić efektywność względną pozostałych dwóch jednostek DMU, to jest technik poligraf oraz technik elektryk. Efektywność względna tych dwóch jednostek jest niższa o około 20% od efektywności względnej oddziału w analizowanym przypadku cechującego się najwyższym wskaźnikiem efektywności.

Prezentowany materiał dowodzi, że możliwe jest stosowanie metody DEA do oceny efektywności oddziałów w szkole. Zaznaczyć jednak należy, że uzyskane wyniki są wynikami *post fatum*, a więc wnioski wyciągnięte na ich podstawie mogą służyć do modyfikacji działań prowadzących do poprawy efektywności dopiero w latach przyszłych.

## Bibliografia

1. Ciesielski L., *Wykorzystanie wyników egzaminu maturalnego w praktyce*, w: *Etyka egzaminacyjna i zagadnienia ogólne. Część I*, B. Niemierko, K. Szmigiel (red.), Grupa TOMAMI, Kraków 2007.
2. Charnes A., Cooper W., Rhodes E., *Measuring the Efficiency of Decision Making Units*, „European Journal of Operational Research” 1978, nr 2.
3. Domagała A., *Metoda Data Envelopment Analysis jako narzędzie badania względnej efektywności technicznej*, „Badania Operacyjne i Decyzje” 2007, nr 3–4.

4. Piaseczny L., Więckowski J., *Ekonomika i analiza działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1987.
5. *Handbook on Data Envelopment Analysis*, W. Cooper, L. Seiford, J. Zhu (red.), Kluwer Academic Publisher, Boston 2004.
6. <http://www.ptde.org.pl/>.
7. <http://www.cke.edu.pl/>.
8. Szuwarzyński A., *Pomiar efektywności działalności badawczej jednostek organizacyjnych wydziału*, „Problemy Zarządzania”, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, vol. 7, nr 4(26).

---

Jan Polcyn – dr inż., starszy wykładowca w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej im. Stanisława Staszica w Pile. Zainteresowania naukowe autora skupiają się wokół szeroko rozumianego badania funkcjonalności systemów informatycznych w obszarze edukacji oraz badania efektywności procesów kształcenia.



Sabina Klimek

## **PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNE WOBEC WYZWAŃ SUKCESJI**

**Aleksander Surdej, Krzysztof Wach**

**Wydawnictwo Difin**

**Warszawa 2010**



Książka *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji* autorstwa Aleksandra Surdeja i Krzysztofa Wach podejmuje zagadnienia, które są istotne dla rozwoju współczesnej gospodarki, mimo że ten aspekt przedsiębiorczości jest mało zbadany i odkryty. Nie jest tajemnicą, że wiele przedsiębiorstw, szczególnie małych i średnich, to dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwa rodzinne. Schemat – mogłoby się wydawać – jest dość prosty, rodzice zakładają firmę, a dzieci kontynuują ich działania. Przedsiębiorczość rodzinna jednak charakteryzuje się wieloma swoistymi cechami, które recenzowana

książka odkrywa przed czytelnikiem. Przede wszystkim ukazuje rolę i znaczenie, jakie firmy rodzinne odgrywają we współczesnej gospodarce. W Polsce, jak się okazuje, firmy rodzinne to aż 50–70% wszystkich przedsiębiorstw. Już ta liczba wskazuje, iż temat jest interesującym obszarem badań i dalszych obserwacji.

Opracowanie składa się z sześciu rozdziałów, z których cztery pierwsze mają charakter teoretyczny, pozostałe dwa – metodyczno-empiryczny.

W pierwszym rozdziale publikacji autorzy koncentrują się na istocie firm rodzinnych. Na początku prezentują liczne definicje przedsiębiorstwa rodzinnego, jednocześnie opisując ich części wspólne. Wskazują na zaangażowanie tego typu przedsiębiorstw w światowej gospodarce, pokazując, że własność rodzinna nie występuje tylko w małych i średnich przedsiębiorstwach, ale dominuje również wśród dużych, notowanych na giełdzie firmach. Autorzy obrazowo porównują rozwój firm rodzinnych w XX wieku na przykładzie kilku państw, wysnuwając tezę, że przedsiębiorstwa tego typu wcale nie są re-

liktem przeszłości, lecz naturalną dźwignią rozwoju społeczno-gospodarczego, szczególnie w warunkach niskiego rozwoju instytucji rynkowych. Jednocześnie podają przykłady różnych podejść do takich firm w zależności od kultury kraju, w którym dane przedsiębiorstwo funkcjonuje. Ciekawe są argumenty przemawiające za tym, że rodzina może być polem pobudzającym i ogniskującym działalność biznesową. Jako największą wartość podano tutaj zaufanie, które wpływa bezpośrednio na wyniki gospodarcze, generując niższe koszty transakcyjne. Podsumowaniem rozdziału pierwszego jest zaprezentowanie zalet i wad firm rodzinnych, przedstawione są obszary, na które trzeba zwracać baczną uwagę, jeśli jest się zaangażowanym w przedsiębiorstwo rodzinne.

W drugim rozdziale autorzy opracowania opisują rodzaje własności, sposoby kontroli i metody zarządzania występujące w firmach rodzinnych. Wskazane zostały, zresztą słusznie, problemy, które mogą w nich występować, między innymi brak transparentności związany z koncentracją udziałów w rękach członków rodziny czy niedogodności związane z zarządzaniem personelem (ponieważ stanowiska kluczowe są zarezerwowane dla członków rodziny, pracownik „z zewnątrz” będzie napotykał pewien rodzaj szklanego sufitu, niezależnie od swoich kompetencji i zdolności). Zwracana jest jednak też uwaga na mocne strony firm rodzinnych, przede wszystkim w dziedzinie finansowania biznesu. Jednym z wielu problemów stojących przed przedsiębiorcami jest bariera finansowa. Kapitał na rozpoczęcie działalności bardzo często pochodzi ze środków własnych, a jak zauważają autorzy, rodziny przedsiębiorców-założycieli są szczególną grupą inwestorów, która przykłada większą wagę do przetrwania firmy niż do maksymalizacji zysku.

