

Nie wykorzystujemy możliwości demonopolizacji gospodarki w drodze odpowiednich zmian o charakterze organizacyjnym.

Demonopolizacja przez usamodzielnianie

Adam Zych

Mgr A. Zych – współpracownik redakcji z Tarnowa.

W skład wielu działających w naszej gospodarce przedsiębiorstw i spółdzielni wchodzi wyodrębnione komórki organizacyjne (oddziały, zakłady itd.) na tzw. pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym. Najczęściej działają one poza siedzibą jednostki macierzystej. Oddział taki posiada najczęściej wszystkie podstawowe służby i komórki organizacyjne występujące w każdym przedsiębiorstwie – planowanie, zbytni, zaopatrzenie, księgowość, itd. Posiada konto bankowe oraz sporządza bilanse księgowe i z tego względu w nomenklaturze finansowo-podatkowej oddziały na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym określane są jako tzw. jednostki samobilansujące.

Mimo że tego typu jednostki funkcjonują w sposób niemal nie różniący się od działania normalnego przedsiębiorstwa – zakres ich samodzielności jest poważnie ograniczony przez jednostkę macierzystą. Ograniczenia te są w poszczególnych przedsiębiorstwach zróżnicowane – wszystko zależy tu bowiem od dykcji jednostki macierzystej, która ma możliwość niemal dowolnego podziału kompetencji i odpowiedzialności. Nie wnikając w te różnice stwierdzić jednak należy, że we wszystkich chyba przypadkach

oddziały na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym pozbawione są prawa do dysponowania wygospodarowanym zyskiem, który muszą przekazywać na konto przedsiębiorstwa.

To jest bez wątpienia największa nieprawidłowość analizowanej tu struktury organizacyjnej. Nie mając prawa do dysponowania wygospodarowanym zyskiem oddziały na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym nie mają automatycznie możliwości prowadzenia samodzielnej polityki inwestycyjno-rozwojowej, jako że podstawowym źródłem finansowania tej dzia-

łalności jest właśnie zysk. Nie mogą one również zaciągać kredytu bankowego na inwestycje, gdyż, zgodnie z ogólnie obowiązującymi zasadami, kredyt taki może uzyskać wyłącznie jednostka gospodarcza mająca prawo do swobodnego dysponowania wygospodarowanym zyskiem. Tym samym związek między efektywnością gospodarowania, mierzona rentownością produkcji (lub zyskiem) a możliwościami inwestycyjno-rozwojowymi ulega tu całkowitemu zerwaniu. Z oczywistych względów jednostka macierzysta preferuje własne cele i interesy, ograniczając jednocześnie do absolutnego minimum (nierzadko nawet do zera) środki finansowe na działalność inwestycyjną w oddziałach (najczęściej finansowane są tutaj wyłącznie inwestycje o charakterze odtworzeniowym, a tylko w nielicznych przypadkach inwestycje rozwojowo-modernizacyjne). Mamy więc do czynienia z dość specyficzną dla naszej gospodarki formą wyzysku ekonomicznego – zysk wygospodarowany przez oddziały służy do umocnienia potencjału gospodarczego jednostki macierzystej. Stąd też warunki pracy, jak też stan parku maszynowego w jednostkach macierzystych przedsiębiorstw wielozakładowych są na ogół znacznie lepsze w porównaniu z oddziałami na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym.

W jednostkach gospodarczych, w skład których wchodzi zakłady samobilansujące, występuje jeszcze wiele innych nieprawidłowości i wypadków, zwłaszcza w zakresie przepływu informacji oraz podziału kompetencji.

Szczegółowa analiza tych nieprawidłowości wydaje się jednak całkowicie zbędna. Przeciw tej formie organizacyjnej najlepiej niech świadczy fakt, że została ona ukształtowana w warunkach gospodarki nakazowo-rozdziałowej, zgodnie z występującymi wówczas tendencjami do centralizacji zarządzania i kierowania gospodarką

narodową. Już choćby z tego względu likwidacja struktur wielozakładowych (wielooddziałowych) wydaje się w pełni uzasadniona, a nawet konieczna. Moim zdaniem najlepszym rozwiązaniem byłoby tutaj formalne usamodzielnienie oddziałów na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym tzn. przekształcenie ich w samodzielne przedsiębiorstwa. Byłoby to w pełni zgodne z prowadzoną aktualnie przez państwo polityką gospodarczą, zmierzającą m.in. do demonopolizacji. Uwzględniając fakt, że liczba przedsiębiorstw wielozakładowych funkcjonujących w naszej gospodarce jest nadal bardzo duża – wynikające stąd skutki byłyby dla gospodarki narodowej bardzo znaczące.

