

przeгляд

organizacji **10**



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

98



- Trójstronny kryzys dialogu – rozmowa z LONGINEM KOMOŁOWSKIM,
ministrem pracy i polityki socjalnej 5

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Neminem taxivabimus – Dariusz Teresiński 8

- Doktorat *honoris causa* Akademii Ekonomicznej w Krakowie dla Philipa
Kotlera – Tadeusz Grabiński, Jan W. Wiktor 9
- Procedura powszechnej taksacji nieruchomości w Polsce – Ryszard
Borowiecki, Józef Czaja 11
- Restrukturyzacja do piątej – Janusz Strużyna 13
- Cechy współczesnej, skutecznej organizacji – Piotr Nesterowicz 15
- Zarządzanie ryzykiem stopy procentowej w banku – Bogusław
Dziewięcki 19
- Kompleksowa koncepcja bezpieczeństwa systemu informatycznego
Giełdy Papierów Wartościowych (I) – Janusz Zawiła-Niedźwiecki 24
- Problemy polskich przedsiębiorstw działających w Niemczech. Wyniki
badań ankietowych – Waldemar Rzońca 28

CONTROLLING

- Controlling operatywny – Zofia Sekuła 32

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 37

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Wyzwania dla współczesnych teorii strategii w społeczeństwie
postindustrialnym – „Strategic Management Journal” – opr. Grażyna
Aniszewska 41

KRONIKA TNOiK 44

Trójstronny kryzys dialogu

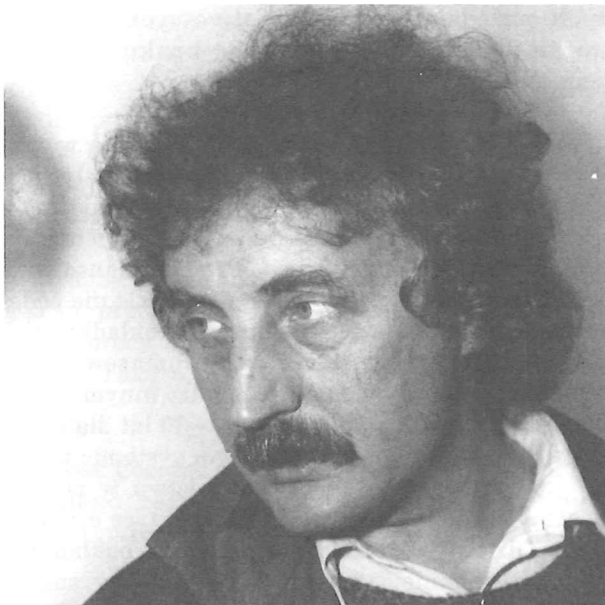
Rozmowa z LONGINEM KOMOŁOWSKIM, ministrem pracy i polityki socjalnej

Jak organizuje sobie pracę minister pracy? Czy udało się Panu zbudować taką strukturę ministerstwa, jaka jest konieczna do przeprowadzenia fundamentalnych reform?

Moje przyście do ministerstwa nie wiązało się z zasadniczymi zmianami, czy to kadrowymi, czy organizacyjnymi. Zmiany nastąpiły na stanowiskach sekretarzy i podsekretarzy stanu oraz w niektórych departamentach. Do ministerstwa „wróciło” Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Reformy Zabezpieczenia Emerytalnego. Minister Bączkowski sam pełnił tę funkcję, po jego śmierci zajmował się tym profesor Jerzy Hausner, który urzędował w ówczesnym URM-ie, a teraz znowu mamy biuro tu, gdzie dokonuje się reform. Obecnie zmiany dotyczą głównie Departamentu Dialogu Społecznego. Do przeprowadzenia reform konieczne jest zrozumienie i spokój społeczny, dlatego ten właśnie departament jest obecnie „oczkiem w głowie”. Osobna komórka – wydzielona z Departamentu Dialogu – zajmuje się obsługą Komisji Trójstronnej. Nową konstrukcją jest natomiast tzw. gabinet polityczny ministra, którą to nazwę uważam notabene za dość niefortunna, ponieważ nie jest to zaplecze partyjne, tylko grupa merytorycznych doradców. Ich zadaniem jest wyprzedzanie dnia bieżącego i sporządzanie wybiegających w przyszłość harmonogramów czy też planów, podczas gdy zasadniczy trzon resortu stara się raczej nadążyć za biegiem wydarzeń. Szefem tej grupy jest były minister, Michał Boni, a w jej skład wchodzić byli wiceministrowie i działacze związkowi, którzy w Regionie Mazowsze zajmowali się m.in. reformą systemu emerytalnego.

Jak układają się stosunki z nieusuwalnymi civil-servantami odziedziczonymi po poprzedniej koalicji?

Niestety, tradycje służby cywilnej jeszcze się w Polsce nie wytworzyły – czemu nie należy się dziwić, bo tradycja w administracji musiałaby oznaczać zjawisko, które przetrwało kilka zmian ekip politycznych. Obecnie sytuacja jest taka, że osobom pozostawionym przez naszych poprzedników w charakterze nieusuwalnych pracowników służby cywilnej przyglądamy się z pewnym dystansem. To się niewątpliwie zmieni za kilka lat, ale początki są dość trudne – i to dla obu stron. Ideałem byłaby sytuacja, w której minister czułby, że jest otoczony ludźmi mającymi zarówno wysokie kwalifikacje, jak też odpowiednio wysoki stopień bezstronności oraz



Fot. AF Contrast – Igor Śnieciński

identyfikacji ze swoją rolą społeczną. Byłbym niesprawiedliwy, gdybym zarzucał brak tych cech wszystkim pracownikom czy nawet większości, niemniej nie mam – jeszcze – wewnętrznego przekonania, że dla osób pracujących w resorcie jest w gruncie rzeczy obojętne, kto jest ministrem. Ta „nieobojętność” ma swoje plusy, ale miewa i minusy, a służba cywilna powinna, moim zdaniem, niwelować tego typu wahania nastrojów, sympatii i – ewentualnie – lojalności.

Jaka będzie skala i dynamika zmniejszania obciążeń z tytułu ubezpieczeń społecznych i kiedy odczują to przedsiębiorcy?

Projekty „Solidarności” zakładały stopniowe zmniejszanie obciążenia pracodawcy składką na ZUS, co miało skutkować wzrostem skłonności do tworzenia zakładowych czy branżowych planów i funduszy emerytalnych. Niestety, dokładne obliczenia i symulacje wykazały, że w najbliższej przyszłości (w perspektywie kilku lat) koszty funkcjonowania całego systemu będą na tyle duże w stosunku do środków, jakimi będzie dysponował, że o żadnej znaczącej obniżce obciążeń nie może być mowy. Tej wiedzy nie mieliśmy do czasu skonstruowania szczegółowego modelu reformy, co nastąpiło praktycznie w tym roku. Jednocześnie należy jednak pamiętać, że alternatywą dla wprowadzanego modelu byłaby – o czym łatwo zapominają jego krytycy – sytuacja, w której składkę trzeba byłoby podnieść i to znacznie. Tak więc reforma chroni nas



przed katastrofą, ale nie będzie, niestety, spodziewanym remedium na wysokie koszty pracy w Polsce.

Rozumiem, że koncepcja, wedle której nastąpić miało istotne zasilenie sektora ubezpieczeń emerytalnych majątkiem prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych, nie zostanie zrealizowana – wobec braku takiego majątku.

Skala wymagalnych zobowiązań państwa wobec obywateli oraz krajowych i zagranicznych instytucji sprawia, że nie możemy liczyć na zasilenie tego sektora ani w postaci majątku, ani nawet pieniędzy z prywatyzacji. Wprawdzie budżet dofinansowuje ZUS i będzie dofinansowywał reformę, ale nie będą to kwoty pozwalające na obniżenie składki, czy zapewniające już na starcie bazę finansową funduszom emerytalnym. Dlatego między innymi przewidzieliśmy granice wieku: dolną – 30 lat dla osób, które będą już całkowicie w nowym systemie i górną – 50 lat, jako granicę uczestnictwa w zreformowanym, ale jednak ZUS-ie. W praktyce oznacza to, że dziewięcioprocentowa składka odkładana przez co najmniej 15 lat powinna dać w sumie kapitał, który będzie w stanie „zapracować” na emeryturę. Krótszy okres nie wchodzi w grę.

Wprawdzie wsparcie reformy emerytalnej majątkiem prywatyzowanych przedsiębiorstw zostało zapisane w ustawie i – dopóki Sejm tego nie zmieni – taki obowiązek na rządzie spoczywa, ale nie łudźmy się. Ten majątek, który ewentualnie kiedyś przypadnie funduszom emerytalnym, nie będzie miał dla nich większego znaczenia. Ani jako ministrowi, ani jako związkowcy, ani jako obywatelowi nie jest mi miło to stwierdzić, ale takie są realia.

Podczas licznych spotkań pytają mnie dzisiejsi emeryci, co oni będą mieli z tej reformy, a prawda jest taka, że osoby, które ukończyły 50 lat, w ogóle nie odczuwają jej skutków w bezpośredni sposób. Trudno bowiem – będąc emerytem – uznać za osiągnięcie i pożytek, że budujemy oto stabilny system, który uchroni nas przed kryzysem demograficzno-ekonomicznym, jaki groziłby nam, gdyby nie było reformy. Ludzie nie chcą przyjmować do wiadomości faktu, że efekty ich pracy zostały zmarnotrawione, a jeśli nawet przyjmują, to nie poczuwają się do winy. Rozumiem ich rozgoryczenie, ale jedyne, co mogę im zaoferować, to perspektywa regularnie wypłacanej i waloryzowanej – choć może niezbyt wysokiej – emerytury. Przykład Rosji dobitnie pokazuje, że to wcale nie jest takie oczywiste, ale z punktu widzenia naszego emeryta nie jest to żadne osiągnięcie.

Jakie warunki zewnętrzne muszą być spełnione, żeby negocjacyjny system kształtowania płac przestał być jedynie narzędziem nacisku związków zawodowych na rząd?

Pracując nad tym modelem – były to czasy, kiedy odchodziłem od „popiwku”, a ja zasiadałem w Komisji Trójstronnej po stronie związkowej – mieliśmy nadzieję stworzyć rozwiązanie dające większą elastyczność w kształtowaniu płac. Chodziło o to, żeby można było wykorzystywać motywacyjny aspekt płacy bez szkody dla stabilizacji gospodarczej i rozwoju przedsiębiorstw. Wymyślono zatem system wskaźników, które miały określać wzrost płac w przedsiębiorstwach państwowych. Niestety, podobnie jak w przypadku „popiwku”, którego pewne zakłady do dzisiaj nie zapłaciły, tak i wskaźniki mają to do siebie, że stosunkowo łatwo jest je przekraczać. Skutek jest taki, że dynamika płac praktycznie od zawsze przekracza planowane wielkości, a często największe podwyżki mają miejsce w firmach, które przynoszą straty i nie płacą podatku ani składek na ZUS. Ustawa o negocjacyjnym systemie kształtowania płac daje firmom możliwość elastycznego ustalania poziomu wynagrodzeń – pod warunkiem wszakże, iż nie powoduje to pogorszenia ich kondycji finansowej. Wynegocjowane w Komisji wskaźniki nie są tymczasem przestrzegane, po czym strona związkowa proponuje ich „urealnienie”, czyli podniesienie do takiego poziomu, jaki osiągnięto w rzeczywistości. Niestety, jest to prosta droga do katastrofy gospodarczej, ponieważ jednokrotna zgoda na takie rozwiązanie oznaczałaby całkowity brak kontroli nad płacami. Na dodatek już drugi raz z rzędu doszło do sytuacji, kiedy nie udało się nawet uzgodnić wskaźników, w związku z czym rządowa propozycja – z mocy ustawy – zyskała status obowiązującego ustalenia. Niemożność osiągnięcia zgody oznacza jednak, że w praktyce formuła Komisji Trójstronnej jest na wyczerpaniu, a w model dialogu będziemy mieli na stałe wpisany konflikt.