Rozdział trzeci w całości koncentruje się na sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych. Autorzy w tej części opisują proces sukcesji, brak jednak jego graficznego zilustrowania. Przedstawione natomiast są czynniki wpływające na pomyślny przebieg sukcesji, choć można odnieść wrażenie, że tych czynników w rzeczywistości jest dużo więcej i nie wszystkie zostały ujęte. Jednocześnie autorzy prezentują w tym rozdziale rysunek przedstawiający sukcesję w kontekście zmiany strukturalnej firmy. Ta grafika pokazuje zmiany w dość jednoznaczny sposób, gdy firma się rozrasta i prawa własności przechodzą na kolejnych członków rodziny, którzy własne funkcje zarządcze przekształcają w funkcje kontrolne. Taka sytuacja jednak dotyczy w większości dużych, rozwijających się firm. W przypadku małych przedsiębiorstw proces dziedziczenia bardzo często jest dużo mniej skomplikowany, firma przechodzi z rodziców na jedno dziecko, które dalej zarządza przedsiębiorstwem w sposób jednoosobowy. W tym rozdziale pokazane są również reguły dziedziczenia firm w różnych krajach, co w bardzo interesujący sposób pokazuje wpływy kultury i obyczajów na rozwój przedsiębiorstw rodzinnych na świecie.

W rozdziale czwartym omówiono uwarunkowania sukcesji przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej. Pokazane są działania unijne wspomagające funkcjonowanie firm rodzinnych oraz krajowe instrumenty wsparcia sukcesji przedsiębiorstw. Jednakże nie podano informacji, co faktycznie dają te usprawnienia, czy przedsiębiorcy uważają je za wystarczające, czy właściciele firm w ogóle są świadomi istniejących możliwości. Warto byłoby tutaj skomentować starania Unii Europejskiej i polskiego rządu w kwestii firm rodzinnych. Być może problematyka takich przedsiębiorstw jest przez urzędników mało zauważana.

W rozdziale piątym publikacji zawarta jest metodyka badań. Natomiast za bardzo ciekawy należy uznać rozdział szósty, w którym autorzy opisują rezultaty swoich badań dotyczących firm rodzinnych w Polsce. W sumie przebadano 496 przedsiębiorstw, co można uznać za reprezentatywną próbę. Co ciekawe, najwięcej przebadanych firm jest zlokalizowanych na południu Polski, autorzy tłumaczą to procedurą badawczą, ale równomierne rozłożenie lokalizacji firm dawałoby tym badaniom jeszcze większą wiarygodność i reprezentatywność. Badania były przeprowadzone prawidłowo, zawierają odpowiednią szczegółowość i przedstawiają wiele danych dotyczących firm rodzinnych w Polsce, między innymi dane związane ze strukturą badanej zbiorowości ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, obszar działalności, formę prawną, zasięg działania, sukcesję. Zawarto również informacje dotyczące tendencji rozwojowych firm rodzinnych, jednocześnie prezentując najstarsze polskie firmy rodzinne oraz te, które obecnie są największe. Bardzo interesująca jest analiza *ex ante* planowanych procesów sukcesyjnych i *ex post* przeprowadzonych procesów sukcesyjnych, gdzie można pokusić się o stwierdzenie, że wyobrażenie przedsiębiorcy, jak będzie wyglądało przekazanie firmy, jest potem weryfikowane przez rzeczywiste warunki pozwalające na przekazanie przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badanie jest swego rodzaju dowodem na to, że polskie firmy rodzinne są do siebie dość podobne, wykazują podobne zachowania i tendencje. Badanie wskazuje, że firmy rodzinne jako instytucje mają przed sobą świetlaną przyszłość, gdyż przedsiębiorstwa prowadzone przez potomków założycieli radzą sobie całkiem dobrze i potwierdzają zasadę, że w rodzinie jest siła.

Recenzowana książka odkrywa obszar badaczy, który do tej pory nie był eksplorowany. To właśnie małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce mają największy udział w tworzeniu produktu krajowego brutto, nie można więc nie zauważyć, że większość tych przedsiębiorstw ma jedną wspólną cechę – są to firmy prowadzone przez całe rodziny, gdzie na początku rodzice, a potem dzieci wspólnie pracują w firmie, która staje się w pewnym momencie nieodłączną częścią tej rodziny. Można pokusić się o stwierdzenie, że firma

w pewien sposób staje się członkiem rodziny, wokół którego gromadzą się pozostali i wspólnie kreują nową wartość.

Badania nad firmami rodzinnymi mają ogromny potencjał, ponieważ liczba polskich publikacji na ten temat jest niewielka i żadna z nich nie traktuje tematu tak dogłębnie jak najnowsza pozycja wydawnictwa Difin. Przedsiębiorczość jest bardzo ważna dla zrównoważonego rozwoju gospodarki światowej i jeśli ta przedsiębiorczość opiera się w dużej mierze na rodzinach kreujących nową wartość, to ten obszar zasługuje nie tylko na zainteresowanie naukowców, ale przede wszystkim na zainteresowanie instytucji, samorządów i państwa, które mogą w znaczący sposób pomóc w prężnym i efektywnym rozwoju tego typu firm.

Autorzy publikacji dokonali głębokiej analizy literatury krajowej i zagranicznej; na podstawie międzynarodowych źródeł stworzyli oryginalny model badania determinantu procesu sukcesji, który mają zamiar udoskonalać przy okazji kolejnych badań. W większości wysoko rozwiniętych krajów świata badania w tym zakresie są prowadzone od wielu lat. W Polsce badania autorów książki są pionierskie, dlatego istnieje potrzeba kontynuacji badań empirycznych dotyczących rodzinnych strategii sukcesyjnych.

Publikacja ukazuje przedsiębiorczość z jeszcze innej, dotąd nie do końca zbadanej strony – firm rodzinnych jako tych, które umożliwiają firmom długoletnie funkcjonowanie. Książkę warto przeczytać, choćby po to, by uświadomić sobie, że często za szyldem lub logo wielu firm kryje się historia kilku pokoleń ludzi, którzy całe swoje życie i życie rodziny powiązali z przedsiębiorstwem, któremu nadali swoją jakość i niepowtarzalny charakter.