Nasuwa się w związku z tym pytanie, jak w praktyce powinien przebiegać proces demonopolizacji poprzez usamodzielnianie oddziałów na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym? Doświadczenia praktyczne ostatnich lat dowodzą niezbicie, że same przedsiębiorstwa są absolutnie niezdolne do przeprowadzania tych korzystnych zmian organizacyjnych. Jest to zresztą w pełni zrozumiałe. Skoro bowiem jednostka macierzysta czerpie z oddziałów na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym wymierne korzyści finansowe, jest sprawą oczywistą, że nie będzie ona zainteresowana ich formalnym usamodzielnieniem. Nie bez znaczenia są tu również względy natury prestiżowej. Wśród czynników decydujących o pozycji społeczno-zawodowej i prestiżu kadr kierowniczych przedsiębiorstw, w tym zwłaszcza dyrektorów naczelnych, niebagatelną rolę odgrywa potencjał gospodarczy reprezentowany przez daną jednostkę – im większy jest ten potencjał, mierzony zwłaszcza wielkością zatrudnienia, tym odpowiednio większa jest ranga i prestiż dyrektora. Dlatego też można z góry założyć, że jednostki macierzyste będą raczej utrudniać czy wręcz torpedować (mając duże po temu możliwości) proces usamodzielniania się oddziałów niż go wspierać. (Znam z własnej praktyki przypadek odwołania dyrektora oddziału za to tylko, że sprzeciwiał się dykcji jednostki macierzystej, zwłaszcza co do zasad podziału zysku – domagał się na cele inwestycyjno-rozwojowe oddziału środków w kwocie wygospodarowanego przez ten oddział zysku).

Interesy centrali reprezentuje nie tylko jej dykcja, ale również rada pra-

Krzysztof Oblój

Dostosowanie przedsiębiorstwa do nowego otoczenia (I)

Doc. dr hab. K. Oblój – Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania.

W okresie ostatniej dekady ukształtował się, przynajmniej częściowo, nowy model zarządzania przedsiębiorstwem na rynku. Pewne stare prawdy o prowadzeniu biznesu pozostały niezmiennie. Istnieją bowiem inwarianty, które są systematycznie odkrywane na nowo przez różnych guru zarządzania, np. że

firma istnieje nie po to, aby produkować, ale by zaspokajać potrzeby konsumenta.

Prawdy te trzeba co pewien czas przypominać, to fakt.

Jednocześnie jednak zmieniające się otoczenie nowoczesnych firm wymusza korekty modelu zarządzania, tworząc nowe problemy, nowe szanse i zagrożenia. W ten sposób zarządzanie firmą staje się swoistą mieszanką nowoczesności, dostosowywania się do nowego kształtu otoczenia oraz starych prawd. Za każdym razem mieszanka ta jest trochę inna i dlatego problematyka zarządzania jest tak fascynująca. W niniej-

szym artykule będę chciał przedstawić w skrócie nowe otoczenie współczesnego przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, inwariantne aspekty prowadzenia działalności gospodarczej, nowe metody i techniki zarządzania.

Otoczenie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej

Od co najmniej kilkunastu lat obserwujemy

kształtowanie się trzech głównych rynków na świecie, tzw. rynków bazowych, tworzących system wielkiej triady.