Czy częściowej winy za to nie ponoszą także pracodawcy, którzy są – jak się wydaje – dość bierni w zmaganiach rządu ze związkami?

To dość kusząca perspektywa – zrzucenie odpowiedzialności na pracodawców, w sytuacji, kiedy nie doszło do zgody: w ocenie rządu – z powodu nazbyt sztywnego stanowiska związków, a w ocenie związków – z winy rządu. Niestety, w praktyce pozycja pracodawców w Komisji jest co najmniej niejednoznaczna. W firmach państwowych rzeczywistym pracodawcą jest państwo, a nie dyrektor czy prezes spółki. Tymczasem w firmach prywatnych, których jest wielokrotnie więcej, konflikty płacowe występują znacznie rzadziej i są rozwiązywane zazwyczaj bez odwoływania się do sił zewnętrznych.

W firmach prywatnych mniej widoczne są także związki zawodowe...

Państwo jest nadal postrzegane jako bardziej podatne na naciski – w tym również płacowe – niż

podmioty prywatne i nie w tym dziwnego, bo budżet jest wystarczająco duży, żeby spełnić każde pojedyncze żądanie, a tylko suma tych żądań przekracza jego możliwości, natomiast pojedyncza, prywatna firma dysponuje ograniczonymi środkami i ich skala – znana wszystkim zatrudnionym – utrudnia stawianie nierealistycznych postulatów.

A jak mógłby wyglądać inny model kształtowania płac?

Nowym modelem, do którego powinniśmy dążyć – i to niezależnie od tego, że w Komisji trudno jest dojść do porozumienia – wydaje się negocjowanie układów zbiorowych na poziomie zakładów czy branż, przy znacznie ograniczonej roli rządu w negocjacjach. W takiej sytuacji łatwiej będzie zapewnić równowagę partnerów i ich odpowiedzialność, rozumianą jako konsekwentne dążenie do osiągnięcia wspólnego stanowiska, a nie tylko do postawienia na swoim. Dopóki jednak istnieją firmy państwowe i państwo jest pracodawcą, dopóty trudno będzie wymyślić radykalnie inny, skuteczny model prowadzenia dialogu. Odrębnym problemem jest natomiast zawieranie umów zbiorowych, w których „na wejściu” zapisane jest przekraczanie uzgodnionych w komisji (lub nie uzgodnionych, ale mimo to obowiązujących) wskaźników wzrostu płac. Świadczy to o kryzysie dialogu nie tylko w jego instytucjonalnej postaci.

I – chyba – także o konieczności zmian w radach nadzorczych?

Tego typu diagnoza również powinna być brana pod uwagę.

Jak oceniliby Pan stopień sztywności polskiego rynku pracy (w skali od krajów najbardziej do najmniej liberalnych)?

To nie jest kwestia liberalizmu politycznego czy ekonomicznego, ale w dużej mierze – tradycji. W Stanach Zjednoczonych rynek pracy jest najbardziej elastyczny. Jest o wiele wyższa mobilność pracowników (także od pokoleń utrwalona, jeśli chodzi na przykład o przemieszczenia geograficzne – nawet co kilka lat), wyższy poziom kwalifikacji i zdecydowana dominacja właściciela (pracodawcy). W efekcie – bezrobocie w USA w ostatnich kilkunastu miesiącach kształtuje się na poziomie 4,2–4,5 proc. Stosowane są różnorodne formy zatrudnienia, młodzi ludzie wręcz uciekają od pracy „na etacie”.

Inny model rynku pracy, o wiele mniej elastyczny, ukształtował się w Europie. Instytucje prawa pracy, dialogu społecznego, zwyczaje i standardy Unii Europejskiej wypracowane w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych nadają rynkowi pracy o wiele bardziej uregulowany charakter.

Polska droga transformacji stworzyła swoje własne zasady. Nie można było – odchodząc od fikcyjnej ekonomii – przejść do totalnej deregulacji. Z jednej strony mamy więc mniejszą elastyczność zachowań pracodawcy, nadmiar reguł, które musi stosować, z drugiej zaś strony – w wielu małych, prywatnych podmiotach gospodarczych nawet podstawowe relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikami nie są przestrzegane. Prawo chroni pracowników, ale pracodawców ogranicza bardziej nadmiar przepisów biurokratycznych, niż obciążenie świadczeniami na rzecz pracowników (nie mówię o kosztach pracy, bo to kwestia ciągle jeszcze sytuacji ekonomicznej państwa). Myślę więc, że sytuujemy się pośrodku. Jeżeli więc podejmiemy taką decyzję, to łatwiej nam będzie podjąć się przeprowadzenia zmian uelastyczniających rynek pracy, bez szkody dla podmiotowości pracowników. Taką drogą będą szły różne kraje europejskie.

Co jest gorsze: niskie dochody w warunkach niskiego bezrobocia czy wysokie bezrobocie na sztywnym rynku pracy?

To chyba nie jest najlepiej postawione pytanie, bo alternatywa nie jest aż tak ostra. Niemniej jednak zawsze lepsze jest niskie bezrobocie, gdyż możliwość pracy (nawet przy niskich dochodach w pewnych grupach i przez pewien czas) zwiększa szanse życiowe, mobilizuje do aktywności. W ogóle dochody z pracy to niezwykle istotna sprawa, bo dzięki temu ograniczone zostaje szerzenie się wzoru wyuczonych bezradności.

I trzeba jednak pamiętać, że są grupy szczególnie ryzyka na rynku pracy. Wiele osób nie potrafi dać sobie rady w życiu i znaleźć pracy. Należy im w różny sposób pomagać, by sytuacja życia w biedzie, z niskimi dochodami nie przekształciła się w trwałą marginalizację społeczną tych grup czy osób.

Alternatywą są tu – coraz intensywniej przez nas stosowane – programy specjalne, sprzyjające aktywizacji takich grup, dopasowane do trudności, jakie trzeba po drodze pokonać i dobrze skalkulowane (żeby działania przynosiły realne efekty).

To jest właśnie aktywna polityka rynku pracy. Elastyczny rynek pracy oznacza współcześnie wielość możliwych do zastosowania instrumentów. Od prawa pracy, poprzez rozmaite formy wykorzystywania czasu pracy i dzielenia się tą samą pracą przez tę samą grupę pracujących (bez wzrostu dochodów, ale za to z gwarancją zatrudnienia), aż do aktywnej polityki rynku pracy prowadzonej przez rząd, ale wspólnie z innymi partnerami na różnych szczeblach.

Dariusz Teresiński

Neminem taxivabimus

Wśród rozlicznych zarzutów stawianych Leszkowi Balcerowiczowi z okazji ogłoszenia przezeń propozycji podatkowych znalazły się wszystkie odcienie lewicowo-populistycznej wizji uprawiania polityki (często w wydaniu osób nie bez podstaw podejrzewanych niegdyś o realistyczny stosunek do rzeczywistości). Jeśli natomiast komuś nie wypadło ograniczać się do obrony obywateli przed sytuacją, w której musieliby sami wydawać swoje (i tylko swoje) pieniądze na swoje własne potrzeby, uderzał w tony zatroskana nad błędami w zakresie public relations. Propozycja może i dobra – powiadali rozmaici spece od „pijaru” – ale tryb jej zgłoszenia najfatalniejszy z możliwych. Zakładając, że po Uświadomionej Niekonieczności Czytelnik spodziewa się nie tylko przekąsu i jakiej takiej porcji rozrywki, ale także krztyny oryginalności, stwierdzić niniejszym wypada, że uprawdzie opakowane zostało Pana Balcerowiczowskie przedłożenie w sposób wyśmienity, tożytek z niego może wyniknąć umiarkowany jedynie.

Wyobraźmy sobie (dla celów analityczono-dowodowych), że postulat zmian w systemie podatkowym zgłoszony zostałby na wiosnę. Mało kto pomyślałby dziś, że wiosną rząd zgłaszał (z szybkością karabinu maszynowego) propozycje kolejnych reform i mozolnie obudowywał je ustawami. Na marginesie dodajmy, że nie zajmował się wcale polityką informacyjną, czego żalosne odbicie dostrzec można we frekwencji wyborczej. Taka ci to już u nas tradycja – w niezapomnianym roku 1989 rząd Tadeusza Mazowieckiego karminowymi usty pani rzecznik wypowiedział wiekopomne zdanie, iż nie zamierza prowadzić polityki informacyjnej, gdyż ta kojarzy mu się wyłącznie z propagandą itd. Niezależnie jednak od braku p.i. wówczas i po dziś dzień, wystąpienie przez Balcerowicza na wiosnę z projektem reformy podatkowej musiałyby wywołać zgodny, stereofoniczny chór oburzenia i niemożności. Byłaby bowiem taka propozycja nie do przyobleczenia w ciało legislacyjne, jako że cała wiosna i lato zeszły parlamentowi na lamentowaniu nad quadrivium społeczno-administracyjnym.

A dlaczego nie wcześniej jeszcze? Jak już parokrotnie napisano, ani partie polityczne, ani parlament (in gremio czy też w przekroju klubowym albo komisyjnym) nie dysponują aparatem urzędniczo-analitycznym pozwalającym na realizację samodzielnych zadań koncepcyjnych. Widać to po żalonym poziomie dyskusji parlamentarnej i partyjnych programów zbawiania świata. Ale i nie każdy minister ma się czym pochwalić. Dopiero właściwy członek na właściwym miejscu może zgromadzić grono kompetentnych doradców (partie nie mają na to pieniędzy, czego skutkiem są obrotowe kariery

rozmaitych doktorów ekonomii w roli ekspertów kolejnych komitetów wyborczych) i przydawszy im zaplecza urzędniczego – wyprodukować dokument dający cośkolwiek do myślenia. Nie było zatem możliwe przygotowanie podatkowej „białej księgi” ani za czasów przebywania Unii w opozycji, ani w okresie formowania rządu, ani bezpośrednio po jego zaprzysiężeniu, ani do czasu zakończenia przygotowań do wdrożenia czterech reform. A że tempus fugit – niektóre komitety wyborcze już się przygotowują do wyborów parlamentarnych – należało się jednak spieszyć. I na koniec rzecz zupełnie zasadnicza. Propozycja sporych zmian w przyszłym roku i rewolucji w dwa tysiące lat po narodzeniu Chrystusa zmusiła przeciwników – głównie w szeregach koalicji – do szybkiego podejmowania decyzji, czego skutkiem stały się ostatecznie deklaracje o poważnym potraktowaniu propozycji docelowej za cenę rezygnacji z przyszłorocznego preludeum. Gdyby ktoś pół roku temu stwierdził, że w Polsce można będzie bezkarnie i na poważnie ogłosić plan wprowadzenia podatku liniowego będąc wicepremierem rządu, którego jednym z filarów nie jest UPR – byłby został okrzyknięty osłem i to dardanelskim. A Balcerowicz wyciął nam numer... Q.e.d.

Teraz czas na dowód mniej kontrowersyjnej tezy. Otóż, liniowy podatek w zaproponowanej postaci nie jest wcale rozwiązaniem rewolucyjnym ani nawet odważnym intelektualnie. Nie znaczy to bynajmniej, że nie jest znacznie lepszy od stanu obecnego, jednak Polsce (i nie tylko Polsce, ale bliższa ciału koszula) pilnie potrzebne jest uwolnienie obywateli spod pieczołowitej i marnotrawnej opieki państwa. Można to osiągnąć w jeden tylko sposób – obniżając udział budżetu w PKB, a więc redukując podatki. Propozycje usprawnienia poboru daniny, przy pozostawieniu jej na sumarycznie nie zmienionym poziomie, są więc makroekonomicznie i politycznie nijakie. Takie kwestie, jak przeniesienie niespełna 5% podatników do pierwszej grupy podatkowej, zniesienie afunkcjonalnych ulg, opodatkowanie rolników, dostosowanie VAT-u do norm Unii Europejskiej itd. – to wszystko są detale, nad którymi grono ekspertów mogłoby radzić raptem tydzień, po czym opublikowano by raport z tych obrad i nikt by go nie czytał. Jeśli nie wprowadza się bonu oświatowego, konkurencyjnych kas chorych (kasy regionalne oznaczają kolejny monopol), zwolnienia z podatku dobrowolnych ubezpieczeń emerytalnych, jeśli podatek ryczałtowy dotyczyć ma tylko produkcji (a nie usług niematerialnych i twórczej działalności intelektualnej) itd. – to znaczy, że politycy nadal uważają obywatela za głupszego i mniej rolgarniętego od siebie. Ciekawe, kiedy w końcu się to ludziom znu-
dzi.