---

Sabina Klimek – dziennikarka, ekonomistka, absolwentka Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Politechniki Mikkeli w Finlandii oraz Uniwersytetu St. Andrews w Szkocji, doktorantka w Kolegium Ekonomiczno-Społecznym Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, trenerka Polsko-Szwajcarskiego Centrum Przedsiębiorczości. Specjalizuje się w szkoleniach z zakresu negocjacji, marketingu, technik sprzedaży i komunikacji w biznesie.

Krzysztof Krauss

## **NADZÓR KORPORACYJNY W WARUNKACH KRYZYSU GOSPODARCZEGO**

Z inicjatywy Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego 26–27 kwietnia 2010 roku odbyła się kolejna, siódma już konferencja poświęcona problemom nadzoru korporacyjnego z udziałem licznych przedstawicieli środowisk naukowych z całej Polski. Tym razem tematem wiodącym był nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego, a referaty wprowadzające do wielogodzinnej dyskusji – w większości ukazały się już one w formie ponadpięćsetstronicowego wydawnictwa książkowego pod redakcją dr. hab. Piotra Urbanka, profesora Uniwersytetu Łódzkiego<sup>1</sup> – przedstawili naukowcy i doktoranci zarówno z macierzystej uczelni organizatorów konferencji, jak i z Agencji Konsultingowej SEDLAK&SEDLAK w Krakowie, Akademii Finansów Warszawie, Akademii Leona Koźmińskiego, Centrum Badań Audytorskich Analiz i Doradztwa Finansowego, Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. Wojciecha Korfanteo w Katowicach, Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, Instytutu Organizacji i Zarządzania ORGMASZ, Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Politechniki Gdańskiej i Łódzkiej, Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Uniwersytetów: Gdańskiego i Jagiellońskiego, Uniwersytetów Ekonomicznych: w Krakowie, Poznaniu i we Wrocławiu, Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku oraz Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Uczestnicy konferencji obradowali w pięciu sesjach. Tematem pierwszej, której przewodniczyła prof. dr hab. Monika Marcinkowska z Zakładu Finansów i Rachunkowości Banków Uniwersytetu Łódzkiego, był „Kryzys gospodarczy a nadzór korporacyjny”. Drugiej sesji przewodniczył prof. dr

---

<sup>1</sup> *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, P. Urbanek (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.

inż. Wiesław M. Grudzewski z Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, członek korespondent PAN, przewodniczący Rady Naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania ORGMASZ, tematem zaś wystąpienia i dyskusji był „Nadzór korporacyjny w sektorze usług finansowych”. Obradami sesji trzeciej („Rada nadzorcza jako instytucja nadzoru korporacyjnego”) kierował prof. dr hab. Jan Jeżak z Uniwersytetu Łódzkiego, czwartej („Teoretyczne i metodologiczne aspekty nadzoru korporacyjnego”) – prof. dr hab. Adam Peszko z Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. Wojciecha Korfatego w Katowicach. Sesja piąta, obradująca pod przewodnictwem prof. dr hab. Olimpii Kunert z Politechniki Łódzkiej zatytułowana została: „Rynek kontroli nad korporacją jako mechanizm nadzoru korporacyjnego”.

Sesję pierwszą otworzyło wystąpienie prof. dr hab. Ireny K. Hejduk, kierownik Katedry Systemów Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej, redaktor naczelnej „Przedsiębiorstwa Przyszłości” oraz prof. dr inż. Wiesława M. Grudzewskiego, zatytułowane „W kierunku sustainability – przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu”. Podkreślano w nim, że jednym z wyzwań, jakie wynika z obecnego załamania gospodarczego w świecie jest przewartościowanie istniejących dotychczas paradygmatów zarządzania. Chodzi o takie ich zmodyfikowanie, by kierując się nimi, być w stanie utrzymać zdolność rozwojową przedsiębiorstwa niezależnie od sytuacji w jego otoczeniu. W kolejnych wystąpieniach prof. dr hab. Magdalena Jerzemska z Uniwersytetu Gdańskiego zajęła się zasadami nadzoru korporacyjnego w warunkach globalnego kryzysu finansowego, prof. dr hab. Jan Jeżak z Uniwersytetu Łódzkiego przedstawił główne nurty toczącej się w świecie i Polsce dyskusji o roli rad nadzorczych (rad dyrektorów) w procesie poprawy efektywności działaniach spółek i zapobiegania sytuacjom kryzysowym, prof. dr hab. Adam Peszko z Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. W. Korfatego w Katowicach przedstawił genezę i przebieg globalnego kryzysu gospodarczego z lat 2008–2009 oraz upadku amerykańskiego giganta energetycznego Enronu, wskazując na nowe nurty w naukach ekonomicznych i ich wpływ na ewolucję teorii nadzoru korporacyjnego. Dwa ostatnie wystąpienia dotyczyły kryzysu finansowego i polityki wynagrodzeń menedżerów (prof. dr hab. Piotr Urbanek, Uniwersytet Łódzki) oraz wynikających z ostatniego kryzysu wyzwań dla *corporate governance* (dr Maria Aluchna, Szkoła Główna Handlowa).

Sesja druga rozpoczęła się od wystąpienia prof. dr hab. Jana K. Solarza, prorektora Akademii Finansów w Warszawie. Zajął się on problemami związanymi z audytem zarządzania ryzykiem w instytucjach finansowych. W pozostałych wystąpieniach prof. dr hab. Monika Marcinkowska (Uniwersytet Łódzki) zastanawiała się nad tym, jak wzmocnić władztwo korporacyjne w bankach, którego słabość uważa się za jeden z głównych czynników spraw-

czych kryzysu finansowego *subprime*, dr Agnieszka Ignyś (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) wskazywała na kryzysogenne skutki nieprzestrzegania praw akcjonariuszy, zwłaszcza mniejszościowych, mgr Szymon Piotrowski (doktorant Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu) omówił problemy nadzoru i relacji między inwestorem publicznym a funduszem *venture capital*, dr Bożena Borkowska (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) zajęła się wspartą danymi empirycznymi prezentacją różnych koncepcji zmierzających do wyjaśnienia wpływu instytucji publicznych na system *corporate governance*, prof. dr hab. Olimpia Kunert (Politechnika Łódzka) podjęła temat nadzoru korporacyjnego w sektorze usług okołoprzemysłowych, odwołując się między innymi do przeprowadzonych w latach 1999–2008 badań grup kapitałowych w Polsce o rozwinętej w tym zakresie kooperacji.

