

przeгляд

organizacji 4

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

99



- Dyrektor w stróżówce – rozmowa z KRZYSZTOFEM MICHAŁEM BRUSKIM, dyrektorem Polifarbu OLIVA 3
- Restrukturyzacja w kolorze – Krzysztof M. Bruski, Bogdan Nogalski .. 7

- Problemy organizacyjne rolnictwa Polski południowej – Eugeniusz Otoliński 9
- Zarządzanie tzw. cyklem życia aliansu – Włodzimierz Sroka 12
- Proces uczenia się w nowoczesnej organizacji – Marek Brzeziński 15

FINANSE

- Nowe metody szacowania kosztu kapitału własnego na rynkach wschodzących – Dariusz Zarzecki 19

RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW

- Procesy restrukturyzacji w wybranych przedsiębiorstwach regionu częstochowskiego – Jerzy Lech Czarnota 22
- Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych. Praktyka działań i ocena zmian – Zbigniew Malara 28

CONTROLLING

- Planowanie a controlling – Zofia Sekuła 32

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 35

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Delegowanie pracowników do pracy za granicą – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 40

KRONIKA TNOiK 43

Dyrektor w stróżówce

Rozmowa z KRZYSZTOFEM MICHAŁEM BRUSKIM, dyrektorem Polifarbu Oliva

Jak doszło do tego, że został Pan dyrektorem państwowego przedsiębiorstwa?

Zanim dojdziemy do mojej roli w firmie, warto wspomnieć o kilku podstawowych faktach z jej historii. W 1923 roku w Wolnym Mieście Gdańsku powstała fabryka produkująca farby – ok. 500 tys. litrów rocznie. W 1945 roku jej majątek został znacjonalizowany i przez 11 lat nic specjalnego nie działo się – produkowano proste, typowe wyroby lakierowe. W 1956 roku do zakładu przysłała grupa absolwentów Politechniki Gdańskiej i zaczął się gwałtowny rozwój. Opracowano od podstaw bardzo trudną technologię pozwalającą na wytwarzanie farb okrętowych. Na początku lat 70. produkcja sięgnęła 12 mln litrów, co pokrywało 90% krajowego zapotrzebowania na farby okrętowe i pozwalało na znaczący eksport w ramach RWPG. Wobec gwałtownie rosnącego zapotrzebowania na tym rynku podjęta została – na najwyższych szczeblach – decyzja o budowie nowego zakładu w Gdyni-Kacku. Zakład był projektowany na 60 mln litrów. W celu umieszczenia tej liczby w realiach dnia dzisiejszego dodam, że obecnie produkujemy ok. 4 mln litrów – choć pod względem technologicznym i ekonomicznym (a więc z punktu widzenia zgodności z potrzebami obecnego rynku) są to produkty nieporównanie bardziej zaawansowane. W czerwcu 1975 r. szerokim frontem, na 50 hektarach jednocześnie, rozpoczęła się inwestycja. Plany były imponujące: miała to być jedna z największych wytwórni farb w Europie. Budowa trwała niespełna półtora roku, po czym – przy zaawansowaniu na poziomie 40% – została wstrzymana. I tak już zostało. Ponieważ jednak plan budowy nie przewidywał takiej ewentualności, owo zaawansowanie miało charakter rozproszony, a więc zbudowano znaczną część infrastruktury, budynków w stanie mniej lub bardziej surowym, zamówiono wyposażenie (które z czasem zostało przysłane przez solidnych kontrahentów i do dzisiaj znaczna część spoczywa w magazynach). W ten sposób powoli dochodzimy do naszych czasów. Z rozwiązaniem RWPG zniknął Międzynarodowy Bank Inwestycyjny, który miał zapewniać środki na kontynuację budowy (przerwanej rzecz jasna tylko czasowo), zniknął też rynek. Nie tylko RWPG-owski, ale i krajowy. Zachodni armatorzy – jedyni klienci polskich stoczni – mieli bowiem własnych dostawców, z którymi wiązały ich wieloletnie umowy i którzy – co ważniejsze – zapewniali serwis we wszystkich ważniejszych portach, o czym my nie mogliśmy nigdy nawet marzyć.

W 1993 r., wkrótce po moim powrocie do firmy, nastąpiła totalna zapaść. Spadała sprzedaż, nie



Fot. M. Gwizdała

placiliśmy podatków, ZUS-u a także dostawcom, którzy w związku z tym przestali być naszymi dostawcami. W tzw. międzyczasie z zakładu skradziono komputery, razem z dyskami, więc nie było nawet można sprawdzić, ile i komu jesteśmy winni, albo czy nam przypadkiem ktoś nie zalega z płatnościami. W takich warunkach energicznie zabrałem się do działań naprawczych.

Wyobrażam sobie, że spacerując po tych 50 hektarach znalazł Pan skarb, który pozwolił firmie przetrwać najgorsze lata...

Wydarzyła się rzecz znacznie bardziej nieprawdopodobna. Przed laty pracowałem w Polifarbie jako inżynier, więc dobrze znałem ten zakład, ale z nastaniem nowego ustroju założyłem własną firmę, która przed 1993 r. zatrudniała już przeszło 150 osób. Jako prywatny przedsiębiorca miałem na tyle dobre notowania w banku, że ten zgodził się skredytować działalność państwowego przedsiębiorstwa pod moim przewodem, w dużej mierze wbrew regułom sztuki. Dziś już można to głośno powiedzieć, bo operacja się udała i pacjent przeżył. Problem polegał na tym, że przedsiębiorstwa państwowego nie da się prowadzić, mając zablokowane konta. Musiałem więc kredyt obrotowy (udzielony przede wszystkim na słowo honoru) wykorzystać do wyrównania zobowiązań podatkowych ZUS-owskich, żeby odblokować konta i móc próbować zacząć się bronić.

W firmie zamiast skarbu znalazłem dział zbytu, składający się z kilku miłych pań, które przez bardzo długie lata były hołubione przez klientów chcących uzyskać możliwość zakupu farb. W dziale

rozwoju zbliżali się do emerytury absolwenci Politechniki z '56 roku. W księgowości – skradzione komputery. Komputer stał się natomiast w dziale zajmującym się cenotwórstwem. Nazwa jest wyjątkowo adekwatna do tamtego okresu, o czym niech zaświadczy prawdziwa opowieść z tamtych, pionierskich czasów.

Kiedy przyszedłem do firmy, na jednym z pierwszych zebrań powiedziałem, że ceny są źle ustalane. Odpowiedzią był dramatyczny krzyk oburzenia. Procedura była bowiem następująca: po dodaniu kosztów wydziałowych, ogólnozakładowych oraz, po bożemu, 25% zysku, na ekranie wspomnianego komputera ukazywała się cena, która, jak łatwo zgadnąć, była wielkością całkowicie księżycową z punktu widzenia rynku. W przypadku prostych produktów, jak farba emulsyjna, było to kilka razy więcej niż u konkurencji. Mnie chodziło zatem o to, że cena nie jest pozycjonowana rynkowo, tymczasem słuchający mnie pracownicy byli przekonani, że osoba ustalająca ceny źle coś zaprogramowała i dlatego farby nie chciały się sprzedawać, a ja to wykryłem. W tym miejscu dochodzimy do, jakże dziś modnej, kwestii jakości. Dążąc uporczywie do utrzymania sprzedaży, oddziaływano na jedyny parametr, jaki dawał się zmieniać w cenotwórczym algorytmie, a więc na koszty – czyli jechano w dół z jakością.

Znalazłem też w firmie bardzo wielu naprawdę wybitnych fachowców, jednak do przeprowadzenia radykalnej zmiany sposobu myślenia potrzebowałem posiłków z zewnątrz. Partnerów znalazłem w instytucji o nazwie PBAS (Polish Business Advisory Service), akredytowanej przy Banku Światowym. Dzięki wytężonej kilkumiesięcznej pracy udało nam się stworzyć i wynegocjować (co oczywiście było najbardziej czasochłonne) system wynagrodzeń handlowców zależny od wzrostu wyników finansowych przedsiębiorstwa. W 1994 roku opracowaliśmy projekt restrukturyzacji polegającej przede wszystkim na dywersyfikacji sprzedaży. Od tego czasu – do dziś – ścigamy się z rynkiem: czy szybciej my stworzymy nową silną ofertę, czy szybciej wyschnie do końca rynek farb okrętowych, które na początku mojego dyrektorowania stanowiły 95% sprzedaży, a dziś – 30%.

Równocześnie musieliśmy stworzyć sieć sprzedaży, czyli grupę ludzi, którzy (o zgrozo – poza zakładem) mieli sprzedawać nasze produkty w całym kraju. Ceny zaczęto ustalać zgodnie z tym, co dyktował rynek, czego skutkiem był taki, że przez prawie rok osobiście podpisywałem wszystkie decyzje cenowe, bo nikt nie zamierzał swoim nazwiskiem firmować cen ewidentnie „wziętych z sufitu”. Dwie pierwsze, stworzone od podstaw sieci handlowe (farb przemysłowych i dekoracyjnych) nagle i omal w całości przejęła konkurencja. Utwierdziło mnie to w przekonaniu, że handlowcom trzeba dobrze pła-

cić, ale w przedsiębiorstwie państwowym słowo „trzeba” ma bardzo specyficzne znaczenie. Szefowa kadr zwolniła się protestując przeciwko modelowi pracy przedstawicieli handlowych, pytając retorycznie: gdzie oni będą podpisywali listę obecności i kto będzie kontrolował ich czas pracy? Takie narzędzia z zakresu *human resources management*, jak planowanie ścieżek rozwoju, arkusze ocen czy zarządzanie przez cele, które mnie z kolei były bliższe, nie były jeszcze wówczas stosowane.

Dział marketingu i analiz rynkowych trzeba było stworzyć od zera. Podobnie tworzono zespół inspektorów działu serwisu technicznego zajmującego się doradztwem i nadzorem (bo nasze produkty są stosowane w szczególnych warunkach i wymagają niejednokrotnie zaawansowanych technik aplikacyjnych) oraz zespół specjalistów analizujących produkty konkurencji. W pionie finansowym doszliśmy z czasem do księgowości zarządczej, budżetowania, rachunku przepływów i controllingu. Ja, inżynier chemik, razem z dwójką współpracowników z pionu finansów, ślęczeliśmy nad podręcznikami, żeby stworzyć od podstaw nowoczesne narzędzia zarządzania finansami. W mojej poprzedniej firmie znałem to zagadnienie z drugiej strony – po prostu dostawałem wydrukowane arkusze.

Dział rozwoju wymagał nowej krwi, ale też zapewnienia choćby minimalnej ciągłości, bo żadna uczelnia nie kształci technologów farb, a inżyniera chemika trzeba do tego odpowiednio przystosować. Dziś wiele spośród nowo zatrudnionych tam osób ma już na koncie autorskie opracowania i patenty. Produkty opracowane przez nowych pracowników działu rozwoju stanowią obecnie ponad połowę sprzedaży.

Równocześnie (wszystko działało się równocześnie) zajmowaliśmy się restrukturyzacją majątkową, czyli „wyprzedają majątku narodowego” każdemu, kto skłonny był cokolwiek kupić. Do chwili obecnej sprzedaliśmy wszystko, co nie wymagało poniesienia uprzednio większych nakładów. To co zostało do sprzedaży, wymaga najpierw inwestycji i choć stopa zwrotu z nich powinna być zadowalająca, to na razie nie mamy pieniędzy nawet na wyburzenia czy transfer i komasację poszczególnych działów. Sprzedaż środków trwałych idzie bardzo opornie, ponieważ przedsiębiorstwo państwowe nie może po prostu sprzedać składników majątku za tyle, za ile znajdzie kupca, tylko ma określony algorytm...

Najmniej zmieniła się produkcja – nie wszystko jednak daje się zrobić naraz.

Powoli zbliżamy się wreszcie do odpowiedzi na pierwsze zadane przez Pana pytanie. Do firmy zostałem zaproszony przez poprzednie kierownictwo i przez radę pracowniczą. Uznano widocznie, że już lepszy jest prywatniarz niż dalsze staczanie się w przepaść, której dno było wówczas dobrze widoczne. W pierwszym okresie zredukowałem zatrud-

nienie o prawie 20%, co dotyczyło głównie służb pomocniczych, jak: mechanicy, kierowcy, sprzątaczkę, kucharki i Bóg wie kto jeszcze – wszyscy ci pracownicy poprzednio zapewne byli firmie potrzebni, ale tego typu usługi taniej kupuje się teraz na rynku. Przez pierwszy rok całkowicie zamroziłem płace. Moje – dość znaczne – możliwości działania wynikały z powszechnej znajomości kondycji firmy oraz świadomości tego, że zostałem zaproszony przez załogę i że ja niczego nie muszę, bo mam dokąd wrócić, jak mnie wyrzucą.

A co zadecydowało, że zgodził się Pan przyjąć propozycję?

Moja własna firma była duża jak na przedsiębiorstwo prywatne, ale skala wyzwań menedżerskich, jakie czekały mnie tutaj, była po prostu oszałamiająca. Drugim powodem była ambicja: kiedy dawno temu tutaj pracowałem (a była to moja pierwsza praca), nie ukrywałem, że wiele spraw mi się nie podoba – a teraz miałem szansę zrobić to lepiej. Wstyd byłoby z niej nie skorzystać. Trzeci motyw ma bardziej racjonalny charakter – prywatyzacja tej firmy może być moim sukcesem nie tylko w planie ambicjonalnym. Oczywiście rzeczywistość, szczególnie pierwszych miesięcy, przeszła moje najśmielsze wyobrażenia, ale honor nie pozwalał mi uciec, więc jestem tu nadal.

Jaka jest dzisiaj kondycja firmy?

To też wymaga kilku słów wyjaśnienia. W 1995 roku przyszła kolejna gwałtowna redukcja zamówień na farby okrętowe i straciliśmy – jak już wspominałem – całą sieć handlową, ale już w 1997 r. byłibyśmy na plusie, gdyby nie pewna drobna niedogodność. Z tytułu przekazania miastu budynków mieszkalnych (bo i takie składniki ma-

jątkowe przejąłem z dobrodziejstwem inwentarza) musieliśmy zaksięgować ich całą nie zamortyzowaną wartość jako stratę – w ten sposób motywuje się menedżerów w państwowych firmach do prowadzenia restrukturyzacji majątkowej. W 1998 r. dynamika sprzedaży (prawda, że liczona od bardzo niskiego poziomu wyjściowego) okazała się najwyższa w branży, w której jesteśmy ostatnim państwowym zakładem. Dlatego na spotkaniach z szefami innych – od dawna już prywatnych – Polifarbów proponowałem kolegom, żeby zastanowili się nad ostateczną formą własności. Certyfikat ISO 9001 uzyskaliśmy jako drudzy w Polsce. Wyniki finansowe najlepiej przedstawiać w postaci tabeli – patrz tabela.

W jakich barwach widzi Pan przyszłość?

Rynek farb dekoracyjnych, szczególnie typu *do-it-yourself* rządzi się prawami szybko rotującego dobra konsumpcyjnego. Prawdziwy handel oznacza tu szeroką i kosztowną reklamę, sieć sklepów, pełną paletę barw, dużą sprzedaż, małe marże itd. To nie jest nasza przyszłość, choć całkowicie nie porzucamy na razie tego sektora. Nisza rynkowa, w której jesteśmy bardzo dobrze usadowieni, a więc powłoki do ciężkiej ochrony antykorozyjnej, pozwoliła nam osiągnąć pewien poziom stabilizacji i stwarza perspektywy dalszego rozwoju. Odbudowane sieci handlowe dają dochody, ale wciąż budzą bardzo żywe emocje. Sam jeździłem przez lata służbowym polonezem, ale handlowcy muszą mieć przyzwoite samochody, telefony komórkowe i wyraźnie kolorowe – szczególnie na tle ogólnozakładowej mizerii – zarobki. Farby przemysłowe są produktem sztywnym na miarę – wymagają uwzględnienia potrzeb konkretnego klienta, dla którego wytwarza się dedykowane kompozycje. Do tego dochodzi doradztwo techniczne, nadzór, gwarancje, certyfikaty – mnóstwo działalności pośrednio tylko związanej z mieszaniem składników i wlewaniem gotowego płynu do pojemników.

W dalszej perspektywie czeka nas z pewnością wejście do dużej grupy producenckiej, natomiast w najbliższych latach będziemy nadal budować rynek farb przemysłowych, co na razie udaje nam się niezłe – do tego stopnia, że niektóre nasze produkty są przedmiotem zainteresowania poważnych zagranicznych koncernów, które chcą od nas kupić gotowe receptury.

A co z prywatyzacją?

Jestem za – inaczej zostanie w końcu ostatnim dyrektorem przedsiębiorstwa państwowego w Polsce. Niestety, po „obłupaniu” tego, co dało się sprzedać bezinwestycyjnie, zostało o wiele więcej niż sami potrzebujemy i wciąż za dużo dla potencjalnych nabywców. Prezentują oni generalnie dwa

Dynamika w układzie wartościowym	Oliva	Branża
styczeń '98	140,4%	103,8%
luty '98	163,1%	103,7%
marzec '98	169,6%	108,8%
kwiecień '98	139,0%	103,8%
maj '98	165,7%	114,3%
czerwiec '98	148,7%	102,4%
lipiec '98	103,5%	108,9%
sierpień '98	117,7%	98,1%
wrzesień '98	116,4%	91,0%
październik '98	119,0%	87,2%
listopad '98	106,5%	88,1%
grudzień '98	76,9%	78,8%

podejścia: gotowi byliby kupić *brand*, (Oliva jest znakiem handlowym znanym w Unii Europejskiej), sieci handlowe, niektóre technologie i wybranych fachowców, ale bez gruntów, żelbetonu, boczny kolejowej, lokomotywy itd. Inni natomiast skłonni byliby kupić cały teren, ale bez fabryki farb. Niestety, dwóch takich, którzy by się równocześnie dogadali na ten temat między sobą i z właścicielem, czyli skarbem państwa – jakoś nie udało się znaleźć. Wspólnie z panem prof. Bogdanem Nogalskim doszliśmy więc do wniosku, że trzeba własnymi siłami pogłębić restrukturyzację, żeby ułatwić decyzję przyszłemu inwestorowi.

Jeszcze wcześniej powstała koncepcja przejęcia firmy przez spółkę menedżersko-pracowniczą, nawet utworzono w tym celu specjalny fundusz inwestycyjny, którego celem miało być ostatecznie przejęcie firmy. Działalność funduszu polega na sprzedaży detalicznej naszych farb oraz materiałów budowlanych typu zaprawy, kleje itd. W tzw. międzyczasie jednak nastąpiło wspomniane tąpnięcie i wyglądało na to, że zanim fundusz nas przejmie, to nie będzie już nic do przejmowania. Zaczęliśmy się gwałtownie rozglądać za pieniędzmi, czyli inwestorem finansowym, który miałby sfinansować dokończenie restrukturyzacji, żeby potem znaleźć oferenta branżowego. Skoro jednak i to się nie udało (nikt nie odpowiedział na dwie kolejne oferty), wróciliśmy do pierwotnej koncepcji i znowu zastanawiamy się nad naszym funduszem w roli przynajmniej tymczasowego inwestora finansowo-branżowego.

Teraz wyobrażamy sobie następujący scenariusz. Spreżamy się, żeby sprzedać zbędne grunty. Zarobione pieniądze inwestujemy w koncentrację i unowocześnienie produkcji. Przy okazji być może uda się też wykończyć jeden z biurów, bo obecnie prawie cała administracja, z moją skromną osobą (choć bez księgowości) urzęduje w pomieszczeniach zaprojektowanych dla straży przemysłowej. Dodatkowo dwa źródła przychodów planujemy uzyskać ze sprzedaży „okołofarbiarskich” materiałów budowlanych oraz z udostępnienia prawa do używania marki Oliva na zasadzie franchisingu. Z symulacji wynikało nam, że jeśli na rynku nie wydarzy się nic bardzo złego, to generowane w ten sposób dochody mogą zostać wykorzystane do prywatyzacji. Spółka handlowa (początkowo zależna od nas), jako podmiot prywatny i dobrze sytuowany, zacznie z czasem wykupywać aktywa państwowej firmy produkcyjnej i w końcu ją sprywatyzuje. Do udziału w tym procesie chętnie zaprosilibyśmy dużych odbiorców, jak stocznia, rafinerie czy kredytujący nas bank. Wstępnie od niektórych z nich uzyskaliśmy deklaracje zainteresowania.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Wstęp

W jaki sposób działać? Co produkować i jak osiągać zamierzone cele? Jak efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby? Pytania tego typu można mnożyć, mogą one urastać do wielostronicowych rozpraw, ale najważniejszy jest cel, dla którego je stawiamy. Celem tym najczęściej jest uzyskanie powodzenia, wzrost efektywności działania przedsiębiorstwa, zdobycie przewagi nad konkurentami, (zarówno z punktu widzenia produktu, ceny, jakości, technologii, jak i posiadanych zasobów ludzkich bądź rzeczowych). Istotne jest poszukiwanie czynników dających przewagę konkurencyjną. W czasach dynamicznie rozwijających się gospodarek, rynków i przedsiębiorstw informacja o otoczeniu (często probabilistyczna) oraz o wewnętrznym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa stanowi podstawę odnoszenia sukcesu. Informacja jest podstawą władzy, tak mówi stare przysłowie. Należy jednak pamiętać, że zdobywanie informacji jest tylko środkiem prowadzącym do uzyskania przewagi. Pozyskiwanie informacji nie stanowi celu samego w sobie. Winno ono pomagać w diagnozie stanu obecnego, jak i w prognozowaniu rozwoju przyszłej sytuacji.

Celem artykułu jest pokazanie na przykładzie przedsiębiorstwa PP „*Polifarb-Oliva*” Zakład Farb w Gdyni procedury pogłębionej restrukturyzacji (por. rys. 1) oraz kierunków działań zmierzających – w wyniku restrukturyzacji – do osiągnięcia przez to przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, umożliwiającej m.in. proces prywatyzacji tego przedsiębiorstwa.

Dotychczasowy przebieg procesu prywatyzacji PP „*Polifarb-Oliva*” Zakład Farb w Gdyni (jest to ostatnie w branży przedsiębiorstwo o statusie państwowym) wskazuje, że aby dokonać skutecznego przekształcenia własnościowego, proces ten musi zostać poprzedzony głębszą niż dotychczas restrukturyzacją przedsiębiorstwa. Przy obecnym jego kształcie (głównie chodzi tu o kształt majątkowy), ceny, jakie są gotowi zaproponować potencjalni inwestorzy, nie mogą być akceptowane przez dotychczasowego właściciela, czyli skarb państwa.

Projekt restrukturyzacji – założenia ogólne

Słabnąca koniunktura gospodarcza oraz znaczny wzrost konkurencji na rynku, widoczny zwłaszcza w segmencie farb okrętowych, wymusza konieczność szybkiej restrukturyzacji przedsiębiorstwa. W sytuacji kurczącego się

Krzysztof M. Bruski, Bogdan Nogalski

Restrukturyzacja w kolorze

rynku okrętowego i rosnącej konkurencji w segmencie farb przemysłowych, konieczna jest rzetelna analiza możliwości przedsiębiorstwa w zakresie sprzedaży oraz oparcie przychodów na wyrobach nowoczesnych (konkurencyjnych cenowo) i asortymencie o najlepszym pokryciu finansowym, uzupełnionym o wyroby, z których sprzedaży przedsiębiorstwo nie powinno rezygnować ze względów strategicznych (np. wyroby emulsyjne objęte systemem kolorowania 2000).

Określenie zatem prawidłowej struktury asortymentowej pozwolić winno przedsiębiorstwu na bardziej efektywne wykorzystanie posiadanych środków finansowych i osiągnięcie odpowiedniego pokrycia finansowego.

Do tak określonej części przychodowej przedsiębiorstwa (wynikającej z podstawowej działalności, tj. produkcji i sprzedaży farb) należy dostosować struktury: organizacyjną oraz posiadanego majątku. Dlatego też w zakresie zwiększania części przychodowej projekt restrukturyzacji przedsiębiorstwa (zgodnie ze schematem zamieszczonym na rys. 1 str. 8) zakłada:

- optymalizację struktury asortymentowej sprzedawanych farb w celu osiągnięcia maksymalnego pokrycia finansowego,
- maksymalizację przychodów ze sprzedaży posiadanych przez przedsiębiorstwo zbędnych aktywów (nieruchomości, gruntów, urządzeń, zapasów surowcowych itp.); podjęte w tym punkcie działania oparte zostaną na analizie posiadanych zasobów majątkowych, w ścisłym powiązaniu z określeniem niezbędnego do realizacji jego rynkowej wizji, majątku przedsiębiorstwa,
- uruchomienie potencjalnych rezerw przychodowych przedsiębiorstwa, jakim będzie poszerzenie rynku zbytu farb przemysłowych poza granicami Polski,
- stworzenie sieci franchisingowej i poszerzenie fabrycznych punktów sprzedaży poprzez organizację dużych jednostek sprzedających; zamierzenia te możliwe będą do przeprowadzenia przy współudziale inwestora zewnętrznego,
- zwiększenie przychodów z tytułu dzierżawy obiektów i terenów będących w posiadaniu przedsiębiorstwa,

- poszukiwanie innych źródeł przychodów niż dotychczasowe.

W zakresie zmian struktury majątkowej i organizacyjnej przedsiębiorstwa przewidywane jest docelowo skupienie całości przedsiębiorstwa w jednym miejscu, na terenie Gdyni-Kacka okrojonym do obszaru niezbędnego i najbardziej racjonalnego z punktu widzenia zapewnienia efektywnej produkcji (wyznaczonej przez prorynkową strukturę sprzedaży wyrobów lakierniczych) oraz kompleksowej obsługi związanej z produkcją (zaopatrzenie, kontrola jakości, działalność badawczo-rozwojowa), sprzedażą (działy sprzedaży handlowe, serwis techniczny, marketing), utrzymaniem ruchu w przedsiębiorstwie oraz obsługą księgowo-finansową.