Tadeusz Grabiński, Jan W. Wiktor

Doktorat *honoris causa* Akademii Ekonomicznej w Krakowie dla Philipa Kotlera

3 października odbyła się uroczystość nadania profesorowi Philipowi Kotlerowi – najznakomitszej osobistości światowego marketingu – najwyższej godności akademickiej – zaszczytnego tytułu doktora *honoris causa* Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Jest to wydarzenie w życiu naszej uczelni, a także – niech nam będzie wolno postawić taką tezę – polskiej ekonomii oraz nauk o zarządzaniu i marketingu – wydarzenie niezwykle doniosłe i ważne. Profesor Ph. Kotler – *guru* marketingu, największy światowy autorytet naukowy w tej dyscyplinie nauki – odwiedził po raz pierwszy kraj Europy Środkowej, znajdujący się na początku transformacji systemowej, rozpoczynający proces budowy gospodarki rynkowej i przyjmuje doktorat honorowy polskiej, krakowskiej uczelni. Profesor Ph. Kotler jest powszechnie uznawany za twórcę współczesnego marketingu, a jego prace wywarły największy, w skali światowej, wpływ na rozwój marketingu jako dyscypliny naukowej i jej trwałe miejsce wśród nauk o zarządzaniu.

Profesor Philip Kotler urodził się w 1931 r. Studiował ekonomię i nauki behawioralne na Uniwersytecie w Chicago, a doktoryzował się w zakresie nauk ekonomicznych na słynnej uczelni światowej – Massachusetts Institute of Technology. Jest profesorem marketingu międzynarodowego w J. L. Kellogg Graduate School of Management Northwestern University w Evanston / Chicago w Stanach Zjednoczonych. Był dyrektorem Szkoły Marketingu w Instytucie Nauk o Zarządzaniu oraz kierował powszechnie znanym i cenionym Amerykańskim Towarzystwem Marketingowym (AMA). Profesor Kotler łączy w sposób niezwykle precyzyjny głęboką wiedzę teoretyczną z praktyką, będąc cenionym konsultantem ds. marketingu wielu największych firm światowych jak AT&T, Bank of America, Ford, IBM, Merck, Marriott, Montedison i in. Profesor opublikował 120 prac naukowych, zarówno książek, jak i artykułów w najpoważniejszych wydawnictwach i czasopismach. Jego książki: *Principles of Marketing*, *Marketing: An Introduction*, *Strategic Marketing for Nonprofit Organisation*, *Marketing Management* wywarły bezsprzecznie największy wpływ w skali światowej na powstanie i rozwój marketingu jako nauki i spopularyzowanie rynkowego, opartego na koncepcji marketingu, zarządzania przedsiębiorstwem, a szerzej – każdą organizacją we współczesnej gospodarce rynkowej. Profesor

Kotler otrzymał wiele prestiżowych nagród i wyróżnień. W 1985 r. został pierwszym laureatem Nagrody American Marketing Association za zasługi w nauczaniu marketingu; w roku 1989 – Nagrody Coolidge'a dla najznakomitszej osobistości w dziedzinie marketingu. W 1995 r. Międzynarodowe Stowarzyszenie Sprzedaży i Marketingu przyznało Profesorowi tytuł „Marketera Roku” w uznaniu zasług na polu nauki marketingu. Profesor Kotler otrzymał tytuły doktora *honoris causa* Uniwersytetu w Zurychu, Uniwersytetu Ekonomii i Biznesu w Atenach, Uniwersytetu DePaul w Chicago oraz Katolickiego Uniwersytetu w Santo Domingo. W roku bieżącym tym zaszczytnym wyróżnieniem honoruje wybitnego Profesora nasza uczelnia – Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Procedurę nadania Profesorowi Kotlerowi tytułu doktora *honoris causa* rozpoczęto na Wydziale Zarządzania w Akademii we wrześniu 1997 roku, aczkolwiek nasze kontakty mają głębszy rodowód. W latach 1968–1969 stypendystą Profesora był Stefan Mynarski, obecnie profesor i kierownik Katedry Analizy Rynku i Badań Marketingowych. W 1995 roku przesłaliśmy Profesorowi Kotlerowi podręcznik *Podstawy marketingu*, autorstwa 6 pracowników naukowych naszej uczelni z Katedry Marketingu oraz Handlu i Instytucji Rynkowych pod redakcją prof. Jerzego Altkorna, na co otrzymaliśmy



my miła, znamiennej odpowiedzi: „*Thank you for sending a copy of Foundations of marketing. I appreciate both the copy and your compliments on my contributions. I only wish that I could read Polish to learn from the material. I wish the book much successful in raising marketing consciousness among managers and the general public*”. We wrześniu ub. roku wystosowaliśmy do Profesora list intencyjny, informujący o naszym zamiarze uhonorowania go tytułem doktora *honoris causa* Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Odpowiedź Profesora: „*byłbym zaszczycony przyznaniem mi przez waszą Uczelnię doktoratu honorowego i wziąłbym osobiście udział w tej uroczystości w Krakowie, na Akademii Ekonomicznej*”, stanowiła podstawę do rozpoczęcia przez rektora – prof. dr. hab. Tadeusza Grabińskiego oraz dziekana Wydziału Zarządzania – prof. AE dr. hab. Jana W. Wiktora formalnej procedury.

20 listopada 1997 r. rada wydziału rozpatrzyła wniosek prof. dr. hab. S. Mynarskiego, w którym wskazywał na swój staż naukowy w Evanston pod opieką Profesora Kotlera – wybitnego naukowca, znakomitego wykładowcy i organizatora zespołów badawczych, wspaniałego opiekuna swoich wychowanków oraz stałe, naukowe kontakty z „ojcem współczesnego marketingu”. Na tym posiedzeniu rada powołała specjalną, przewidzianą prawem komisję przewodu doktorskiego dla Profesora Kotlera. W miesiąc później, 18 grudnia, rada Wydziału Zarządzania podjęła uchwałę w sprawie wszczęcia postępowania kwalifikacyjnego, zmierzającego do nadania Profesorowi Philipowi Kotlerowi tytułu doktora *honoris causa* i wyznaczyła recenzentów dorobku naukowego kandydata w osobach wybitnych profesorów: Jerzego Dietla z Uniwersytetu Łódzkiego (prezesa Zarządu Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości) oraz Teodora Kramera z Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Po zapoznaniu się z pogłębionymi, pozytywnymi recenzjami oraz opinią komisji przewodu, 16 kwietnia rada Wydziału Zarządzania uchwaliła jednomyślnie wniosek skierowany do Senatu uczelni o nadanie Profesorowi Philipowi Kotlerowi tytułu doktora *honoris causa*. Senat Akademii 4 maja br., po zapoznaniu się z wnioskiem rady Wydziału Zarządzania, podjął jednogłośnie uchwałę o nadaniu Profesorowi Philipowi Kotlerowi tytułu doktora *honoris causa* Akademii Ekonomicznej w Krakowie i sformułował sentencję zamieszczaną na dyplomie doktorskim: „*Wielkiemu Uczonemu – za wybitne osiągnięcia i twórczy wkład w rozwój współczesnego marketingu oraz inspirujący wpływ na naukę marketingu w Polsce*”. Na promotora przewodu i laudatora dorobku i zasług doktoranta został powołany prof. dr. hab. Jerzy Altkorn – kierownik Katedry Marketingu.

Tadeusz Grabiński
rektor AE w Krakowie
Jan W. Wiktor

dziekan Wydziału Zarządzania AE w Krakowie

Wstęp



ustawie z 29 września 1997 r. **O gospodarce nieruchomościami**, DZIAŁ IV, Rozdział 2, są sformułowane przepisy dotyczące powszechnej taksacji nieruchomości.

Zgodnie z art. 161, powszechna taksacja nieruchomości ma na celu ustalenie wartości katastralnej nieruchomości i ma być przeprowadzana przez organy prowadzące kataster nieruchomości. Wartość katastralną nieruchomości ustala się na podstawie szacowania nieruchomości reprezentatywnych dla poszczególnych rodzajów nieruchomości na obszarze danej gminy. Jeżeli nieruchomości reprezentatywne były przedmiotem obrotu, to wartość katastralną ustala się z wykorzystaniem cen transakcyjnych tych nieruchomości. Na podstawie wartości katastralnej nieruchomości reprezentatywnych sporządza się mapy taksacyjne i tabele taksacyjne.

Zgodnie z art. 162, wartość katastralna powinna uwzględniać różnice między cechami (atrybutami) poszczególnych nieruchomości i powinna być zbliżona do ich wartości rynkowej. Wartość katastralną wykorzystuje się do ustalenia podstawy naliczania podatku od nieruchomości.

Zgodnie z art. 164, podstawą do ustalania wartości katastralnej poszczególnych nieruchomości są mapy taksacyjne i tabele taksacyjne. Mapy taksacyjne i tabele taksacyjne sporządza organ prowadzący kataster nieruchomości na podstawie oszacowania nieruchomości reprezentatywnych, wykonanego przez rzeczoznawców majątkowych (por. art. 169).

Art. 173. Rada Ministrów określi, w drodze rozporządzenia, szczegółowe zasady i tryb przeprowadzania powszechnej taksacji nieruchomości i jej kontroli oraz rodzaje i wzory dokumentów stosowanych przy przeprowadzaniu taksacji.

Według rozporządzenia Rady Ministrów z 7 lipca 1998 r. w sprawie szczegółowych zasad wyceny nieruchomości, wartość katastralna nieruchomości powinna być wyznaczona podejściem porównawczym, według metody analizy statystycznej rynku nieruchomości reprezentatywnych. Analiza statystyczna wartości rynkowych reprezentatywnych nieruchomości i ich atrybutów powinna prowadzić do ustalenia dynamicznego modelu powszechnej wyceny, który byłby podstawą do prognozowania wartości katastralnej nieruchomości położonych na badanym rynku.

Wartość katastralna dla poszczególnych rodzajów nieruchomości powinna być wyznaczana w sposób jednolity dla całej gminy, za pomocą określonego modelu powszechnej wyceny na ustaloną datę. Na podstawie wyznaczonego modelu powszechnej wyceny można przygotowywać tabele taksacyjne oraz dokonywać wizualizacji wartości jednostkowych analizowanych nieruchomości, w formie map tak-

Ryszard Borowiecki, Józef Czaja

Procedura powszechnej taksacji nieruchomości w Polsce

sacyjnych, tak jak to przewiduje ustawa O gospodarce nieruchomościami. Ze względu na powszechną (masową) taksację nieruchomości, cały proces analizy statystycznej rynku i prognozy wartości katastralnej powinien być opracowany (oprogramowany) w formie jednolitego systemu, który zapewni automatyczne drukowanie wszystkich dokumentów określonych, w drodze rozporządzenia, przez Radę Ministrów. Dokumenty te powinny być bezpośrednio przydatne dla gmin i urzędów skarbowych, a nośnikiem ich informacji powinna być dyskietka.