Na program sesji trzeciej złożyły się wcześniej dostarczone uczestnikom konferencji referaty prof. dr hab. Bogdana Nogalskiego (Uniwersytet Gdański) i dr. Tadeusza Falencikowskiego (Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku) o unii personalnej i jej funkcji w zarządzaniu grupą kapitałową, prof. dr hab. Jerzego Wratnego (Instytut Pracy i Spraw Socjalnych) o przedstawicielach pracowników w radach nadzorczych spółek, dr Anny Domańskiej (Politechnika Łódzka) o zmianie charakteru roli rady nadzorczej w świetle nowelizacji ustawy o rachunkowości, prof. dr hab. Leszka Bohdanowicza (Uniwersytet Łódzki) o czynnikach wpływających na liczebność organów statutowych polskich spółek publicznych oraz prof. dr hab. Grzegorza Wojtkowiaka (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) o roli nadzoru korporacyjnego w sytuacji likwidacji lub zagrożenia likwidacją. Uzupełniały je dwa referaty: dr Marty Woźniak-Hoffmann z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu („Instytucje nadzoru właścicielskiego w spółkach z większościowym udziałem Skarbu Państwa w Polsce i Egipcie. Podobieństwa i różnice, podstawowe problemy”) oraz mgr. Jacka Gada z Uniwersytetu Łódzkiego („Działalność komitetu audytu a wiarygodność sprawozdań finansowych w obliczu kryzysu”).

Na sesję czwartą przygotowano referaty: „Zarządzanie ryzykiem we władaniu korporacyjnym – przegląd podejść normatywnych” (prof. dr hab. Czesław Mesjasz, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), „Teoria agencji a teoria stewarda w nadzorze korporacyjnym” (dr Krzysztof Postrach, Politechnika Gdańska), „Problematyka skutecznego nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstw sektora publicznego w świetle teorii praw własności” (dr inż. Kazimierz Barwacz, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie), „Mechanizmy nadzoru korporacyjnego a cykl życia organizacji na przykładzie wybranych modeli” (dr Izabela Koładkiewicz, Akademia Leona Koźmińskiego), „Współczesne problemy oceny jakości nadzoru korporacyjnego” (dr Anna Golec, Uniwersytet Gdański), „Społeczny odbiór pojęć korporacja, ład

korporacyjny i kodeks dobrych praktyk wśród wybranej grupy studentów” (dr Jerzy W. Woźniak, Politechnika Łódzka) oraz „Krytyczna analiza systemu raportowania o wynagrodzeniach i programach motywacyjnych w polskich spółkach giełdowych (dr Kazimierz Sedlak, Agencja konsultingowa SEDLA-K&SEDLAK w Krakowie).

Ostatnią, piątą sesję otwierał referat prof. dr. hab. Czesława Zająca z Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, poświęcony społecznym i kulturowym problemom nadzoru korporacyjnego w procesach zmian właścicielskich dokonywanych przez przejęcia i fuzje. Prof. dr hab. Leszek Kozioł, reprezentujący Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie i Małopolską Wyższą Szkołę Ekonomiczną w Tarnowie, omówił problemy związane ze strukturą własności i jej implikacjami dla nadzoru korporacyjnego. „Trujące pigułki” (*poison pills*) jako narzędzia obrony spółki przed wrogim przejęciem to z kolei temat referatu mgr. Łukasza Błocha z Uniwersytetu Łódzkiego, a fuzje i przejęcia w warunkach kryzysu w sektorze mleczarskim przedstawili we wspólnym referacie prof. dr hab. Michał Pietrzak ze Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego oraz dr Jan Dworniak z Centrum Badań Audytorskich Analiz i Doradztwa Finansowego. Spojrzenie na fuzje i przejęcia ze strony oferenta oraz przedsiębiorstwa przejmowanego stało się przedmiotem zainteresowania i badania naukowego mgr. Mirosława Weisły, doktoranta z Uniwersytetu Łódzkiego. Dr Agnieszka Słomka-Gołębiowska (Szkoła Główna Handlowa) przedstawiła spostrzeżenia na temat nadzoru korporacyjnego w polskich bankach w okresie kryzysu finansowego, a dr Agata Adamska (Szkoła Główna Handlowa) omówiła problemy akcji uprzywilejowanych co do głosu w spółkach giełdowych.

Na specjalnej sesji uczestnicy konferencji przekazali gratulacje prof. dr. hab. Stanisławowi Rudolfowi, kierownikowi Katedry Ekonomii Instytucjonalnej Uniwersytetu Łódzkiego, wiceprezesowi Zarządu Krajowego PTE, inicjatorowi prowadzonych w Polsce od kilkunastu lat badań nad nadzorem korporacyjnym. Ich dorobek sumowany jest na specjalnych konferencjach, z których pierwsza odbyła się w 1999 roku. Profesor, honorowy i jednocześnie aktywny uczestnik także tej konferencji, jeden z najwybitniejszych specjalistów z zakresu organizacji i zarządzania w naszym kraju, obchodził czterdziestolecie kariery akademickiej. W dorobku Jubilata jest między innymi wypromowanie 6 doktorów, pod jego kierunkiem powstało około 250 prac magisterskich. Jest recenzentem 9 innych prac doktorskich oraz dorobku naukowego w 5 przewodach habilitacyjnych i 3 przewodach profesorskich. Opublikował około 180 książek, artykułów, podręczników, w tym ponad 30 publikacji w języku angielskim. Niedawno gościliśmy Jubilata na łamach „Przedsiębiorstwa Przyszłości”, gdzie w artykule *Nowa Ekonomia Instytu-*



*cyjonalna* zamieszczonym w numerze styczniowym kwartalnika, przedstawiał wpływ tego nowego kierunku poszukiwań badawczych na rozwój nauk o zarządzaniu.