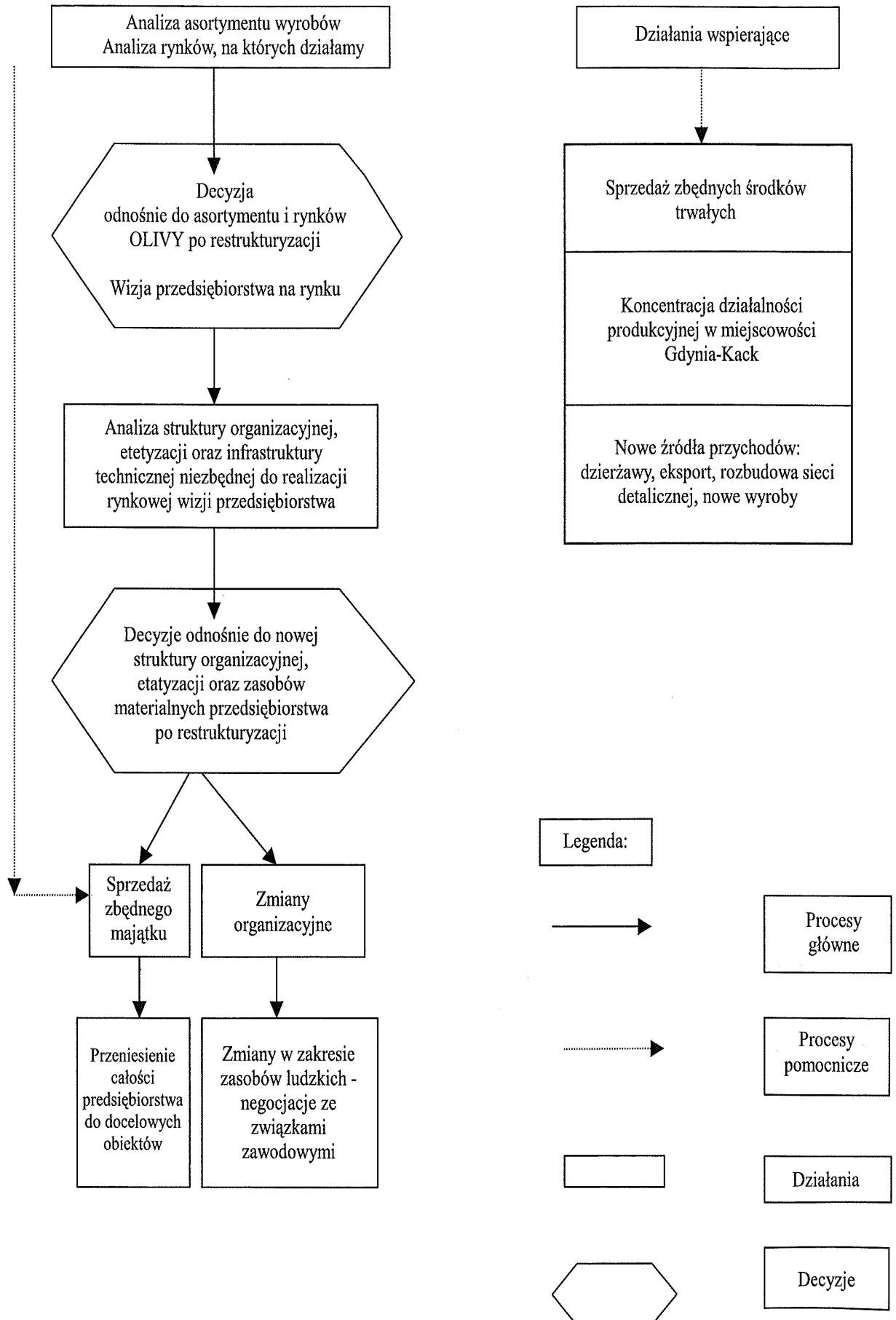
Podsumowanie

Celem przedstawionych działań – obliczonych do zrealizowania w ciągu 24 miesięcy – jest ograniczenie i racjonalizacja kosztów przedsiębiorstwa, a wynikające z nich główne kierunki obejmować będą:

- pogłębioną restrukturyzację majątku oraz racjonalizację zatrudnienia; środki uzyskane ze sprzedaży zbędnych aktywów użyte zostaną do skoncentrowania działalności produkcyjnej przedsiębiorstwa w docelowej lokalizacji (ok. 9,5 ha wobec dzisiejszych 50 ha),
- wydzielenie z przedsiębiorstwa spółki handlowej, co umożliwi pozyskanie dodatkowych przychodów z działalności handlowej na własny rachunek,
- prywatyzację przedsiębiorstwa z udziałem inwestora zewnętrznego i pracowników kolejno spółki handlowej oraz poprzez nią przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Przyjęty sposób restrukturyzacji tworzy warunki do skutecznej prywatyzacji przedsiębiorstwa oraz zwiększa szansę zaistnienia czynników służących budowaniu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej.

Autorzy – mgr inż. Krzysztof M. Bruski jest dyrektorem naczelnym PP „Polifarb-Oliva”, prof. dr hab. Bogdan Nogalski jest pracownikiem naukowym Uniwersytetu Gdańskiego oraz Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni.



Rys. 1. Procedura pogłębionej restrukturyzacji PP „Polifarb-Oliva” Zakład Farb w Gdyni

Eugeniusz Otoliński

Problemy organizacyjne rolnictwa Polski południowej

Kraj nasz, wszakże niezbyt duży, ma wiele różnicujących się regionów, o wyraźnej specyfice geograficzno-gospodarczej. Jednym z nich jest południowa Polska, o dużej gęstości zaludnienia obszarów wiejskich, z rozdrobnionym i jak dotychczas z niezbyt wydajnym rolnictwem, z dominacją w nim pracy ręcznej.

Obszar południowej Polski jest rozległy – od Opola po Przemysł – i też jest niejednorodny. Jego rolnicze problemy prezentowane są tu na przykładzie 4 byłych województw: krakowskiego, tarnowskiego, nowosądeckiego tworzących obecnie woj. małopolskie oraz bielskiego stanowiącego teraz część składową woj. śląskiego. Właśnie na tym obszarze newralgicznie kumulują się skutki dziedzictwa demograficznego i usytuowania ekonomicznego, zwłaszcza wiejskiej ludności. Na 1 km² obszarów wiejskich zamieszkuje od 91 (Nowy Sącz) do 149 (Bielsko) osób, czyli dwu- lub trzykrotnie więcej niż średnio w Polsce. Nadto w ostatnich latach – jak wykazują dane kolejnych spisów powszechnych w rolnictwie z lat 1988 i 1996 – nie zmniejszył się, a wręcz przeciwnie, zwiększył się odsetek zatrudnionych (o około 25%) wyłącznie w gospodarstwie rolniczym, kosztem zmniejszenia się liczby pracujących jednocześnie w rolnictwie i poza nim oraz kosztem zatrudnionych wyłącznie poza gospodarstwem rolniczym (mniej o połowę). Kiedyś, nie tak znów w odległych czasach, przed wojną, a także w okresie powojennym tereny te charakteryzowała znaczących rozmiarów migracja.

Zamieszkała na wsi ludność wywiera presję na gospodarowanie w rolnictwie. Efektem jest rozdrobnienie gospodarstw i struktura agrarna, jakiej nie ma w innych częściach kraju i Europy. Przeciętny obszar gospodarstw rolniczych liczonych od powierzchni powyżej 1 ha użytków rolnych wynosi tu 3,03 ha z rozpiętością od 2,50 ha w b. woj. bielskim, do 3,39 ha w b. woj. tarnowskim. A więc gospodarstwa są tu więcej niż o połowę mniejsze niż średnio w kraju – 7 ha użytków rolnych i 8 ha powierzchni ogólnej. I co wielce charakterystyczne, nie powiększyły one (jak średnio w Polsce), a zmniejszyły ostatnio swój obszar. A więc nie tylko małe, lecz z czasem coraz mniejsze gospodarstwa, z rolnictwem prawie „doniczkowym”. Gospodarstwa do 5 ha

zajmują ponad 80%, a w b. bielskim ponad 90% ogółu gospodarstw!

A w krajach UE jest wyraźna tendencja do dalszej koncentracji ziemi, stad zwierząt, do stosowania pracoszczędnych i wysokowydajnych technologii wytwórczych, do zwiększania się wydajności jednostkowych. Średni rozmiar gospodarstwa rolniczego w 1994 r. wyniósł 67 ha w Wielkiej Brytanii, 38 ha w Danii, 35 ha we Francji. Gospodarstwa obierają wąskie specjalizacje, np. w uprawie zbóż, w chowie trzody, bydła opasowego, produkcji mleka. Stosują przemysłowe techniki wytwórcze, mają zadziwiająco wysoką wydajność pracy, z powodzeniem wdrażają osiągnięcia postępu biologicznego.

Z innej epoki wydaje się np. rolnictwo duńskie, od dawna zresztą przodujące na świecie, będące przedmiotem szczególnej uwagi rządów i powodem dumy mieszkańców tego kraju. Uzyskuje ono współcześnie 2-krotnie wyższe wydajności z jednostki powierzchni (60 dt/ha zbóż, w tym 70 dt/ha pszenicy) i np. 2 razy więcej mleka od krowy (6650 l z zawartością 4,34% tłuszczu) niż średnio w Polsce. W kraju tym przeciętnie w jednym gospodarstwie z chowem bydła utrzymywanych jest 31 krów, przy czym największą populację krów utrzymują gospodarstwa liczące 50–99 sztuk w stadzie. Pogłowie krów zmniejsza się znacznie z biegiem lat w gospodarstwach z niską ich koncentracją, a zwiększa w gospodarstwach z najwyższym stopniem ich koncentracji, np. powyżej 100 sztuk. Gospodarstwa specjalizujące się w chowie trzody utrzymują średnio 547 świń, w tym 84 maciory. Ta skala produkcji świadczy w gruncie rzeczy o przemysłowym jej charakterze, o wyłącznym jej przeznaczeniu na rynek i podporządkowaniu wymogom marketingowym. Wszystko to sprawia, że produkcja rolnicza ma tam inny niż u nas wymiar, przebiega jak gdyby na innym poziomie, przy dużym zaangażowaniu środków technicznych i najwyższej jakości materiału biologicznego. Mijający czas pogłębia niekorzystne dla nas różnice.

Członkami UE są też kraje z przeciętnie niewielkim obszarem gospodarstw – w Grecji 5,3 ha, w Portugalii 9,4 ha. Ale są też kraje, w których rolnictwo jest daleko bardziej od naszego rozdrob-



nione. Przeciętna wielkość gospodarstwa rolniczego w Japonii jest niewiele większa od 1 ha. I właśnie w tych rozdrobnionych warunkach japońscy rolnicy potrafią mechanizować procesy produkcji i pracy oraz adaptować osiągnięcia inżynierii genetycznej i biologii molekularnej.

Procesy koncentracji gospodarstw i gałęzi produkcji rolniczej ujawniają się bardzo we wszystkich krajach UE.

U nas tymczasem niewielkie obszary gospodarstw idą w parze z wielkim rozdrobnieniem pól i daleko posuniętą dekoncentracją stad zwierząt. Np. w b. woj. nowosądeckim grunty gospodarstw o wielkości 5–7 ha składają się średnio z 13,4 działek, z przeciętną powierzchnią jednej działki 0,6 ha i średnim jej oddaleniem 2,1 km od zabudowań gospodarczych. Nieco mniejsze rozdrobnienie pól ma miejsce w woj. tarnowskim, ale za to większe są tu ich odległości od ośrodków gospodarstw. Wszystko to nie sprzyja efektywnemu wykorzystaniu czasu pracy ludzi i sprzętu i zwiększa koszty produkcji. Z ustaleń wynika bowiem, że np. dzienna wydajność 2-skibowego pługa ciągnikowego (8 godz. pracy) wynosząca 1,92 ha na polu o rozmiarze 4 ha zmniejsza się do 1,44 ha na polu 0,5 ha. Udział czasu pomocniczego w czasie operatywnym zwiększa się w tych warunkach z 9,2% aż do 24,8%. W rezultacie, odnotować można prawidłowość, że im mniejsze pola, to wyższe koszty produkcji.

Tak zwany uciążliwy rozłóg gruntów posiada większość gospodarstw rozpatrywanych województw. Szczególnie jednak zjawisko to przejawia się z dużą siłą właśnie na terenie b. woj. nowosądeckiego, a w jego obrębie rozłóg gruntów na obszarze niektórych gmin osiąga niekiedy kuriozalną wielkość, np. w Lipnicy Wielkiej grunty gospodarstw w przedziale 5–7 ha składają się średnio z 50 działek, a gospodarstwo o powierzchni od 15 do 20 ha średnio ze 150 działek z przeciętnym rozmiarem 0,1 ha. Trudno te działki policzyć i łatwo pomylić z należącymi do sąsiadów, którym można zebrać plon. Podstawą racjonalizacji organizacyjnej gospodarstw jest w pierwszym rzędzie komasacja gruntów, scalenie i wymiana pól, także w drodze porozumień sąsiedzkich.

Problemem dużej wagi jest duża dekoncentracja produkcji zwierzęcej. Zwraca uwagę duży odsetek gospodarstw bez podstawowych zwierząt gospodarskich. Tak np. 35,1% gospodarstw w b. woj. krakowskim nie utrzymuje bydła, a 40,1% nie posiada krów. Odpowiednie dane dla b. woj. bielskiego wynoszą 36,5% i 29,7%. We wszystkich województwach ponad połowa gospodarstw (np. 62,4% w woj. nowosądeckim i 53,3% w woj. tarnowskim) nie zajmuje się chowem trzody. Większość gospodarstw bezinwentarzowych jest mniejszych rozmiarów, aczkolwiek są też i obszarowo większe, co ogólnie biorąc jest zjawiskiem niezrozumiałym. Przecież gospodarstwa takie pozbawione są produktów zwie-

rzęcych, w tym obornika, będącego podstawą nawożenia roślin i utrzymania żyzności gleby.

Gospodarstwa z bydłem i trzodą odznaczają się niską skalą chowu tych zwierząt. Dla przykładu 74,8% gospodarstw w b. woj. bielskim i 55,8% gospodarstw w b. woj. tarnowskim posiada tylko 1 krowę, a tylko 0,3% względnie 0,1% gospodarstw posiada więcej niż 10 krów. W rejonie Nowego Targu np. aż 85% mleka produkują gospodarstwa utrzymujące 1–2 krowy, a tylko 1,1% gospodarstwa z 3–5 krowami. Jest oczywiste, że gospodarstwa z jedną krową spełniają przede wszystkim funkcje samozaopatrzeniowe rodziny rolnika i w części zapopatrują w mleko i jego przetwory inne rodziny wiejskie, nie utrzymujące krów.

Tak duża dekoncentracja stad i nie spotykane w Europie rozproszenie chowu krów rodzi wiele problemów hodowlanych, doradztwa fachowego, skupu produktów, ich jakości higienicznej i mikrobiologicznej. Musi wkrótce nastąpić rekonstrukcja bazy surowcowej poprzez ściślejszą współpracę zakładów mleczarskich z producentami na podstawie systemu umów lub przyznania określonych licencji. Część wytwarzanych w małej skali produktów rolnicy chcą sprzedać, by pozyskać gotówkę. I właśnie dlatego potrzebna jest ich współpraca, np. w zakupie chłodni mleka, jego przerobu np. na produkty oryginalnej receptury, jego skupu – za pomocą cysterny zamiast w konwi.

Niewielka jest też skala chowu trzody, w b. woj. nowosądeckim prawie połowa gospodarstw utrzymuje tylko 1 świnie, w pozostałych trzech województwach stopień dekoncentracji chowu tych zwierząt jest też bardzo duży – 45% gospodarstw w b. woj. krakowskim i 42% gospodarstw w b. woj. tarnowskim zajmujących się tą gałęzią produkcji utrzymuje 1 względnie 2 sztuki trzody. Zaledwie co piąte gospodarstwo z chowem trzody w tychże województwach utrzymuje więcej niż 10 świń. Tak więc trzoda w dużej części gospodarstw odchowywana jest w celach samozaopatrzeniowych. Pozostaje problem, w jaki sposób w warunkach niskiej skali chowu wdrażać do gospodarstw nowinki hodowlane i jakie stosować metody skupu świń z gospodarstw towarowych, by integrować je z przemysłem mięsnym.

Rozdrobniony chów zwierząt posiada wiele wad. Cechuje się też wieloma zaletami. Zaliczyć tu można m.in. takie, jak wykorzystanie w żywieniu zwierząt pasz odpadowych i marginalnych, jak wykorzystanie często wolnych i niezbyt kosztownych pomieszczeń, jak produktywizacja wolnych zasobów pracy, co umożliwia pozyskanie w gospodarstwie produktów konsumpcyjnych oraz gotówki ze sprzedaży wytwarzanych produktów. Nie bez znaczenia są też i takie okoliczności, jak pomijanie ogniów i pośredników w handlu. Chów inwentarza w małej skali ma też duże pozytywne znaczenie dla ochrony środowiska, które zwykle jest przeciążone obsadą

zwierząt (i nadmiernie nasycone azotanami) utrzymywanych w systemach fermowych.

Drobne rolnictwo nie jest w stanie zapewnić rolnikom i ich rodzinom materialnych warunków egzystencji. Dochody z rolnictwa powszechnie uzupełniane są z innych źródeł, a więc z pracy pozarolniczej, ze świadczeń socjalnych. Np. część populacji w wieku 15 lat i więcej zamieszkała na wsi b. woj. krakowskiego utrzymuje się tylko w 22,9% z rolnictwa, w 25,2% z pracy najemnej poza rolnictwem i aż w 38,2% ze źródeł niezarobkowych (socjalnych), w tym w 24,7% z rent, w 10,1% z emerytur i w 2,0% z zasiłku dla bezrobotnych. W podobnych proporcjach kształtują się źródła utrzymania ludności zamieszkałej na wsi w trzech pozostałych województwach. Wieś, zwłaszcza z rozdrobnionym rolnictwem, stała się zatem – jak to określono w literaturze ekonomiczno-rolniczej – potężnym zagłębieniem socjalnym.

Jakie są drogi wyjścia z ukształtowanej już sytuacji w warunkach, gdy nie ma szans na istotne przemiany w strukturze agrarnej? Ta właśnie – jak zostało to wykazane – ulega tylko powolnym przemianom, ma cechy trwałe, jest pochodną stosunków demograficznych i rozwoju gospodarczego kraju. Trzeba z całą mocą podkreślić, że duże zasoby pracy regionu są jego poważnym handicapem, a nie utrudnieniem, przeszkodą w rozwoju. Już przecież w XVI wieku A. Gostomski¹⁾ powiedział: „*kiedy ludzi więcej, więcej i pieniędzy*”. Zasoby wiejskiej pracy muszą być produkcyjnie wykorzystane poprzez – jak akcentuje to A. Leopold²⁾ – restrukturyzację zatrudnienia. Jej podstawą jest wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich stanowiący pozarolnicze miejsca pracy dla ludności zamieszkałej na wsi. To droga prowadząca też do przemian w strukturze agrarnej, do wiejskiej koegzystencji ludzi różnych zawodów. Problem w tym, jak i skąd na te cele pozyskać fundusze.

Jednakże na polskiej rozdrobnionej wsi długo utrzymywać się będzie zjawisko dwuzawodowości, łączenia pracy w rolnictwie z pracą w innych zawodach, uzupełniania, kompensacji dochodów. Zjawisko to jest przecież trwałym elementem struktury zatrudnienia ludności wiejskiej krajów gospodarczo rozwiniętych.

Zasadniczy problem stanowi produktywizacja pracy w rolnictwie oraz intensywność organizacji produkcji. Ten ostatni aspekt zależy od sprzężeń z gospodarką kraju, siły nabywczej ludności, więzi międzynarodowych. Ale duże zasoby pracy niejako samoistnie eksponują pracochłonne techniki wytwórcze, efektem których jest również wysoka jakość produktu, ich atrakcyjny wygląd, niepowtarzalny smak, swoisty aromat. To muszą być warzywniczo-sadownicze kierunki produkcji, dla których istnieją tu dogodne warunki glebowo-klimatyczne, oryginalne przetwórstwo płodów, w tym produktów pochodzenia zwierzęcego, na które zwiększa się

zapotrzebowanie i moda konsumpcji społeczeństw bogatych.

Aby wykorzystać szansę stwarzaną przez integrację z UE, trzeba zmienić sposoby organizacji produkcji. Rolnicy nie osiągną celu, wysokiej jakości i autentycznej konkurencyjności wyrobów, gdy działać będą – jak dotychczas – w pojedynkę. Muszą być rozwinięte różne formy współpracy, kooperacji (spółdzielnie zaopatrzenia, zbytu, spółki przetwórstwa płodów, zespoły wspólnego użytkowania maszyn, związki i grupy producentów), umożliwiające racjonalizację procesów produkcji, ich przed- i poprodukcyjną obsługę, eliminację zbędnych pośredników w obrotach płodami, tworzenie wspólnej strategii działania, by sprostać rosnącym wymaganiom na rynku, by produkować towary jednolitej i lepszej jakości, by wdrażać osiągnięcia biologiczne i techniczne. W warunkach rozdrobnionego rolnictwa jest to jedyna droga do zwiększenia skali produkcji przy zachowaniu jej prywatnej własności, do obniżania kosztów i zwiększania efektywności gospodarowania, do sprostania wysokim wymaganiom w ramach Agendy 2000, do usprawniania doradztwa. Jeśli uda nam się to osiągnąć, to wniesiemy swój wkład do organizacji życia społeczeństw europejskich.

Zadania te muszą być z większą niż dotychczas energią i skutecznością podjęte i realizowane przez samorządy lokalne i organy administracji państwowej. Wzorem państw rozwiniętych (np. Szwajcarii) sami mieszkańcy danych obszarów winni określić kierunki rozwoju swych miejscowości, w opracowywaniu ich założeń uczestniczyć, w realizacji brać czynny udział. Inicjatywy samorządowe muszą zyskać wsparcie, w tym finansowe jednostek administracji terenowej, towarzystw i fundacji celowych.

Rozwój obszarów wiejskich nie jest zadaniem tylko rolników – jest obowiązkiem, który muszą podjąć całe społeczności lokalne i ich przedstawicielstwa. Opracowane w gminach studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego jest w zasadzie początkiem wszelkich działań planistycznych i programowych co do diagnozy i koncepcji zagospodarowania przestrzeni produkcyjnej. Sami rolnicy – z pomocą służb rolnych, izb rolniczych, a także przedsiębiorstw przemysłu rolno-spożywczego i handlu (np. środkami ochrony roślin) treści tych programów uzdrawiających rolnictwo będą aktywnie realizować. Tylko tą drogą można włączyć rolnictwo rozdrobnione w proces jego unowocześniania i integracji.

Eugeniusz Otoliński

PRZYPISY

¹⁾ GOSTOMSKI A., *Gospodarstwo wiejskie*, 1588 r.

²⁾ LEOPOLD A., *Rolnictwo w procesie przemian i rozwoju gospodarki*, PWN, Warszawa, 1997 r.

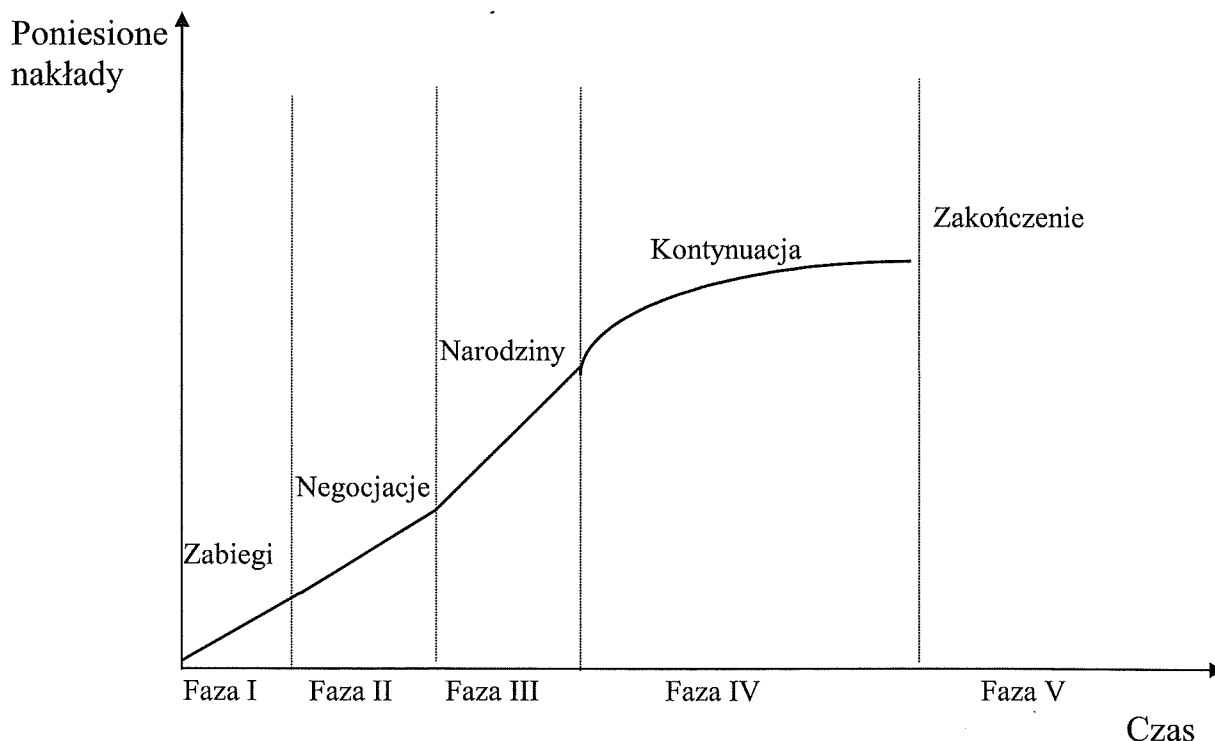
Włodzimierz Sroka

Zarządzanie tzw. cyklem życia aliansu

Pojęcie tzw. cyklu życia funkcjonuje od wielu lat w literaturze przedmiotu w odniesieniu do produktów. Tymczasem, analogicznie do produktu, także w przypadku aliansu strategicznego, można mówić o jego „cyklu życia”. W zależności od rodzaju aliansu i sektora działalności, liczba i czas trwania poszczególnych faz będzie różna, ale najczęściej „cykl życia aliansu” składa się z pięciu głównych faz:

Faza II – **negocjacje**, czyli szczegółowe ustalenie warunków przeprowadzenia transakcji przystąpienia do sojuszu.

Dwie pierwsze fazy tworzą tzw. wstępną fazę aliansu. Na tym etapie partnerstwa występuje największa łatwość w przerwaniu sojuszu, gdyż nie ujawniają się jeszcze jego pozytywne skutki, natomiast eksponowane są różnice między partnerami.



Źródło: MURRAY E.A., Jr., MAHON J.F.: *Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?*, „Long Range Planning”, Vol. 26, August 1993.

Faza I – **zabiegi**, określana jako faza rytualna, w której strony wzajemnie się oceniają, analizując swoje siły i słabości, rozwijają wstępne kontakty oraz szacują, jakie korzyści i zagrożenia mogą wynikać z zamierzanego partnerstwa. Działania podejmowane w tej fazie pozwalają na minimalizowanie kosztów i zakłóceń organizacyjnych w dalszych fazach cyklu, dlatego też wskazana jest duża staranność w ich przeprowadzaniu. Jeśli przebiegają one prawidłowo, to przedsiębiorstwa przechodzą do negocjacji.

W miarę trwania sojuszu zwiększa się dopasowanie partnerów, co powstrzymuje ich przed decyzją o przerwaniu związku¹⁾. We wstępnej fazie aliansu szczególnie duże znaczenie odgrywają działania wysokich rangą menedżerów macierzystych przedsiębiorstw przyszłych koalicjantów. Są to tzw. mentorzy, których podstawowym zadaniem jest upowszechnienie idei partnerstwa strategicznego w swoich przedsiębiorstwach. Powinny to być osoby potrafiące marzyć, umiejące określić misję i kształt przyszłego sojuszu, a przede wszystkim zdolne do

przekonania własnych pracowników o potrzebie zawarcia partnerstwa. Ich zaangażowanie nie może ograniczać się tylko do wstępnej fazy aliansu, lecz powinno być kontynuowane także w dalszych etapach trwania sojuszu. Jeśli alians strategiczny ma być traktowany jako najbardziej efektywna strategia konkurencyjna, to powinien on zajmować odpowiednie miejsce w priorytetach i działaniach kierownictwa przedsiębiorstw.

Faza III – **narodziny**, czyli rozpoczęcie pierwszych wspólnych działań, które powodują zaangażowanie się partnerów. Zaangażowanie to dotyczy zarówno całych organizacji, jak i pojedynczych pracowników. Na tym etapie partnerstwa duże znaczenie ma utworzenie efektywnego systemu przepływu i wymiany informacji. Zadanie to może być bardzo trudne w sieciach aliansów, wymagających koordynowania różnych funkcji i poziomów zarządzania między partnerami.

Faza IV – **kontynuacja, czyli „utrzymanie kursu”**. Jest to etap, w którym stosunki między partnerami ulegają utrwaleniu i pewnej rutynizacji. Zwykle przejście do tego etapu następuje ewolucyjnie i najczęściej niezauważalnie.

Faza V – **zakończenie aliansu**. Zdarza się, że partnerzy sojuszu stają przed problemem zakończenia aliansu. Powodów może być wiele: dany partner może być odpowiedni tylko do realizacji jednego konkretnego celu, menedżerowie zarządzający aliansem mogą być niezbędni do innych zadań, warunki otoczenia ulegną zmianie. Sposób zakończenia wspólnej działalności aliansu ma kluczowe znaczenie dla przyszłej kooperacji między przedsiębiorstwami. Uważa się, że istnieją trzy możliwe opcje rozwiązania sojuszu:

■ **Zakończenie określonego przedsięwzięcia**, np. wspólnej produkcji wyrobu z opcją rozszerzenia działalności na inne obszary, np. badania i rozwój. Podejście takie jest często spotykane. Partnerzy oceniają alians jako sukces, natomiast nastąpiły nieprzewidziane i zarazem negatywne zmiany w jego otoczeniu.