Na tle powyższych rozważań wynikają trzy zasadnicze problemy badawcze, a mianowicie:

- zbieranie i przetwarzanie informacji o reprezentatywnych nieruchomościach występujących w obrocie rynkowym lub wybranych i wycenionych przez rzeczoznawców,
- ustalenie modelu powszechnej wyceny nieruchomości, a następnie prognozowanie wartości katastralnej nieruchomości,
- dokumentacja i wizualizacja wartości katastralnej nieruchomości w warstwach mapy komputerowej.

Rozwiązanie powyższych problemów badawczych wymaga pogrupowania poszczególnych nieruchomości według podobnych cech, a następnie ustalenia dla wyodrębnionych grup odpowiednich atrybutów i ich skal. Dla każdej grupy nieruchomości powinna być sformułowana ogólna postać funkcji opisująca model wyceny. Model taki posiada wszystkie cechy modelu probabilistycznego, gdyż dobór atrybutów ma charakter zmiennej losowej, wybór nieruchomości do określenia modelu wyceny ma charakter losowy, a informacje o wartościach rynkowych stanowią również zmienną losową.

Aproksymacja probabilistycznego modelu wyceny stanowi zasadniczy problem naukowo-badawczy, który w uogólniony sposób powinien być rozwiązany. W literaturze krajowej, jak i zagranicznej problem estymacji probabilistycznych modeli jest zawsze aktualny, gdyż każde nowe analizowane zjawisko niesie nowe szczegółowe zadania do rozwiązania.

Cały proces zbierania informacji o nieruchomościach tworzących bazę do estymacji modelu, oraz zbierania informacji o nieruchomościach, które będą przedmiotem wyceny, wraz z procesem estymacji modelu wyceny i prognozowaniem ich wartości katastralnej, powinien być oprogramowany w standardzie pozwalającym współpracować z bazami

tworzonymi dla przyszłego katastru nieruchomości, ustalonego dla warunków Polski. Warstwowa wizualizacja mapy komputerowej będzie wykorzystana do sporządzania map taksacyjnych.

Proponowana procedura powszechnej taksacji

Poszczególne części nieruchomości gruntowych i budowlanych zostaną podzielone na cztery następujące grupy:

- grunty zabudowane lub przeznaczone pod zabudowę,
- budynki i lokale mieszkalne,
- obiekty budowlane,
- użytki gruntowe.

Podział ten wynika z różniących się między sobą cech, które mają wpływ na wartość poszczególnych części nieruchomości.

Dla każdej grupy zostaną wybrane odrębne atrybuty obligatoryjne oraz atrybuty fakultatywne. Liczba tych atrybutów oraz ich skale interwałowe są ustalane, na podstawie analizy różnych lokalnych rynków nieruchomości, przy użyciu odpowiednich testów statystycznych.

Na podstawie bazy reprezentatywnych nieruchomości występujących w obrocie rynkowym lub wybranych i wycenionych przez rzeczoznawcę wykonuje się estymację modelu powszechnej wyceny nieruchomości.

W pierwszym etapie dokonuje się doboru nieruchomości reprezentatywnych, które tworzą bazę do porównania.

W drugim etapie jest ustalana postać funkcji matematycznej, która reprezentuje model powszechnej wyceny. Przyjmując następujące oznaczenia: X_i – atrybuty nieruchomości, a_i – parametry funkcji, c – cena jednostkowa nieruchomości występującej w obrocie rynkowym, model wyceny może być zapisany w symbolicznej formie

$$c = f(a_i, X_i) + \delta, \quad (1)$$

lub rozszerzonej formie funkcyjnej

$$c = f_1(a_1, X_1) \cdot f_2(a_2, X_2) \cdot f_3(a_3, X_3) [1 + f_4(a_4, X_4) + \dots + f_k(a_k, X_k)] + a_{k+1} + \delta \quad (2)$$

przy czym δ stanowi składnik losowy do ceny nieruchomości. Związek (2), dla wybranych atrybutów

nieruchomości oraz parametru czasu, stanowi funkcję multiplikatywną, a dla pozostałych atrybutów, reprezentuje funkcję addytywną. Postać funkcji (2) jest szczególna, gdyż parametry α_i mają charakter losowy.

Jeżeli liczba nieruchomości reprezentujących bazę z obrotu rynkowego będzie n , a liczba rozpatrywanych atrybutów będzie u ($n > u$), to układ równań postaci (2) może być rozwiązany metodą Gaussa-Markowa. W tym celu, dla części multiplikatywnej funkcji (2), zakłada się początkowe wartości parametrów losowych i doprowadza się ją do formy liniowej. Układ równań w formie liniowej stanowi model stochastyczny, który może być zapisany w postaci macierzowej

$$C = XA + \delta, \quad (3)$$

gdzie:

C – macierz jednostkowych cen nieruchomości występujących w obrocie rynkowym ($n \times 1$),

X – macierz wartości atrybutów rozpatrywanych nieruchomości ($n \times u$),

A – macierz parametrów losowych ($u \times 1$),

δ – macierz składników losowych ($n \times 1$).

W trzecim etapie przeprowadza się proces estymacji modelu powszechnej wyceny, który określony jest za pomocą układu równań (3). Układ równań (3) będzie na ogół posiadał defekt, stąd jego rozwiązanie wymaga zastosowania G – odwrotności macierzy równań normalnych. Estymacja parametrów losowych \hat{A} jest realizowana metodą kolejnych iteracji w trzech etapach,

$$\hat{A} = (X^T P X)^{-1} X^T P C \quad (4)$$

przy czym P oznacza macierz wagową o wymiarach ($n \times n$), która jest modyfikowana po każdym etapie obliczeń. Elementy macierzy P są określane na podstawie odchyłek losowych uzyskiwanych w poprzedzających etapach iteracji.

W wyniku dalszej estymacji modelu powszechnej wyceny, otrzymuje się macierz kowariancji parametrów losowych \hat{A} , czyli $Cov(\hat{A})$ oraz estymator wariancji resztowej $\hat{\sigma}$, zatem

$$Cov(\hat{A}) = \sigma^2 (X^T P X)^{-1} [(X^T P X)^{-1}]^T, \quad (5)$$

$$\hat{\sigma}^2 = \frac{C^T P C - \hat{A}^T X^T P C}{n - R(X^T P X)}, \quad (6)$$

Współczynnik (η) niezgodności modelu z wartościami rynkowymi nieruchomości reprezentatywnych definiuje się zależnością

$$\eta = 1 - R^2 = \frac{C^T P C - \hat{A}^T X^T P C}{C^T C - \left(\frac{1}{n} \sum_i c_i\right)^2}, \quad (7)$$

Współczynnik R^2 jest standardową miarą stopnia zaufania do estymowanego modelu wyceny.

W czwartym etapie wykonuje się prognozę wartości katastralnej wszystkich nieruchomości, opisanych za pomocą atrybutów, położonych na terenie

danej gminy. Prognoza (predykcja) wartości katastralnej nieruchomości jest wykonywana na podstawie wyznaczonych parametrów (\hat{a}^i) modelu powszechnej wyceny i ich macierzy kowariancji oraz na podstawie zapisanych w formularzach atrybutach (\hat{x}_i) tych nieruchomości. W wyniku tej prognozy otrzymuje się wartość katastralną rozpatrywanych nieruchomości, czyli

$$\hat{w}_k = \hat{X}_w \cdot \hat{A}, \quad (8)$$

oraz jej odchylenie standardowe

$$\sigma(\hat{w}_k) = \sqrt{\hat{X}_w \cdot Cov(\hat{A}) \cdot \hat{X}_w^T} \quad (9)$$

przy czym \hat{X}_w oznacza macierz jednowierszową zawierającą wartości atrybutów wycenianej nieruchomości.

Cała procedura określania wartości katastralnej według formuły (8) jest oprogramowana w jednym systemie, który pozwala na przygotowywanie zbiorczych zestawień wartości katastralnych nieruchomości, a także innych dokumentów stosowanych przy powszechnej taksacji.

Uwagi końcowe

Kompleksowe rozwiązanie postawionego problemu wymaga połączenia wiedzy specjalistów z zakresu: wyceny nieruchomości, katastru, informatyki, probabilistyki, modeli statystycznych, analizy macierzowej, metod numerycznych, programowania obiektowego oraz architektury komputerowej.

W krajach, gdzie istnieje ustabilizowana gospodarka rynkowa dla nieruchomości, zmienność ich wartości rynkowych jest jednostajna, stąd najczęściej stosowanymi modelami powszechnej wyceny jest liniowa regresja wieloraka. Przykładem tego są metody i programy stosowane w Stanach Zjednoczonych, które były testowane dla warunków Polski przez Krakowski Instytut Nieruchomości. W warunkach polskiej gospodarki rynkowej zmienność wartości rynkowych nieruchomości jest niejednorodna, a nawet skokowa, zatem do modelowania wartości katastralnej nieruchomości muszą być stosowane specjalnie opracowane modele probabilistyczne.

Dotychczasowe rozwiązania w proponowanym zakresie, w formie programu komputerowego, powinno stanowić materiał do merytorycznej dyskusji, która powinna być podstawą do opracowania zasad i trybu przeprowadzania powszechnej taksacji nieruchomości w warunkach Polski.

Ryszard Borowiecki, Józef Czaja

Prof. zw. dr hab. Ryszard Borowiecki – rzeczoznawca majątkowy – kieruje Katedrą Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw w Akademii Ekonomicznej W Krakowie.
Prof. zw. dr hab. inż. Józef Czaja – rzeczoznawca majątkowy – kieruje Katedrą Informatyki o Terenie w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.

Janusz Strużyna

Restrukturyzacja do piątej

W dobie racjonalnych projektów kosmicznych nieco zadziwiająca jest gotowość ludzi do poddawania się urokowi liczb. W momentach tradycyjnie uznanych za ważne dokonuje się analiz, porównań i podsumowań faktów, które miały miejsce w przeszłości. W listopadzie bieżącego roku nastąpi właśnie taka okazja. Już po raz piąty, z inicjatywy **Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Krakowskiego Oddziału TNOiK**, a osobistej profesora **Ryszarda Borowieckiego**, praktycy i badacze problemów zarządzania będą mogli się spotkać i podjąć dyskusję na interesujące ich tematy. Słowem łączącym wszystkie te zorganizowane spotkania jest i była **RESTRUKTURYZACJA** widziana w kontekście różnych ważnych jej zagadnień. I tak pierwsza ze wspomnianych konferencji, mająca miejsce w 1994 roku, poświęcona została zagadnieniom przystosowania firmy do wymagań systemu rynkowego¹⁾. W tamtym czasie zmiana orientacji działalności krajowych przedsiębiorstw na rynkową trwała już pięć lat. Można było zatem śmiało dzielić się uwagami, radami, spostrzeżeniami na temat sukcesów i porażek w tym zakresie. Spotkanie w kolejnym roku dotyczyło zagadnień analizy ekonomicznej, wycen i wartości przedsiębiorstw²⁾. Uczestnicy trzeciej konferencji podjęli temat dynamiki rozwoju przedsiębiorstw³⁾. Pamiętajmy, że rok 1996 był okresem, w którym pewne procesy transformacji uległy zredefiniowaniu, a spojrzenie na polską siłę gospodarczą oraz mechanizmy jej budowania uległy pewnym istotnym przeobrażeniom. Wówczas to idee (czytaj: „iluzje”) liberalizmu gospodarczego powoli ulegały zastąpieniu przez koncepcje umocowania naszych firm w ramach dużych skoncentrowanych grup kapitałowych. Wątek szans polskich organizacji na tle rynku międzynarodowego został pogłębiony w kolejnej edycji spotkań w 1997 roku⁴⁾. Dyskusja toczyła się wtedy wokół problemu przewagi konkurencyjnej firm i sposobów jej budowania. Z pewnym niepokojem badacze problemów restrukturyzacji zauważają bowiem, że polskie zarządzanie ciągle jeszcze ma wymiar lokalny, a możliwość aktywnego uczestnictwa w globalnych procesach gospodarczych rozważane jest z pewną nieśmiałością. Jasne stało się, że rozdrobniona na początku lat dziewięćdziesiątych

struktura polskiego biznesu wymaga refleksji nad jej stanem. Przeszło się wówczas wydawać, mimo wielu słów chwalebnych, które można powiedzieć o małym biznesie, by nasz kraj stał się światowym liderem drobnych i lokalnych przedsiębiorstw. Poszukiwanie skali konkurowania i sposobów oceny efektów prowadzenia działalności gospodarczej jest aktualnie jednym z najważniejszych zagadnień teoretycznych i praktycznych. Stąd zapewne, zapowiadana na listopad bieżącego roku, kolejna Międzynarodowa Konferencja Naukowa została powiązana z tematem „Restrukturyzacja a poprawa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie”.