W imieniu wydawcy: Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej i redakcji „Przedsiębiorstwa Przyszłości” wyrazy uznania dla ogromnego dorobku naukowego i dydaktycznego Jubilata przekazali redaktor naczelna kwartalnika prof. dr hab. Irena K. Hejduk oraz zastępca redaktora naczelnego prof. dr inż. Wiesław M. Grudzewski.

---

Krzysztof Krauss – dziennikarz, ekonomista, sekretarz redakcji kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”.

Zbigniew Ciekanski

## **WŁADZE REGIONALNE W PŁOŃSKU WSPÓŁPRACUJĄ Z WYDZIAŁEM ZAMIEJSCOWYM WSZiP IM. HELENY CHODKOWSKIEJ**

Utworzony w 2000 roku w Płońsku Wydział Zamiejscowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, liczący już ponad 600 studiujących na kierunku zarządzanie (studia licencjackie), aktywizuje się również na polu naukowym, wspierany przez władze regionalne. W siedzibie uczelni studenci mają do dyspozycji obszerne sale dydaktyczne, aulę, pracownię komputerowe, bibliotekę wraz z czytelnią, a w podejmowaniu działalności badawczej i popularyzatorskiej opierają się nie tylko na własnym zapleczu kadrowym. Wspierają ją również wykładowcy z zewnątrz, współpracujący z „Chodkowską” naukowcy i specjaliści – praktycy ze środowisk Uniwersytetu Warszawskiego, Szkoły Głównej Handlowej, Polskiej Akademii Nauk oraz z sektora bankowego, finansowego i administracji samorządowej.

W latach 2009 i 2010 odbyło się kilka konferencji i spotkań z wybitnymi osobistościami życia gospodarczego i politycznego. W inauguracji roku akademickiego 2009/2010, podczas której wykład inauguracyjny pt. „Wspólna polityka rolna – dziś i jutro” wygłosił poseł do Parlamentu Europejskiego Jarosław Kalinowski, uczestniczyli oprócz władz uczelni przedstawiciele powiatu i miasta Płońsk. Z dużym zainteresowaniem spotkała się konferencja naukowa na temat „Ziemia Płomska w latach 1939–1945. Martyrologia i walka”, nad którą patronat honorowy objęli marszałek województwa mazowieckiego, starosta powiatu płońskiego i burmistrz miasta Płońsk, zapoczątkowująca w regionie uroczyste obchody 70. rocznicy wybuchu II wojny światowej.

W ramach cyklu „Infrastruktura regionu szansą rozwoju cywilizacyjnego społeczeństwa” odbyły się dwie konferencje pod patronatem burmistrza i starosty powiatu płońskiego, z udziałem gości z Białorusi, Czech i Ukrainy. Na konferencji „Rola infrastruktury w społeczno-ekonomicznym rozwoju Mazowsza” wygłoszono 14 referatów. Spotkały się one z dużym zainteresowaniem i wzbudziły ożywioną dyskusję o programach rozwoju infrastruktury

Mazowska, inwestycjach proekologicznych i roli samorządów w realizacji inwestycji. Omawiano wpływ informatyzacji na rozwój regionalny oraz bariery i zagrożenia dla bezpieczeństwa ekonomicznego ze strony infrastruktury telekomunikacyjnej.

Do tego tematu odnieśli się też uczestniczący w konferencji naukowcy z zagranicy: dr hab. Aleksander Czarnowałow, profesor Państwowego Uniwersytetu im. A.S. Puszkina w Brześciu na Białorusi, prekursor problematyki logistycznej i ekonomiki instytucjonalnej w swoim kraju, autor wielu krajowych i zagranicznych publikacji poświęconych między innymi temu tematowi, oraz prof. dr Miroslav Krč z Czech, kierownik Katedry Nauk Społecznych Uniwersytetu Obrony w Brnie, a także wykładowca na Uniwersytecie Masaryka w Brnie. Jest on doradcą ekonomicznym ministra obrony Republiki Czeskiej, jednym z czołowych specjalistów z ekonomiki wojskowej, ekonomiki obrony oraz ekonomiki bezpieczeństwa w swoim kraju, autorem wielu publikacji i artykułów opublikowanych w językach czeskim, angielskim, niemieckim, polskim, rosyjskim i węgierskim.

Druga konferencja: „Infrastruktura bezpieczeństwa publicznego – wyzwania cywilizacyjne ogólnokrajowe i lokalne” zgromadziła przedstawicieli nauki szkół wyższych (Szkoly Głównej Handlowej, Akademii Obrony Narodowej, Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, Uniwersytetu Warszawskiego, Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Politechniki Częstochowskiej, WSZiP – organizatorów konferencji) oraz ekspertów z dziedziny bezpieczeństwa publicznego. Dwa referaty zostały wygłoszone przez przedstawicieli władz lokalnych, dotyczyły stanu infrastruktury i bezpieczeństwa publicznego w regionie.

W 18 referatach problemowych skoncentrowano się na zagadnieniach infrastruktury gospodarczo-obronnej i bezpieczeństwa wewnętrznego państwa. Omawiano wybrane elementy krajowej i regionalnej infrastruktury. Zastanawiano się nad rolą, jaką w zakresie bezpieczeństwa publicznego mogłoby odegrać przyszłe regionalne lotnisko w Modlinie, oraz pogłębiającą się współpracą transgraniczną. Przywoływano przykład wykorzystania budowy w Wielkiej Brytanii infrastruktury instytucjonalno-organizacyjnej jako podstawy sprawnego funkcjonowania gospodarki na potrzeby drugiej wojny światowej.

Do liczących się spotkań z wybitnymi osobistościami życia gospodarczego i z politykami należy zaliczyć ponadto wizyty w Wydziale Zamiejscowym w Płońsku wicepremiera Waldemara Pawlaka i posła Janusza Piechocińskiego. Waldemar Pawlak wygłosił wykład pt. „Ministerstwo Gospodarki jako kluczowy instrument polityki kraju”, natomiast z posłem Januszem

Piechocińskim dyskutowano o perspektywach i problemach rozwoju regionu mazowieckiego.