■ **Polubowna separacja i zakończenie aliansu bez planowania dalszej, natychmiastowej współpracy**. Oznacza to, że z perspektywy uczestników alians był wartościowym przedsięwzięciem i korzystnym doświadczeniem, lecz partnerzy nie widzą dalszej możliwości wspólnych działań w najbliższej przyszłości. Tak było w przypadku aliansu japońskiej firmy Takeda i niemieckiego koncernu Bayer. W wyniku sojuszu, Niemcy uzyskali dostęp do rynku japońskiego stając się jednym z głównych dostawców medykamentów do tego kraju, Japończycy natomiast uzyskali dostęp do niemieckiej technologii. Po zrealizowaniu wspólnych celów obie strony zdecydowały się zakończyć alians²⁾.

■ **Gorzki lub nieprzyjazny rozwód**, który następuje w sytuacji, kiedy partnerzy przerywają alians z powodu poważnych nieporozumień związanych z podejmowanymi działaniami, osiąganymi rezultatami, czy też ze stopniem wzajemnego zaangażowa-

nia. Taki sposób rozstania sugeruje, że przedsiębiorstwa będą bardzo ostrożne w planowaniu nowych przedsięwzięć kooperacyjnych w przyszłości³⁾.

Należy zaznaczyć, że jeśli partnerstwo kończy się nieprzyjaznym rozwodem, to istnieje niewielka szansa na utworzenie aliansu w przyszłości.

Kluczowe znaczenie dla efektywnego zarządzania aliansem strategicznym ma jego menedżer. Skuteczna działalność sojuszu jest bowiem zdeterminowana umiejętnościami niezbędnymi do jego zarządzania. W związku z tym, każdy alians strategiczny niezależnie od tego, czy jest to samodzielne pod względem prawnym przedsiębiorstwo, czy też tylko wspólny zespół powołany do realizacji wybranego celu, powinien mieć swego menedżera odpowiedzialnego za całe przedsięwzięcie. Najlepiej, gdy jest to profesjonalista nie związany bezpośrednio z danym przedsiębiorstwem, gdyż **„...ludzie pełniący takie funkcje często są sfrustrowani pracą dla dwóch stron i muszą znajdować delikatną równowagę między partnerami w zaistniałym układzie.”**⁴⁾ W ramach kontraktu uzgodnionego z partnerami, menedżer aliansu powinien mieć możliwość podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych służących realizacji uzgodnionej strategii. Takie podejście do procesu zarządzania aliansem pozwala bowiem na zachowanie obiektywizmu. Natomiast inna sytuacja panuje wówczas, gdy menedżer wywodzi się z jednego z przedsiębiorstw partnerskich. Każde jego działanie na korzyść swego dawnego przedsiębiorstwa może być źle odbierane przez koalicjanta.

Równie ważna jest pozycja menedżera aliansu wśród innych menedżerów partnerskich przedsiębiorstw. Im wyższa jest jego ranga, tym większe znaczenie przypisywane partnerstwu przez aliantów. Takie podejście zarazem wyraźnie sygnalizuje wszystkim pracownikom rangę sojuszu. O tym, jak jest to istotne, może świadczyć przykład pewnej amerykańskiej korporacji przemysłowej, która utworzyła alians ze swoim koreańskim dostawcą. Obie strony mianowały własnych menedżerów odpowiedzialnych za całe przedsięwzięcie, przy czym ze strony Koreańczyków była to osoba zajmująca wysoką pozycję w hierarchii władzy we własnym przedsiębiorstwie, natomiast ze strony amerykańskiej był nim kierownik średniego szczebla, odpowiedzialny wcześniej za zaopatrzenie. Ta dysproporcja wkrótce po rozpoczęciu działalności zrodziła poważne problemy. Partner koreański skarżył się, że Amerykanie nie udostępniają mu uzgodnionych w umowie informacji rynkowych i technicznych, które były istotne dla jego planów produkcji i inwestycji oraz że strona amerykańska, często w ostatniej chwili, zmienia liczbę i parametry zamawianych towarów. Z kolei według Amerykanów, Koreańczycy byli bardzo agresywni w poszukiwaniu informacji i jak to określił jeden z menedżerów **„oczekują podania im sposobu rozwiązania swoich problemów na tacy”**. W krytycznej sytuacji, o zaistniałych problemach powiadomiono prezesa ame-

rykańskiej korporacji, który natychmiast zareagował, zmieniając menedżera i mianując na to stanowisko osobę o dużym międzynarodowym doświadczeniu i wysokiej pozycji w firmie. Zauważył on, że główną przyczyną wszelkich problemów był brak zaufania między pracownikami obu firm, a zwłaszcza obawa Amerykanów, że utracą swoje przywództwo technologiczne. W celu rozwiązania tego problemu zaczęto wysyłać zespoły amerykańskich menedżerów do Korei, aby ci na miejscu zbadali potencjał partnera, jego możliwości rozwojowe i ograniczenia, zachęcając jednocześnie stronę koreańską do podobnego działania. Zalecono również, aby w zamówieniach składanych partnerowi nie dokonywano zmian w ostatniej chwili. Nowy menedżer był także inicjatorem szerokiej akcji w swojej korporacji propagującej korzyści i zalety partnerstwa z Koreańczykami. W ten sposób, dzięki jego działaniom, alians wyszedł z fazy wielkiego rozczarowania i bliskiej klęski do sukcesu, a partnerzy rozszerzyli współpracę na inne obszary⁵⁾. Rola menedżera ulega zmianie w zależności od faz „cyklu życia aliansu”. Będąc odpowiedzialnym za funkcjonowanie aliansu oraz utrzymanie właściwego kierunku jego ewolucji, powinien on podejmować decyzje zapewniające równowagę między partnerami. Podczas gdy we wstępnej fazie rola ta jest stosunkowo niewielka, to już w następnym etapie podejmuje on pierwsze decyzje i staje przed pierwszymi problemami. Niebagatelną rolę odgrywa przy tym jego mentalność, gdyż jak twierdzi P. Drucker, **„wiele przedsiębiorstw interesuje się różnymi formami kooperacji, ale niewielu szefów potrafi dobrze zarządzać tego rodzaju przedsięwzięciami. Przyzwyczaili się do wydawania poleceń, a nie do słuchania rad współpracowników, którzy mogą myśleć całkiem odmiennie”**⁶⁾. Ważnym zadaniem menedżera w tej fazie funkcjonowania sojuszu jest poinformowanie klientów, dostawców i innych uczestników sektora o powstaniu aliansu oraz przedmiocie jego działalności. L. Ackerman, konsultant ds. tożsamości firmy twierdzi nawet, że ten dialog z otoczeniem sektorowym powinien mieć priorytet w zarządzaniu, gdyż w przeciwnym razie alians pozostanie tworem bez wyraźnej osobowości i tożsamości⁷⁾.

Działalność menedżera odgrywa najważniejszą rolę w fazie tzw. kontynuacji, czyli utrzymania kursu, gdyż to właśnie na tym etapie funkcjonowania sojuszu menedżer musi pełnić wiele ról oraz elastycznie reagować na rozwój wydarzeń. Gdy pojawiają się problemy lub nieporozumienia między partnerami, menedżer występuje jako „mediator”, czyli osoba próbująca rozwiązać konflikt. Żeby zminimalizować ryzyko wystąpienia takiej sytuacji, jedną z kluczowych koncepcji, według której budowane są aliansy strategiczne, jest obustronna zależność partnerów, która oznacza, iż wszelkie działania, prowadzone wyłącznie w interesie jednej ze stron, są ryzykowne, gdyż uderzają w partnera i naruszają cele aliansu.

Alians, jak każde przedsięwzięcie, może przeżywać okresy rozkwitu, stagnacji czy regresu. Zdeteminowane one są najczęściej zmianami polityczno-prawnymi, pojawieniem się nowej konkurencji. Dlatego też zarządzanie aliansem wymaga ciągłej uwagi i „trzymania ręki na pulsie”. Jeśli natomiast wystąpią uwarunkowania, w których istnienie aliansu jest zagrożone, to jego menedżer występuje jako osoba, mająca za zadanie naprawę przedsięwzięcia. Szczególne wyzwanie dla menedżera stanowi zakończenie sojuszu. Jest to niezwykle trudne zadanie, które wymaga od menedżera – tzw. przedsiębiorcy pogrzebowego – taktu i dyplomacji. Partnerzy powinni być szczegółowo informowani o podejmowanych działaniach związanych z zakończeniem aliansu i traktowani z uczciwością. W przeciwnym bowiem razie istnieje niewielka szansa na kooperację w przyszłości.

Zarządzanie jest jednym z głównych determinantów sukcesu aliansu strategicznego⁸⁾. Podstawowy w tym udział ma jego menedżer jako osoba odpowiedzialna za sprawne „przechodzenie” przez poszczególne fazy „cyklu życia”. W związku z tym powinien on dysponować różnorodnymi kompetencjami⁹⁾. Części z nich można się nauczyć lub je w sobie rozwinąć, z innymi natomiast trzeba się urodzić. Menedżerowie aliansów muszą mieć łatwość działania na poziomie strategicznym i operacyjnym oraz powinni łatwo poruszać się między tymi poziomami, gdyż każdy z nich wpływa na alians w którejś z faz jego „cyklu życia”. Zdobycie umiejętności niezbędnych do zarządzania partnerswami strategicznymi oraz zbudowanie zaufania i wiarygodności przez menedżera aliansu nie powstaje z dnia na dzień, lecz dzięki doświadczeniu i umiejętnemu kształtowaniu odpowiednich postaw. Jest to przedsięwzięcie czasochłonne, ale jak pokazuje praktyka gospodarcza – opłacalne.

Włodzimierz Sroka

PRZYPISY

- ¹⁾ ROMANOWSKA M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 97.
- ²⁾ BLEEKE J., ERNST D., *The Way to Win in Cross Border Alliances*, „Harvard Business Review”, Nov.-Dec. 1991.
- ³⁾ MURRAY E.A. Jr., MAHON J.F., *Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?*, „Long Range Planning”, Vol. 26, August 1993.
- ⁴⁾ SPEKMAN R.E., ISABELLA L.A., MACAVOY T.C., FORBES III T., *Creating Strategic Alliances which Endure*, „Long Range Planning”, Vol. 29, June 1996.
- ⁵⁾ YOSHINO M., RANGAN U.S., *Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, Boston 1995, s. 104–107.
- ⁶⁾ *Oceny i rady Petera Druckera*, „Zarządzanie na świecie”, 1997 nr 2.
- ⁷⁾ COHEN MASON J., *Strategic Alliances: Partnering for Success*, „Management Review”, May 1993.
- ⁸⁾ GUGLER P.: *Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage*, „Long Range Planning”, Vol. 25, February 1992.
- ⁹⁾ Por. m.in. pracę: SROKA W., *Spoleczne aspekty zarządzania aliansami strategicznymi*, „Organizacja i Kierowanie”, 1997 nr 3.

Marek Brzeziński

Proces uczenia się w nowoczesnej organizacji

Wstęp

Nakładanie się i poszerzanie procesów gospodarczych powoduje zacieranie granic między przedsiębiorstwem a otoczeniem i wtapianie się w globalny system gospodarczy. Wobec tego organizacje¹⁾ postrzegane są jako zmieniające się „obrazy”, na tle holistycznej gospodarki światowej. Zmienność warunków otoczenia przedsiębiorstwa wymaga elastycznego i twórczego działania, polegającego na ciągłym przystosowywaniu się każdej organizacji, która chce przetrwać, a tym bardziej rozwijać się.

Procesy globalizacji i ewolucyjnego przystosowywania się są istotnymi mechanizmami szerszego procesu tworzenia organizacji opartych na: innowacyjności, elastyczności, przedsiębiorczości, podatności na zmiany itp., co cechuje systemy wykorzystujące nową wiedzę z zakresu nauk o zarządzaniu. Umiejętność tworzenia i rozpowszechniania wiedzy²⁾ związana jest z procesami uczenia się w organizacji, oznaczającymi zwiększanie umiejętności samoorganizacji będącej podstawą samorozwoju i przesłanką opanowywania nowych i zmiennych warunków otoczenia każdego przedsiębiorstwa.

Mówiąc o nowoczesnym, rozwijającym się, a więc uczącym i przystosowującym się przedsiębiorstwie, zakładamy zawsze istnienie otoczenia, w jakim „żyje” i w jakim w ogóle możliwe jest przetrwanie oraz rozwój, tj. w sektorze, branży, segmencie rynkowym itp. Aby to było możliwe, muszą być spełnione określone warunki zewnętrzne i wewnętrzne przedsiębiorstwa, warunkujące realizację jego możliwości rozwojowych.

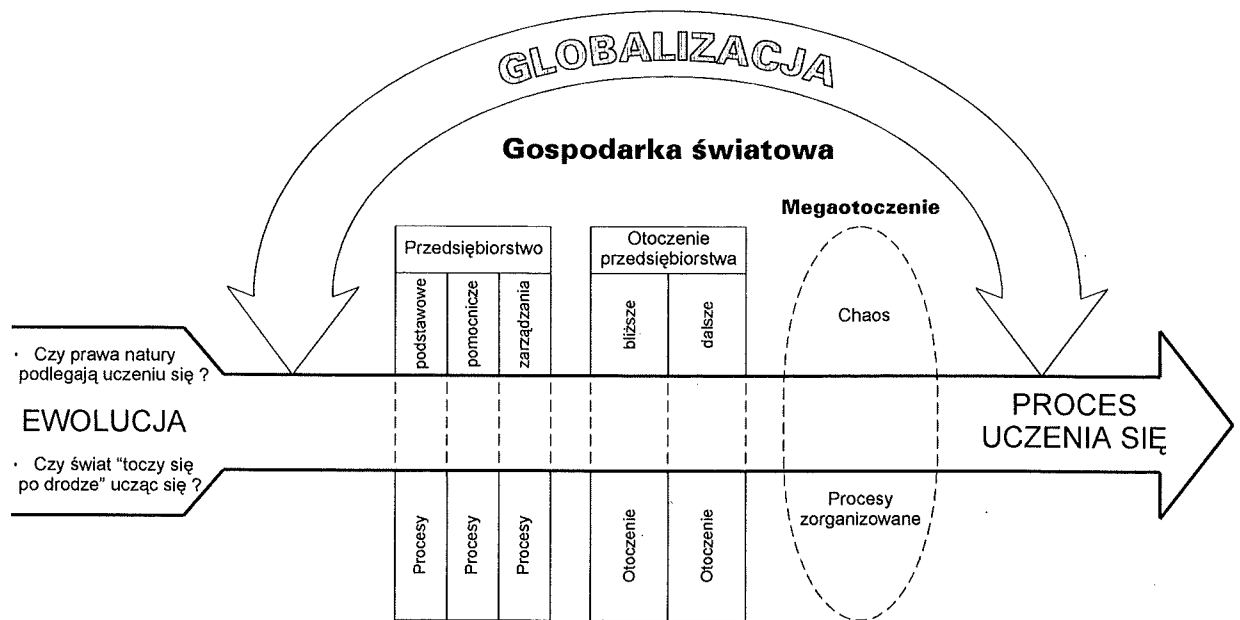
Ponieważ istnieją pewne wyznaczniki funkcjonowania przedsiębiorstwa w nieharmonijnym otoczeniu, w aspekcie procesu uczenia się, a w środowisku teoretyków i praktyków organizacji i zarządzania ugruntowała się już świadomość, że doskonalenie organizacji należy odnosić do procesów, dlatego w naszych rozważaniach proces uczenia się będzie swoistym układem odniesienia. Oczywiście, nie traktujemy go jako wyizolowanej, oddzielnej funkcji, gdyż przenika on jako megaproces wszystkie ob-

szary biznesu przedsiębiorstwa, wszystkie jego funkcje, wszystkie sfery działalności oraz cały obszar otoczenia i całą gospodarkę (rys. 1). W artykule podejmowana jest próba połączenia tych zjawisk w ujęciu holistycznym.

Proces uczenia się w przedsiębiorstwie

Każdy człowiek już od pierwszych chwil życia, poprzez kolejne etapy, zdobywa nieliczoną liczbę doświadczeń. Przyswaja sobie i ugruntowuje wiadomości teoretyczno-poznawcze lub umiejętności praktyczne, w procesie określonym przez psychologów terminem uczenie się. Przeniesienie dorobku psychologii do badania zachowań człowieka w procesie pracy znajduje odbicie w powstawaniu i opisie zjawiska uczenia się w procesie produkcyjnym. Już w 1936 r. amerykański psycholog przemysłowy T.P. Wright, na podstawie badań empirycznych, sformułował swoje fundamentalne prawo (zwane często prawem 80 %), które rozpoczęło badanie zagadnień uczenia się w procesie pracy. Przez kilkadziesiąt lat powstało w: USA, Francji, Niemczech, Szwajcarii i Polsce kilka formuł produkcyjnego uczenia się³⁾, mniej lub bardziej przydatnych w praktycznych zastosowaniach planistyczno-projektowych.

Można powiedzieć, że niejako z definicji uczenia się wynika ogólna koncepcja jego badań polegających na poszukiwaniu w zachowaniu: jednostki, grupy pracowniczej, podsystemu itd. takich zmian, które powstały w wyniku ich indywidualnego lub zbiorowego doświadczenia. Kierunek ewoluowania kolejnych badań rozszerzał się od elementarnego układu „człowiek-zadanie” w procesach podstawowych przedsiębiorstwa, przez procesy pomocnicze i procesy zarządzania, w zespołowym uczeniu – aż do uczącej się organizacji. Te kierunki uwidoczniły uniwersalność zjawiska uczenia się – bez względu na to, do jakiego poziomu i obszaru działalności przedsiębiorstwa się odnosimy. Dlatego wiadomo, że procesy uczenia się na poszczególnych (wyższych) poziomach przedsiębiorstwa są czymś innym niż indywidualne uczenie się, jednak „natura” tych



Rys. 1. Megaproces uczenia się w działalności gospodarczej

Źródło: opracowanie własne.

procesów jest taka sama. Mimo że cała organizacja uczy się poprzez doświadczenie pojedynczych jej uczestników, nie oznacza, iż jest to suma indywidualnych procesów uczenia się na kolejnych poziomach subprocesów przedsiębiorstwa. Synergiczność tego zjawiska jest tutaj sprawą oczywistą.

Prekursorem kolejnego etapu badań procesu uczenia się jest angielski naukowiec R. W. Revans, który zaproponował nowe podejście, tzw. uczenie w działaniu⁴), jako koncepcję poprawy produktywności w całym przedsiębiorstwie. Nie zbadane to były wówczas procesy naturalnego uczenia się przez osobiste oraz wspólne zastanawianie się wszystkich członków grupy lub zespołu, tworzącego forum złożone ze współpracowników uczących się wzajemnie od siebie. Każdy z członków zespołu stara się aktywnie uczestniczyć w procesach pozostałych współpracowników, wnosząc własne pomysły i sygnalizując dostrzeżone błędy lub pułapki. Zespołowe uczenie się na dowolnym poziomie zarządzania przedsiębiorstwem, przy sformułowanych celach do osiągnięcia np. zaprojektowania nowego wyrobu, pozyskiwania nowych rynków, obniżki kosztów itp., doprowadziło do określenia sposobów „uczenia się”.

Z kolei na bazie tych doświadczeń opracowano: uczenie się przez wydajność⁵) (z nastawieniem na wyniki), eliminujące niedociągnięcia występujące często w uczeniu przez działanie, np. tworzenia nieproduktywnych zwyczajów w zespołach uczących się. Jest ono silniej oparte na całościowym podejściu i wymiernych wynikach działalności, któ-

re w rezultacie popierają najwyższy poziom oczekiwań rozwoju przedsiębiorstwa. Kształtowanie w ten nowy sposób wydajności jakiegokolwiek systemu organizacyjnego wymaga, aby uczące się zespoły odkrywały i rozwijały struktury organizacyjne z nastawieniem na określone wyniki, w których ewoluować będą wszystkie poziomy uczenia się w strukturach przedsiębiorstwa. Nastąpiło więc połączenie dotychczasowych doświadczeń z procesem uczenia się i wspólnego rozwiązywania problemów, które nie jest już sporadycznym, okazjonalnym zjawiskiem, lecz jest trwale przypisane współczesnej i nowoczesnej organizacji.

Powyższe doświadczenia, będące w nurcie megaprocesu uczenia się, w połączeniu z myśleniem systemowym doprowadziły do najnowszej koncepcji – organizacji uczącej się, w której swobodnie rozwijane są aspiracje zespołowe, a ludzie stale będą się uczyć jak wspólnie uczyć się. W Stanach Zjednoczonych P.M. Senge, uczeń J. Forrestera, wydał książkę⁶), w której zdefiniował organizację uczącą się: „jest to organizacja stale rozwijająca swoje możliwości kreowania własnej przyszłości”. Ta definicja powstała z koncepcji metanoia, co oznacza zmianę w sposobie myślenia⁷) i ułatwia członkom danej organizacji nowe postrzeganie świata i ich stosunku do niego.

Piąta dyscyplina zawarta w tytule książki Senge’a, czyli umiejętność myślenia systemowego, jest kłamałą spinającą cztery pozostałe: ● doskonalenie umiejętności zawodowych, ● ujawnianie i wyjaśnianie myślowych modeli działania ludzi i organiza-

cji, ● tworzenie wspólnej wizji przyszłości organizacji, ● umiejętność organizacyjnego uczenia się i doskonalenia w zespole. Pojawienie się tej nowej koncepcji organizacji: zdecentralizowanych, niehierarchicznych, ukierunkowanych na dobre samopoczucie i rozwój pracowników ma już wymierne sukcesy organizacyjno-ekonomiczne. W takich przedsiębiorstwach panuje ciągły, twórczy niepokój w podstawowych komórkach, którymi są zespoły uczące się, gdyż jeśli zespoły nie będą potrafiły się uczyć, to i cała organizacja także nie będzie się uczyć. Synergiczność takich układów jest sednem sukcesu organizacji uczących się, gdyż zespoły ufają sobie nawzajem, wzmacniają swoje silne strony oraz wyrównują swoje braki i niedociągnięcia, a tym samym pokazują możliwości tworzenia wartości dodanej.

Według P.M. Senge'a, zdolność szybszego uczenia się może się okazać jedynym, trwałym elementem przewagi nad konkurencją. Wraz z globalizacją działalności gospodarczej, organizacjami, które wygrają w przyszłości, będą te, które odkryją, jak wykorzystywać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa. Całe globalne środowisko biznesu będzie się uczyć, jak uczyć się razem i stawać się samouczającymi się środowiskami.

Proces uczenia się w warunkach globalizacji działalności gospodarczej

Globalizacja to obecnie najczęściej używane słowo w wielu dziedzinach nauki, gospodarki, polityki etc. Umiejdzynarodowienie działalności gospodarczej staje się procesem globalizacyjnym, przebiegającym w obszarze: przedsiębiorstwa, jego otoczenia (bliższego i dalszego) oraz całej gospodarki światowej, co wzmacnia siłę ich powiązań i wzajemnego przenikania się. Istotny więc jest tutaj rodzaj występujących współzależności oraz zakres dokonującej się między nimi wymiany w sensie: ekonomicznym, organizacyjnym, informacyjnym i społecznym.

Mając na uwadze odpowiedniość zmian zachodzących w przedsiębiorstwie (w aspekcie procesu uczenia się), mogą one – jak gdyby na zasadzie równoważenia – wpływać na jego otoczenie, a zmiany w otoczeniu wywoływać określone zmiany w przedsiębiorstwie. Uczenie się, w odniesieniu do doświadczenia każdego przedsiębiorstwa, warunkuje wspomniany już powyżej proces: produkcyjnego uczenia się, uczenia w działaniu czy uczących się organizacji. Natomiast doświadczenie wielu przedsiębiorstw i umiejscowienie ich na rynku, w sektorze czy branży, określane jest przy użyciu popularnej

w planowaniu strategicznym – bostońskiej krzywej doświadczenia, którą jako pierwsi zaczęli wykorzystywać pracownicy Boston Consulting Group (BCG). Niestety, jest to, jak na razie, jedyna racjonalna formuła, która miarodajnie określa relacje pomiędzy przedsiębiorstwami a otoczeniem (najczęściej bliższym), z uwzględnieniem procesu uczenia się.

Przystosowywanie się przedsiębiorstwa do otoczenia, a więc współzależność rozpatrywana od strony podmiotu i z drugiej – mechanizmu warunkującego owo przystosowanie wraz ze związkami „otoczenie-przedsiębiorstwo”, daje pogląd na rodzaj mechanizmu przystosowawczego. Dlatego warto zastanowić się, czy proces uczenia się wpływa na współzależność przedsiębiorstwa i otoczenia od stanu równowagi – zachowania względnie stałych właściwości w zakresie kategorii ekonomicznych oraz harmonii. Burzliwość otoczenia narusza tę harmonię i tym samym wyzwala aktywność przedsiębiorstwa do przywrócenia owego stanu, co oczywiście nie musi być równoznaczne z powrotem do poprzedniego stanu. Przystosowywanie się do tego, co nowe (do zmian), może następować poprzez wkomponowanie w proces uczenia się działalności przemysłowej⁸⁾, która w ewoluującej gospodarce światowej podlega ciągłemu procesowi scalania i różnicowania, tworzącemu nowe formy procesów i struktur przemysłowych.

Czas jest wrogiem przyzwyczajęń, dlatego odrzucanie starych nawyków poprzez proces uczenia się ma ogromny wpływ na przebieg zmian w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Aby zrozumieć zjawiska zachodzące we wszelkiego rodzaju procesach rozwojowych, trzeba sobie wyobrazić stan końcowy w wyższym wymiarze (globalnym), który wyjaśnić może niższe stopnie organizacji. A przecież im bardziej złożona jest taka struktura gospodarcza, tym trudniej ogarnąć ją w całości.

Organizatorom przemysłu chodzi najczęściej o to, aby zachowania przedsiębiorstw w zmiennych warunkach wynikały z poznanych zakresów ich zachowań, do których są one zdolne się przystosować. Stwierdzenie odpowiednich zmian stwarza przesłanki do formułowania sądów na temat przebiegu procesu uczenia się, gdyż przedmiotem pomiaru może być najczęściej aktualny poziom działania przedsiębiorstw. Idealnym poznaniem tego procesu byłoby ujawnienie roli każdego czynnika wpływu i zachodzących między nimi interakcji, gdyż najczęściej one wzajemnie warunkują się i są tylko widoczne we wspólnym oddziaływaniu. Niestety, nie ma takich metod badawczych, które odtworzyłyby przebieg procesu uczenia w układzie „przedsiębiorstwo-otoczenie”. Być może na uwagę zasługują metody klasy algorytmów ewolucyjnych, systemów

ekspertowych i symulacji komputerowej jako te, których zastosowanie może w przyszłości odkryć formuły bezpośredniego wpływu procesu uczenia się w tym układzie.

Wobec tego w nowoczesnych, innowacyjnych przedsiębiorstwach⁹⁾ ukształtowały się pośrednie sposoby korzystania z wiedzy i doświadczenia własnego (wyuczonego) lub doświadczenia wyspecjalizowanych firm doradczych posiadających wiedzę nabytą w kontaktach z różnymi podmiotami gospodarczymi. Doradztwo organizacyjne jest swego rodzaju uczeniem się przez „przenoszenie” wiedzy do przedsiębiorstw. Również tak bardzo modna ostatnio metoda – tzw. *benchmarking* – polegająca na uczeniu się od najlepszych przez porównywanie się z najlepszymi, posiada znamiona procesu uczenia się. Oczywiście, wspomniana wcześniej koncepcja uczącej się organizacji promieniuje i zachęca do transferu wiedzy między partnerami w aliansach strategicznych¹⁰⁾ czy skoncentrowanych grupach geograficznych na dzisiejszej mapie gospodarczej świata, co otwiera potrzebę dopracowania metod zarządzania wiedzą.