Warto zauważyć, że tematyka dotychczas poruszana na krakowskich konferencjach układa się w ciąg: rynek–wartość–zmiana–przewaga konkurencyjna–efektywność. Każdy, kto śledzi rozwój nauk z zakresu organizacji i zarządzania, zauważy, że są to kluczowe zagadnienia, wokół których rozwijają się teoretyczne dyskusje w znaczących czasopiśmie branżowych. W efekcie, uczestnicy wspomnianych spotkań muszą nie tylko referować to, co dostrzegli w polskich realiach, ale sytuować je na tle światowych osiągnięć liderów zarządzania. Trzeba jechać zatem na te krakowskie konferencje odczytanym i przygotowanym na trudne, wykraczające poza ramy własnego doświadczenia pytania. Mimo tej trudności, a może właśnie dzięki niej, w dyskusjach wzięło już udział ponad kilkaset osób i to ze wszystkich znaczących ośrodków naukowych i gałęzi biznesu, z kraju i zagranicy. Notabene w prywatnych rozmowach z animatorem spotkań, profesorem Ryszardem Borowieckim często pada pytanie, w jaki sposób udaje mu się zgromadzić tak wielką liczbę osób, a w tym postacie, które ze względu na swoją pozycję są rzadko widywane na konferencjach?

W zamyśle organizatorów tak liczne grono uczestników miało pomóc w profesjonalnej prezentacji całej różnorodności wątków wiążących się z restrukturyzacją, a między innymi ukazaniu skali koniecznych do przebadania i uporządkowania spraw. Tych ostatnich wskazano, bezpośrednio i pośrednio, na konferencjach co najmniej kilka. Do najbardziej ogólnych można zaliczyć między innymi⁵⁾:

● ciągle aktualną kwestię racjonalności działań organizatorskich i menedżerskich, której rozwiąza-



nie można opierać na poglądach przyjmujących, iż „człowiek w działaniu gospodarczym po pierwsze postawiwszy sobie cel, zmierza do osiągnięcia go” [cyt. z E. Taylora, przytoczony przez Zofię Mierzwę na konferencji w 1994 roku], lub poglądach akcentujących konieczność zmian paradygmatu w działalności przedsiębiorstwa [Stanisław Sudoł 1996];

- dyskusję nad samą istotą i pojęciem restrukturyzacji (między innymi podjęli: Ber Haus, Henryk Bieniok, Jolanta Bieda, Henryk Jagoda, Jan Lichtarski [1994], Zdzisław Pierścionek, Zofia Sapijaska, [1997], Ryszard Borowiecki, Jacek Pasieczny, Adam Nalepka [1998] i inni);

- rozważania o metodzie restrukturyzacji [bardzo liczna grupa autorów w tym: Henryk Bieniok, Ryszard Borowiecki, Mariusz Bratnicki, Ber Haus, Wiktor Gabrusiewicz, Kazimierz Krzakiewicz, Zbigniew Kreft, Adam Nalepka, Mieczysław Pietrusiński, Adam Stabryła, Adam Stefan Trembecki, liczna grupa autorów referatów z 1998 r. zajmujących się poszczególnymi odmianami restrukturyzacji ekologicznej, finansowej itp.];

- dylematy łączące się z wartością firm i efektywnością procesów zmian [między innymi kwestię tę podjęli: Waldemar Frąckowiak, Andrzej Jaki, Mieczysław Moszkowicz, Bogdan Nogalski, Jacek Rybicki, Maria Sierpińska, Jan Skonieczny, Adam Świada i inni];

- identyfikację aktualnych kierunków i uwarunkowań zmian zachodzących tak w skali makro [np.: Jacek Pasieczny, Adam Nalepka, Janusz Mantell], jak i mikro [Stanisław Chomątowski, Jan Lichtarski].

Uczestnik konferencji mógł również podjąć dyskusję nad podsystemami zarządzania firmą. Na każdym spotkaniu bowiem część referatów poświęcona była sprawom logistyki, marketingu, finansów, inwestycji, kosztów kapitału, wyceny firmy i jej składników, zarządzania jakością, zarządzania ludźmi. Szczególnie interesujące były wątki dotyczące ustalania wartości firm, procesów informatyzacji zarządzania przedsiębiorstwem oraz prezentacje poszczególnych metod pozwalających tworzyć strategiczne koncepcje zmian. Nawiazywano także w wypowiedziach do popularnych koncepcji TQM, controllingu, systemów wczesnego ostrzegania, wywiadu gospodarczego, benchmarkingu, reengineeringu, autonomizacji, instytucjonalizacji, ewolucji, rewolucji w zarządzaniu, wirtualnych przedsiębiorstw. Do oryginalnych należy zaliczyć referaty zatytułowane: „Reliktowy system nakazowy jako obiektywny próg ograniczający głębokość procesów restrukturyzacyjnych” [Kazimierz Sobolewski 1997], „Teoretyczne podstawy fenomenologicznej analizy procesu produkcyjnego” [Adam Stefan

Trembecki 1997], „Prywatna przedsiębiorczość w leśnictwie polskim” [Henryk Żywiół 1996].

Osobnym rozdziałem każdej konferencji były analizy przypadków restrukturyzacji konkretnych firm. Swoje doświadczenia prezentowali przedstawiciele w zasadzie wszystkich znaczących branż: energetyki, górnictwa, transportu, komunikacji, chemii, budownictwa, przemysłu elektromaszynowego, odzieżowego, paliwowego, portów i jeszcze wielu innych. Analizy te można było porównać z analizami procesów transformacji, jakim podlegają przedsiębiorstwa w krajach ościennych (Słowacji, Litwie, Wspólnocie Niepodległych Państw, wschodnich Niemczech). Trzeba przyznać, że ta konfrontacja nie wpędzała polskich menedżerów w kompleksy.

Na spotkaniach uczestnikom nie zawsze udawało się opanować emocje. Na przykład w 1997 roku wiele osób dość żywo spierało się wokół zagadnień kontraktów menedżerskich i oceny kondycji firmy. Atmosfera dyskusji przenosiła się także na część nieoficjalną konferencji, która corocznie była pełna niespodzianek.

Widocznym i trwałym efektem wszystkich dotychczasowych spotkań jest prawie dwa tysiące stron zamkniętych w kolejnych tomach materiałów pokonferencyjnych. Na okładce tych materiałów niezmiennie, od czterech lat widnieje obraz mapy Polski ułożonej z puzzli. Obraz nie jest pełny. Brakuje kilku kawałków, które są dla czytelnika widoczne na okładce, ale które nie są przyłożone do stworzonej już całości. Czy w 1998 roku uczestnikom zwołanej na jesień konferencji uda się łamić główkę polskiej restrukturyzacji jeszcze lepiej położyć? Na to pytanie udzieli odpowiedzi ci, którzy w zadaniu tym będą uczestniczyć.

Janusz Strużyna

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE-TNOiK, Kraków 1994, s. 431.
- ²⁾ Zob. *Analiza ekonomiczna i wycena przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej*, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE-TNOiK, Kraków 1995, s. 111.
- ³⁾ *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE-TNOiK, Kraków 1996, s. 632.
- ⁴⁾ *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE-TNOiK-KNOiZ-PSB, Kraków 1997, s. 468.
- ⁵⁾ Wszystkie przytoczone fragmenty można odnaleźć w materiałach konferencyjnych z danego roku.

Autor – dr hab. jest pracownikiem naukowym w Katedrze Metod i Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Piotr Nesterowicz

Cechy współczesnej, skutecznej organizacji

Wstęp

Swiatowa gospodarka w latach dziewięćdziesiątych ulega gwałtownym zmianom. Wielu autorów analizuje proces transformacji społeczeństwa i gospodarki w kierunku globalnej, postindustrialnej społeczności opartej na wiedzy i informacji¹. Analizując procesy zachodzące w światowej gospodarce, można zidentyfikować co najmniej dwa mechanizmy zmieniające warunki konkurencji na wielu rynkach. Są to procesy globalizacji gospodarki i postępująca informatyzacja.

Procesy globalizacji i informatyzacji gospodarki są istotnymi mechanizmami szerszego procesu tworzenia się społeczeństwa opartego na wiedzy. Wielu autorów wskazuje na zachodzący proces transformacji społeczeństw, z opartych na zasobach naturalnych i rolnictwie, poprzez gospodarkę opartą na przemyśle, w kierunku społeczeństwa zbudowanego na wykorzystaniu informacji i wiedzy². Y. Masuda, jeden z wiodących japońskich teoretyków rozwoju wiedzy, uważa, że tworzy się obecnie nowy rodzaj społeczeństwa, w którym wartości materialne zostaną zastąpione informacją³. Według Alvina Tofflera⁴ istnieją trzy czynniki kształtujące społeczeństwa i organizacje. Są to: wiedza, bogactwo i przemoc. Uważa on, że we współczesnych, wysoko rozwiniętych społeczeństwach następuje przeniesienie kluczowej roli od bogactwa i przemocy w kierunku wiedzy.

Toffler uważa, że rozwój społeczeństw można opisać za pomocą trzech fal rozwoju. Pierwsza fala, trwająca od początku cywilizacji do XIX wieku, była rewolucją agrarną. Druga fala, obejmująca XIX i XX wiek, to rewolucja przemysłowa. Obecnie tworzy się trzecia fala, określana mianem „społeczeństwa superprzemysłowego”⁵, czyli funkcjonującego w warunkach „środowiska inteligentnego”, w którym następuje zmierzch produkcji masowej i panuje swobodny dostęp do wiedzy jako kluczowego zasobu⁶. Jak zauważył Drucker, pod koniec XIX wieku dziesięciu na dziesięciu pracowników wytwarzało i przesuwało rzeczy. Obecnie proporcje te są dramatycznie inne: jeden na pięciu pracowników wytwarza lub przesuwa rzeczy – pozostali zajmują się usługami i przetwarzaniem informacji⁷.

Ponieważ tempo, skala i potencjalne konsekwencje tych zmian są porównywane z procesami rewo-

lucji przemysłowej pierwszej połowy XIX wieku⁸, istotne jest zrozumienie, co stymuluje te procesy i jakie mają one znaczenie dla teorii zarządzania i metod konkurencji. Pojawia się bowiem coraz silniejsze przekonanie o tym, że wobec skali zmian zachodzących w końcu XX wieku – zarówno w gospodarce, jak i w technologii oraz procesach społecznych, konieczne jest stworzenie nowych jakościowo koncepcji ekonomicznych i organizacyjnych. Koncepcje te nie tylko pozwalałyby na lepsze wyjaśnienie zachodzących procesów, ale również byłyby podstawą praktycznych wskazówek dla kadry zarządzającej przedsiębiorstw.

Jakie powinny być cechy organizacji funkcjonującej w tych nowych warunkach? Aby móc odpowiedzieć na to pytanie, konieczne jest zrozumienie, jakie procesy determinują kształt współczesnych społeczeństw i gospodarki. Równocześnie istotne jest zrozumienie mechanizmów determinujących zachowanie się organizacji. Poznanie tych elementów może być punktem wyjścia do rozważań nad cechami współczesnej skutecznej organizacji. Stąd też poniższy artykuł omawia kolejno nowe teorie mikroekonomiczne opisujące współczesne rynki jako samoadaptujące się systemy złożone, oraz koncepcje ewolucji organizacji. Następnie analizowane są implikacje tych koncepcji na wymagania stojące przed organizacjami gospodarczymi. Konkluzje wynikające z tych rozważań są następnie wykorzystane do określenia zarysu cech, jakie powinno posiadać współczesne skuteczne przedsiębiorstwo.