Obecnie trwają przygotowania do kolejnej, międzynarodowej konferencji naukowej. Ma się ona odbyć w czerwcu w Częstochowie, a jej współorganizatorami – oprócz „Chodkowskiej” – mają być Centralna Szkoła Państwowej Straży Pożarnej oraz Akademia Obrony Narodowej.

---

Zbigniew Ciekanski – dr inż. , dziekan Wydziału Zamiejscowego w Płońsku Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej.

Ludzie nauki i praktyki gospodarczej

## **EWOLUCJA POGLĄDÓW I KONCEPCJI PETERA DRUCKERA**

Andrzej Wilk

Wczesny etap kariery zawodowej Petera Druckera stanowiła praca w charakterze dziennikarza i politologa. W późniejszym okresie uczestnictwo w seminarium J.M. Keynesa dopomogło mu w głębszym zrozumieniu zagadnień ekonomicznych. Dwa lata, które Drucker spędził jako konsultant analizujący działalność General Motors, uczyniły go ekspertem w zakresie zarządzania. Zdaniem Druckera przedsiębiorstwo odgrywa ważną rolę społeczną, a menedżerowie powinni być traktowani jako grupa przywódcza współczesnego społeczeństwa. Jego istotny wkład do wiedzy o zarządzaniu to metoda zarządzania poprzez cele oraz zasady marketingowej orientacji przedsiębiorstwa. W latach 80. Drucker był zgorszony chciwością i egoizmem menedżerów wielkich korporacji. Stał się krytykiem „Ameryki Korporacyjnej” i kapitalizmu. W ciągu ostatnich dekad swego życia Drucker badał działalność czołowych organizacji non-profit i zidentyfikował w ich funkcjonowaniu metody i techniki użyteczne dla organizacji biznesowych. (s. 9–21).

Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa

## **ANALOGIA W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM**

Jerzy Surma

Podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie oscyluje w zachowaniach menedżerskich pomiędzy dwoma przeciwstawnymi podejściami: racjonalnym wyborem opartym na dedukcji oraz heurystyczną metodą prób i błędów. Oba znajdują zastosowanie w drastycznie odmiennych sytuacjach. Podejście dedukcyjne opiera się na analizie dużej ilości danych i sprawdza się najlepiej w dojrzałych i stabilnych sektorach. Natomiast metoda prób i błędów jest niejednokrotnie skutecznym podejściem w sytuacjach nowych, niepewnych i bardzo złożonych, gdzie próby formalnej analizy z góry skazane są na niepowodzenie. Na pograniczu tych dwóch skrajnych podejść pojawia się pytanie o rzeczywiste zachowania menedżerów, zwłaszcza w przypadku małych i śred-

nich przedsiębiorstw, gdzie istnieje relatywnie duża możliwość kształtowania firmy, częsty jednak jest też niski poziom racjonalności zachowań. (s. 22–31).

### Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania **TAK POWSTAJE FIRMA**

Jan Klimek

Kreatywność może dotyczyć zarówno sfery techniki, technologii, jak i zarabiania pieniędzy. W momencie gdy dochodzi do skojarzenia tych dwóch rodzajów kreatywności, powstaje pole do praktycznego uprawiania przedsiębiorczości. To klasyczny przejaw synergii w biznesie, wynikającej z połączenia w tej dziedzinie rynkowej aktywności różnych rodzajów talentów. W biznesie przedsiębiorczość urzeczywistnia się z reguły w postaci tworzenia i rozwijania przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo, zwłaszcza średnie i duże, z zasady wyróżnia się hierarchiczną strukturą zarządzania oraz mniej czy bardziej wyraźnie określonymi pionami obsługi przedsiębiorstwa, takimi jak piony: techniczny, finansowy, marketingu i sprzedaży, personalny. Kreatywność i przedsiębiorczość zostaje więc w ten sposób niejako „rozłożona na czynniki pierwsze”, scalane potem planem strategicznym firmy i planem operacyjnym. (s. 32–41).

### Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność **MODYFIKACJE PORTFELA KREDYTOWEGO**

Dariusz Prokopowicz

Obecny kryzys gospodarczy został wywołany między innymi przez zbyt liberalną politykę kredytową prowadzoną przez funkcjonujące w krajach wysoko rozwiniętych banki komercyjne, w tym inwestycyjne i hipoteczne. Kryzys spowodował diametralną zmianę w podejściu do oceny zdolności kredytowej wielu dotychczasowych kredytobiorców. Służąca badaniu i analizie zdolności kredytowej oraz szacowaniu poziomu ryzyka kredytowego metodyka postępowania stanowi istotny element polityki kredytowej banku. Strategię ukierunkowaną na zmniejszenie lub zwiększenie stopnia wnikliwości prowadzonych analiz w tej dziedzinie określa zarząd banku. W ostatnich latach działające w Polsce banki uruchamiają nowe w naszych warunkach, wykorzystywane w procesie zarządzania ryzykiem, instrumenty modyfikacji jakości portfela kredytowego i oceny kredytobiorcy, oparte na doświadczeniach bankowości zagranicznej. Są to derywaty kredytowe, sekurytyzacja kredytów i metoda *Value at Risk*. (s. 42–50).

## **ROLA INSTRUMENTÓW FINANSOWYCH I INWESTORÓW INSTYTUCJONALNYCH**

Mirostław Bojańczyk

Chciwość czy dążenie do maksymalnych zysków były zawsze związane z działalnością gospodarczą (rynkem), ale wcześniej występowało istotne ograniczenie nadmiernej chciwości. Było nim ryzyko, które podejmował właściciel kapitału. Co spowodowało, że to dość silne ograniczenie nagle przestało działać? Po wybuchu kryzysu pośrednicy finansowi przez wielu zostali uznani za głównych winowajców. Pojawił się pomysł, aby jak najwięcej tych instrumentów obowiązkowo przenieść na giełdy, wystandaryzować i poddać rozliczeniom przez izby rozrachunkowe. Regulacje proponowane przez administrację Obamy i Komisję Europejską mogłyby jednak przyczynić się do wzrostu kosztów tych instrumentów, a w pewnych sytuacjach wręcz je wyeliminować. (s. 51–62).