Dynamika otoczenia współczesnych przedsiębiorstw i rozwój konkurencji wymuszają w dużym stopniu integrację procesów gospodarczych i informatycznych. Już na co dzień odczuwamy, iż żyjemy w świecie elektronicznej stymulacji, która zatacza coraz szersze kręgi i poprzez komputeryzację świat staje się „globalną wioską”, a globalne sieci komputerowe stały się rzeczywistością. Nauka o zarządzaniu również tworzy nowe koncepcje: inteligentnej, wirtualnej, biologicznej i holonicznej organizacji, w których wyraźnie zaznaczone są aspekty procesu uczenia się oraz dynamicznego adaptowania się do zmian w otoczeniu poprzez samorozwój, samoorganizację i ewolucję. Trudno dziś wyrokować, jak potoczy się rozwój tych koncepcji i w jakim zakresie zostaną one wdrożone.

Co dalej?

Oto można już tylko zapytać futurologów, którzy tym bardziej w czasach globalizacji próbują przewidywać dalszy rozwój świata. Atrybutem dzisiejszej gospodarki jest nieprzewidywalność w dłuższym czasie czy wręcz wrażenie chaosu. Niepewność i burzliwość otoczenia przedsiębiorstwa ma również znamiona chaosu, ale może to właśnie stwarzać warunki, aby obalać przestarzałe struktury gospodarcze, społeczne i organizacyjne w globalnym wymiarze.

Jeden z najznakomitszych badaczy teorii chaosu, intelektualista i współtwórca nowego działu matematyki – analizy globalnej – R. Abraham powia-

da¹¹⁾: „*Teoria chaosu jest nieodzowna, jeśli chcemy zrozumieć jak działa Natura. Nasza kultura (zachodnia) każe nam strzec się chaosu i zastępować go porządkiem, a przecież bliźniaczą siostrą chaosu jest szansa*”...

Czy wobec tego może zaistnieć pełna harmonia pomiędzy obszarami chaosu w makrosystemie gospodarczym, a zorganizowanymi procesami (megatoczenie w formie „jajka” na rys. 1) w odniesieniu do ewolucji i megaprocesu uczenia się? Prawdopodobnie z każdorazowego zaburzenia homeostazy tego układu wyklucze się nowa jakość, oby jak najlepsza dla nas wszystkich.

Marek Brzeziński

PRZYPISY

- ¹⁾ G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- ²⁾ „*Kto nie pomnaża wiedzy, ten ją traci*” – sentencja, wyryta na wielu publicznych budowlach w różnych częściach świata, może być m.in. właściwym drogowskazem dla współczesnych i nowoczesnych organizacji.
- ³⁾ M. BRZEZIŃSKI, *Formuły produkcyjnego uczenia się w teorii i badaniach przemysłowych*, Prace Naukowe „Organizacja i Zarządzanie”, Seria A: Monografie nr 26, Politechnika Lubelska 1983.
- ⁴⁾ Zob. np. R.W. REVANS, *Action learning – the skills of diagnosis*, „Management Decision”, vol. 21, No 2, 1983, oraz R.W. REVANS, *The ABC of Action Learning*, Chartwell Bratt 1983.
- ⁵⁾ P.A. SMITH, *Performance learning*, „Management Decision”, vol. 35, No 10, 1997.
- ⁶⁾ P.M. SENGE, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- ⁷⁾ Ibidem, str. 26, „...*Uchwycenie znaczenia słowa «metanoia» prowadzi do zrozumienia głębszego znaczenia uczenia się, gdyż prawdziwe uczenie się sięga sedna tego, co to znaczy być człowiekiem. Dzięki uczeniu się przeobrażamy siebie. Dzięki uczeniu się jesteśmy w stanie zrobić coś, czego inaczej nie bylibyśmy w stanie zrobić. Dzięki uczeniu się postrzegamy świat i nasze relacje z nim. Dzięki uczeniu się rozwijamy nasze możliwości twórcze, stajemy się częścią twórczych procesów życia*”...
- ⁸⁾ M. BRZEZIŃSKI, *Proces uczenia się a działalność przemysłowa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6, 1998.
- ⁹⁾ XXI wiek będzie – w szerokim rozumieniu – erą innowacji, dlatego otwartość na zmiany i gotowość do ciągłego uczenia się może stać się jednym z najważniejszych czynników sukcesów nowoczesnej organizacji. Dodatkowa „energia organizacji” to kreatywna załoga, która ciągle jeszcze nie jest wykorzystywana w dostatecznym stopniu, a kultura zarządzania przynoszona poprzez uczenie się od innych, może być cenniejsza niż kapitał napływający do polskiej gospodarki.
- ¹⁰⁾ Zob. np. F.J. RICHTER, K. VETTEL, *Successful Joint Ventures in Japan: Transferring Knowledge Through Organizational Learning*, „Long Range Planning”, vol. 28, June 1995.
- ¹¹⁾ R. ABRAHAM, T. MCKENNA, R. SHELDRAKE, *Trialogues at the edge of the west*, Santa Fe, New Mexico, 1992.

Dariusz Zarzecki

Nowe metody szacowania kosztu kapitału własnego na rynkach wschodzących

Zarówno w teorii, jak i praktyce powszechnie podzielany jest pogląd o kluczowym znaczeniu kosztu kapitału w szacowaniu wartości firmy za pomocą metod dochodowych. Technika wyznaczania kosztu kapitału determinuje więc w dużej mierze wynik wyceny, a w konsekwencji również podejmowane na tej podstawie decyzje.

Z licznych opracowań i oceny praktyki wyceny przedsiębiorstw wynika, że nie ma jednej, uniwersalnej techniki określania kosztu kapitału. Co więcej, nawet w ramach danej techniki nie ma zgodności co do rodzaju zmiennych objaśniających (na przykład model APM – Arbitrage Pricing Model), czy też sposobu wyznaczania podstawowych parametrów (na przykład model CAPM – Capital Asset Pricing Model, model DGM – Dividend Growth Model). Ten brak zgodności odnosi się przy tym do krajów o ugruntowanej gospodarce rynkowej (USA, Wielka Brytania, Francja, Niemcy, Japonia itd.), w których istnieją bogate bazy danych opisujących rynki papierów wartościowych dziesiątki lat wstecz.

Jeżeli trudności w ustalaniu stopy dyskontowej występują na najbardziej rozwiniętych rynkach świata, nietrudno o konstatację, że znacznie większe problemy wiążą się z wyznaczaniem kosztu kapitału w pozostałych krajach. Ze szczególną ostrością kwestia ta objawia się w państwach z centralnie sterowaną gospodarką, gdzie mechanizmy rynkowe funkcjonują jedynie na obrzeżach oficjalnego systemu. Nieco łatwiej, aczkolwiek nadal niełatwo, wyznacza się koszt kapitału w tzw. gospodarkach wschodzących (Emerging Markets), do których zalicza się kraje Europy Środkowej i Wschodniej, Ameryki Południowej i wiele krajów Azji Południowo-Wschodniej. Podstawowym problemem są tutaj słabo rozwinięte rynki finansowe i wynikający stąd brak możliwości bezpośredniego określenia kluczowych parametrów służących szacowaniu kosztu kapitału. Wyceny w tych krajach są jednak dokonywane, co wymusza zastosowanie odpowiednich technik wyznaczania stopy dyskontowej. W literaturze i praktyce spotyka się bardzo wiele propozycji w tym zakresie¹. Poniżej zostaną przedstawione trzy rozwiązania, które wydają się najbardziej właściwe do zastosowania w Polsce i w innych krajach o zbliżonym poziomie rozwoju. Są to w rzeczywistości różne wersje modelu CAPM.

Metoda I. Pierwszy sposób wyznaczania kosztu kapitału własnego w tzw. gospodarkach wschodzących polega na uwzględnieniu rzeczywistej, nomi-

nalnej, wolnej od ryzyka stopy obowiązującej w danym kraju oraz wyprowadzeniu premii za ryzyko z realnej, średniej premii wyliczonej dla typowej gospodarki. Premia realna, po skorygowaniu o indeks ryzyka, jest doprowadzona do warunków danego kraju poprzez uwzględnienie prognozowanej stopy inflacji.

W przypadku zmiennej inflacji wystąpi faktycznie ciąg stóp procentowych, odzwierciedlających poziom oczekiwanych, nominalnych stóp zwrotu w kolejnych latach. Poniższy przykład ilustruje sposób ustalania kosztu kapitału za pomocą proponowanej metody.

Załóżmy, że wyceniamy polską spółkę działającą w gałęzi o przeciętnym ryzyku. Spółka ma charakterystyki, które pozwalają na przyjęcie indeksu ryzyka (beta) na poziomie 1,0 (ryzyko identyczne z rynkowym). Wycena przeprowadzana jest na dzień 17.08.1998, a pierwszy rok prognozy (1998) obejmuje okres od 18.08.1998 do 17.08.1999 roku. W Polsce średnia rentowność (tzw. *yield to maturity*) rocznych i trzyletnich obligacji rządowych na dzień wyceny wynosiła około 20%. Nie ulega wątpliwości, że jest to poziom nienaturalnie wysoki i będzie się z całą pewnością obniżał. Konieczne jest więc dokonanie prognozy przyszłych stóp zwrotu z obligacji, które zostaną przyjęte jako wolne od ryzyka stopy w szacowaniu stopy dyskontowej w kolejnych latach.

Wyznaczenie kosztu kapitału za pomocą omawianej metody wymaga także przyjęcia założenia o wysokości realnej premii za ryzyko, a następnie dokonania prognozy inflacji. Jako realną premię za ryzyko przyjęto średnioroczną, nominalną premię uzyskaną przez spółki amerykańskie w okresie 1926–1992 (5,5% – średnia geometryczna), skorygowaną następnie o średni wskaźnik inflacji za ten sam okres (3,2%). Premia ta wynosi więc 2,2% i jest prawdopodobnie najlepszym szacunkiem tego rodzaju na rozwiniętych rynkach.

Warto podkreślić, że zabieg urealniania nie polega na prostym odjęciu stopy inflacji od nominalnej premii za ryzyko. Prowadziłoby to do zawyżenia realnej premii za ryzyko (w przykładzie o 0,1%), a różnica jest tym większa, im wyższe są obie stopy. Urealnienie premii za ryzyko zostało przeprowadzone w następujący sposób:

$$\begin{aligned} \text{Realna premia za ryzyko} &= \\ &= [1 + \text{nominalna premia}] / [1 + \text{stopa inflacji}] - 12,2\% = \\ &= [1 + 0,055] / [1 + 0,032] - 1 \end{aligned}$$

Uzyskanie nominalnej premii za ryzyko adekwatnej do warunków panujących w Polsce wymaga przemnożenia premii realnej przez prognozowane wskaźniki inflacji. Tabela 1 zawiera szacunki nominalnej stopy zwrotu z obligacji rządowych, prognozę inflacji i obliczoną na jej podstawie nominalną premię za ryzyko oraz ostateczne szacunki kosztu kapitału służącego do dyskontowania nominalnych przepływów pieniężnych w kolejnych latach.

Widoczna jest pewna różnica w stosunku do wyniku uzyskanego w metodzie I, według której koszt kapitału jest nieco wyższy w dwóch pierwszych latach prognozy, natomiast niższy w następnych. Zasadniczo wpływ tej różnicy na wynik wyceny może być nieistotny, szczególnie w przypadku

Tab. 1. Prognoza podstawowych parametrów do oszacowania kosztu kapitału własnego (metoda I)

Stopa/Rok	1998	1999	2000	2001	2002
Nominalna stopa wolna od ryzyka R_f	20,0%	16,0%	12,0%	10,0%	8,0%
Realna premia za ryzyko	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%
Inflacja	10,0%	7,0%	5,0%	4,0%	3,0%
Nominalna premia za ryzyko R_p	12,4%	9,4%	7,3%	6,3%	5,3%
Koszt kapitału własnego k_T	32,4%	25,4%	19,3%	16,3%	13,3%
Współczynniki dyskontujące	0,755173	0,602432	0,504930	0,434207	0,383351

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Prognoza podstawowych parametrów do oszacowania kosztu kapitału własnego (metoda II)

Stopa/Rok	1998	1999	2000	2001	2002
Nominalna stopa wolna od ryzyka R_f	20,0%	16,0%	12,0%	10,0%	8,0%
Nominalna premia za ryzyko R_p	8,5%	8,0%	7,5%	7,0%	6,5%
Koszt kapitału własnego k_T	28,5%	24,0%	19,5%	17,0%	14,5%
Współczynniki dyskontujące	0,77821	0,62759	0,52518	0,44887	0,39203

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik dyskontujący dla przepływów pojawiających się w pierwszym roku prognozy wyniesie $1/(1+0,324)=0,755$. W drugim odpowiednio $1/(1+0,324)(1+0,254)=0,602$. Z uwagi na przewidywaną zmienność warunków makroekonomicznych mających istotny wpływ na poziom ryzyka, okres szczegółowej prognozy nie powinien być krótszy niż 5 lat. Koszt kapitału nie zmienia się od 5. roku, co umożliwi zastosowanie jednej z klasycznych formuł na obliczanie *continuing value*, czyli wartości przedsiębiorstwa przypisywanej do przepływów pieniężnych generowanych poza okresem szczegółowej prognozy. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że o ostatecznej długości okresu szczegółowej prognozy powinny zdecydować wnioski wyciągnięte na podstawie analizy fundamentalnej spółki.

Metoda II. Drugi sposób wyznaczania kosztu kapitału własnego polega na uwzględnieniu rzeczywistej, nominalnej, wolnej od ryzyka stopy obowiązującej w danym kraju oraz przyjęciu nominalnej premii za ryzyko w wysokości rekomendowanej dla rynków wschodzących z ryzykiem politycznej niestabilności (rynków południowoamerykańskie i wschodnioeuropejskie). Premia ta, zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez A. Damodarana, powinna wynosić 8,5%. Wraz ze zmniejszaniem dystansu dzielącego Polskę od krajów wysoko rozwiniętych należałoby stopniowo redukować poziom tej premii. Odnosząc się do wcześniejszego przykładu, koszt kapitału dotyczący przepływów z pierwszego roku prognozy wynosiłby³⁾: $20\% + 8,5\% = 28,5\%$. Również i w tym przypadku należałoby dokonać prognozy przyszłych stóp zwrotu z obligacji i wyznaczyć w ten sposób koszt kapitału w ko-

względnie równomiernego rozkładu przepływów pieniężnych w czasie. Jeżeli jednak spodziewane są duże różnice w poziomie przepływów w kolejnych latach (na przykład duży przyrost w okresie poza okresem szczegółowej prognozy), wtedy nawet niewielkie zróżnicowanie stóp procentowych w czasie może mieć bardzo znaczący wpływ na ostateczny szacunek wartości.

Metoda III. Trzeci sposób wyznaczania kosztu kapitału własnego w tzw. gospodarkach wschodzących polega na uwzględnieniu rzeczywistej, nominalnej, wolnej od ryzyka stopy obowiązującej w gospodarce amerykańskiej oraz dodaniu arbitralnie określonej, nominalnej premii za ryzyko, skorygowanej odpowiednim indeksem ryzyka odnoszonym się do wycenianej firmy. Obliczony tą metodą koszt kapitału służy do dyskontowania przepływów pieniężnych wyrażonych w dolarach USA. Oznacza to, że w tej właśnie walucie należy sporządzić zestawienie przepływów pieniężnych, wykorzystując do przeliczeń prognozowane kursy waluty danego kraju wobec dolara amerykańskiego w kolejnych okresach.

Uzasadnieniem dla wyboru waluty amerykańskiej – i w ślad za tym obowiązującej w danym czasie w USA wolnej od ryzyka stopy dyskontowej – jest fakt przemożnego wpływu gospodarki tego kraju na gospodarkę światową. W przypadku Polski, dodatkowym argumentem jest także szczególnie duży udział dolara w obsłudze transakcji polskiego handlu zagranicznego, czego wyrazem jest skład tzw. koszyka walutowego, w którym stanowi on aż 45%.

Można jednak rozważać również i inne waluty, przede wszystkim markę niemiecką i funta brytyj-

skiego, a już od 1.01.1999 roku także euro. Jest bardzo prawdopodobne, że już niedługo waluta ta zacznie odgrywać większą rolę niż dolar i będzie najbardziej odpowiednia do wyrażania przepływów pieniężnych w związku z wyceną przedsiębiorstw na rynkach wschodzących, przede wszystkim w Europie Wschodniej. Należy pamiętać, że wybór waluty innej niż dolar determinuje również stopę wolną od ryzyka: dla jena będzie to rentowność japońskich obligacji rządowych, w przypadku funta – odpowiednio oprocentowanie obligacji rządu brytyjskiego (na przykład oprocentowanie 10-letnich obligacji, tzw. *gilts*, na dzień 17.08.1998 wynosiło 5,68%).

Podstawowym problemem w omawianej metodzie jest określenie wysokości premii z tytułu ryzyka. A. Damodaran sugeruje 8,5% – jest to ten sam poziom stopy jak w metodzie II, tyle że w tym przypadku odnosi się do oczekiwanej nadwyżki wyrażonych w dolarach zwrotów z akcji na danym rynku (wschodzącym) w relacji do wolnej od ryzyka, rynkowej stopy zwrotu w USA. Premia o 3% wyższa od premii ustalonej dla rynków rozwiniętych z dużą liczbą notowanych spółek i dużą kapitalizacją (USA, Japonia, Wielka Brytania) może być przypisana do ryzyka danego kraju.

Aby wykorzystać omawianą metodę do wyceny polskiego przedsiębiorstwa, należy najpierw sporządzić prognozę przepływów pieniężnych w dolarach amerykańskich (z uwzględnieniem przewidywanych kursów PLN/USD). Następnie ustala się wolną od ryzyka stopę na rynku amerykańskim na dzień wyceny. Zakładając, że jest to ten sam dzień jak w poprzednich przykładach (tj. 17.08.1998), otrzymujemy stopę równą 5,6%. Stopa ta wyraża rentowność 30-letnich obligacji rządu USA⁴. Jeżeli uznamy, że dolarowa premia za ryzyko w wysokości 8,5% jest odpowiednia, a indeks ryzyka wycenianej spółki wynosi 1, to mamy wszystkie parametry modelu CAPM. Koszt kapitału własnego odnoszący się do wyrażonych w dolarach przepływów pieniężnych hipotetycznego polskiego przedsiębiorstwa wynosi więc:

$$5,6\% + 8,5\% = 14,1\%$$

Gdyby indeks ryzyka był równy na przykład 1,2 (spółka bardziej ryzykowna niż typowy przedstawiciel całego rynku), wtedy koszt kapitału wzrósłby o 1,7%:

$$5,6\% + 8,5\% \times 1,2 = 15,8\%$$

Przedstawiona metoda zakłada stałość kosztu kapitału w całym okresie analizy, bowiem oczekiwania odnośnie do przyszłej inflacji w gospodarce amerykańskiej są już ujęte w stopie wolnej od ryzyka, która wyraża aktualną rentowność 30-letnich obligacji rządowych. Stała jest także premia z tytułu ryzyka.

Z uwagi na bardzo mocną pozycję polskiej waluty w ostatnich latach, wyceny oparte na dyskontowaniu przepływów pieniężnych wyrażonych w dolarach powinny prowadzić obecnie do uzyskania wyraźnie wyższych szacunków wartości niż wyceny bazujące na przepływach w walucie krajowej (i koszcie kapitału wyznaczonym za pomocą obu omó-

wionych wcześniej metod). Sytuacja ta może się jednak gwałtownie zmienić na skutek wielu trudnych do przewidzenia okoliczności, czego dobrym przykładem były kłopoty Meksyku, Czech i praktycznie wszystkich krajów Azji Południowo-Wschodniej. Szacowanie wartości w walucie obcej zawsze wiąże się z dodatkowym czynnikiem ryzyka, jakim jest ryzyko kursowe⁵.

W każdej z trzech metod należałoby dodatkowo uwzględnić ewentualną premię z tytułu wielkości. Większość przedsiębiorstw na rynkach wschodzących to przedsiębiorstwa małe, wobec których zastosowanie odpowiedniej premii z tytułu wielkości jest w pełni uzasadnione. Z doświadczeń czołowych gospodarek świata wynika, że premia z tytułu wielkości mieści się najczęściej w przedziale 2–6% (nominalnie) i jest ustalana indywidualnie na podstawie analizy wycenianego przedsiębiorstwa i jego otoczenia⁶.

W metodach I i II dopuszcza się występowanie zmiennej stopy dyskontowej. Uzasadnieniem takiego podejścia jest brak odpowiednich instrumentów (obligacji) wolnych od ryzyka, które ucieleśniałyby w sobie oczekiwania rynku odnośnie do inflacji w odpowiednio długim horyzoncie. W USA rolę tę pełnią 30-letnie obligacje rządowe. Wydaje się, że aktualna rentowność obligacji w Polsce nie jest związana z oczekiwaniami w zakresie poziomu inflacji w odpowiednio długiej perspektywie. Wysokie stopy procentowe w Polsce w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych w dużej części mogą być przypisane do realizacji krótkookresowych celów gospodarczych, w tym ograniczaniu popytu na pieniądź. W przypadku ustabilizowania się stopy inflacji lub pojawienia się instrumentu finansowego wolnego od ryzyka o odpowiednio długim horyzoncie czasowym, możliwe będzie wyznaczenie za pomocą obu wspomnianych metod jednej, stałej stopy dyskontowej.

Dariusz Zarzecki

PRZYPISY

- ¹ Por. na przykład S. FERRIS, Y. JOSHI, A. MAKHIJA, *Valuing an Eastern European Company*, „Long Range Planning”, Vol. 28, No. 6, 1995, s. 48–60; R. MILLS, B. WEINSTEIN, *Calculating Shareholder Value in a Turbulent Environment*, „Long Range Planning”, Vol. 29, No. 1, 1996, s. 76–83; R. MILLS, *Valuing in Emerging Markets*, *Corporate Finance. Guide to Asian Corporate Finance & Treasury* 1997, April 1997, s. 30–32; R. BOROWIECKI, J. CZAJA, A. JAKI, *Nowe metody szacowania wartości przedsiębiorstw (I)*, „Przegląd Organizacji”, nr 9/1997, s. 21–22.
- ² Wykorzystano obliczenia przeprowadzone przez A. Damodaran. Zob. A. DAMODARAN, *Investment Valuation*, John Wiley & Sons, New York, 1996, s. 68.
- ³ Także tutaj zakładamy, że indeks ryzyka wynosi 1. Gdyby indeks ten był inny od 1, wtedy stopę 8,5% należałoby przemnożyć przez taki indeks i dopiero wówczas dodać do wolnej od ryzyka stopy dyskontowej.
- ⁴ Dokładnie stopa ta wynosi 5,549%, ale zdecydowana większość praktyków wyceny zaokrągliła do jednego miejsca po przecinku. Por. *Financial Times*, Tuesday, 18 August 1998, s. 1.
- ⁵ Znakomitym przykładem mogą być tutaj gwałtowne spadki kursu złotego wobec głównych walut zachodnich w trzeciej dekadzie sierpnia 1998 roku.
- ⁶ Zob. na przykład I. ALEXANDER, *Cost of Capital. The Application of Financial Models to State Aid*, OXERA, Oxford, 1995, s. 33.

Autor jest adiunktem w Zakładzie Analizy Ekonomicznej w Instytucie Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego.

Jerzy Lech Czarnota

Procesy restrukturyzacji w wybranych przedsiębiorstwach regionu częstochowskiego

Okres lat 90. stanowił dla wszystkich przedsiębiorstw czas wyzwania, kto lepiej dostosuje się do niekorzystnych i zmiennych warunków makrootoczenia oraz do konkurencji. Niezależnie od formy własności i realizowanych przekształceń własnościowych, wszystkie przedsiębiorstwa musiały rozwiązać problem funkcjonowania w warunkach wysokiej inflacji, spadku wzrostu gospodarczego, reorientacji geograficznej eksportu, gorszych możliwości kredytowania, zadłużenia, upadłości kontrahentów i innych zjawisk, które negatywnie wpływały na możliwości ich rozwoju. Zależnie od sektora gospodarczego i sprawności zarządu przedsiębiorstwa, osiągały one efektowne sukcesy, bądź też podpadały, ulegając lawinie zagrożeń.

Interesującym zadaniem badawczym jest ocena losów przedsiębiorstw, przemian, które w nich zostały dokonane, nazywanych najczęściej procesem restrukturyzacji. Jeśli ocenie takiej poddamy przedsiębiorstwa funkcjonujące w latach 90., to można wśród nich wyróżnić przedsiębiorstwa państwowe, które przeszły proces prywatyzacji, oraz przedsiębiorstwa prywatne, które powstały w tym okresie. Zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach państwowych posiadają najczęściej cechy restrukturyzacji naprawczej. Pogorszenie się warunków funkcjonowania przedsiębiorstw związane z transformacją gospodarczą wymagało poszukiwania rozwiązań narastających problemów (np. wzrost zadłużenia, załamanie rynków, agresywna konkurencja, jakość i nowoczesność produktów, ograniczenia kredytowe, zagrożenia ekologiczne). Jednocześnie przebieg procesów prywatyzacyjnych posiadał w badanym okresie zmienne tempo i ograniczoną skuteczność. Wymuszanie zmian w przedsiębiorstwach państwowych następowało w wyniku gwałtownego pogarszania się ich sytuacji finansowej, co prowadziło do wszczynania sądowego postępowania układowego i bankowego postępowania ugodowego oraz do działań zmierzających do redukcji kosztów. Brak reakcji zarządów przedsiębiorstw na powstające zagrożenia lub ostre konflikty społeczne prowadziły często do upadłości przedsiębiorstw, które nie były dostatecznie elastyczne. Wyjątkiem były tu wielkie przedsiębiorstwa państwowe, stanowiące czynnik

gry politycznej i ogromny problem społeczny, jak: Stocznia Gdańska, Ursus, czy Huta Stalowa Wola, które nie upadły, mimo spełnienia wymogów do wszczęcia postępowania upadłościowego, będąc podtrzymywane ekonomicznie przez kolejne rządy.

Powstające przedsiębiorstwa prywatne, lepiej przygotowane do warunków rynku, dysponujące szybko uczącą się kadrą zarządzającą, kierowaną przez bardzo aktywnych właścicieli przedsiębiorstw, rozwiązywać musiały problemy szybkiego rozwoju, finansów, inwestycji, zatrudnienia. Szczególną rolę przedsiębiorstwa prywatne spełniły w powstaniu i rozwoju rynku kapitałowego, co według J. Mujzela stanowiło dominujący czynnik restrukturyzacji polskiej gospodarki¹⁾. Przedsiębiorstwa te nie borykały się ze zjawiskiem nadmiernego zatrudnienia, niepotrzebnego majątku czy zadłużenia, będącego następstwem „złych” kredytów. Dla nich najbardziej istotne były problemy marketingowe oraz zarządzania finansami, źródła pozyskiwania środków inwestycyjnych czy też dostosowanie się do standardów jakościowych i ekologicznych. Interesująca synteza wyników badań na temat przedsiębiorstwa w procesie transformacji ustrojowej została przedstawiona w cytowanej pracy pod red. J. Mujzela²⁾. Przedstawione wyniki opracowań autorów mają charakter refleksji makroekonomicznej, tymczasem należy sądzić, że mogą występować pewne regionalne różnice w skali i zakresie procesów restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach. W tym celu autor podjął próbę analizy 10 przedsiębiorstw w latach 1991–1997 w regionie częstochowskim, według przyjętych 9 kryteriów. Przedsiębiorstwa te reprezentują różne branże oraz są różnej wielkości. Wszystkie jednak mają istotne znaczenie dla gospodarki regionu częstochowskiego, stanowiąc charakterystyczną próbę problemów właściwych dla tego regionu.