Rynek jako złożony system samoadaptujący się

Skala i szybkość zmian zachodzących w światowym organizmie gospodarczym mają poważne implikacje dla teorii opisujących funkcjonowanie rynku. Coraz bardziej oczywiste staje się przekonanie, że tradycyjne teorie mikroekonomiczne są zbyt uproszczone. Wielu autorów podważa podstawowe założenia neoklasycznej teorii mikroekonomii, szczególnie o zamkniętym systemie równowagi i malejących krańcowych przychodach⁹.

Wobec słabości neoklasycznej teorii ekonomii, rozwija się obecnie alternatywna koncepcja (prace między innymi B. Arthura i K. Arrowa, P. Krugmana, S. Kauffmana), która opisuje rynek wykorzy-



stując teorię złożonych systemów samoadaptujących się¹⁰. Funkcjonowanie rynku jest opisywane za pomocą takich mechanizmów, jak: ● interakcje i pozytywne sprzężenie zwrotne pomiędzy dużą liczbą niezależnych agentów, ● możliwość występowania wzrastających przychodów krańcowych, ● ewolucyjność i nielinearność procesów oraz ● zależność zdarzeń (*path dependence*)¹¹.

Przykładami rynków jako systemów złożonych są przemysły wysoko przetworzonej techniki, które cechuje nielinearna zmienność, a niektóre innowacje technologiczne kształtują strukturę przemysłu na długie lata. Na przykład wprowadzenie systemu operacyjnego MS-DOS doprowadziło do rozpowszechnienia się standardu komputerów PC, gwałtownego wzrostu całego rynku komputerów i oprogramowania, oraz ogromnego rozwoju firmy Microsoft. Innym przykładem może być giełda papierów wartościowych, gdzie gracze wymieniają informacje i reagują na te same rodzaje danych, a ceny akcji są wynikiem dużej liczby zdecentralizowanych decyzji kupna i sprzedaży.

W jaki zatem sposób można opisać rynek zachowujący się jak złożony system samoadaptujący się? W tym celu można wykorzystać analogię do systemów biologicznych. S. Gould i N. Eldredge wskazali, że proces ewolucji organizmów nie zachodzi w sposób ciągły, lecz jest serią gwałtownych erupcji różnorodnych gatunków – jest serią tzw. punktujących stanów równowagi¹². P. Bak twierdzi, że system złożony jest „...układem dynamicznym, który nigdy nie istnieje w stabilnym układzie stacjonarnym, lecz spontanicznie dąży do charakterystycznego, chwiejnego stanu krytycznego. [...] Ewoluuje nie stopniowo, ale skokami, z długimi okresami stazy (równowagi), przerywanymi wybuchami gwałtownych zmian”¹³. Rynek jest takim właśnie drgającym systemem równowagi, gdzie po okresach rewolucyjnych zmian są okresy spokojnej ewolucji¹⁴.

Procesy ewolucji organizacji

Trzecim poziomem rozważań, określającym cechy współczesnego przedsiębiorstwa, jest poziom samej organizacji i procesów rządzących jej funkcjonowaniem. Definicje organizacji wskazują na wagę jej powiązań z otoczeniem oraz na skalę ich wzajemnego oddziaływania¹⁵. Systemowa teoria organizacji, która obejmuje „analizę organizacji jako systemu społecznego złożonego z elementów takich, jak: role społeczne, cele, wartości, układy informatyczno-decyzyjne, a także techniki i metody zarządzania nawiązujące do całościowego, systemowego modelu organizacji”¹⁶, wskazuje na to, że organizacje są systemami otwartymi, zdolnymi do samodoskonalenia¹⁷. „Zmiany w otoczeniu... mogą ułatwić jej rozwój lub zagrozić trwaniu. Organizacje muszą więc nieustannie obserwować je i adekwatnie na nie odpowiadać. Muszą być systemami samoadaptującymi się”¹⁸. Jak to

określiła D. Leonard-Burton, organizacja jako system złożony działa według kilku podstawowych zasad, stosowanych przez wielu „agentów” – na przykład członków organizacji – w różnych konfiguracjach. W ten sposób rodzi się jej kompleksowość¹⁹.

Jeżeli więc organizacja jest złożonym systemem adaptującym się, to jej funkcjonowaniem powinny rządzić te same mechanizmy, które kierują zachowaniem innych systemów złożonych. Oznacza to, że organizacje przechodzą również podobny proces ewolucji jak na przykład rynki lub systemy biologiczne²⁰.

W fazie powstawania organizacji dominuje brak dopracowanych procedur funkcjonowania, a głównym motorem działań są – kreatywność i przedsiębiorczość pierwszych członków organizacji. Jest to faza podobna do eksplozji ewolucyjnej w okresie Kambru, gdy gwałtownie powstawało wiele różnorodnych gatunków²¹. Wraz z rozwojem organizacji, następuje nacisk na strukturalizację, tworzenie jednorodnych procedur działania i koncentrację na kluczowych aspektach funkcjonowania. Następuje wzrost efektywności operacyjnej, który jednak odbywa się kosztem zawężania opcji działania. D. Miller porównuje taki system z mechanizmem samonapędzającym się, który po ukierunkowaniu na generowanie określonych wyników trudno powstrzymać, nawet gdy obraca się on przeciwko sobie samemu²².

W organizacjach ścierają się więc dwie tendencje: adaptacyjna (innowacyjna) i konserwatywna (zachowawcza)²³. W pewnym momencie ewolucji organizacja osiąga punkt, w którym istnieje tylko jedna droga rozwoju, a podjęcie jakiegokolwiek zmiany oznacza nieproporcjonalnie duży wysiłek organizacyjny w stosunku do efektów. Organizację zaczynają ograniczać sztywne procedury i rozwiązania organizacyjne²⁴.

Organizacja „starzeje się”. W trakcie tego procesu sposoby myślenia i działania, którymi skutecznie posługiwała się dotychczas, stają się „świętymi”, niepodważalnymi i jedynie słusznymi rozwiązaniami²⁵. Organizacja, skupiona na swoim dążeniu do maksymalizacji efektywności obecnych działań, zamyka się na otoczenie²⁶. Taka organizacja, aczkolwiek wysoce efektywna pod względem operacyjnym, jest równocześnie bardzo wrażliwa na atak ze strony innowacyjnego konkurenta. Przykładem może być rynek komputerowy w USA, gdzie gdy Dell Computers rozpoczął wysyłkową sprzedaż komputerów, IBM nie zdecydował się na podobne posunięcie, obawiając się reakcji swoich tradycyjnych kanałów dystrybucji²⁷.

Konsekwencje teorii społeczeństwa oparte go na wiedzy i systemów złożonych dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw

Jeżeli przedstawione powyżej mechanizmy determinują funkcjonowanie gospodarki, rynków i organizacji, to pojawia się pyta-

nie, jaki jest ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw? Jeżeli otoczenie ulega tak silnym zmianom, a procesy zachodzące wewnątrz organizacji nie zapewniają im odpowiedniej elastyczności, to jakie nowe cechy powinny być zbudowane, aby móc skutecznie konkurować w takich warunkach? Poniżej przedstawione zostały podstawowe wnioski dla współczesnych przedsiębiorstw, wynikające z opisanych wcześniej koncepcji. Są one następnie wykorzystane jako podstawa do wysunięcia tezy o kluczowych cechach współczesnej skutecznej organizacji gospodarczej.

Tworzenie się społeczeństwa opartego na wiedzy ma istotne konsekwencje dla funkcjonowania przedsiębiorstw. P. Drucker jasno mówi, że przedsiębiorstwo, jeśli chce skutecznie konkurować w ramach takiego społeczeństwa, musi być oparte na wiedzy (zatrudniając tzw. wiedzących pracowników²⁸⁾) oraz być zdolne do samotransformacji²⁹⁾.

Według Tofflera, w wyniku „drugiej fali” powstała klasyczna, biurokratyczna organizacja przemysłowa, oparta na pionowym zarządzaniu w dużej, hierarchicznej strukturze. Jest to organizacja mechanistyczna, doskonale przystosowana do wytwarzania powtarzalnych wyrobów lub podejmowania powtarzalnych decyzji i funkcjonowania we względnie stabilnym środowisku przemysłowym. Natomiast w wyniku „trzeciej fali” powstanie nowa organizacja, bardziej płaska, mniej ciężająca ku wierzchołkowi struktury organizacyjnej i składająca się z niewielu komponentów. Nowa organizacja ma być organizacją dualną, „poliorganizacją”, zdolną do przyjmowania dwóch lub więcej odmiennych form strukturalnych w zależności od wymogów sytuacji³⁰⁾. Będzie to przedsiębiorstwo adaptujące się. Podobnie J. Wind i R. Holland proponują nową organizację XXI wieku, przeciwstawiając innowacyjność, przedsiębiorczość, elastyczność, podatność na zmiany i decentralizację w takiej organizacji cechom klasycznego przedsiębiorstwa: sprawności, stabilności, statyki i formalizacji oraz hierarchii³¹⁾.

Zakładając równocześnie, że rynek zachowuje się zgodnie z teorią drgającego stanu równowagi, nasuwa się wniosek, że skuteczne przedsiębiorstwo musi równocześnie umieć konkurować w warunkach stabilnego rozwoju rynku oraz podczas rewolucyjnych zmian (drgań)³²⁾. Oznacza to, że skuteczna organizacja powinna równocześnie być bardzo efektywna pod względem operacyjnym i posiadać zdolności szybkiej adaptacji, a nawet być kreatorem zmian.

Zmusza to przedsiębiorstwa do budowy dwóch różnych zespołów umiejętności i pogodzenia dwóch sprzecznych tendencji. Są nimi: ● unifikacja procedur i koncentracja na doskonaleniu wąskiego zbioru rozwiązań w celu uzyskania efektywności operacyjnej oraz ● zapewnienie różnorodności, eksperymentowania i tworzenia nieformalnych związków organizacyjnych stymulujących kreatywność i elastyczność w warunkach kompleksowego, niepewnego otoczenia. Tę drugą zdolność R. Ackoff zdefinio-

wał jako przystosowalność, czyli przekształcanie się samej organizacji lub przekształcanie otoczenia w sytuacji, w której w otoczeniu nastąpiły zmiany niekorzystne dla danej organizacji (systemu)³³⁾. „Jeżeli nie jesteś w stanie przewidzieć wszystkich ważnych konsekwencji rozważanego kierunku działań [...] musisz stale i aktywnie monitorować swój świat – i reagować szybko i efektywnie na nieoczekiwane szanse i zagrożenia [...]. W rezultacie, kluczowym elementem strategii są procesy odkrywania i adaptacji”³⁴⁾.

Jakie z kolei są konsekwencje przeniesienia teorii ewolucji systemów na grunt procesu rozwoju organizacji? Przede wszystkim, aby przedsiębiorstwo mogło konkurować w warunkach drgającego stanu równowagi, musi uniknąć pułapki nadmiernej ewolucji w kierunku maksymalnej efektywności. Oznacza ona bowiem poważne ograniczenie zdolności organizacji do dostosowania się do drgań na rynku. Konsekwencją tej hipotezy jest konieczność stworzenia w organizacji mechanizmu gwarantującego zdolność do generowania różnych opcji rozwoju oraz równoległego wdrażania kilku alternatyw w tym samym czasie. Według T. Petersa i R. Watermana, prawdziwie adaptująca się organizacja ewoluuje podobnie do organizmów, dużo eksperymentując i popełniając błędy – podobnie do nieudanych mutacji w procesie ewolucji – a równocześnie szybko się ucząc i koncentrując na najlepszych rozwiązaniach³⁵⁾.