Kształcenie i polityka kadrowa

### **WYCHODZENIE Z CIENIA**

Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk

Kształcenie na odległość, którego współczesną formą stał się e-learning, nie jest oczywiście niczym nowym. Już w 1728 roku w koloniach amerykańskich (po 1776 roku – USA) pojawiło się ogłoszenie o kursach korespondencyjnych, chociaż na ogół uważa się, że ten sposób zdobywania wiedzy, w którym nauczyciel zastępowany był przez różnego rodzaju podręczniki i materiały do samodzielnego opanowania przez uczącego się, znalazł rozwinięcie dopiero w połowie XIX wieku. Burzliwy od trzech końcowych dekad ubiegłego wieku rozwój kształcenia na odległość jest skutkiem pojawienia się dwóch okoliczności sprzyjających mu i inspirujących jego szybkie, szerokie rozpowszechnianie się. Pierwszą jest powstanie zapotrzebowania na wzrost kwalifikacji nie tylko kadry zarządzającej, lecz także wszystkich zatrudnionych w gospodarce narodowej. Drugą – pojawianie się niedostępnych w przeszłości środków technicznych, pozwalających na bezpośredni kontakt uczącego się z nauczającym, na odtworzenie dzięki tym narzędziom komunikowania się tak cenionych zawsze w procesie nauczania, a nieobecnych w tradycyjnych formach kształcenia na odległość relacji osobistych typu mistrz – uczeń. (s. 63–72).

## **WPŁYW SZKOLEŃ NA KSZTAŁTOWANIE POTRZEBY UCZENIA SIĘ**

Elżbieta Kośmicka-Ślesińska

We współczesnej gospodarce o sukcesie organizacji decydują przede wszystkim jej pracownicy, w dużej mierze ich gotowość do uczenia się i zdobywania nowych kwalifikacji. Z *Raportu o kapitale intelektualnym Polski* wynika, że dorośli Polacy są mniej aktywni w pozyskiwaniu wiedzy i nabywaniu nowych umiejętności niż osoby dorosłe z innych krajów Unii Europejskiej. Ważne są zatem wszelkie działania motywujące dorosłych do uczenia się.

W artykule omówiono badania empiryczne, które wskazują na to, że zmiany w poziomie wiedzy i umiejętności pracowników stymulują ich do dalszego uczenia się, przy czym siła tego związku jest średnia. Gotowość do uczenia się osób dorosłych wynika przede wszystkim z ich potrzeb. Dlatego podstawowym zadaniem trenera w szkoleniach powinna być pomoc szkolącym się w uświadomieniu sobie potrzeby wiedzy. Wyznacza to nową, dodatkową funkcję szkoleń oraz nowe zadania dla trenerów. Efektywne podnoszenie wiedzy i umiejętności poprzez szkolenia może ten proces w istotny sposób wspomagać. (s.73–79).

Technologie informatyczne w procesie przetwarzania wiedzy i podejmowania decyzji

### **DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA) W SZKOLE PONADGIMNAZJALNEJ**

Jan Polcyn

Celem przedstawianych analiz jest zaprezentowanie metodologii zastosowania metody *Data Envelopment Analysis* do oceny efektywności w szkole ponadgimnazjalnej. I chociaż przedstawione w niniejszym opracowaniu wyniki nie są wynikami istotnymi ze statystycznego punktu widzenia, niemniej jednak potwierdzają, że metoda ta jest możliwa do zastosowania z pożytkiem w kierowaniu placówką oświatową. (s.80–88).



Recenzja

**PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNE WOBEC WYZWAŃ  
SUKCESJI**

Sabina Klimek

Książka „Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji” autorstwa Aleksandra Surdeja i Krzysztofa Wacha podejmuje zagadnienia istotne dla rozwoju współczesnej gospodarki. Mówi o przedsiębiorstwach rodzinnych, które stanowią znaczącą grupę tak w Polsce jak w innych krajach, szczególnie wśród małych i średnich firm. Autorzy, mimo iż nie ustrzegli się pewnych niedostatków, dokonali jednak w sumie głębokiej analizy problemu. Książka składa się z sześciu rozdziałów, z których pierwsze cztery mają charakter teoretyczny, pozostałe dwa metodyczno-empiryczny. (s. 89–92).

People of Science and Economic Practice

## **THE EVOLUTION OF PETER DRUCKER'S VIEWS AND CONCEPTS**

Andrzej Wilk

Peter F. Drucker at an early stage of his professional career had been involved in journalism and political science. Later at J.M. Keynes's seminar he acquired in-depth understanding of economics. Two years at General Motors as a consultant made him an expert on management. According to Drucker a company is an important social player and managers should be looked upon as a leadership group of modern society. He made a significant contribution to management science by propagating management by objectives and marketing-oriented company management. In the 1980s Drucker was outraged by the greed and selfishness of big corporations' managers. He became an outspoken critic of Corporate America and capitalism. During the last decades of his life Drucker analysed leading non-profit organizations and identified in their activities some methods and techniques useful for business organizations. (pp. 9–21).

Methods of Analysis and Evaluation of an Enterprise's  
Functioning

## **ANALOGY IN STRATEGIC MANAGEMENT**

Jerzy Surma

Making strategic decisions in an enterprise oscillates in managerial behaviour between two contradictory approaches: a rational choice based on deduction and a heuristic method of trial and error. Both can be applied in drastically different situations. The deduction approach is based on an analysis of a great number of data and it works best in mature and stable sectors. On the other hand, the trial and error method is often an effective approach in situations which are new, uncertain and very complex, where an attempt at a formal analysis is doomed to fail. At the border of those two extreme approaches a question arises about managers' real behavior, especially in the case of small and medium enterprises where there is a relatively big

opportunity of shaping the firm, however, also the level of rational behavior is often low. (pp. 22–31).

Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems

### **HOW A FIRM COMES INTO EXISTENCE**

Jan Klimek

Creativity can be applied both to (for example) the sphere of engineering, technology, etc., and making money. The moment those two kinds of creativity are joined, a field for practically pursuing entrepreneurship emerges. It is a classical symptom of synergy in business, resulting from combining different kinds of talents in this field of market activity. In business entrepreneurship is realized as a rule in the form of establishing and expanding enterprises. An enterprise, especially a medium or small one, on principle is characterized by a hierarchical management structure as well as by more or less clearly defined levels of an enterprise's administration such as a technical level, a financial level, a marketing and sales level, a human resources level, etc. Creativity and entrepreneurship are thus divided into "basic units", later to be merged by a firm's strategic and operational plans. (pp. 32–41).

Entrepreneurship – Innovativeness, Effectiveness and Efficiency

### **MODIFICATIONS OF CREDIT PORTFOLIO**

Dariusz Prokopowicz

The present economic crisis has been caused, among others, by a too liberal credit policy carried out by commercial banks operating in highly developed countries, including investment and mortgage banks. The crisis brought about a complete change in approach to verifying creditworthiness of many customers. The methodology used to investigate and analyze creditworthiness and to estimate the level of credit risk constitutes an essential element of a bank's credit policy. The strategy aimed at reducing or increasing the level of scrutiny in analyses conducted in this field is determined by the bank's management. Over the last few years banks operating in Poland have been introducing new, in our conditions, instruments of modification of credit portfolio quality and customer verification which are used in the process of risk management, based on the experience of foreign banking. Those are credit derivatives, credit securitization, risk rating and Value at Risk method. (pp. 42–50).

## **ROLE OF FINANCIAL INSTRUMENTS AND INSTITUTIONAL INVESTORS**

Mirosław Bojanczyk

Greed or aiming at maximum profits have always been connected with economic activity (market), however, previously extreme greed was considerably limited due to the risk undertaken by a capital owner. What caused this quite strong limitation to suddenly disappear? When the crisis broke out financial brokers were considered the main culprits by many people. An idea appeared to transfer as many financial instruments as possible to stock exchanges, to standardize them and make subject to settlement by clearing houses. However, regulations proposed by President Obama's administration and the European Commission could contribute to an increase in costs of these instruments, and in certain situations even eliminate them. (pp. 51–62).

Education and Human Resources Policy

### **COMING OUT OF THE SHADOW**

Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk

Long-distance learning, whose modern form e-learning has become, is of course nothing new. As long ago as 1728 in American colonies (after 1776 – The USA) an announcement about correspondence courses appeared, although it is generally thought that this way of learning, where a teacher was being replaced by all kinds of textbooks and materials for self-teaching, developed only in the middle of the 19th century. A stormy development of long-distance learning since the 70's of the previous century has resulted from an appearance of two favourable circumstances inspiring its fast and wide expansion. The first one is an emergence of a need for better qualifications not only for management but for everybody employed in the national economy. The other one – availability of technical resources, not available earlier, allowing for a direct contact between a learner and a teacher, and thanks to those tools recreating personal relations “master – student” highly valued in the process of education and not present in traditional forms of long-distance learning. (pp. 63–72).

## **IMPACT OF TRAINING ON SHAPING THE NEED TO LEARN**

Elzbieta Kosmicka Slesinska

In today's economy, the success of a company is determined by its employees, especially their willingness to learn and to become better qualified. The Intellectual Capital Report has shown that adult Poles are less active in their pursuit of knowledge and skills than their counterparts in the other EU countries. It is important, therefore, to motivate adults to learn.

This article presents empirical research which points to an averagely proportional correspondence between gaining knowledge and skills through training and employees' motivation to learn further. Willingness to learn in adults primarily depends on their needs. Therefore, the basic task of a coach in job training is to make trainees aware of "the need for knowledge." The task is achieved a great deal more easily if the training improves knowledge and skills in an effective way. (pp. 73–79).

## IT Technologies in Knowledge Processing and Decision-making **DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA) IN HIGH SCHOOL**

Jan Polcyn

The present research is not important from the statistics point of view. The only goal to present it then, is to show methods of using Data Envelopment Analysis program to mark effectiveness in high school. (pp. 80–88).

Review

## **FAMILY ENTERPRISES FACING SUCCESSION CHALLENGES**

Sabina Klimek

The book „Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji” („Family Enterprises Facing Succession Challenges”) by Aleksander Surdej and Krzysztof Wach discusses issues vital to the development of modern economy. It talks about family enterprises which constitute a considerable group both in Poland and in other countries, especially among small and medium firms. The authors, in spite of certain weaknesses, managed to carry out a deep analysis of the problem. The book consists of six chapters, the first four of which are theoretical, the remaining two are methodological-empirical. (pp. 89–92)

## *Szanowne Czytelniczki, Szanowni Czytelnicy!*

*Zapraszamy do współpracy. Objętość proponowanych do druku tekstów nie powinna przekraczać 10 stron znormalizowanego maszynopisu. Prosimy przekazywać teksty (z krótkim streszczeniem i ewentualnie bibliografią nieprzekraczającą 10 pozycji) w formie elektronicznej jako załącznik do e-maila lub listownie nagrane na płytę CD, uzupełnione informacją o Autorze i adresie kontaktowym. Teksty mogą być nadsyłane również w języku angielskim.*

*Uwaga: dołączając do tekstów elementy graficzne prosimy uwzględnić, iż artykuły publikowane są w technice czarno-białej.*

*Redakcja zastrzega możliwość zaproponowania Autorom zmian tytułów i podtytułów, skrótów w tekstach oraz poprawek stylistycznych. Autorzy wyrażają zgodę na publikację tekstów zarówno w formie drukowanej, jak i w postaci elektronicznej w wydaniu internetowym kwartalnika. Wydawca nie przewiduje wypłaty honorariów za publikowane teksty.*

*Rada Redakcyjna*

### **Adres do korespondencji:**

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa  
im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie  
Redakcja kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”  
Al. Jerozolimskie 200  
02-486 Warszawa  
e-mail: [redakcja@chodkowska.edu.pl](mailto:redakcja@chodkowska.edu.pl)  
tel. 22 539 19 00, fax 22 539 19 51

**Zamówienia na prenumeratę oraz numery archiwalne kwartalnika prosimy składać za pośrednictwem poczty elektronicznej.**