W grupie 10 przedsiębiorstw znajdują się: bank regionalny, huta żelaza, odlewnia, dwa przedsiębiorstwa budowlane, dwa przedsiębiorstwa wytwarzające elementy wyposażenia mieszkań, przedsiębiorstwo przemysłu spożywczego oraz przedsiębiorstwo wytwarzające artykuły gospodarstwa domowego.

Analiza zmian w przedsiębiorstwach prowadzona była według 9 następujących kryteriów:

- forma własności,
- oferta produktów lub usług,
- wielkość i struktura zatrudnienia,
- nowoczesność i konkurencyjność produktów,
- nakłady inwestycyjne,
- aktywa przedsiębiorstwa,
- przychody netto ze sprzedaży,
- wynik finansowy,
- analiza wskaźnikowa.

Pierwszych 5 kryteriów służyło do określenia działań restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach, pozostałe 4 – do oceny efektów dokonanych zmian. Jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa wyraziły zgodę na ujawnienie pełnych danych. Stąd luki w analizie wskaźnikowej przedsiębiorstw.

Analiza porównawcza przedsiębiorstw według wybranych kryteriów



Analiza porównawcza objęła takie kryteria, jak formę własności, dynamikę zatrudnienia, dynamikę nakładów inwestycyjnych, dynamikę aktywów ogółem, przychody netto ze sprzedaży, dynamikę przychodów, wynik finansowy oraz analizę wskaźnikową.

Oferta produktowa przedsiębiorstw HUTA „CZĘSTOCHOWA”

Tradycyjna oferta produktów huty obejmowała sprzedaż półwyrobów w postaci wlewek stalowych,

blach grubych i rur, a także gotowych konstrukcji stalowych i koksu. Obecnie, po zaawansowaniu procesów restrukturyzacji w latach 90., nastąpi zamknięcie cyklu produkcyjnego i oparcie produkcji w wydziałach walcowniczych na wsadzie pochodzącym z własnej stalowni. W najbliższych latach huta będzie produkować około 900 000 ton ciekłej stali, w której po odlaniu we wlewki ciągle zostanie odwalcowane 800 000 ton wyrobów walcowanych – blach grubych, płyt i rur bez szwu. Część z tych wyrobów poddawana jest dalszemu przerobowi, głównie na konstrukcje stalowe, elementy mostowe, zbiorniki, wielkoformatowe kształtowniki spawane, elementy prefabrykowane, części maszyn i urządzeń oraz innym formom przetwarzania, jak: obróbka cieplna, nakładanie powłok lakierniczych, pokrywanie polietylenem, metalizacja, napawanie itp. W ramach produkowanych asortymentów, szczególnie blach i rur, zaznacza się na przestrzeni lat 1991–1997 odchodzenie od produkcji wyrobów ze stali zwykłych St3S, St0, w kierunku wyrobów ze stali specjalnych z mikrododatkami oraz rezygnowania z produkcji rur przewodowych i konstrukcyjnych na rzecz rur podsadzkowych, wiertniczych i kotłowych, zarówno węglowych, jak i stopowych.

ODLEWNIA ŻELIWA „METALPLAST-WULKAN” SA W CZĘSTOCHOWIE

Odlewnia wykonuje odlewy z żeliwa szarego oraz z żeliwa ciągliwego czarnego o maksymalnych wy-

Tab. 1. Forma własności

PRZEDSIĘBIORSTWO	FORMA WŁASNOŚCI
1. Huta „Częstochowa” SA	Przedsiębiorstwo państwowe, od 1.05.1998 r. jednoosobowa spółka skarbu państwa
2. Odlewnia Żeliwa „Metalplast-Wulkan” SA	1894–1946 – przedsiębiorstwo prywatne, 1946–1994 – przedsiębiorstwo państwowe, od 04.07.1994 r. spółka akcyjna (pracownicza)
3. „Yawal System” SA	Spółka akcyjna powstała w 1989 r. (przedsiębiorstwo prywatne)
4. „Tapety” Gnaszyn SA	Do 29.02.1996 r. przedsiębiorstwo państwowe, od 01.03.1996 r. spółka akcyjna skarbu państwa (należąca do X NFI)
5. „Pol-Mot” Praszka SA	1957–1995 – przedsiębiorstwo państwowe, od 1995 r. – spółka akcyjna skarbu państwa (sprzedana – kapitał zagraniczny)
6. „Przemysłówka” SA	1952–1998 – przedsiębiorstwo państwowe, od 1998 r. – spółka akcyjna (pracownicza)
7. Bank „Częstochowa” SA	Od 1991 r. – spółka akcyjna (dominacja kapitału Skarbu Państwa)
8. Myszkowska Fabryka Naczyń Emalowanych „Światowit” SA	Do 1991 r. – przedsiębiorstwo państwowe, od 30.12.1991 r. spółka akcyjna skarbu państwa (IV NFI)
9. „Lentex” SA	Do 1995 r. – przedsiębiorstwo państwowe, od 01.09.1995 r. spółka akcyjna (sprzedana – kapitał zagraniczny)
10. „Sokpol” sp. z o.o.	Od 1992 r. spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (prywatne)

Źródło: Materiały informacyjne przedsiębiorstw.



Tab. 2. Dynamika zatrudnienia (%)

PRZEDSIĘBIORSTWO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
1. Huta „Częstochowa”	100	93	93	92	90	89	87
2. „Metalplast-Wulkan”	100	105	105	96	75	63	50
3. „Yawal System”	—	100	157	159	178	198	370
4. „Tapety” Gnaszyn	100	102	102	99	100	96	75
5. „Pol-Mot” Praszka	100	44	36	37	39	39	39
6. „Przemysłówka”	100	87	97	91	90	83	85
7. Bank „Częstochowa”	—	100	115	146	160	182	205
8. „Światowit”	100	91	87	79	76	70	52
9. „Lentex”	100	87	80	82	80	79	77
10. „Sokpol”	—	—	—	100	157	87	117

Źródło: Opracowanie własne.

Tab. 3. Dynamika nakładów inwestycyjnych

PRZEDSIĘBIORSTWO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
1. Huta „Częstochowa”	100	124,1	171,4	818,6	326,7	384,6	662,3
2. „Metalplast-Wulkan”	—	100	62,1	118,3	59,1	100,6	46,0
3. „Yawal System”	—	—	—	—	—	—	—
4. „Tapety” Gnaszyn	100	35,0	—	—	—	—	235,8
5. „Pol-Mot” Praszka	brak danych	100	220,0	861,4	1152,0	2736,0	4242,5
6. „Przemysłówka”	100	196,2	374,2	45,2	96,8	387,2	301,2
7. Bank „Częstochowa”	—	—	—	100	160,5	337,6	412,2
8. „Światowit”	100	124,2	790,7	1020,7	1343,1	2002,6	2029,8
9. „Lentex”	100	67,9	118,0	130,8	169,2	109,5	814,0
10. „Sokpol”	—	—	—	100	50,9	166,2	316,6

Źródło: Opracowanie własne.

Tab. 4. Dynamika aktywów ogółem (%)

PRZEDSIĘBIORSTWO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
1. Huta „Częstochowa”	100	113	151	206	278	296	327
2. „Metalplast-Wulkan”	100	104	128	139	134	188	214
3. „Yawal System”	—	—	—	100	110	336	1305
4. „Tapety” Gnaszyn	100	109	120	156	220	210	224
5. „Pol-Mot” Praszka	100	99	101	104	142	140	156
6. „Przemysłówka”	100	92	116	123	163	174	174
7. Bank „Częstochowa”	—	100	178	260	468	766	954
8. „Światowit”	100	110	117	121	175	118	206
9. „Lentex”	100	97	115	144	232	245	395
10. „Sokpol”	—	—	—	100	191	229	334

Źródło: Opracowanie własne.

Tab. 5. Dynamika przychodów netto ze sprzedaży (w %)

PRZEDSIĘBIORSTWO		1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
1.	Huta „Częstochowa”	100	124	171	819	327	385	662
2.	„Metalplast-Wulkan”	100	198	237	367	482	508	515
3.	„Yawal System”	—	100	141	233	437	588	831
4.	„Tapety” Gnaszyn	100	159	186	234	270	210	317
5.	„Pol-Mot” Praszka	100	61	92	129	204	245	300
6.	„Przemysłówka”	100	83	104	164	245	274	272
7.	Bank „Częstochowa”	—	100	314	402	656	931	1211
8.	„Światowit”	100	125	129	176	207	243	215
9.	„Lentex”	100	131	147	230	291	301	357
10.	„Sokpol”	—	—	—	100	210	368	517

Źródło: Opracowanie własne.

Tab. 6. Wynik finansowy netto (w tys. nowych zł)

PRZEDSIĘBIORSTWO		1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
1.	Huta „Częstochowa”	4747,6	664,2	13713,6	13706,6	341,2	646,8	147,2
2.	„Metalplast-Wulkan”	112	191	559	978	974	1079	1022
3.	„Yawal System”	—	554,4	605,3	1405,6	1709,4	3873,5	5417,3
4.	„Tapety” Gnaszyn	380,7	1012,4	119,0	954,3	221,1	-237,0	1549,7
5.	„Pol-Mot” Praszka	-6245	-9553	710	2068	3822	7089	6413
6.	Przemysłówka”	1138	128	183	-39	46	725	-211
7.	Bank „Częstochowa”	—	363,4	15,9	199,9	624,5	1290,9	2057,2
8.	„Światowit”	-233,6	99,2	-1746,2	1432,9	1571,4	347,7	-2528,3
9.	„Lentex”	5031,9	3416,5	4879,4	7366,5	11135,0	11516,2	16498,7
10.	„Sokpol”	—	—	-9,8	273,7	547,3	1570,6	1850,7

Źródło: Materiały informacyjne przedsiębiorstwa.

miarach gabarytowych 350×250×150 mm. Specjalnością przedsiębiorstwa jest produkcja odlewów drobnych i średnich dla budownictwa, rolnictwa, górnictwa i motoryzacji. Ponad 50% produkcji jest eksportowane, głównie na rynki Unii Europejskiej.

„YAWAL SYSTEM” SA

„Yawal System” oferuje szeroką gamę kształtowników aluminiowych przeznaczonych do stosowania w budownictwie. Z producenta stolarki aluminiowej „Yawal” przekształcił się w firmę systemową, oferującą materiał do produkcji, technologię, szkolenia wraz z programami komputerowymi i wszelką pomoc potrzebną montownikom do produkcji stolarki aluminiowej. Aktualnie „Yawal System” poszerza asortyment profili i akcesoriów, zaopatrując ciągle zwiększającą się liczbę odbiorców w kraju i za granicą.

„Yawal System” SA działa dwutorowo w branży budowlanej:

- dostarcza architektoniczne systemu profili aluminiowych na potrzeby konstrukcji aluminiowo-szklanych,
- realizuje dostawy konstrukcji aluminiowo-szklanych.

Głównym produktem są systemy architektonicznych profili aluminiowych, nowoczesny materiał budowlany, oparty na kształtownikach ze stopów aluminium, pozwalający projektować i wykonywać konstrukcje budowlane. Przedsiębiorstwo dostarcza powiązane ze sobą funkcjonalne profile aluminiowe, niezbędne do produkcji nowoczesnych ścian osłonowych, ogrodów zimowych, przykryć dachowych, drzwi, okien oraz innych budowlanych konstrukcji aluminiowych i aluminiowo-szklanych. Obok samych profili „Yawal System” SA dostarcza pełną gamę okuć, elementy złączne, uszczelki oraz maszyny, narzędzia i inne detale potrzebne wytwórcom konstrukcji aluminiowo-szklanych, stosowanych w budownictwie.



„TAPETY” GNASZYN SA

Produkcja tapet o różnorodnym wzornictwie zgodnym z trendami mody (kolorowe tła, kompozycja tła, kompozycje z pasami ozdobnymi ozdobniki w formie farb perłowych lub brokatowych). Propozycje asortymentowe tapet o dużej różnorodności z uwagi na ich cechy użytkowe: tapety do malowania, o wyższym standardzie odporności na zmywanie, jedno-warstwowe i dwuwarstwowe. Produkowane tapety reprezentują wysoki poziom po względem zdrowotności, łatwej biodegradacji odpadów, przepuszczalności pary wodnej i łatwości przyklejania na ścianę.

„POL-MOT” PRASZKA SA

Asortyment produkcji:

- zespoły pneumatyki hamulcowej,
- elementy wyposażenia podwozia samochodów ciężarowych, przyczep, naczep,
- pompy wody i oleju, pompy ciśnieniowe,
- przekładnie licznika kilometrów,
- sprężyny zwijane na gorąco do zawieszania,
- odlewy ciśnieniowe i kokilowe,
- złącza energetyczne,
- formy, oprzyrządowanie, narzędzia specjalne, rdzennice, przyrządy tłoczne.

**CZĘSTOCHOWSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO
BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO
„PRZEMYSŁÓWKA” W CZĘSTOCHOWIE**

Przedmiotem działalności przedsiębiorstwa jest wykonywanie robót budowlanych i montażowych z zakresu budownictwa przemysłowego, ze szczególnym uwzględnieniem budownictwa hutniczego, związanych z tym robót instalacji przemysłowo-sanitarno-technicznych, elektrotechnicznych i innych. Przedsiębiorstwo prowadzi również produkcję elementów budowlanych oraz niezbędne działy pomocnicze i usługowe na potrzeby produkcji podstawowej. Terytorialny zasięg działalności przedsiębiorstwa obejmuje kraj, a w działalności eksportowej, miejscowości poza granicami kraju, zgodnie z zawartymi umowami. W ramach działalności pomocniczej jednostka wykonuje następujące asortymenty produktów:

- wyroby brukowe (kostka, krawężniki),
- wyroby betonowe prefabrykowane (kręgi, betonity, nadproża itp.),
- wyroby tartaczne,
- wyroby ślusarskie i konstrukcje stalowe,
- betony półciekłe,
- stolarka typowa PCW Kömmerling systemu Eurorodur VS/Niemcy.

BANK „CZĘSTOCHOWA” SA

Bank „Częstochowa” jest bankiem o charakterze lokalnym, ale należy do czołówki instytucji finan-

sowych, działających na rynku regionu częstochowskiego. W 1998 r. w rankingu 50 największych banków zajmuje 47. w zakresie posiadanych aktywów, 41. przy porównaniach zysku netto, 16. pod względem zwrotu z kapitału, 35. zważając na efektywność zatrudnionej kadry. Zasoby kapitałowe ograniczają jego działalność głównie do grona przedsiębiorstw małych i średnich oraz osób fizycznych. Możliwości finansowe banku uległy zwiększeniu po wejściu banku na giełdę i emisji nowych akcji. W ofercie usług bankowych znajduje się:

- obsługa rachunków przedsiębiorstw i osób fizycznych,
- przyjmowanie depozytów i lokat,
- działalność kredytowa,
- operacje, produkty i usługi skarbcowe,
- home banking.

**MYSZKOWSKA FABRYKA NACZYŃ
EMALIOWANYCH „ŚWIATOWIT” SA**

Obecnie oferta spółki obejmuje następujący asortyment wyrobów: pralki wirnikowe, wirówki do bielizny, naczynia emaliowane o bogatej kolorystyce i zdobnictwie, różna ogrodowe i inne wyroby sezonowe, wyroby ocynkowane oraz naczynia aluminiowe. Fabryka świadczy usługi kooperacyjne w zakresie tłoczenia, obróbki blach, emaliowania, cynkowania ogniowego oraz lakierowania proszkowego.

ZAKŁADY „LENTEX” SA – LUBLINIEC

Jest to jedyny w Europie Środkowej i Wschodniej producent wykładzin podłogowych o szerokości 3 i 4 m. Wykładziny mają zróżnicowane i efektowne wzornictwo oraz różne grubości. Wytwarzane są także włókniny płaskie, włókniny przesywane i konfekcja. W 1998 r. uruchomiono produkcję wykładzin igłowanych wodą.

„SOKPOL” SP. Z O.O. – MYSZKÓW

Produkcja soków, napojów oraz nektarów owocowych, warzywnych i warzywno-owocowych, rozlewanych w opakowania 1-litrowe i 0,2 litra.

Efekty restrukturyzacji

■ Duże i średnie przedsiębiorstwa, funkcjonujące na rynku byłego województwa częstochowskiego, są w zdecydowanej większości sprywatyzowane i mają formę prawną spółek kapitałowych. Wśród badanych jest 9 spółek akcyjnych i jedna spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

■ W spółkach przekształconych z przedsiębiorstw państwowych wyraźnie, a często nawet gwałtownie, spadało zatrudnienie, co stanowi wynik jego dostosowania do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa. W spółkach prywatnych, powstałych w bada-

nym okresie, zatrudnienie rosło wraz z rozwojem przedsiębiorstwa. Najbardziej drastycznie zatrudnienie zostało ograniczone w „Pol-Mot” Praszka, spadając z 3452 pracowników w roku 1991 do 1349 w 1997 roku. Największą dynamikę zatrudnienia, wynikającą z ekspansji firmy, obserwujemy w „Yawal-System”, gdzie następuje wzrost z 54 do 200 pracowników w latach 1991–1997.

■ Oferty produktowe są typowe dla branży, w której działały przedsiębiorstwa, i ulegają one dywersyfikacji wraz ze zmianą oczekiwań odbiorców. Następują zmiany w ofertach rynkowych wynikające z zaostrzenia walki konkurencyjnej, a także zmian technologicznych.

■ Zdecydowana większość przedsiębiorstw podjęła intensywne działania w celu zwiększenia konkurencyjności swoich produktów poprzez uzyskiwanie atestów jakościowych, a w szczególności przez wdrożenie Systemów Zapewnienia Jakości ISO 9001-9004 i uzyskanie odpowiednich certyfikatów. Występują także specjalistyczne atesty, np. w Hucie „Częstochowa” różnorodne atesty na blachy i rury. „Metalplast-Wulkan”, „Yawal-System” i „Pol-Mot” posiadają certyfikaty ISO 9001 i 9002, a „Światowit” ubiega się o ISO 9001. Pozostałe przedsiębiorstwa posiadają certyfikaty lub atesty branżowe.

■ Aktywa badanych przedsiębiorstw posiadały tendencję wzrostową, aczkolwiek są ogromne różnice między przedsiębiorstwami w zakresie dynamiki wzrostu aktywów. Najniższy poziom dynamiki

odnotowany jest w „Światowicie” – 118%, a najwyższy w „Yawal-System” – 532%.

■ Wszystkie przedsiębiorstwa podejmowały zadania inwestycyjne, finansując je albo ze środków własnych, albo też z kredytu bankowego.

■ Przychody netto ze sprzedaży posiadały dużą dynamikę i należy sądzić, że pozycja rynkowa badanych przedsiębiorstw uległa zdecydowanej poprawie. Najwyższą dynamikę przychodów można dostrzec w Banku „Częstochowa” – 1211%, a najniższą w „Światowicie” – 215%. Niska dynamika występuje również w „Przemysłowce”. Dwa ostatnie przedsiębiorstwa znajdują się w relatywnie najgorszej sytuacji konkurencyjnej, co potwierdza także analiza wyniku finansowego.

■ Tylko dwa przedsiębiorstwa miały przejściowe kłopoty z uzyskaniem dodatniego wyniku finansowego („Światowit” i „Przemysłowka”), pozostałe cechowała dobra sytuacja ekonomiczna, potwierdzona przez relacje wskaźników zyskowności i wypłacalności. Dwa przedsiębiorstwa („Światowit” i „Sokpol”) mają jednak problemy z uzyskaniem zadowalającego poziomu wskaźnika płynności.

Jerzy Lech Czarnota

PRZYPISY

¹⁾ J. MUJŻEL (red.): *Przedsiębiorstwa w procesie transformacji*. Poltext, Warszawa 1997, s. 62.

²⁾ J. MUJŻEL (red.): op. cit.

Autor jest pracownikiem naukowym (stopień doktora) Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.



OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO



Oferuje

seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo w obszarach:

- controlling
- marketing
- finanse
- zarządzanie jakością
- zarządzanie środowiskowe (ISO 14001)
- zarządzanie personelem
- psychologia zarządzania
- logistyka
- gry strategiczne
- filmy szkoleniowe BHP i promocyjne

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego

80-237 Gdańsk ul. Uphagena 27

tel: (0-58) 341-02-22, 346-12-29, fax: 341-13-85

e-mail: oditk@oditk.com.pl

Zbigniew Malara

Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych

Praktyka działań i ocena zmian

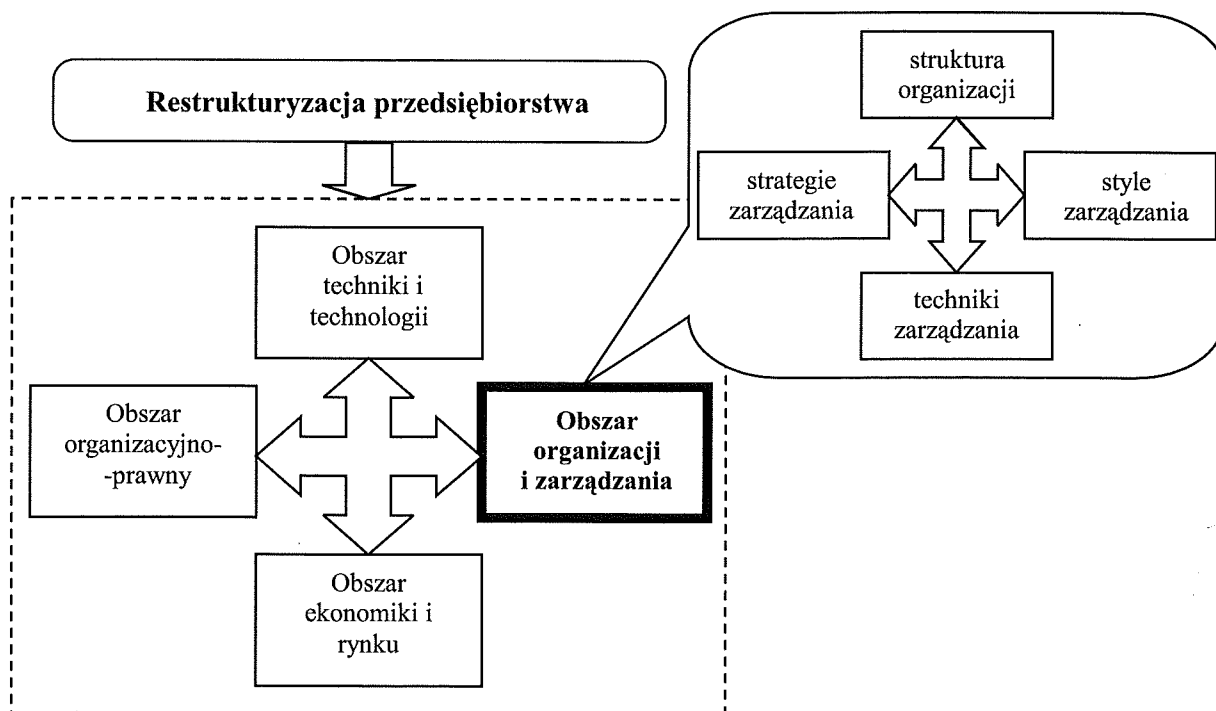
Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo przemysłowe w gospodarce rynkowej, charakteryzującej się swobodną i wzajemną konfrontacją działalności we wszystkich dziedzinach – niezależnie od formy własności – aby było konkurencyjne, musi działać w warunkach sprzyjających przetrwaniu i rozwojowi. Wymaga to nie tylko gruntownej modernizacji i przebudowy przemysłu jako całości, ale także stałej adaptacji przedsiębiorstw do ciągłego i coraz bardziej turbulentnego otoczenia (społecznego, rynkowego, instytucjonalnego otoczenia itp.)¹⁾. Tym samym, polskie przedsiębiorstwa lat dziewięćdziesiątych zostały zmuszone do fizycznej odnowy, do nowej struktury przedmiotowej i podmiotowej. Oznacza to konieczność prowadzenia działań restrukturyzacyjnych we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstw: ● techniki i technologii, ● organizacji i zarządzania, ● ekonomiki i rynku oraz ● przekształceń prawno-własnościowych.

Celem zamierzonej odnowy jest poprawa efektywności przedsiębiorstw w wyniku zmian systemowych związanych z przekształceniami techniczno-technologicznymi, organizacyjnymi, ekonomicznymi i własnościowymi. W rezultacie, owe zmiany powinny prowadzić przedsiębiorstwa w kierunku aktywizacji rynkowej i marketingowej, poprawy ich ekonomiki i finansów; usprawnienia techniki i technologii oraz systemu zarządzania.

Restrukturyzacja organizacyjna

Wwyodrębnionym na rysunku 1 obszarze organizacji i zarządzania zachodzą procesy i zjawiska decydujące o sprawności systemów zarządzania przedsiębiorstw oraz ich dojrzałości organizacyjnej. Celem działań restrukturyzacyjnych w tym obszarze jest poprawa sprawności i efektywności działania przedsiębiorstwa poprzez zmiany modernizacyjne w strukturze organizacyjnej, strategii oraz stylach i technikach zarządzania²⁾.



Rys. 1. Obszar organizacji i zarządzania na tle restrukturyzowanego przedsiębiorstwa

Restrukturyzacja w obszarze organizacji i zarządzania towarzyszy najczęściej zmianom w pozostałych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw, to jest – techniki i technologii, ekonomiki i rynku, a także organizacyjno-prawnym.

Restrukturyzacja organizacyjna ma znaczenie i zadanie szczególne, bowiem w przypadku prowadzenia równoległych procesów restrukturyzacyjnych, w którymś z wymienionych wyżej obszarów, spoczywa na niej ciężar odpowiedzialności za sprawny przebieg procesu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie jako całości. Jak się wydaje, bez restrukturyzacji w obszarze organizacji i zarządzania nie można mówić o powodzeniu restrukturyzacji w pozostałych obszarach strategicznych przedsiębiorstwa. Innymi słowy, nowe warunki działania sprawiają, że przedsiębiorstwa – aby sprostać wymaganiom stawianym przez otoczenie, zachowując przy tym sprawność i efektywność działań we wszystkich jego obszarach działania – muszą uzyskać równowagę funkcjonalną pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem.

Za zapewnienie owej równowagi odpowiada **system zarządzania**, umożliwiający w sposób ciągły i samosterowanie, i utrzymywanie przedsiębiorstwa w zgodzie z wymogami otoczenia³⁾. Utrzymanie równowagi polega w gruncie rzeczy na permanentnej identyfikacji i usuwaniu zjawisk niepożądanych pochodzących zarówno z samego przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia. Sprawność systemu zarządzania jest tym większa, im większa jest umiejętność wykrywania zakłóceń aktualnych i antycypacji przyszłych warunków oraz korygowaniu własnych reguł i metod działania. Jest to konieczny wymóg, zapewniający bezpieczeństwo organizacji w otoczeniu i jej zdolność przetrwania⁴⁾.

Ogólnie można stwierdzić, że skuteczne zmiany restrukturyzacyjne dokonywane we wszystkich wymienionych wyżej obszarach działania przedsiębiorstw wymagają zmian w obrębie potencjału organizacyjnego przedsiębiorstw, a tym samym – przebudowy ich systemu zarządzania.

Aby ustalić faktyczny obraz dokonywanych w przedsiębiorstwach zmian restrukturyzacyjnych w tym obszarze, w latach 1990–1996 wykonano własne badania empiryczne.

Opis badań – założenia

Celem badań było m.in. ustalenie przebiegu działań, ich rodzaju i skali oraz określenie uwarunkowań związanych z dokonywaniem zmian w systemach zarządzania przedsiębiorstw, a na tej podstawie – ocena zmian, jakich dokonują w tym obszarze poddawane restrukturyzacji przedsiębiorstwa⁵⁾.

Obszar badań uwzględniał rejestrację i ocenę przebiegu dokonywanych zmian w sferze organizacji i zarządzania w poddanych badaniu przedsiębiorstwach.