„Starzejące się” organizacje muszą się stale redefiniować, aby móc konkurować. Jak to określa P. Drucker, „stare firmy tylko wtedy osiągną sukces w nadchodzącym czasie – lub wręcz pod tym warunkiem przeżyją – jeśli potrafią z innowacji zrobić odrębny, ważny biznes, jeśli będą zdolne systematycznie i z zaangażowaniem odchodzić od wczorajszej przedsiębiorczości, instalując taką organizację finansową i menedżerską, jakiej innowacja wymaga”³⁶⁾.

Cechy współczesnego skutecznego przedsiębiorstwa



Analizując przedstawione powyżej procesy i teorie, dostrzec można dwa wspólne dla nich elementy dotyczące organizacji gospodarczej. Pozwalają one sformułować definicję współczesnego skutecznego przedsiębiorstwa jako organizacji, która maksymalizuje efektywność operacyjną w okresach stabilizacji rynku, a jednocześnie jest zdolna do dokonywania rewolucyjnych zmian w okresach drgań.

Aby móc takie zdolności stworzyć i rozwinąć w przedsiębiorstwie, niezbędne jest zapewnienie bliskiego kontaktu organizacji z otoczeniem, stworzenie mechanizmów ciągłych usprawnień oraz wdrożenie działań zwiększających elastyczność organizacji. Aczkolwiek można podać tu wiele konkretnych koncepcji i narzędzi, aspirujących do



realizacji tych wymagań, wydaje się, że kluczowymi elementami są: ● umiejętne zarządzanie procesami przepływu informacji, ● tworzenie i wykorzystywanie nowej wiedzy oraz ● przełamywanie procesów „starzenia się” organizacji. Umiejętność szybkiego pozyskiwania i przekazywania informacji oraz wiedzy jest kluczową cechą organizacji w społeczeństwie ery postindustrialnej. Skuteczne procesy uczenia się jako tworzenia i internalizacji wiedzy mają fundamentalne znaczenie zarówno dla zwiększania efektywności operacyjnej, jak i szybkiego dostosowywania się w fazie drgań rynku. Natomiast zdolność do podważania własnych działań i do innowacji jest istotna dla uniknięcia konsekwencji starzenia się organizacji i dla możliwości kształtowania zmian w otoczeniu.

Cechy te można zgrupować w trzech fundamentach, na których opierać się może skuteczna organizacja:

■ Otwarty system informacyjny, dający zdolność do szybkiego pozyskiwania i przetwarzania informacji, pochodzącej zarówno z zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji.

■ Zarządzanie procesami uczenia się w organizacji, czyli umiejętność tworzenia i rozpowszechniania w organizacji nowej wiedzy i zgodnej z nią modyfikacji swojego zachowania.

■ Konstruktwna konfrontacja, czyli umiejętność podważania własnych przekonań oraz działań i poszukiwania nowych metod konkurencji, aby w ten sposób szybko reagować na zmiany w otoczeniu, jak i samemu je kreować.

Piotr Nesterowicz

PRZYPISY

- ¹⁾ F. MACHLUP (1962), P. DRUCKER (1969, 1993), T. STONIER (1983), A. TOFFLER (1970, 1980, 1991).
- ²⁾ DRUCKER P., *Post-Capitalist Society*, jw.
- ³⁾ MASUDE Y., *Managing the Information Society*, Basil Blackwell, Oxford, 1990.
- ⁴⁾ TOFFLER A., *Power Shift. Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*, Pan Books, London, 1991.
- ⁵⁾ Określana również jako „era informacji”, „wiek technologiczny”, „społeczeństwo postindustrialne”.
- ⁶⁾ TOFFLER A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa, 1986.
- ⁷⁾ DRUCKER P., *Professional's Productivity*, Across the Board, Nov-Dec, 1993.
- ⁸⁾ DRUCKER P., *Post-Capitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1993.
- ⁹⁾ Już w 1927 roku J. Clark dopuszczał poważny wyjątek od tych założeń, stwierdzając, że „wiedza jest jedynym instrumentem produkcji, który nie podlega prawu zmniejszających się przychodów” (*Overhead costs in modern industry*, „Journal of Political Economics”, 1927); do podobnych konkluzji na temat roli wiedzy i innowacji doszli również J. SCHUMPETER, G. DOSI i R. NELSON (1994) oraz P. ROMER (1986 i 1990); jak dowodzi B. ARTHUR, założenie o zmniejszających się przychodach nie jest prawdziwe dla wielu współczesnych rynków, jak przemysł lotniczy czy oprogramowania, na których działa zasada wprost przeciwna (*Positive feedbacks in the economy*, Scientific American, February 1990); P. KRUGMAN wskazuje na to, że teoria neoklasyczna może być prawdziwa dla określonego

rynku (jego fragmentu) w danym czasie, ale wynika to z faktu, że współczesny rynek charakteryzuje nie jeden, lecz wiele lokalnych punktów równowagi (*The Self-Organizing Economy*, Basil Blackwell, Oxford, 1996).

- ¹⁰⁾ System złożony występuje wtedy, gdy zachowanie się dużej ilości niezależnych, różnorodnych obiektów generuje określony rodzaj porządku.
- ¹¹⁾ Mechanizmy te są między innymi opisane przez S. DURLAUF [w] *What Should Policymakers Know About Economic Complexity?*, The Washington Quarterly, 1997.
- ¹²⁾ Między innymi w COVENEY P., HIGHFIELD R., *Granice złożoności. Poszukiwania porządku w chaotycznym świecie*, Prószyński i S-ka, Warszawa, 1997.
- ¹³⁾ COVENEY P., HIGHFIELD R., *Granice złożoności. Poszukiwania porządku w chaotycznym świecie*, jw.
- ¹⁴⁾ KAUFFMANN S., *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*, Oxford University Press, New York, 1995.; Do podobnych wniosków dochodzi również P. DRUCKER (1995) i M. TUSHMAN oraz P. ANDERSON (1986).
- ¹⁵⁾ BOLESTA-KUKUŁKA K., *Świat organizacji*, w „Zarządzanie. Teoria i praktyka”, pod red. KOŹMIŃSKI A., PIOTROWSKI W., PWN, Warszawa, 1995.
- ¹⁶⁾ KOŹMIŃSKI A., *Ujęcie systemowe* [w] *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa, 1983.
- ¹⁷⁾ PIOTROWSKI W., *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w] „Zarządzanie. Teoria i praktyka”, jw.
- ¹⁸⁾ BOLESTA-KUKUŁKA K., *Świat organizacji*, jw.
- ¹⁹⁾ LEONARD-BURTON D., *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- ²⁰⁾ KAUFFMANN S., *At Home in the Universe...*, jw.
- ²¹⁾ KAUFFMANN S., *Escaping the red queen effect*, The McKinsey Quarterly 1995, number 1.
- ²²⁾ MILLER D., *The Icarus Paradox*, Harper Business, New York, 1990, cytowane przez LEONARD-BURTON D., *Wellsprings of Knowledge*, jw.
- ²³⁾ PIOTROWSKI W., *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, jw.
- ²⁴⁾ KAUFFMANN S., *At Home in the Universe...*, jw.
- ²⁵⁾ HSIEH T., *The road to renewal*, „The McKinsey Quarterly” 1992, number 3.
- ²⁶⁾ LEONARD-BURTON D., *Wellsprings of Knowledge...*, jw.
- ²⁷⁾ BEINHOCKER E., *Strategy at the edge of chaos*, „The McKinsey Quarterly” 1997, number 1.
- ²⁸⁾ DRUCKER P., *The Coming of the New Organization*, „Harvard Business Review”, January-February 1988.
- ²⁹⁾ DRUCKER P., *Post-Capitalist Society*, jw.
- ³⁰⁾ TOFFLER A., *Trzecia fala*, jw.
- ³¹⁾ WIND J., HOLLAND R., *Pace-Setting 21st Century Enterprise. A Glimpse of What Might Emerge*, Wharton School, 1993.
- ³²⁾ BEINHOCKER E., *Strategy at the edge of chaos*, jw.
- ³³⁾ ACKOFF R., *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia”, nr 2, 1973.
- ³⁴⁾ LANE D., MAXFIELD R., *Foresight, Complexity and Strategy*, Santa Fe Institute Working Paper, 1995.
- ³⁵⁾ PETERS T., WATERMAN R., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, 1982.
- ³⁶⁾ DRUCKER P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Czytelnik, Warszawa 1995.

Bogusław Dziewięcki

Zarządzanie ryzykiem stopy procentowej w banku

W warunkach, w jakich funkcjonują banki, nie bez znaczenia jest kwestia umiejętności odpowiedniego zarządzania bilansem z punktu widzenia ryzyka stóp procentowych. Choć ryzyko zmian stóp procentowych nie jest bezpośrednią przyczyną bankructw banków, to jednak ze względu na ich ewentualny niekorzystny wpływ na wyniki banku, konieczne jest poznanie mechanizmów obrony przed takimi skutkami.

W artykule przedstawione zostaną metody mierzenia – analiza luki i zabezpieczania się przed ryzykiem stopy procentowej poprzez transakcje terminowe.

Definicja ryzyka stopy procentowej

Zmiany stóp procentowych mogą prowadzić w zależności od struktury bilansu banku do wzrostu bądź obniżenia zysków.

Ryzyko stopy procentowej można zdefiniować jako: możliwy wpływ zmian stóp procentowych na dochody i wartość netto jednostki¹⁾.

Przytoczona definicja ryzyka stopy procentowej będzie stanowiła punkt wyjścia w tym artykule do przyjrzenia się skutkom, jakie niosą zmiany stóp

procentowych, oraz przeciwdziałania ich ewentualnym negatywnym następstwom.

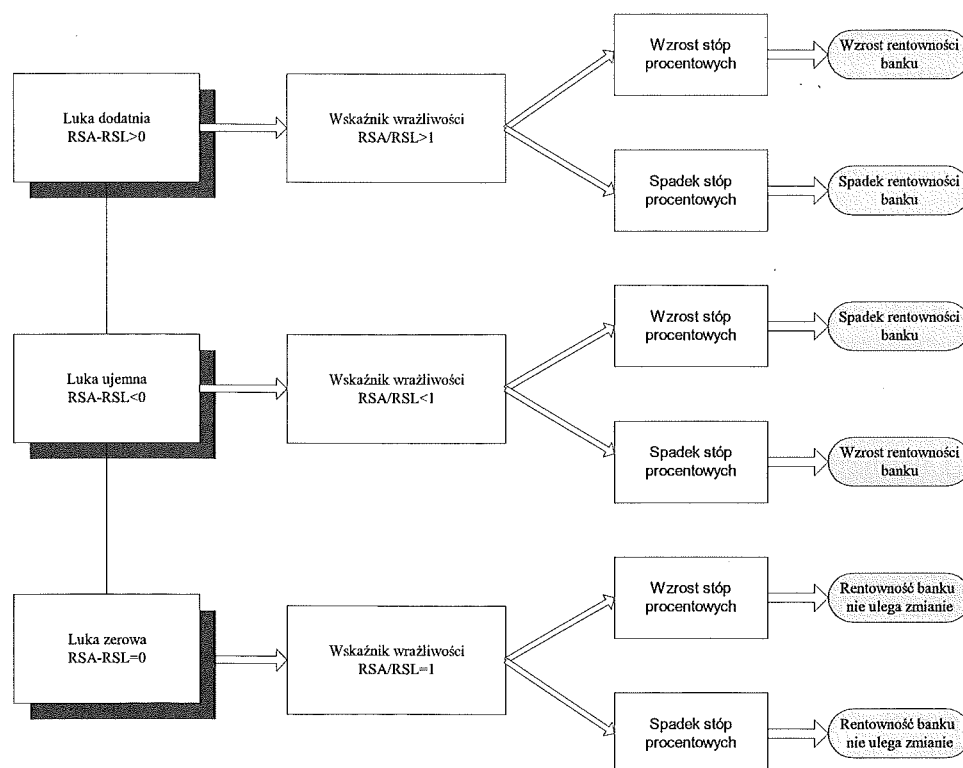
Pozycja wrażliwości na zmiany stóp procentowych

Jedną z metod zarządzania ryzykiem stopy procentowej obok analizy *duration*²⁾ jest analiza luki, której istota zostanie szerzej opisana w tej części artykułu.