Pierwszy z tych rynków to rynek Ameryki Północnej. Dzięki porozumieniu Kanady i USA z 1989 roku, które określiło przebieg procesu likwidacji ograniczeń celnych i regionalnych pomiędzy tymi krajami, w okresie dziesięciu lat powstanie jeden, wspólny rynek 265 milionów ludzi, o produkcie narodowym brutto rzędu 4,5 bilionów dolarów USA oraz 22-24 proc. udziału w światowym handlu. Drugi rynek powstaje w Europie w ramach ukła-

dów Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej. Docelowo, po procesie wielowymiarowej unifikacji zasad współpracy gospodarczej, w Europie powstanie regionalny rynek 320 milionów ludzi, o produkcie narodowym brutto rzędu przeszło 4 bilionów dolarów USA oraz 22-23 proc. udziału w światowym obrocie handlowym. Wreszcie trzeci rynek bazowy organizuje się wokół pierwszej azjatyckiej potęgi gospodarczej – Japonii. Rynek krajów Pacyfiku (Japonia, Korea Płd., Australia, Nowa Zelandia, Hong-Kong, Tajlandia, Taiwan, Malesja i Filipiny) reprezentuje potencjał 566 milionów ludzi oraz udział w światowym handlu na poziomie 38 proc. Najbardziej charakterystyczną cechą tego rynku to ogromne tempo rozwoju: produkcja rośnie w tempie około 3 milionów dolarów USA w ciągu tygodnia, liczba firm aspirujących do grona 100 największych potęg gospodarczych świata wynosi obecnie w tych krajach 18, co oznacza 60 proc. wzrost w okresie dekady. W 1960 roku były w tym obszarze tylko dwie takie firmy, w 1970 było ich dziewięć, w 1980 już jedenaście. Aby uzupełnić statystykę warto dodać, że w Europie ma swoje źródła 37 największych firm światowych, zaś na



DEMONOPOLIZACJA...

cownicza, w których decydującą rolę odgrywają właśnie przedstawiciele jednostki macierzystej. Dlatego też samorząd nie stanowi – przynajmniej w tym konkretnym przypadku – czynnika sprzyjającego usamodzielnianiu oddziałów.

Z powyższych względów aktywną i decydującą rolę w procesie tworzenia na bazie oddziałów na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym samodzielnych przedsiębiorstw powinno odgrywać państwo, a ściślej mówiąc – administracja gospodarcza szczebla centralnego i terenowego (w tym zwłaszcza organy założycielskie przedsiębiorstw).

Wbrew pozorom nie byłoby to sprzeczne z założeniami i duchem reformy gospodarczej. Skoro bowiem samodzielne i samorządne przedsiębiorstwa nie przejawiają jakiegokolwiek inicja-

tywy w podnoszeniu efektywności gospodarowania poprzez racjonalizację struktur organizacyjnych, jest chyba sprawą oczywistą, że państwo nie tylko może, ale ma wręcz obowiązek bezpośredniej ingerencji w ten odcinek działalności.

Moim zdaniem najbardziej skutecznym sposobem rozwiązania tego problemu byłoby wydanie odpowiedniego zarządzenia (nawet w randze ustawy) nakazującego przekształcenie wszystkich oddziałów na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym w samodzielne przedsiębiorstwa. Identyfikacja takich oddziałów nie nastręcza żadnych problemów. (W numerze statystycznym „REGON” symbol „W”; podczas gdy przedsiębiorstwo w pełni samodzielne – symbol „P”). Usamodzielnienie oddziałów i przekształcenie ich w samodzielne przedsiębiorstwa byłoby właściwie zmianą czysto formalną, nie wpływającą w istotny sposób na dotychczasową

działalność tej jednostki. Wymierne korzyści z tego tytułu odniosłaby natomiast gospodarka narodowa.

Nie można oczywiście wykluczyć, że w niektórych konkretnych przypadkach utrzymywanie przez przedsiębiorstwa oddziałów na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym byłoby rozwiązaniem ekonomicznie uzasadnionym. Dlatego też ewentualne zarządzenie o usamodzielnieniu oddziałów powinno uwzględniać i ten aspekt zagadnienia. Podjęcie decyzji o funkcjonowaniu oddziałów nie mogłoby jednak – z oczywistych względów – należeć do kompetencji przedsiębiorstwa czy nawet jego jednostki nadrzędnej (organu założycielskiego), lecz do działającego na szczeblu centralnym organu antymonopolowego. Taki tryb podejmowania tego typu decyzji wykluczałby niemal do zera możliwość popełnienia błędu czy pomyłki.

Adam Zych