Zakres badań wyznaczały główne elementy, składające się na podsystemy informacyjno-decyzyjne, funkcjonujące w obrębie systemów zarządzania przedsiębiorstw poddanych próbie, to jest: ich **struktury organizacyjne, strategie, style i techniki zarządzania**.

Badania przeprowadzono w grupie 18 przedsiębiorstw przemysłowych różnych branż, zlokalizowanych na obszarze makroregionu dolnośląskiego⁶⁾.

Badane przedsiębiorstwa różni zarówno wielkość i stopień dywersyfikacji (to jest poziom i zróżnicowanie asortymentowe produkcji) oraz liczba zatrudnionych, (która zmienia się w przedziale od 43 osób dla przedsiębiorstw najmniejszych do 1500 dla największych) jak również poziom techniki oraz technologii wytwarzania a także ich lokalizacja. Są one bowiem rozmieszczone na terenach o różnym stopniu uprzemysłowienia i rozwoju urbanistycznego. Różny jest także ich udział w rynku, wielkość kapitału i osiągnięty zysk. Różne są wreszcie ich struktury organizacyjne oraz skala problemów rozwiązywanych w przedsiębiorstwach.

Owe różnice oznaczają, że dokonując syntezy przeprowadzonych zmian – przy występującym, silnym zróżnicowaniu organizacji względem siebie – wzrasta prawdopodobieństwo uzyskania pełnego obrazu poddanych badaniu zmian⁷⁾.

Wyniki badań – ocena zmian

Analiza 18 przypadków restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych i obserwacje poczynione w trakcie przyjmowania przez nie do praktyki organizacyjnej i zarządzania – rozwiązań, pozwała na dokonanie próby oceny zmian oraz usystematyzowania zagadnień mających, jak się wydaje, znaczenie dla dokonywania i przebiegu restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstw oraz wpływających na tempo i skuteczność ich wprowadzania.

Poniżej przedstawiono syntetyczny zapis spostrzeżeń, przyjmujących charakter ocen, które sformułowano na podstawie wyników badań:

■ Zmiany modernizacyjne dokonywane w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw są zjawiskiem szczególnym, wymuszonym przez zjawiska zachodzące w otoczeniu oraz wywodzące się z samego przedsiębiorstwa. Z uwagi na wielość i burzliwość zmiennych otoczenia i uwarunkowań pochodzących z przedsiębiorstwa, przebieg dokonywania zmian wymaga oparcia procesów restrukturyzacyjnych na schemacie działań, tworzących logiczną i spójną całość i determinujących powodzenie ich wprowadzania.

■ Mimo zgodności w schematach przebiegu procesów restrukturyzacyjnych, wynikających z podobieństwa przedmiotu działania, jedności systemów organizacyjnych oraz podobieństwa realizowanych w przedsiębiorstwach funkcji, każdy proces restrukturyzacyjny przebiega w sposób wyjątkowy

i jest zależny od kontekstu działania przedsiębiorstwa (bliższego i dalszego).

■ Programy restrukturyzacyjne, odnoszące się do sfery organizacji i zarządzania są tworzone na podstawie założeń i warunków wywodzących się ze strategii i polityki gospodarczej państwa, uwzględniającej zmiany w poszczególnych obszarach i różnych szczeblach gospodarki, w tym przemysłu i jego sektorów. Następnie, opierając się na polityce i strategii przemysłowej a także własnej strategii rozwojowej, przedsiębiorstwa formułują programy restrukturyzacji organizacyjnej, otwierające możliwości tym przedsiębiorstwom, które potrafią wykorzystać zawarte w nich szanse. Wykażą konsekwencje w realizacji programów a dążąc do poprawy sytuacji w organizacji, potrafią umiejętnie zarządzać zmianami oraz wykażą zdolność do przełamania oporów towarzyszących procesowi zmian.

■ Celem i ostatecznym rezultatem działań tworzonych programów restrukturyzacji organizacyjnej jest uzyskanie organicznych modeli organizacyjnych o uporządkowanej strukturze zarządzania, charakteryzujących się wysokim stopniem adaptacyjności do otoczenia. Takich, które będą zdolne nie tylko przetrwać, ale i rozwijać się. Działać samodzielnie, ale także być atrakcyjnym partnerem dla tworzenia aliansów z innymi podmiotami gospodarczymi.

■ Tworzone i podejmowane programy restrukturyzacyjne w obszarze organizacji i zarządzania zawierają przeważnie działania o mniejszym zakresie i głębokości planowanych zmian, niż wskazywałyby rzeczywiste potrzeby. Jest to wynik specyfiki warunków działania poddawanych modernizacji przedsiębiorstw polegającej na tym, że restrukturyzowane przedsiębiorstwa często muszą rozwiązywać problemy, przekraczające ich finansowe i organizacyjne możliwości.

■ Odmienność warunków działania implikuje zróżnicowane podejście przedsiębiorstw do wymiarów restrukturyzacji.

● Przedsiębiorstwa, których kondycja finansowa pozwala na działania modernizacyjne o szerszym zakresie, traktują zmiany w obszarze organizacji i zarządzania jako element kompleksowych programów restrukturyzacyjnych, obejmujących zmiany także w innych obszarach przedsiębiorstwa, to jest:

- ▲ w obszarze technologii i techniki,
- ▲ ekonomiki i rynku a także
- ▲ organizacyjno-prawnym. Podkreślić przy tym należy, iż restrukturyzacja organizacyjna ma w tych programach znaczenie priorytetowe.
- Przedsiębiorstwa o mniejszych możliwościach finansowych i organizacyjnych ograniczają programy restrukturyzacyjne do sfery organizacji i zarządzania upatrując w nich szanse na przetrwanie oraz tworzenie mechanizmów adaptacyjnych do otoczenia i dalszy rozwój.
- Proces restrukturyzacji w obszarze organizacji

i zarządzania przedsiębiorstw przebiega w różnym tempie. Różne są także jego głębokość i zakres. Towarzyszy mu przy tym wiele przeszkód, które składają się na zespół zagrożeń, utrudniających jego realizację. Część z nich (natury formalnej i organizacyjnej) – odpowiednio wcześniej rozpoznana – może być usunięta przed przystąpieniem do realizacji programu zmian. Inne (o charakterze barier psychologiczno-społecznych, spowalniających proces zmian) – usuwane są w trakcie dokonywania zmian.

Jak się wydaje, restrukturyzacja organizacyjna najpełniej przebiega w tych przedsiębiorstwach, które przyjmują – z jednej strony – ewolucyjny, a nie rewolucyjny charakter przemian – z drugiej zaś – ich programy restrukturyzacyjne uwzględniają, o ile to możliwe, zakres zmian we wszystkich elementach zaliczanych do tego obszaru.

■ Charakter i sprawność dokonywania zmian restrukturyzacji organizacyjnej jest wypadkową specyficznej inercji w odniesieniu do:

- realizacji założeń restrukturyzacji sektorowej (gałęzi, do której należy restrukturyzowane przedsiębiorstwo),
- celów i działania kadry menedżerskiej, związanych z formułowaniem programów restrukturyzacyjnych oraz
- oczekiwań i postaw załóg pracowniczych, wynikających z:
 - ▲ trudności pojawiających się na etapie poszukiwania, postrzegania i odnajdywania (zwłaszcza w pierwszych etapach dokonywania zmian) rozwiązań alternatywnych (kompromisowych), wobec założeń i celów obowiązujących dotąd w przedsiębiorstwie,
 - ▲ preferowania rozwiązań (projektów zmian) nie zawsze adekwatnych do aktualnego położenia przedsiębiorstwa i wynikającego z błędnej analizy oraz diagnozy, co do oceny jego bieżącej sytuacji, bądź ze świadomego wyboru rozwiązania polegającego na kontynuacji rozwiązań obowiązujących dotychczas, z niewielkimi zmianami, o kosmetycznym charakterze,
 - ▲ problemów psychologicznych i społecznych uniemożliwiających skuteczne zespolenie działań zespołów pracowniczych wokół realizacji programów restrukturyzacyjnych⁸⁾.

■ Wydaje się, że proces restrukturyzacji systemów zarządzania stwarza przedsiębiorstwom szansę przebudowy struktur organizacyjnych i wyborów adekwatnej strategii rozwoju. Poprzez dobór właściwych stylów i technik zarządzania wywołuje zmiany w podejściu do tworzenia klimatu organizacyjnego przedsiębiorstw. Ponad wszystko zaś, umożliwia poznanie i weryfikację mechanizmów działania przedsiębiorstw i stwarza szanse dla tworzenia i stosowania nowoczesnych modeli organizacyjnych, sprawnych w turbulencyjnym otoczeniu.

■ Z uwagi na zmienność otoczenia, przedsiębiorstwa wykazują stałą potrzebę modernizowania sys-

temów zarządzania, mimo iż one same wykazują wciąż mało doświadczenia w organizowaniu, prowadzeniu i kontroli przebiegu procesów restrukturyzacyjnych.

Dokonując syntezy przedstawionej oceny przebiegu i wyników restrukturyzacji organizacyjnej podanych próbie przedsiębiorstw można stwierdzić, że uzyskane wyniki zdają się odzwierciedlać obraz rzeczywistości organizacyjnej w przemyśle na tle procesów restrukturyzacyjnych w gospodarce.

Z przedstawionego obrazu wynika, że każda próba restrukturyzowania pojedynczego przedsiębiorstwa wymaga podejścia zindywidualizowanego, opartego na długofalowych działaniach obejmujących wiele technik, podejść, sposobów i obszarów działania, których właściwa – pojmowana strategicznie – adaptacja daje szansę powodzenia.

Zakończenie

Rozpoczęte w 1990 roku procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw przyniosły już określone wyniki i doświadczenia. Niemniej, trudno o precyzowanie jednoznacznych opinii, czy dokonane zmiany mają charakter trwały – w większości restrukturyzowanych przedsiębiorstw implementacja dokonywanych zmian jest bowiem procesem nie zakończonym i obliczonym na poszukiwanie rozwiązań adekwatnych do specyfiki działań przedsiębiorstw w Polsce. W przypadku restrukturyzacji systemu zarządzania pojedynczego przedsiębiorstwa, należy pamiętać, że dla jednych jest to wciąż *gra o przetrwanie i ostatnia deska ratunku*, dla innych zaś, sposób na szybszy i bardziej efektywny rozwój.

Przedstawione w artykule oceny i wnioski nie rozwiążą problemów, jakie napotykają przedsiębiorstwa zmierzające do modernizacji systemów zarządzania w okresie przemian gospodarczych. Niemniej wydaje się, że jako zapis doświadczeń pochodzących z praktyki organizacyjnej mogą one stanowić materiał do przemyśleń dla praktyków zarządzania oraz przyczynek do dalszych prac nad poszukiwaniem racjonalnych i efektywnych rozwiązań w tym zakresie.

Zbigniew Malara

PRZYPISY

- ¹⁾ H.I. ANSOFF, *Zarządzanie strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1985.
- ²⁾ Thierry ma na względzie poprawę efektywności i innowacyjności we wszystkich sferach działalności przedsiębiorstwa. Zob. THIERRY D., *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmian*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa, 1995, s. 23.
- ³⁾ A.K. KOŹMIŃSKI, K. OBŁÓJ, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1989.

⁴⁾ L. KRZYŻANOWSKI, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 1992.

⁵⁾ Działania metodyczne dokonywania zmian opisano w monografii przygotowanej przez autora. Zob. Z. MALARA, *Metodyka dokonywania zmian restrukturyzacyjnych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 1998, s. 78–87.

⁶⁾ Pierwotnie badaniami objęto 25 przedsiębiorstw. Brały one udział w pierwszym etapie badań. Z uwagi na brak zgodności uzyskanych danych, a w niektórych przypadkach ich sprzeczność lub niemożliwość uzyskania – nie podjęto ryzyka dalszych badań wobec grupy 7 przedsiębiorstw.

⁷⁾ Prowadzone przed laty badania J. Childa, P.M. Blaua i F. Schoenherra oraz D.S. Pugha, D.J. Hicksona, G.R. Hiningsa, i C. Turnera a także A. Kiesera, wykazały silną zależność pomiędzy wielkością organizacji a decentralizacją zarządzania. Także badania A.D. Chandlera pokazały, że wzrostowi stopnia dywersyfikacji produkcji towarzyszy zwykle proces zmian w organizacji, zwłaszcza w jej strukturze. Na wyraźne efekty strukturotwórcze stosowanej w organizacji technologii wskazują także wyniki analizy prowadzonej w połowie lat siedemdziesiątych przez J. Woodward, która stwierdziła, że powodzenie osiągają te organizacje, których cechy strukturalne odpowiadają aktualnie stosowanym technologiom. Podobne rezultaty uzyskał E. Harvey oraz J. Hage i M. Aiken. Ponadto, w badaniach nad wpływem otoczenia na organizację T. Burnesa i G.M. Stalkera dowiedli, iż otoczenie stabilne w zasadzie przesądza o mechanistycznej formie struktury organizacji, niestabilne zaś – o pojawieniu się struktur dynamicznych (organicznym). Ustalenia T. Burnesa i G.M. Stalkera potwierdziły prace W. Dilla oraz P.R. Lawrence'a i J.W. Lorsch'a a także P.N. Khandwalla. Zob. M. HOPEJ, *Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 1994, s. 33–65.

⁸⁾ „W dalszym ciągu pokutuje w naszych przedsiębiorstwach przekonanie, że ważne zmiany, takie jak wprowadzanie nowej struktury organizacyjnej, to wyłącznie sprawa kierownictwa. Tymczasem, właściwy dobór działań organizacyjnych przez kierownictwo i uzgodnienie ich z pracownikami wpływa na jakość wprowadzonych rozwiązań organizacyjnych i ich akceptację przez załogę”. Cyt. za CIURLA M., NOWAK M., *O orientacji rynkowej polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 11, 1997, s. 13.

Zofia Sekuła

Planowanie a controlling

Szczeble planowania i rodzaje planów

Zadaniem planowania jest opracowanie kompletu planów ujmujących zjawiska w sposób cząstkowy i globalny. Plany opracowuje się w określonym układzie, w których znajdują odzwierciedlenie cele, kroki, przedsięwzięcia i środki niezbędne do ich realizacji. Podstawą są istniejące zasoby oraz przewidziane w przyszłości zmiany w tych zasobach. Przedsiębiorstwa ustalają różne rodzaje celów, które różnią się szczeblem, dziedziną i ramami czasowymi¹⁾.

Szczeble są cztery: misje, cele strategiczne, cele taktyczne i cele operacyjne. **Misja** to idea przewodnia, na której opiera się cała działalność przedsiębiorstwa²⁾. **Cele strategiczne** wyznaczają ogólny kierunek rozwoju³⁾. **Cele taktyczne** uwzględniają sposób postępowania umożliwiający realizację konkretnych celów strategicznych w przyjętym horyzoncie czasu (średnim okresie). **Cele operacyjne** ukierunkowane są na działania codzienne i mają zabezpieczać realizację celów taktycznych⁴⁾.

Przedmiotem planowania są wszystkie **dziedziny działalności przedsiębiorstwa**, aczkolwiek nie wszystkim przypisywać się będzie jednakowe znaczenie. Ważną rzeczą jest optymalizacja planów polegająca na ustaleniu hierarchii celów oraz godzenie konfliktów występujących między różnymi celami.

Ramy czasowe wiążą się ze szczeblami. Najdłuższy okres dotyczy planów szczebla strategicznego, na którym buduje się plany długofalowe wynoszące pięć i więcej lat, średnie okresy odnoszą się do szczebla taktycznego uwzględniającego 3–5-letnie okresy czasu. Najkrótsze odcinki czasu dotyczą planów operacyjnych. Najczęściej są to okresy roku lub krótsze. Na etapie planowania ważnym zadaniem jest szukanie, w którym miejscu cele są niespójne. W przypadku występowania sprzeczności ważne jest rozważenie, czy można realizować jeden cel kosztem drugiego, czy wprowadzić dodatkowy cel eliminujący niespójność dotychczasowych, czy zrezygnować z pewnych przyjętych wcześniej celów.

Osobami odpowiedzialnymi za opracowywanie planów są kierownicy odpowiednich szczebli. W większych przedsiębiorstwach mogą być tworzone grupy planistyczne lub zespoły składające się z kierowników zainteresowanych daną dziedziną planowania. Takie rozwiązanie ma tę zaletę, że

kierownicy mają uprawnienia władcze i mogą już na etapie planowania podejmować, uzgadniać i eliminować sprzeczne decyzje. Od strony formalnej opracowywaniem planów może zajmować się komórka do spraw planowania. Aby zmniejszyć ryzyko działalności przedsiębiorstwa, można stosować planowanie awaryjne na wypadek sytuacji nieprzewidzianych⁵⁾. Polega ona na uwzględnieniu alternatywnych kierunków działań, jeśli realizacja przyjętego celu zostanie zakłócona i tylko w części możliwa lub w ogóle niemożliwa do osiągnięcia.

Planowanie musi być poprzedzone ustaleniem strategii i celów. Są one kategoriami życzeniowymi, które na etapie planowania będą sprawdzane pod kątem realności, przy dostępnych zasobach, oraz terminu realizacji. Luka między celem a możliwościami jego osiągnięcia wymaga poszukiwania rozwiązań i inspiracji z zastosowaniem różnych technik, takich jak burza mózgów, techniki: morfologiczna, delficka, portfolio, itp. Zainteresowani kierownicy muszą być włączani w proces planowania i wykazywać niezbędne zaangażowanie. Wszystkie działania dotyczące realizacji celu⁶⁾ powinny podlegać skatalogowaniu, ponieważ łatwiej jest wówczas znaleźć i wykorzystać szansę na zlikwidowanie luki między celami a możliwościami. Planowanie, zwłaszcza strategiczne, powinno uwzględniać alternatywy – od najkorzystniejszej do najgorszej przyjmując różną strukturę uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Ważne jest, aby cele można było przekształcić w konkretne mierzalne zadania a następnie doprowadzić do zgodności celów i zadań oraz, parametrów, w jakich będą one wyrażane.

Przedsiębiorstwa stosujące planowanie mają przewagę, zwłaszcza w trudnych sytuacjach, są bowiem mniej podatne na wahania koniunktury. Można więc sądzić, że **samo ustalenie celów nie wystarcza. Muszą być one przekształcone w konkretne działania w ramach kompleksowego planowania.** W przeciwnym przypadku grozi to brakiem drogi do realizacji celów i pozostawienie całkowitej swobody kierownikom do wyboru drogi zbyt późno, bo już w trakcie realizacji celów. Controlling miałby wówczas utrudnione zadanie, gdyż badaniu podlegałyby cele będące raczej deklaracjami niż realnymi wielkościami. Ponadto z powodu nieplanowania, rola controllingu została by mocno zawężona. Nie można byłoby nim objąć

procesów czy przedsięwzięć ani też oceniać jakości podejmowanych decyzji. Zbyt trudna byłaby realizacja funkcji koordynacyjnej controllingu, gdyż każdy z kierowników może mieć inną wizję realizacji celów. Na etapie realizacji trudno koordynować różne, czasami sprzeczne, drogi zmierzające do tych samych celów. Controlling dokonywałby pewnych ocen, nie mając wzorców i wielkości planistycznych, lecz tylko dane rzeczywiste. Według takich ocen niełatwo jest stwierdzić czy, gdzie i jakie popełniono błędy, w jakim stopniu nie wykorzystano szans i jednocześnie nie ustrzeżono się zagrożeń.

Planowanie dąży do wcześniejszego ustalenia przyszłych wyników. Musi być starannie przygotowane, bo trudno przychodzi naprawić to, co na etapie planowania zostało źle zrobione lub zaniedbane. **Głównym błędem jest przyjmowanie niewłaściwych wielkości:** zbyt dużych – co grozi może egzystencji przedsiębiorstwa, lub zbyt małych – co z kolei powoduje niewykorzystanie wszystkich zasobów i możliwości przedsiębiorstwa. Controlling ma wspomagać poszukiwanie właściwych wielkości planistycznych i oceniać pod tym kątem skuteczność planowania. Dzięki temu istnieje możliwość porównywania różnych celów między sobą i oceny, czy nie istnieją sprzeczności między nimi oraz jaka występuje zależność między zwiększaniem poziomu jednego celu względem innych. Informacje o sprzecznościach i zależnościach mogą mieć wpływ na zmianę wcześniej ustalonych priorytetów celów, przesunięcie ich realizacji w czasie, wprowadzenie nowych celów itp.

Krokiem następnym po wyrażeniu celów w wielkościach mierzalnych jest zapewnienie środków do ich realizacji. W szczególności trzeba wziąć pod uwagę:

- działania, które należy podjąć, by osiągnąć przyjęte cele,
- niezbędne środki finansowe, osobowe i rzeczowe,
- osoby odpowiedzialne,
- etapy realizacji celów,
- harmonogramy działań z uwzględnieniem niezbędnych dla nich środków,
- odcinki czasu do przeprowadzenia kontroli.

Jeśli jasno zostaną sformułowane działania, to łatwiej i bardziej precyzyjnie można zaplanować niezbędne środki i oszacować, czy będą one dostępne w okresie planistycznym. Controlling ma czuwać, by w przedsiębiorstwie planowano w odpowiedni sposób i w odpowiednim czasie, uwzględniając przy tym potrzeby w zakresie kontroli. Bez możliwości dokonywania porównań z danymi rzeczywistymi planowanie traci sens.

Czynniki mające wpływ na skuteczność planowania



z punktu widzenia controllingu, planowanie powinno spełniać poniższe wymagania:

- być kompleksowe, czyli obejmować wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa,
- rozpoznawać i uwzględniać wąskie gardła,
- przyjmować jednolite i uzgodnione wcześniej wielkości wyjściowe, tak by nie występowały rozbieżności między planami cząstkowymi, jeśli wykorzystują te same dane,
- postać każdego planu musi być wyrażona w odpowiedniej formie, która powinna obowiązywać przynajmniej w okresie realizacji planów; w przeciwnym przypadku trudno byłoby kontrolować ich wykonanie,
- wszystkie plany powinny składać się na system planów wyrażony za pomocą obowiązującej w przedsiębiorstwie dokumentacji,
- dokumentacja planistyczna musi być przejrzysta i uwzględniać odpowiedzialnych za planowanie, wykonanie, kontrolę wykonania oraz projektowanie zmian i ich wprowadzanie w przypadku wystąpienia odchyleń.

Szczególna rola controllingu dotyczy udziału w zaprojektowaniu i wprowadzeniu w życie systemu planowania sprzężonego z systemem kontroli. Chodzi tu o metaplanowanie, czyli planowanie planów, a mianowicie: jakie rodzaje planów będzie się opracowywać, kto jest odpowiedzialny i w jakim czasie mają być opracowywane; ważne jest powiązanie między planami oraz koordynacja w zakresie wprowadzania zmian do planów.

Planowanie to instrument w ręku kierownictwa, który pozwala antycypować działania w przyszłości przez podejmowanie decyzji w teraźniejszości. Formalizacja planowania nabiera znaczenia ze względu na złożoność działania przedsiębiorstwa, ciągłe ryzyko w prowadzonej działalności z powodu dużej konkurencji i wynikającą z tego rangę decyzji kierowniczych. Osoby biorące udział w planowaniu muszą upewnić się, że dysponują odpowiednimi informacjami o warunkach i zasobach, mających wpływ na realizację przyjętych celów.

Skuteczność planowania zależy od wielu różnych czynników, które trzeba mieć na uwadze, bo wówczas w sposób świadomy można oddziaływać na pojawiające się utrudnienia. Planowanie bowiem to materia bardzo złożona. Trzeba rozpatrywać wiele czynników, a uwzględniać najbardziej istotne, których wybór jest trudny. Kreowanie przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa to nic pewnego. Niepewność potęgują zależności między różnymi czynnikami⁷⁾, których wielkość nie zawsze wyrażona jest za pomocą danych ilościowych. W bardzo wielu przypadkach, zwłaszcza w planowaniu strategicznym, planista dysponuje tylko danymi jakościowymi. Planowanie stanowi wyzwanie wobec dynamicznego otoczenia, którym nie zawsze są w stanie sprostać planiści, a następnie na etapie



realizacji – całe przedsiębiorstwo. W metaplanowaniu nie jest możliwe precyzyjne rozwiązanie kwestii koordynacji między planami, szczególnie na etapie wprowadzania zmian do planów. Wskutek tego w procesie rzeczywistego planowania może dochodzić do usamodzielniania się planów i oddalania ich od celu głównego, mimo że warunki wyjściowe nie uległy zmianie.

Wśród kierownictwa może występować niechęć do opracowywania planów. Powody mogą być różne. Po pierwsze, niewłaściwie ustalone cele, mogą utrudniać działanie niektórych komórek organizacyjnych, a nie przynosić w ogólnym rachunku niczego dobrego przedsiębiorstwu.

Rodzi się wówczas opór kierownictwa do podejmowania działań zabezpieczających realizację takich celów. Przykładem może być ilościowy wzrost produkcji, podczas gdy przedsiębiorstwo ma poważne kłopoty z jakością (dużo reklamacji). Po drugie, osiąganie planowanych wyników nie tylko zależy od przewidywanych działań w przedsiębiorstwie, ale także od otoczenia zewnętrznego. Im bardziej burzliwe otoczenie, tym planowanie jest trudniejsze. Po trzecie, plany zmuszają kierowników do działań na rzecz ich realizacji. Plany uwzględniające konkretne wielkości do osiągnięcia oraz czas ich wykonania ułatwiają kontrolę. Bez trudu można stwierdzić na ile, i w jakiej komórce zadania nie zostały wykonane i kto jest za to odpowiedzialny. Plany z drugiej strony ograniczają swobodę działania, co wśród niektórych kierowników – pełnych inwencji – może rodzić niechęć. Do planowania zniechęca także brak odpowiednich zasobów. W wyniku planowania następuje wprowadzenie większych lub mniejszych zmian w przedsiębiorstwie i komórkach organizacyjnych. Niektórzy kierownicy odczuwają opór wobec zmian.

Controller powinien zdawać sobie sprawę z barier, jakie tkwią w samej materii planowania, jak też z wewnętrznych oporów kierownictwa, co może mieć wpływ na jakość planów i trudności ich realizacji. Opory tkwiące w ludziach mogą być stopniowo eliminowane przez szkolenia kierowników. Tym niemniej, **planowanie nie jest panaceum** na wszystko⁸⁾. Nie stanowi niezmiennego zestawu działań, procedur i środków, który rozwiąże wszystkie problemy na drodze ku realizacji celu. W miarę upływu czasu zachodzi potrzeba dokonywania korekty obranego kursu.

Mając na uwadze kryterium instytucjonalne, to jest komórki i osoby zajmujące się planowaniem, wyróżnić można:

■ Planowanie odgórne (*top down*), w którym kierownictwo wyższych szczebli zarządzania – na podstawie celów ustalonych dla przedsiębiorstwa – opracowuje plany, według których następuje w komórkach wykonawczych konkretyzacja działań⁹⁾.

■ Planowanie progresywne (*bottom up*), polegające na tym, że w proces planowania włączone jest kierownictwo niższych szczebli. Opracowaniu najpierw podlegają plany cząstkowe, a następnie łączy się je dokonując jednocześnie określonych modyfikacji w planach całościowych. Stan w przyszłości może zmienić się, w sposób nie dający się przewidzieć. Wymaga więc fantazji i kreatywności w ocenie przyszłych zmian.

■ Planowanie cyrkulacyjne, stanowiące połączenie omawianych wyżej form. Opracowywanie planów odbywa się na wszystkich szczeblach kierowania. Przy czym plany wyższego szczebla wędrują na szczeble niższe, gdzie podlegają uszczegółowieniu i wracają z powrotem na wyższe szczeble kierowania wraz z uwagami dotyczącymi propozycji zmian i/lub oceny ich realności.

■ Planowanie horyzontalne, znajdujące szczególne zastosowanie w firmach japońskich. Opracowywaniem planów zajmuje się kierownictwo średniego szczebla, które wykorzystuje do tego celu między innymi informacje i uwagi kierowników najniższego szczebla. Najpierw opracowuje się cząstkowe plany wariantowo, a następnie zestawia plan całościowy, który podlega uzgodnieniu z kierownictwem przedsiębiorstwa. Zaletą tego planowania są grupowe decyzje dotyczące planowanych działań oraz duża staranność w ich opracowaniu, ponieważ kierownicy zajmujący się planowaniem ponoszą odpowiedzialność za wykonanie planu. W procesie planowania wyróżnić można cztery fazy – określenie celu, analiza problemu, poszukiwanie alternatyw działania, decyzje o wyborze najwłaściwszych działań.

Zofia Sekuła

Przypisy

- ¹⁾ R.W. GRIFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996 r. s. 201.
- ²⁾ I. NOWOTNY, *Plan marketingowy*, Warszawa 1993 r., s. 19.
- ³⁾ H. KREIKEBAUM, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996 r., s. 26.
- ⁴⁾ H. STEINMANN, G. SCHREYÖGG, *Zarządzanie*, Wrocław 1992 r., s. 82.
- ⁵⁾ P. DRUCKER wyróżnia następujące cele: zysk, rentowność, pozycja na rynku, sprawność działania, innowacje i świadczenia na rzecz społeczeństwa, np. ochrona środowiska, Por. R.A. WEBBER, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990 r., s. 261.
- ⁶⁾ H. KREIKEBAUM, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996 r., s. 24.
- ⁷⁾ R.W. GRIFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996 s. 223.
- ⁸⁾ J. VOLLMUTH, *Controlling, Planowanie, Kontrola, Zarządzanie*, Warszawa 1993 r., s. 57.
- ⁹⁾ R.A. WEBBER, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990 r. s. 257.

Janusz Strużyna

Reengineering spóźniony?

Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein

Reengineering Metoda usprawniania organizacji

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998

Wydanie w roku 1998 polskiego tłumaczenia książki o *reengineeringu* napisanej w 1994 roku może nieco dziwić. Wiadomo bowiem, że *reengineering* stał się w świecie teoretyków i praktyków zarządzania jedną z najbardziej kontrowersyjnych metod doskonalenia organizacji. W pierwotnej swej wersji (jeśli o takiej w ogóle może być mowa w stosunku do tej koncepcji) był pomyślany jako rewolucja w doskonaleniu organizacji, która powinna:

- odzwierciedlać, wzmocnić i rozpowszechnić procesy łatwe do zaobserwowania pod koniec lat osiemdziesiątych w przodujących firmach na świecie, (firmach o wysokim poziomie wartości dodanej),
- pozwolić na uelastycznienie firm i stworzenie im warunków do szybkiego dostosowywania się do potrzeb burzliwie zmieniającego się rynku,
- pozwolić na obniżenie kosztów stałych przy podwyższeniu wynagrodzeń pracowników,
- wprowadzić trwałą zmianę roli pracowników na bardziej dostosowaną do ich współczesnego poziomu wykształcenia, kompetencji i aspiracji,
- odpowiedzieć na wyzwania, jakie dobrze wykształcona społeczność firm stawia przed kadrą menedżerską,
- rozwinąć i utrwalić ducha¹⁾ zespołowości,
- utrzymać silną więź pomiędzy klientem domagającym się najwyższej jakości i pracownikami.

Wiele z firm lat osiemdziesiątych, opierając się na wyliczeniach łańcucha wartości dodanej, ulokowało swoje aktywa w handlu i usługach. Niekonwencjonalne struktury akwizycji, firmy sprzedające swoim własnym pracownikom towary w cenach hurtowych, sieci, wybuchające gwiazdy, alianse, to tylko przejawy tej nowej generacji rozwiązań. U ich podstaw tkwiło przekonanie, że wszystko, co nie jest zaangażowane w bezpośrednią obsługę klienta tworzącego warunki przeżycia, powinno zostać wyeliminowane z firmy. Ludzie pierwszej linii stali się kluczowym zasobem firm²⁾. Dzięki odpowiedniemu wyposażeniu (telefony, samochody, komputery itp.) potrafili stworzyć odpowiedź na każde żądanie klienta, rozpatrzyć i przeanalizować większość jego oczekiwań. Zmieniające się otoczenie zewnętrzne

zostało „rozparcelowane” na setki zindywidualizowanych kontaktów i relacji „pracownik–klient”. Systemy chaotyczne w makroskali stawały się przewidywalne w mikroskali nowych form działania firm. To, co dziwiło analityków rynkowych w skali danego segmentu, w konkretnej relacji sprzedawca (np. polisy ubezpieczeniowej)–jego klient stawało się łatwe do przewidzenia i wyjaśnienia. Zdecentralizowane, sieciowe struktury pozwalały odpowiadać na burzliwość otoczenia. Jednocześnie w strukturach tych zaczęto wyróżniać role klientów wewnętrznych i zewnętrznych oraz eliminować wszelkie zadania, których konkretne efekty nie miały jednoznacznego przeznaczenia. W konsekwencji, wyraźnie obniżono koszty stałe wynikające z rozbudowy systemów nadzoru i kontroli bezpośredniej pracowników. Nawet dotychczasowe ostoje spokoju menedżerskiego – biurowce z ich zacisznymi pokojami – zyskały swoich właścicieli i lokatorów. Lokatorem stał się dotychczasowy pracownik, a właścicielem – administrator. Nie trzeba było wielu miesięcy, aby ten pierwszy, obniżając (budżetowane) koszty własne funkcjonowania, przeniósł swą pracę do domu klienta lub swojego, drugi stwierdził, że biurowiec nie może stać pusty przez 16 godzin na dobę. Presja na oszczędności i obieg pieniądza stała się powszechna. Pracownicy wdrożeni do takiego systemu mogli wykazać potencjał przedsiębiorczości, ale jednocześnie byli odpowiedzialni za swoje decyzje. W tym układzie kadra kierownicza musiała od nowa zdefiniować swoje zadania i uznać swoją służebną względem *stakeholders* pozycję³⁾. Hierarchiczne, władcze oddziaływanie zostało zastąpione wspomaganiami i zespołowością. Zdolność do redefiniowania (*reframing*) organizacji⁴⁾ zaczęła tworzyć szansę na sprostanie coraz to nowym wyzwaniom otoczenia. W takich warunkach *reengineerig* stworzył nowy wymiar porządku, który pozwolił teoretycznie zrozumieć zachodzące w praktyce zjawiska. Jego podstawą stało się zerwanie z myśleniem strukturą i zwrócenie uwagi na proces. O ile dla dotychczasowych działań z zakresu zmian organizacyjnych używano często porównania z puzzlami, o tyle

dla *reengineeringu* właściwsze wydaje się nawiązanie do komputerowej gry w węża. Polega ona na tym, żeby budowany, poprzez zjadanie w ruchu kolejnych wyznaczonych punktów, wąż nie zjadł własnego ogona lub nie dotknął brzegu ekranu. Porównując zasadę tej gry z funkcjonowaniem firmy można byłoby powiedzieć, że procesy organizacyjne nie powinny być budowane w celu służenia samym sobie (własny ogon), a ich ukierunkowanie powinno omijać nieprzekraczalne bariery rynku i zasobów firmy (obramowanie ekranu). *Reengineering* sprawił, że zarządzanie po raz kolejny w swej historii zwróciło się w kierunku myślenia fenomenologicznego i w kierunku systemu idealnego oraz nawiązało do wielu innych przewijających się wcześniej koncepcji, traktujących organizację jako zbiór procesów⁵⁾. *Reengineering* jest jednak podejściem radykalnym i stawiającym poważne wyzwania przed wszystkimi pracownikami. Bestseller M. Hammera i J. Champy'ego wprost wskazywał że: „*Reengineering* nie ma na celu naprawy. *Reengineering* firmy oznacza zaczynanie wszystkiego od nowa, od samego początku”⁶⁾.

Od dnia zaistnienia pomysłu *reengineeringu* w praktyce do dziś, jego istotę przedstawiano wielokrotnie i na wiele różnych sposobów. Wszystkie te podejścia łączy to, że odwołują się one zawsze do pojmowania *reengineeringu* jako metody „*gruntownego przekształcania całościowych procesów w przedsiębiorstwie*”⁷⁾. Jednak kształt proponowanych metod ulegał w rzeczywistości przedsiębiorstw wielu modyfikacjom. W konkretnej sytuacji firmy budowano zazwyczaj własny, dopasowany do istniejącej kompetencji pracowników oraz innych zmiennych sposób doskonalenia procesów organizacji. W efekcie, zaczęto dostrzegać problemy z definiowaniem i rozpoznawaniem *reengineeringu* w praktyce. Okazało się bowiem, na co wskazały międzynarodowe badania porównawcze, iż menedżerowie:

- określają każdą zmianę jako BPR;
- definiują inaczej niż w literaturze składniki procesów udoskonalania;
- realizują BPR ze zmienną determinacją.

W rezultacie, autorzy wspomnianych badań sformułowali niepokojące wnioski, że „*jeśli BPR ma przetrwać jako użyteczna technika, potrzebne będzie wypracowanie wspólnego sposobu pojmowania prawdziwego znaczenia BPR i sposobu, w jaki należy BPR stosować*”⁹⁾. W innym przypadku ta koncepcja, ich zdaniem, będzie już niedługo jedynie wspomnieniem. Na dodatek praktyki doskonalenia firm realizowane pod hasłem *Business Process Reengineering* zaczęły się rozszerzać, a skutki ich stosowania stały się widoczne. I to nie tylko skutki pozytywne.

Wielu z kierowników i pracowników straciło orientację w nowym systemie organizacji. Pojawiło się uczucie chaotycznego funkcjonowania. Poprzednie więzi społeczne zostały zmienione, a dotychczasowy kolega z pracy stał się wewnętrznym klientem, który mógł się zachowywać zgodnie z własnym, rynkowym interesem. Również dotychczasowi

szefowie, znani z sumienności w nadzorze, musieli odnaleźć inną rację swojego istnienia. Musieli określić asortyment swoich usług i rację ich utrzymywania w firmie. Zredefiniowane zadania szczególnie mocno odmieniły funkcjonowanie średniego szczebla zarządzania i pracowników biurowych”. Nie omiły także kosztownych doradców prezesów i samych prezesów, którzy musieli oprzeć swoją władzę na zdolności do tworzenia warunków do działania dla sieci niezależnych i przedsiębiorczych podmiotów. W efekcie innych zasad nadzoru możliwe były „wpadki decyzyjne” o takiej skali, która mogła wstrząsnąć nawet tak nobliwymi instytucjami, jak banki. Samodzielność działania i prawo do decyzji musiały wywołać presję na efekty, a spłaszczona struktura nie stworzyła możliwości wielokrotnej kontroli. Ewentualne „wpadki” wynikające z dużej samodzielności pracowników były kosztem takiej zmiany. Kosztem stała się również konieczność informatyzacji organizacji na skalę, która dawała szansę na bezpośredni dostęp pracowników do danych w czasie realnym. Jednocześnie wrażliwość systemu na zakłócenia w przepływie informacji rosła. Tradycyjnie uświęcony system piramidy stanowisk i władzy wspartej na informacji oraz pozycji w formalnej hierarchii załamał się. W konsekwencji na nowo trzeba było definiować ścieżki karier i rozpoznawać sens własnej pracy. Ponadto restrukturyzacja doprowadziła do zmniejszenia skali niezbędnego zatrudnienia i w rezultacie makroprocesy *reengineeringu* stworzyły problem wzrostu bezrobocia. Oczywiście odpowiedź zwolenników tego podejścia była natychmiastowa i wskazywała na to, że poprawny sposób realizacji projektów nie tworzy takich zagrożeń¹⁰⁾. Mimo wszystko wątpliwości zaczęły się wzmacniać i są podtrzymywane do dziś.

Czy na tle takich uwag teoretycznych i efektów praktycznych wydawanie przez tak znanego wydawcę, jakim jest Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, książki, która już w tytule zawiera słowo *reengineering* nie czeka brak zainteresowania? Nie tylko nie wydaje się, ale na pewno nie! Jest to bowiem podręcznik niosący wiedzę o procesach BPR i opisujący konkretną, autorską metodę doskonalenia organizacji o zastrzeżonej (a więc chronionej prawem i wartościowej) nazwie. Nastawienie praktyczne tej pracy jest widoczne dla czytelnika od pierwszych jej stron. Już w pierwszej części zamieszczono wiele rad na temat tego, kto i w jakim stopniu może skorzystać z tej książki. Wystarczy zatem wziąć w księgarni egzemplarz, otworzyć go na stronie siedemnastej, aby dowiedzieć się, czy warto za niego zapłacić.

Sama książka rozpoczyna się od barwnej opowieści, w której konkretne postacie historyczne uzyskują sukces dzięki uporowi w poszukiwaniu najlepszych dróg osiągnięcia ważnego dla kraju celu. Ten wstęp o zabarwieniu literackim powoduje, że kolejne fragmenty odbiera się równie łatwo i przyjemnie, choć dotyczą między innymi spraw z zakresu metodologii nauk o zarządzaniu. Wprowadzony tam po-

rządek terminologiczny i metodyczny pozwala nie tylko dookreślić pozycje *reengineeringu* w klasie metod doskonalenia, ale również zrozumieć sens i potrzebę jego uprawiania. Nie można powiedzieć, że autorzy piszą chłodno o tych sprawach. Są entuzjastami tego podejścia i to odkrywa się w każdym napisanym zdaniu. Czytelnik ma wrażenie, że słucha osób, które dzielą się z nim własną wiedzą i doświadczeniami, a nie zostaje odbiorcą chłodnego, naukowego raportu na zadany temat. Każdy praktyk i konsultant firm natychmiast, po każdym przeczytanym zdaniu musi zapytać siebie: „czy myślę tak samo, czy moje doświadczenia potwierdzają podane rozwiązania, czy byłbym gotowy zaryzykować wdrożenie podanych zaleceń?”. Szczególnie ważna jest odpowiedź na to ostatnie pytanie, gdyż książka jest w zasadzie receptą na działanie. Po jej przeczytaniu można je podjąć (czy to w formie wykładów, czy programu zmian, czy projektu doskonalenia) lub stwierdzić, że podany pomysł nam nie odpowiada. Nie można natomiast powiedzieć, że koncepcja ma braki lub rozważania prowadzone są na tak wysokim poziomie uogólnienia, iż przeradzają się w banalne rady. Praca Raymonda L. Manganelliego i Marka M. Kleina przedstawia i omawia wieloetapowy proces *reengineeringu* (s. 73) z podziałem na konkretne role i dopracowanym harmonogramem postępowania. Opiera się on na silnym postanowieniu, że tak należy prowadzić zmiany, aby ich efekty następowały szybko (stąd w nazwie metody słowo „rapid”). Menedżerowie nie są skłonni do długiego oczekiwania na sukcesy. Takie założenie świadczy o dużej znajomości przez spółkę autorską społecznej rzeczywistości przedsiębiorstw, w której dyskusje naukowe i wielkie programy muszą być ukonkretniane precyzyjnymi, możliwymi do osiągnięcia w krótkim czasie korzyściami. Działania operacyjne zajmują menedżerom wiele codziennego czasu. Podział na rolę stratega i kierownika operacyjnego jest dobry jedynie w podręcznikach akademickich. Książkę zatem przygotowano tak, aby bezpośrednio dostarczała szefom firm konkretnego programu (np. szkoleń personelu) działań i mierników jakości ich realizacji. W zależności od stopnia zaufania czytelnika do cudzych doświadczeń może on wprowadzić odpowiednie modyfikacje do zaprezentowanej propozycji lub stosować ją, autoryzując poszczególne fragmenty w nie zmienionej formie. Zawsze jednak realizując podaną metodę Manganelliego i Kleina rozpocznie on program strategicznej zmiany, która szczególnie polskim przedsiębiorstwom o wieloletniej tradycji jest tak bardzo potrzebna. W celu jeszcze większego ukonkretnienia sformułowanych zaleceń autorzy stworzyli fikcyjną firmę ABC Toy Company. Ltd. oraz sprawili, że każdy rozdział rozpoczyna się od listy ważkich pytań, na które należy w każdej firmie znaleźć odpowiedź. Związek z realiami podkreśla również to, że w treści pracy nawiązuje się bezpośrednio do dokumentów (np. faktura) i technik pracy (np.

zespołowej, ścieżki karier, analizy ABC) spotykanych prawie w każdej organizacji. Jednak ich analiza i uporządkowanie następuje zgodnie z ideą radykalnej zmiany. W osobnym rozdziale pracy zestawiono również wybrane narzędzia możliwe do zastosowania podczas *reengineeringu* oraz dziesięć wskazówek ich stosowania. Natomiast w końcowej części książki autorzy przedstawiają obraz ośmiu błędów, które mogą spowodować, że trud zmian nie przyniesie odpowiedniej jakości efektów. Są nimi:

- brak jasnych definicji,
- nierealistyczne oczekiwania,
- nieodpowiednie zasoby,
- zbyt długi czas realizacji,
- brak odpowiedniego wsparcia ze strony kierownictwa,
- źle zdefiniowany zasięg projektu,
- mistycyzm,
- brak efektywnej metodologii.

Zestawienie uwag zawartych w omówieniu każdego z tych błędów z osobna może stanowić poważny argument w zaakcentowanej na początku tego opracowania dyskusji pomiędzy sceptykami i zwolennikami *reengineeringu*. Autorzy uważają, że ze wskazanymi słabościami *reengineeringu* można sobie poradzić.

Niepodważalnym walorem książki jest jasna i uporządkowana prezentacja spójnej metody postępowania praktycznego. W efekcie, czytelnik otrzymuje z jednej strony przewodnik terminologiczny i metodyczny, z drugiej – ważki głos w dyskusji nad *reengineeringiem*. Jednak książka ta nie jest napisana po to, by być jedynie podstawą do podsumowań i dyskusji, ale aby zmieniła i doskonała w duchu BPR. Jest skierowana do aktywnych uczestników i inicjatorów zmian lub wykładowców szkolących menedżerów. Jest na wskroś pragmatyczna.

dr hab. Janusz Strużyńska
Akademia Ekonomiczna
w Katowicach

PRZYPISY

- ¹⁾ B. NOGALSKI (red.), *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, TNOiK, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1998.
- ²⁾ T. PETERS, *Thriving on Chaos. Handbook for A Management Revolution*, Pan Books, Londyn 1987.
- ³⁾ H.S. DENT, *Job Shock*. St. Martin's Press, Nowy Jork 1995.
- ⁴⁾ L.G. BOLMAN, T.E. DEAL, *Reframing organisations. Artistry, Choice, and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1991.
- ⁵⁾ Por. K. OBLÓJ, *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 1998, s. 210.
- ⁶⁾ M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 16.
- ⁷⁾ Z. MARTYNIĄK, *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996, s. 321.
- ⁸⁾ Por. ostatni z serii artykułów w rubryce: „Z czasopism zagranicznych” pod tytułem: „Business Process Reengineering – termin zdewaluowany”, w: „Przegląd Organizacji” 1997, nr 4, s. 40.
- ⁹⁾ Tamże.
- ¹⁰⁾ *Trouble with reengineering*, [w:] „Management Decision” 1955, nr 3.

Marian Gorynia

Przedsiębiorstwo w okresie transformacji

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998

O zachowaniach polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji napisano bardzo dużo, ale pozycji opartych na nowoczesnych teoriach i porządnym badaniach empirycznych jest już znacznie mniej. Dlatego bez wątpienia należy z intelektualną przyjemnością spojrzeć na ostatnią erudycyjną książkę profesora Mariana Gorynia. Książkę o tytule *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji: mikroekonomia przejścia* wydała Akademia Ekonomiczna w Poznaniu i stanowi ona kontynuację problematyki poruszanej w pracy zbiorowej pod redakcją profesora Wiesława Otta *Droga do rynku: aspekty mikroekonomiczne*, wydanej w 1994 roku.

Punktem wyjścia jest koncentracja na czterech zagadnieniach, przedstawionych przez autora we wstępie: syntetycznej prezentacji osiągnięć współczesnych teorii przedsiębiorstwa, przedyskutowaniu koncepcji konkurencyjności gospodarki i przedsiębiorstwa, prezentacji wyników badań zachowań przedsiębiorstw poznańskich i sformułowaniu wniosków dla polityki gospodarczej. Każde z tych zagadnień jest samo w sobie tematem do książki. Pierwsze dla dobrego podręcznika ekonomii menedżerskiej, którego ciągle brak na naszym rynku, (pomimo ostatnich tłumaczeń wydanych przez PWE), drugie dla monografii wiążącej konkurencyjność gospodarki i przedsiębiorstw, trzecie jako raport badawczy modyfikujący istniejące teorie i metodologie badawcze, czwarte jako głos w dyskusji nad jednym z najpilniejszych i najbardziej kontrowersyjnych zadań elit polityczno-gospodarczych. Z każdego z tych zadań z osobna autor wywiązuje się bardzo dobrze, ale jest jeden obszar, gdzie można książkę trochę skrytykować – jest to obszar najtrudniejszy, bo integracji tych wszystkich zagadnień w jedną mądrą całość, która pozwoliłaby stworzyć nowy model badawczy transformacji i pozwoliła na integrację ogromnie rozproszonych wysiłków badawczych w naszym kraju.

Część pierwsza – podstawy teoretyczne, jest rzetelnym i erudycyjnym omówieniem nowoczesnych teorii przedsiębiorstwa. Autor wychodzi od neoklasycznej teorii firmy i omawia jej kolejne modyfikacje i krytyki, przede wszystkim stanowiące rozwinięcie neoklasycznego nurtu ekonomicznych teorii menedżerskich W. Baumola, E. Morrisa, O. Wil-

liamsona i kontestujące same założenia teorii neoklasycznej podejście behavioralne. Następnie autor dyskutuje trzy ważne teorie: agencji, praw własności i kosztów transakcyjnych, które stanowią współcześnie osnowę wielu badań nad strategią i zachowaniami przedsiębiorstw. Gwoli sprawiedliwości trzeba dodać – głównie osnowę badań robionych pod wpływem dorobku amerykańskiego. Książka profesora Gorynia jest jedną z nielicznych w Polsce, która poważnie i jednocześnie przystępnie prezentuje te ważne dla badaczy zarządzania teorie i dlatego będzie przydatna dla studentów i młodych pracowników naukowych, jak i menedżerów mających ambicje rozumienia teoretycznych podstaw badań nad współczesnymi organizacjami. Niedosyt pozostawia przedstawiona przez autora krytyka tych teorii, bowiem jest ona prowadzona głównie z perspektywy ekonomii. Tymczasem krytyka formułowana przez badaczy organizacji, np. teorii agencji przez Pffera, który w ogóle kontestuje jej teoretyczną wartość czy fundamentalnych założeń o oportunistycznym modelu zachowania w teorii kosztów transakcyjnych przeprowadzona przez Mortona i Ghoshala, jest w mojej opinii co najmniej równie interesująca, bowiem wychodzą oni z innej ontologii i epistemologii niż ekonomia. Bez względu na te luki w przedstawieniu krytyki autorowi udało się niemała sztuka wykazania praktycznej wartości tych teorii i bardzo charakterystyczny oraz ciekawy jest w tym kontekście aneks – „Pośrednictwo w handlu zagranicznym a teoria kosztów transakcyjnych”, który ukazuje walory wybranych nowoczesnych teorii firmy poprzez próbę odpowiedzi na pytanie, kiedy firmy powinny korzystać z pośrednika w procesie umiędzynarodawiania działalności.

Część druga jest analizą konkurencyjności i strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia do dyskusji jest bardzo ciekawa analiza pojęcia konkurencyjności i implikacji teoretycznych i metodycznych odmiennych definicji. Następnie autor konceptualizuje i operacjonalizuje zmienne składające się na pojęcie konkurencyjności. Cała ta część jest bardzo ciekawa i dosyć przewrotnie ukazuje zresztą, że związek pomiędzy uprawianą teoretycznie ekonomią i zarządzaniem jest ciągle w polskiej literaturze przedmiotu dosyć luźny. Dlatego

ciągłe brakuje jasnego ukazania związków i konsekwencji różnych teorii dla możliwości konkurencyjnych firmy, tak jak to pośrednio pokazują prezentowane przez Mariana Gorynię ciekawe przykłady określenia pozycji strategicznej Międzynarodowych Targów Poznańskich spółka z o.o. i firmy Tonsil SA.

Część trzecia książki przedstawia strategię przedsiębiorstw poznańskich na podstawie kilku badań zrealizowanych w latach dziewięćdziesiątych. Zamyśl badawczy był bardzo ambitny, o czym świadczą – objętość oraz zakres tematyczny ankiet. Próbką była stosunkowo ograniczona, bowiem z terenu jednego województwa i objęła w 1993 roku 27% populacji firm. Precyzyjne dane uzyskano tylko od 13% populacji. Badania w 1995 roku stanowiące kontynuację programu badawczego objęły właśnie te 13% (bez 4 firm), co umożliwiło porównanie dynamiki zachowań firm. Rozdział prezentuje ogromne bogactwo wyników badawczych i rozwiewa pewne mity stworzone wokół polskiej restrukturyzacji. Do najważniejszych zaliczyłbym polityczny mit o istnieniu „trójkąta bermudzkiego” (zarząd-rada pracownicza-związek), który uniemoż-

liwia efektywną restrukturyzację, mit o systematycznej poprawie sytuacji konkurencyjnej na skutek adaptacji firm (z badań wynika, że poczucie braków systematycznie narasta), mit o nacisku na dewaluację jako narzędzie pobudzania eksportu. Kadra kierownicza, jak wykazują badania, realistycznie ocenia sytuację swoich firm, wartość swoich wysiłków oraz polityki przemysłowej państwa.

Część czwarta jest poświęcona właśnie problematyce polityki gospodarczej i częściowo opiera się na wynikach badań. Autor opowiada się za polityką inteligentnego wspierania procesu budowy konkurencyjności przedsiębiorstw w sposób systemowy, bez rozdzielania wsparcia dla eksporterów i producentów na rynku krajowym i w ten sposób unika odwiecznych sporów zwolenników aktywnej interwencji i naiwnych wyznawców dobrodziejstw wolnego rynku.

W sumie, otrzymaliśmy ciekawą, zwartą książkę, w której jak rzadko kiedy w polskiej literaturze połączono omówienie teorii, wyniki badań empirycznych i postulaty dla praktyki gospodarczej.

Prof. dr hab. Krzysztof Oblój

Międzynarodowe Centrum Zarządzania

Phyllis F. Schlesinger, Vijay Sathe,

Leonard A. Schlesinger, John P. Kotter

Projektowanie organizacyjne

Przekład Michał Rusiński

Redaktor naukowy przekładu Wojciech Gasparski

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999

Książka Phyllis F. Schlesingera, Vijay Sathe, Leonarda F. Schlesingera i Johna P. Kottera jest tłumaczeniem trzeciego wydania cieszącego się powodzeniem akademickiego podręcznika projektowania organizacyjnego, na którym wykształciły się liczne roczniki studentów amerykańskich uczelni kształcących magistrów zarządzania (MBA – master of business administration). Książka jest podzielona na trzy części, z których każda składa się z trzech działów:

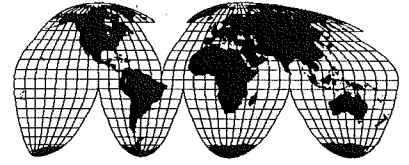
1) działu teoretycznego, dostarczającego pod-

stawowej wiedzy na temat omawiany w danej części;

2) działu praktycznego, na który składają się praktyczne przykłady (kazusy) ilustrujące zagadnienia przedstawione w dziale teoretycznym;

3) działu lektur uzupełniających, służących wzbogaceniu działu teoretycznego i praktycznego poszczególnych części bądź rozwinięciu pewnych zagadnień szczegółowych omawianych w tych częściach.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Delegowanie pracowników do pracy za granicą

J. Steward Black, Hal B. Gregersen, *The right way to manage expats.* „Harvard Business Review”, March–April 1999, s. 52–63

J. Steward Black jest dyrektorem Center for Global Assignments w San Diego, Kalifornia. Hal B. Gregersen jest profesorem zarządzania międzynarodowego w Brigham Young University Marriott School of Management w Provo w stanie Utah.

W warunkach globalnej gospodarki zarządzanie pracownikami firmy na całym świecie nie jest luksusem, a raczej koniecznością wynikającą z charakteru konkurencji. Nie dziwi więc fakt, że blisko 80% średnich i dużych przedsiębiorstw wysyła swoich podwładnych za granicę, aby tam pracowali w filiach i oddziałach firmy. Co więcej, organizacje przewidują nasilenie się tego trendu.

Niemniej jednak przedsięwzięcia tego rodzaju znacznie zwiększają koszty firmy (czasami nawet trzykrotnie). Wynika to z kilku przyczyn. Po pierwsze, zachęcenie pracownika do wyjazdu oznacza konieczność zaproponowania mu atrakcyjnego wynagrodzenia – dużo wyższego niż na miejscu – zapewnienia mu miesz-

kania, czasami samochodu służbowego. Wyposażenie takiej osoby to wydatki rzędu 300 tys. \$–1 mln \$, w zależności od kraju, do którego zostaje wysłana.

Po drugie, inwestycje tego rodzaju bardzo rzadko zwracają się organizacjom. Badania przeprowadzone przez autorów artykułu na blisko 750 przedsiębiorstwach amerykańskich, europejskich i japońskich wykazały, że od 10% do 20% menedżerów wysyłanych za granicę wraca przed upływem kontraktu z powodu braku satysfakcji z pracy lub trudności w zaadaptowaniu się do nowych warunków. Z tych, którzy zostają do końca, blisko jedna trzecia nie spełnia oczekiwań swych przełożonych i nie wywiązuje się należycie z nałożonych obowiązków. I wreszcie, jedna czwarta tych, którzy wracają po kontrakcie w ciągu roku opuszcza firmę.

Według autorów podstawowy błąd tkwi w założeniu wielu przedstawicieli naczelnej kadry kierowniczej, że zasady rządzące biznesem są wszędzie jednakowe. Innymi słowy, nie dostrzegają oni potrzeby szczególnego zaangażowania się i przygotowania do pracy tzw. expatriotów (czyli pracowników wysyłanych do pracy w zagranicznych filiach i oddziałach przedsiębiorstwa). Ludzie ci są dobierani dość przypadkowo i wyjeżdżają do innych krajów z bardzo pobieżną wiedzą na temat zwyczajów, kultury, czy zasad zarządzania tam panujących.

Będąc na miejscu, nie otrzymują żadnego wsparcia ze strony firmy, która ich tam wysyła. Sami muszą rozwiązywać zaistniałe problemy, co przy braku doświadczenia i odpowiedniego przygotowania może być trudne. I wreszcie, rzadko kiedy naczelną kadra kierownicza przedsiębiorstwa zdaje sobie sprawę z tego, że po kilkuletnim pobycie za granicą ludzie ci znowu potrzebują pomocy przy ponownym wejściu do macierzystej jednostki. W rezultacie expatrioci mogą liczyć na zainteresowanie, jeśli w ich pracy coś idzie wyjątkowo źle.

Są oczywiście firmy, które przykładają dużą wagę do tego, aby zarządzanie ludźmi w warunkach działalności międzynarodowej było satysfakcjonujące zarówno dla organizacji, jak i dla pracowników. W przypadku tych przedsiębiorstw jednak, znaczną odpowiedzialnością za selekcję, szkolenia oraz wsparcie dla expatriotów obarczeni są pracownicy działów personalnych. Ci sami pracownicy mają doświadczenia w pracy za granicą, lepiej więc rozumieją potrzeby innych. Tak więc proces wysyłania podwładnych do pracy za granicę jest częścią szeroko rozumianej polityki personalnej firmy.

W organizacjach osiągających sukcesy w zarządzaniu ludźmi obowiązują trzy podstawowe zasady przy delegowaniu do pracy w innych krajach:

■ **Koncentracja na wiedzy**

i przywództwie – Wiele organizacji wysyła swych pracowników za granicę, traktując to jako formę nagrody, awansu lub z powodu nagle pojawiających się potrzeb firmy. Nie myśli się wtedy o właściwym doborze osób. Tymczasem w organizacjach umiających zarządzać działalnością międzynarodową, ludzie są wysyłani do pracy w filiach zagranicznych z dwóch powodów – transferu wiedzy i zdolności przywódczych.

■ **Łączenie umiejętności technicznych ze zdolnością szybkiego adaptowania się do zmiennych warunków** – bardzo częstym błędem popełnianym przez niektóre firmy jest myślenie liniowe. Oznacza to, że kadra kierownicza tych organizacji zakłada, iż pracownik odnoszący sukcesy w macierzystej jednostce jest w stanie powtórzyć je automatycznie w filii zagranicznej. Tymczasem w firmach mających doświadczenie w działalności międzynarodowej potencjalni kandydaci do pracy za granicą, muszą wykazać się nie tylko umiejętnościami technicznymi, ale także zdolnością do pracy w innych warunkach kulturowych.

■ **Udzielanie wsparcia osobom powracającym do jednostek macierzystych po kontraktach zagranicznych** – dla kadry kierowniczej wielu organizacji praca podwładnego za granicą kończy się wraz z wygaśnięciem kontraktu. Tymczasem powrót na poprzednie miejsce pracy wiąże się z dużym stresem i koniecznością kształtowania własnej ścieżki kariery niejako od nowa. Nakłada to na organizację obowiązek ponownego wprowadzenia pracownika do pracy i danie mu możliwości wykorzystania nabytego doświadczenia.

Wysyłać za granicę z właściwych powodów

Jak długo firmy wysyłają pracowników do pracy za granicę, tak długo popełniają te same błędy – nie biorą pod uwagę swych długofalowych

interesów. Delegowanie ludzi do pracy w Paryżu, czy Londynie jest czasem traktowane jak forma nagrody za dobre wypełnianie obowiązków, do odległych krajów zaś – jak wyraz niezadowolonia z postępów pracownika. W większości przypadków wysyłając podwładnych za granicę kadra kierownicza bierze pod uwagę tylko bieżące, pilne potrzeby organizacji, jak: walka o udział w rynku, otwarcie nowej fabryki etc.

Tego rodzaju wymagania rynku nie mogą być oczywiście pomijane, ale trzeba pamiętać, że ludzie jadą za granicę przede wszystkim, aby generować i przekazywać wiedzę o organizacji oraz nabywać umiejętności, które pozwolą im stać się liderami. Co więcej, pracownicy muszą zostać wyraźnie poinformowani o przyczynach, dla których zostają oddelegowani do pracy w innym kraju. Pozwala im to lepiej sformułować swoje cele i odpowiedzieć na wymagania stawiane im przez przełożonych.

Wyobraźmy sobie dużą kandydą firmę, która zamierza otworzyć fabrykę produkującą aparaty telefoniczne w Wietnamie. Można rzecz jasna poprzestać na wysłaniu tam menedżera, który będzie się znał na produkcji telefonów i szybko rozwiniętość fabryki. Efektywne funkcjonowanie organizacji wymaga jednak przede wszystkim przekazania wiedzy lokalnym menedżerom, jak również angażowania ich w proces realizacji celów firmy. Tworzenie „transkulturowych” zespołów pomaga we wzajemnym uczeniu się i osiąganiu efektu synergii.

Menedżer nie będzie w stanie myśleć globalnie, jeśli całe swe zawodowe życie spędzi w centrali firmy we własnym kraju lub ograniczy się do krótkich wizyt zagranicznych. Fundamentalna zmiana w sposobie myślenia o organizacji może nastąpić tylko wtedy, gdy menedżer będzie zmuszony pracować przez dłuższy okres czasu w innych warunkach kulturowych. Pozwala mu

to lepiej zrozumieć zasadę: myśleć globalnie, działać lokalnie.

Wysyłać właściwych ludzi

Organizacje nie tylko wysyłają za granicę z niewłaściwych powodów, często także wysyłają niewłaściwych ludzi. Powszechnym błędem jest delegowanie do pracy w innym kraju osoby, która nie jest w stanie dostosować się do odmiennych zwyczajów, perspektyw, czy zasad obowiązujących w biznesie. W firmach umiających zarządzać działalnością międzynarodową wykorzystuje się szereg narzędzi pozwalających ocenić tzw. wrażliwość kulturową człowieka: od bieżącej obserwacji zachowań do formalnych testów. Co więcej, tego rodzaju badania prowadzi się na pracownikach już od samego początku kariery zawodowej, aby pomagać kształtować umiejętności adaptowania się do odmiennych warunków kulturowych i wyeliminować potencjalne pomyłki w doborze do pracy za granicą.

Badania przeprowadzone przez autorów artykułu wykazały, że organizacje te szukają wśród kandydatów do pracy w innych krajach podobnych cech i umiejętności. Są to:

■ **Umiejętności komunikowania się** – w większości przypadków menedżerowie próbują komunikować się z pracownikami w nowym miejscu pracy, ale sukces odnoszą tylko ci, którzy nie zrażają się po pierwszych porażkach i nie deprymuje ich niedostateczna znajomość języka.

■ **Otwartość** – część ludzi wysyłanych do pracy za granicą ma tendencję do zamykania się w wąskim gronie kolegów-rodaków. Tymczasem działanie w warunkach globalnych wymaga otwartości i nawiązywania kontaktów w nowej społeczności. Nie ma lepszego sposobu na zrozumienie odmiennej kultury.

■ **Orientacja kosmopolityczna** – ludzie o takiej orientacji rozumieją dobrze, że inne normy kulturowe mają wartość i znacze-



nie dla tych, którzy ich przestrzegają. Łatwiej im też jest zrozumieć cudzy punkt widzenia. Działają oni według zasady: żyj i pozwól żyć innym.

■ **Elastyczność kulturowa** – w naturze ludzkiej leży przywiązanie do tego, co jest znajome i zrozumiałe. Ale zadaniem menedżera pracującego za granicą jest dodawanie nowych wartości do tych, na których bazuje jego firma. Tak więc otwartość, chęć eksperymentowania i poznawania odmiennych zwyczajów jest warunkiem sukcesu w pracy poza własnym krajem.

■ **Styl negocjacji nakierowany na współpracę** – negocjacje w odmiennych warunkach kulturowych potencjalnie dużo częściej mogą stać się zarzewiem konfliktu. Różne kultury to różne oczekiwania zachowań w trakcie negocjacji. W tym przypadku nastawienie na współpracę i wspólne rozwiązywanie problemów staje się oznaką szacunku dla strony w negocjacjach.

Przykładem firmy, która prowadzi bardzo przemyślaną politykę delegowania do pracy w innych krajach jest Colgate-Palmolive. 70% wartości sprzedaży firmy pochodzi spoza USA. Pracownicy rekrutują się spośród studentów uniwersytetów i szkół ekonomicznych. Dużą uwagę zwraca się na to, czy kandydat do pracy zna języki obce, czy mieszkał już za granicą np. przy okazji stażu lub stypendium, czy lubi podróżować. W ten sposób firma, w porównaniu z konkurentami, nie ponosi tak wysokich kosztów przy delegowaniu pracowników do pracy za granicą.

Innym sposobem na zmniejszenie kosztów w długim okresie czasu jest wysyłanie młodych pracowników na serię szkoleń zagranicznych (6–18 miesięcy). Tego rodzaju szkolenia nie powodują dużych wydatków związanych z zakwaterowaniem, czy utrzymaniem samochodu służbowego. Dają natomiast doświadczenie w pracy za granicą. To podejście jest chyba najbardziej odpowiednie dla firm międzynarodowych,

które potrzebują licznej i dobrze przygotowanej kadry menedżerów globalnych.

Kończyć we właściwy sposób

Nie wszystkie organizacje umieją dać sobie radę w sytuacji powrotu pracowników z kontraktów zagranicznych. Badania prowadzone przez autorów artykułu wykazały, że około jedna trzecia expatriotów jeszcze w trzy miesiące po powrocie do jednostki macierzystej nie ma przydzielonych stałych zadań, wykonując doraźne polecenia przełożonych. Około 75% z nich uważa, że ich obecna pozycja w firmie jest przejawem degradacji w porównaniu do tego, czym zajmowali się za granicą. Ponadto 61% badanych stwierdza, że firma nie daje im szans na wykorzystanie w pracy nabytych doświadczeń.

W takiej sytuacji nie dziwi wysoki wskaźnik fluktuacji kadr. Znany jest przykład firmy, która w ciągu dwóch lat straciła wszystkich swoich menedżerów oddelegowanych do pracy za granicą. W sumie było to 25 osób.

Typową można nazwać także sytuację inżyniera, pracownika jednej z europejskich firm elektronicznych. Mężczyzna został oddelegowany na cztery lata do pracy w Arabii Saudyjskiej, co kosztowało pracodawcę około 4 milionów dolarów. W ciągu tego czasu pracownik nauczył się mówić płynnie po arabsku, nabył nowe umiejętności, nawiązał przyjaźnie w środowisku arabskich biznesmenów. Po powrocie jednak pracodawca szybko uświadomił podwładnemu, że sposób działania firmy w Arabii Saudyjskiej nie ma nic wspólnego z pracą w centrali. Pracownik przez dziewięć miesięcy po powrocie z zagranicy czekał na nowy zakres obowiązków. Nic więc dziwnego, że w dość krótkim czasie rozstał się z firmą i przeszedł do pracy w konkurencji.

Tego rodzaju sytuacje kończą się źle z kilku przyczyn. Po pierwsze, pracownicy powracający do

macierzystej jednostki po wygaśnięciu kontraktów zagranicznych uważają, że właściwe wywiązanie się z nałożonych na nich obowiązków i sukcesy odnoszone w innym kraju spowodują, iż umocnią oni swą pozycję w firmie, będą lepiej rozpoznawani, kojarzeni z wybitnymi osiągnięciami. Co więcej, mając poczucie sukcesu, dążą do wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności na nowym stanowisku. Nie mogą się więc pogodzić z postawą obojętności, czy zblazowaniem swych przełożonych. Powoduje to frustrację, zniechęcenie i słabnące zaangażowanie w pracę. Jest to szczególnie charakterystyczne dla starszych pracowników, z większym stażem i doświadczeniem, którym udało się osiągnąć dużą niezależność jeszcze przed wyjazdem za granicę.

Po drugie, w czasie nieobecności pracownika zmienia się także macierzysta jednostka – jej struktura, podział zadań w zespole, nawet kultura organizacyjna. Często okazuje się, że w organizacji nie ma miejsca dla osoby, bez której udało się jej funkcjonować przez dłuższy czas.

Po trzecie wreszcie, zmiana miejsca pobytu to również rewolucja w życiu prywatnym pracownika i jego rodziny – konieczność odnalezienia się w starych relacjach z przyjaciółmi, zmiana szkoły w przypadku dzieci etc.

Organizacje, w których naczelną kadra kierownicza umie sobie radzić w takich sytuacjach, o powrocie pracownika do jednostki macierzystej zaczyna się myśleć trzy do sześciu miesięcy przed faktem. Pracownicy działów personalnych starają się określić nabyte przez pracownika umiejętności i tak przygotować zakres obowiązków, aby jak najlepiej mógł on wykorzystać swe doświadczenia.

Tak więc, tylko przestrzeganie zaprezentowanych powyżej trzech zasad w procesie delegowania do pracy za granicą pozwala organizacji odpowiadać na wyzwania globalnego rynku i wykorzystywać nadarzające się okazje.

Opr. Grażyna Aniszewska

**Towarzystwo Naukowe Organizacji
i Kierownictwa realizatorem projektu
„Uruchomienie szkół mediatorów dla społeczności
lokalnych i kształcenia trenerów”.**

Wspólnota Europejska zatwierdziła Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK) jako kontraktora projektu „Starting of mediators' schools for local society and trainers preparation” wchodzącego w skład programu Leonardo da Vinci. Fakt ten należy uznać za duży sukces TNOiK, który stwarza szansę uruchomienia bardzo potrzebnej instytucji kształtującej specjalistów z zakresu mediacji społecznej.

Polska jest poważnie zapóźniona w tworzeniu instytucjonalnych podstaw rozwiązywania konfliktów społecznych. W pierwszym okresie transformacji ustrojowej większość polityków uznała, że wraz z przejęciem władzy przez siły demokratyczne znikną niejako samoczynnie źródła konfliktów między władzą a społeczeństwem. Konflikty te, jak sądzono, miały bowiem swoje źródła w rosnącej przepaści ideologicznej między komunistyczną władzą a demokratycznie nastawionym społeczeństwem.

Pełnienie władzy przez ekipy wywodzące się z ruchu solidarnościowego zweryfikowało jednak te idealistyczne założenia. Okazało się, że w społeczeństwie demokratycznym, konflikty powstałe na tle odmiennego postrzegania rzeczywistości oraz różnicy interesów są zjawiskiem permanentnym i nieuniknionym. Należy więc posiadać niezbędną wiedzę z zakresu technik rozwiązywania konfliktów, a także ich rozpoznania i zapobiegania przekształcaniu się w formę antagoniczną.

Projekt adresowany jest do trzech głównych partnerów dialogu społecznego, tj.:

- organizacji pracobiorców,
- organizacji pracodawczych,
- administracji publicznej (rządowej i samorządowej).

Problematyka negocjacji między poszczególnymi grupami interesów będzie analizowana przynajmniej w dwóch aspektach, tj.:

- rozpoznawania źródeł konfliktów,
- umiejętności ich rozwiązywania.

Głównym celem projektu jest uruchomienie szkół kształcenia mediatorów społecznych prowadzonych przez TNOiK. Projekt zostanie zrealizowany w dwóch etapach. Etap I (12 miesięcy) obejmuje opracowanie programu, szkolenie trenerów mediacji i negocjacji oraz opracowanie i edycja „przewodnika – dziennika negocjatora”. Szkolenia będą prowadzone równolegle w dwóch centrach:

- w Gdańskim Oddziale TNOiK (dla Polski północnej),
- we Wrocławskim Oddziale TNOiK (dla Polski południowej).

W każdym centrum kształconych będzie ok. 20 osób. Etap II (12 miesięcy) przewiduje organizację 6 regionalnych szkół mediatora na bazie oddziałów TNOiK, które będą korzystały z programu i przewodnika opracowanego w pierwszym etapie. Program będzie rozpowszechniony także w krajach Wspólnoty Europejskiej, gdyż przewiduje się opracowanie wspólnego przewodnika metodycznego w czterech językach: angielskim, polskim, niemieckim i holenderskim. Będzie on ułatwiał komunikację między

partnerami projektu. Przewodnik mediatora zostanie opracowany podczas warsztatów przez specjalistów z Polski, Niemiec i Holandii oraz uczestników szkolenia.

Zagranicznymi partnerami instytucjonalnymi TNOiK są: ■ Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände e. V. (bfz). Jest to organizacja szkoleniowa związku pracodawców Bawarii specjalizująca się w szkoleniach zawodowych, bfz uczestniczy w kilku projektach, takich jak Eurotechnet, LEONARDO DA VINCI, Force, Comett, Now and Lingua, Phare, Tacis.

■ NMCP – The Netherlands Management Co-operation Programme (NMCP). Organizacja ta została stworzona z inicjatywy rządu Królestwa Holandii i Konfederacji Pracodawców Holandii VNO-NCW. Intencją NMCP jest wniesienie wkładu w dzieło rozwoju rynkowej gospodarki i ekspansji zatrudnienia. Ma olbrzymie doświadczenie w stosowaniu tzw. modelu holenderskiego – siła konsultacji i mediacji w Królestwie Holandii.

Bfz i NMCP będą uczestniczyć w:

- opracowaniu programu szkoleniowego,
- rozwoju modułów szkoleniowych,
- wymianie ekspertów,
- ocenie programu i doświadczeń ze szkoleń,
- tłumaczeniu modułów szkoleniowych,
- stworzeniu odpowiednich uwarunkowań technicznych dla fazy testującej,
- integracji wyników projektu w ramach ich własnej oferty szkoleniowej i koncepcji oraz rozpowszechnianiu wyników projektu w ich własnych krajach.

Autorami projektu są członkowie Gdańskiego Oddziału TNOiK, dyrektor Oddziału Wanda Stankiewicz oraz wiceprezes Oddziału Lech Kunc. Wanda Stankiewicz została powołana przez Zarząd Główny TNOiK na koordynatora projektu. Lech Kunc został koordynatorem projektu ds. partnerów zagranicznych, natomiast koordynatorem projektu ds. krajowych został dyrektor Oddziału Wrocławskiego TNOiK Paweł Pruchniewicz. Zarząd Główny TNOiK powołał także Radę Koordynacyjną Projektu, która będzie promować projekt, koordynować pracę oddziałów oraz prowadzić nadzór merytoryczny nad jego przebiegiem. Przewodniczącym rady został prezes Zarządu Głównego prof. dr hab. Ryszard Borowiecki.

Opr. Ryszard Rutka
Prezes Gdańskiego Oddziału TNOiK



Od września 1998 do lutego 1999 r. odbywały się w oddziale TNOiK w Zielonej Górze i Gorzowie Wlkp. warsztaty controllingowe: „Wprowadzenie nowoczesnego systemu controllingu finansowego w małych i średnich przedsiębiorstwach”. Zajęcia zorganizowane zostały przy współpracy z partnerem niemieckim bbw (Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg e.V.) w ramach programu współpracy polsko-niemieckiej TRANSFORM w zakresie kształcenia i doskonalenia kadr fachowych i kierowniczych w gospodarce. Całość prowadził specjalista z dziedziny controllingu prof. dr. Stephan Teichmann z Technische Fachhochschule Wildau. W warsztatach udział wzięli przedstawiciele firm naszego województwa, ➔

reprezentanci urzędu wojewódzkiego oraz studenci miejscowych uczelni. W sumie 25 osób.

Wraz z zajęciami równolegle odbywa się proces wdrożenia controllingu w trzech firmach, których pracownicy brali udział w zajęciach, tj. Zespole Elektrowni Wodnych Dychów, „MK” sp. z o.o. z Żar, Lubuskiej Fabryki Mebli ze Świebodzina.

W sumie przeprowadzonych zostało 5 dwudniowych faz obejmujących przygotowanie teoretyczne i ćwiczenia praktyczne niezbędne do skutecznego przeprowadzenia wdrożenia controllingu w firmie.

W pierwszej fazie zaprezentowane zostały istotne aspekty controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach. Pokazano różne możliwości włączenia controllingu do zakładowej organizacji. Ze względu na specyfikę tego typu controllingu, w znacznym stopniu opiera się on na bazie księgowości finansowej. Za pomocą formularzy zaprezentowano techniki przygotowawcze, które umożliwiają z ogromu liczb i metod oceny księgowych, wypowiedzieć się o sytuacji przedsiębiorstwa.

Faza druga to controlling ze wskaźnikami. Interpretacja wskaźników za pomocą różnych porównań stanowiących podstawę kontroli, analiza danych z przeszłości wynikających z zamknięcia roku, wykorzystanie zamknięcia do bieżącej kontroli działalności przedsiębiorstwa – to podstawowe zadania określone do osiągnięcia w czasie trwania warsztatów.

Faza trzecia obejmowała podstawowe zagadnienia controllingu operacyjnego. Uczestnicy poznali znaczenie celów controllingu, nauczyli się sporządzać rachunek wyników planowanych oraz poznali operacyjne instrumenty niezbędne do kierowania i kontroli.

Faza czwarta – bardzo ważna – to wprowadzenie rachunku kosztów zgodnego z zapotrzebowaniem. Uczestnicy zapoznali się z przedmiotem, celem i systemem rachunku kosztów, tworzeniem, zawartością i oceną rachunku rodzajów kosztów, rachunkiem miejsc powstawania kosztów, rachunkiem nośników kosztów. Poznali podstawy rachunku kosztów planowanych oraz rachunek marży pokrycia dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Faza piąta to „Budowa systemu wczesnego ostrzegania” (controllingu strategicznego). Zaprezentowane zostały cele i zadania controllingu strategicznego. Pokazano metody planowania strategicznego, sterowania i kontroli jako elementów controllingu strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach. Przedstawione zostały możliwości uzyskania przejrzystości terminów przebiegów za pomocą kalendarza controllinowego.

Opr. mgr Joanna Lisicka



Zespół Szkół Ekonomicznych im. Karola Adamięckiego w Dąbrowie Górniczej obchodzi corocznie w marcu święto patrona szkoły.

Tegoroczna uroczystość odbyła się 16 marca, w przeddzień 133. rocznicy urodzin prekursora polskiej nauki organizacji. Organizatorem uroczystości było Szkolne Koło TNOiK przy ZSE, które działa w szkole od nadania

szkole imienia Karola Adamięckiego, czyli od 1972 roku. Rozpropagowanie wśród uczniów i mieszkańców Dąbrowy Górniczej, rodzinnego miasta K. Adamięckiego, drogi życiowej i dorobku naukowego jednego z twórców nauki organizacji i kierownictwa – jest głównym celem działalności Szkolnego Koła TNOiK.

Szkolną uroczystość zaszczycili swoją obecnością: prezes Zarządu Oddziału Śląskiego TNOiK w Katowicach prof. dr hab. Jan Pyka, wiceprezydent miasta Dąbrowy Górniczej mgr Anna Gondek, przedstawiciel Kuratorium Oświaty w Katowicach mgr Waldemar Łataś, profesor Akcji Jean Monnet Unii Europejskiej Józef Antoni Haber oraz absolwentka tutejszej szkoły, a obecnie pracownik naukowy Akademii Ekonomicznej w Katowicach prof. dr hab. Krystyna Jędralska.

W pierwszej części uroczystości odbył się finał konkursu wiedzy o Karolu Adamięckim. Wzięło w nim udział 6 uczennic z pierwszych klas licealnych. W tym roku przyjęto konwencję zmodyfikowanego teleturnieju „Jeden z dziesięciu”. Wiedza finalistek w tej dziedzinie była rozległa i wyczerpująca, co można było zauważyć w udzielanych wypowiedziach.

Uczniowie szkoły imienia Karola Adamięckiego, mając za wzór prekursorską działalność swojego patrona, chcą być nowatorscy i uwzględniać w zdobywaniu wiedzy najbardziej aktualne zagadnienia dotyczące życia gospodarczego w ostatnim roku XX wieku. Stąd w programie uroczystości znalazł się temat naszego uczestnictwa w Unii Europejskiej – wprowadzenia w krajach europejskich i w Polsce nowej europejskiej waluty międzynarodowej – euro. Uczniowie szkoły bardzo starannie przygotowali, interesujący w treści, referat nt. „Co wiemy o euro?” przedstawiając m.in. na kolorowych foliogramach banknoty i monety przyszłej wspólnej waluty europejskiej, która wprowadzona będzie do obiegu dopiero w 2002 roku.

Rozszerzeniem tematu był wykład profesora Akcji Jean Monnet Unii Europejskiej Józefa Antoniego Habera nt. „Euro a międzynarodowe stosunki finansowe”.

Z tematyką uroczystości korespondowała część artystyczna – montaż słowno-muzyczny zatytułowany „Ewolucja pieniądza”. Bogatą treść wiersza, przedstawiającą proces przemian pieniądza od naturalnej wymiany barterowej, aż po nowy pieniądz światowy – euro, oraz scenkę sytuacyjną w językach obcych o awersie i rewersach przyszłych wspólnych monet europejskich uatrakcyjniono melodyjnymi piosenkami „Moja Europo” i „Kraży euro po Europie” z ciekawą uczniowską choreografią.

Przebieg tegorocznej uroczystości święta patrona szkoły w ZSE w Dąbrowie Górniczej, w relacjach uczniów i zaproszonych gości, utwierdza w przekonaniu członków Szkolnego Koła TNOiK, organizatorów imprezy, o słuszności takiej formy popularyzowania sylwetki Patrona oraz rozpropagowywania naukowych zasad organizacji, przydatnych także w codziennym życiu młodego pokolenia oraz potrzebie kontynuowania tych chlubnych tradycji szkoły.

*Opr. Zdzisława Nowak-Rogała
Dyr. Oddziału TNOiK w Katowicach*