Pomiar wrażliwości na zmiany stóp procentowych sporządza się do zestawienia z jednej strony aktywów wrażliwych na zmiany stóp procentowych (*RSA – Rate Sensitive Assets*) i z drugiej strony, pasywów wrażliwych na zmiany stóp procentowych (*RSL – Rate Sensitive Liabilities*).

Aktywa i pasywa wrażliwe na zmiany stóp procentowych można zdefiniować jako pozycje bilansowe, których oprocentowanie zmienia się wraz ze zmianą ogólnego poziomu stóp procentowych w określonym horyzoncie czasowym³⁾.

Różnica pomiędzy powyżej zdefiniowanymi stanami aktywów i pasywów wyra-



Rys. 1. Wpływ zmian stóp procentowych na rentowność banku

za pozycje banku pod względem wrażliwości na zmiany stóp procentowych i jest określana jako luka.

$$LUKA = RSA - RSL$$

Związek pomiędzy aktywami a pasywami wrażliwymi na zmiany stóp procentowych można przedstawić także w formie wskaźnika określającego wrażliwość na zmiany stóp procentowych

$$ISE = \frac{RSA}{RSL}$$

Na rys. 1 przedstawione zostały zależności pomiędzy pozycją banku pod względem wrażliwości na zmiany stóp procentowych i wpływem ewentualnych zmian stóp na rentowność banku.

Banki posiadające dodatnią lukę ($RSA - RSL > 0$, $ISR > 1$) w przypadku wzrostu stóp procentowych uzyskają zwiększenie dochodów odsetkowych, a w sytuacji odwrotnej, tj. przy spadku stóp procentowych, dodatnia luka będzie powodem strat.

W przypadku banków z luką ujemną ($RSA - RSL < 0$, $ISR < 1$), osiągane dochody odsetkowe będą rosły lub malały odwrotnie do zmian stóp procentowych.

Przykład 1. Obliczmy, jaki wpływ na dochody odsetkowe może mieć zmiana stóp procentowych, uwzględniając poziom luki skumulowanej w banku A.

Luka skumulowana dla naszego banku wynosi 532 tys. \$, co świadczy o wrażliwości aktywów banku. Bank A narażony jest więc na poniesienie strat w przypadku spadku stóp procentowych.

Zmianę dochodów odsetkowych wyliczymy jako:

$$\Delta NII = \text{Luka skumulowana} * \Delta r$$

ΔNII – zmiana dochodów odsetkowych netto,
 Δr – zmiana stóp procentowych.

Przy spadku stóp procentowych o 0,2% otrzymujemy:

$$\Delta NII = 532 \text{ tys.} * 0,2\% = 1064 \$$$

Jeśli stopy procentowe spadną o 0,2%, dochody odsetkowe w naszym przykładzie mogą zmniejszyć się o 1064 \$.

Sposobem na przeciwdziałanie tym niekorzystnym zmianom są transakcje pochodne, spośród których w kolejnej części artykułu opisane zostaną transakcje terminowe na stopy procentowe.

Wyciągając wnioski z analizy luki należy pamiętać o tym, że nie uwzględnia ona niedopasowań istniejących w obrębie każdego przedziału.

Problematyczną kwestią jest również sposób uwzględnienia w analizie luki produktów, nie posiadających terminów zapadalności, są to m.in. de-

Tab. 1. Zestawienie aktywów i pasywów dla potrzeb analizy luki

Wyszczególnienie	0-30 dni	31-90 dni	91-180 dni	181-365 dni	Niewrażliwe na zmianę stóp procentowych lub powyżej 1 roku	Ogółem
Kasa					90	90
Kredyty komercyjne, inwestycyjne	8960	822	1152	2328	5510	18772
Kredyty konsumpcyjne	1165	326	470	878	4639	7478
Papiery wartościowe	767	229	104	214	2921	4235
Lokaty	180	2000				2180
Rezerwy na kredyty					-411	-411
Pozostałe aktywa					3870	3870
Razem aktywa	11072	3377	1726	3420	16619	36 214
Depozyty na żądanie					7205	7205
Depozyty terminowe	9041	2798	3376	2577	5729	23521
Zaciągnięte kredyty	1271				2344	3615
Inne zobowiązania					300	300
Kapitał akcyjny					1573	1573
Razem pasywa	10312	2798	3376	2577	17151	36214
Luka wrażliwości ma zmianę stopy procentowej	760	579	-1650	843	-532	
Luka skumulowana	760	1339	-311	532	0	0
Współczynnik wrażliwości	1,07	1,21	0,51	1,33	-	
Skumulowana luka jako procent aktywów dochodowych	2,65%	2,02%	-5,76%	2,94%		tys. \$

W zestawieniu założono, że terminy płatności powyżej jednego roku nie są wrażliwe na zmianę stóp procentowych. Aktywa dochodowe wynoszą 28655 tys. \$.

pozyty płatne na żądanie, gotówka, salda kart kredytowych, kapitał akcyjny. Można spotkać argumenty za ujęciem tych pozycji w przedziale o nieokreślonym terminie płatności, jak też podziału ich na wszystkie wyodrębnione terminy.

Pomimo wymienionych wad, analiza luki dostarcza użytecznych informacji o niedopasowaniach banku i jest w wielu organizacjach jedną z podstawowych metod analitycznych wspomagających proces zarządzania aktywami i pasywami.

Zalecany jednak rozwiązaniem dla banków w zakresie analizy ryzyka, w tym ryzyka stóp procentowych, jest zastosowanie modeli symulacyjnych, dających czasami możliwość przeanalizowania pojedynczych transakcji.

Kontrakty terminowe na stopy procentowe (forward rate agreement)

Na międzynarodowych rynkach finansowych popularnym sposobem zarządzania aktywami i pasywami banków jest ich gotowość do przenoszenia ryzyka w drodze transakcji pochodnych, takich jak:

- kontrakty terminowe,
- kontrakty futures,
- transakcje zamiany – swap,
- opcje.

Transakcja pochodna wiąże się z instrumentami finansowymi, których wartość zależy lub stanowi pochodną zmian cen jednego lub kilku instrumentów bazowych, jak np.: waluty, towary, papiery wartościowe, indeksy, stopy procentowe lub ich kombinacje.

Transakcje pochodne są najczęściej przeprowadzane za pośrednictwem giełd, gdzie podlegają standaryzacji i nadzorowi specjalnej izby rozliczeniowej giełdy⁴⁾.

Jedną z form transakcji pochodnych, pozwalającą przenosić ryzyko stóp procentowych na podmioty gotowe do przyjęcia takiego ryzyka, są kontrakty terminowe na stopy procentowe.

Kontrakt terminowy zobowiązuje strony umowy do przeprowadzenia transakcji w przyszłości po cenie wynegocjowanej dzisiaj.

Istota tego rodzaju transakcji polega na tym, że jedna ze stron otrzyma stałe oprocentowanie od umownej kwoty transakcji, a zapłaci odsetki przy zmiennym oprocentowaniu.

Rozliczenie transakcji sprowadza się zatem do wypłaty różnicy pomiędzy ustaloną stałą stopą procentową a wysokością stopy rynkowej określonego dnia np. opartej na LIBOR.

Poniższy przykład przedstawia przepływy pieniężne netto pomiędzy bankami – stronami transakcji, w dniu realizacji kontraktu, dla kontraktu terminowego „za dwa na trzy”.

Kontrakt tego rodzaju oznacza, że data zmiennego oprocentowania przypada za 60 dni, natomiast data rozliczenia w 90 dni po dacie ustalenia.

Przykład 2.

- Bank A oczekuje w przyszłości spadku stopy procentowej LIBOR $f_x(t)$ do poziomu 6%,
- bank A gotowy jest zawrzeć transakcję terminową, w której występuje jako strona otrzymująca stałe oprocentowanie,
- kwota umowna transakcji wynosi $N(t) = 2$ mln \$,
- wysokość stałego oprocentowania wynosi $f_x(t) = 6,5\%$,
- data rozliczenia przypada za $t = 90$ dni.

Stale oprocentowanie zapłacone od tego kontraktu wyniesie:

$$R_{f_x(t)} = \left(\frac{f_x(t)}{100} \right) * \left(\frac{t}{360} \right) * N(t)$$

$$R_{f_x(t)} = \left(\frac{6,5}{100} \right) * \left(\frac{90}{360} \right) * 2.000.000 = 32.500$$

Bank A przewiduje zatem, że jego dochód odsetkowy wyniesie 6,5%, co daje kwotę 32,500 \$. Jeśli rzeczywiście oprocentowanie na rynku spadnie poniżej 6,5%, strona otrzymująca stałe oprocentowanie zyska na tym.

Założmy, że $f_x(t)$ obniży się w dniu ustalenia do 6,3%.

Odsetki zapłacone według zmiennej stopy procentowej wyniosą:

$$R_{f_x(t)} = \left(\frac{6,3}{100} \right) * \left(\frac{90}{360} \right) * 2.000.000 = 31.500$$

$$R_{f_x(t)} - R_{f(t)} = 1000$$

W dniu rozliczenia strona otrzymująca stałe oprocentowanie zyska 1000 \$.

Ewentualne zyski i straty z tytułu transakcji na stopy procentowe wylicza się przy zastosowaniu wartości punktu bazowego.

W przedstawionym przykładzie wartość punktu bazowego wynosi:

$$R_{f(t)} = \left(\frac{0,01}{100} \right) * \left(\frac{90}{360} \right) * 2.000.000 = 50$$

Spadek z 6,5% do 6,3% stanowi 20 punktów bazowych, co po przemnożeniu przez wartość punktu bazowego daje zysk równy 1000 \$.

Tabela 2. przedstawia rozliczenie zysków i strat z transakcji terminowej przy stopach LIBOR wahaających się w przedziale [-1,+1] od stałej stopy procentowej.

Wyniki obliczeń obrazuje rysunek 2.

Na przykład spadek stóp procentowych o 1% powoduje, że przepływ gotówkowy w dniu realizacji wyniesie 5000 \$.

Transakcje terminowe niosą ze sobą ryzyko druzgiej strony, dlatego też najczęściej są rozliczane z wyprzedzeniem, czyli w dniu ustalenia.

Kwota rozliczenia zaliczkowego to płatność gotówkowa w dniu rozliczenia, zdyskontowana na dzień ustalenia. Dla strony otrzymującej stałe opro-



Tab. 2. Zyski i straty z kontraktu terminowego na stopy procentowe „za dwa na trzy”

Różnica pomiędzy stałym a zmiennym oprocentowaniem	Liczba punktów bazowych	Wartość jednego punktu bazowego w opisanym przykładzie	Zyski/straty z kontraktu terminowego na stopy proc.
1	100	50	5 000
0,9	90	50	4 500
0,8	80	50	4 000
0,7	70	50	3 500
0,6	60	50	3 000
0,5	50	50	2 500
0,4	40	50	2 000
0,3	30	50	1 500
0,2	20	50	1 000
0,1	10	50	500
0	0	50	0
-0,1	-10	50	-500
-0,2	-20	50	-1 000
-0,3	-30	50	-1 500
-0,4	-40	50	-2 000
-0,5	-50	50	-2 500
-0,6	-60	50	-3 000
-0,7	-70	50	-3 500
-0,8	-80	50	-4 000
-0,9	-90	50	-4 500
-1	-100	50	-5 000

* dla $N(t) = 2$ mln.

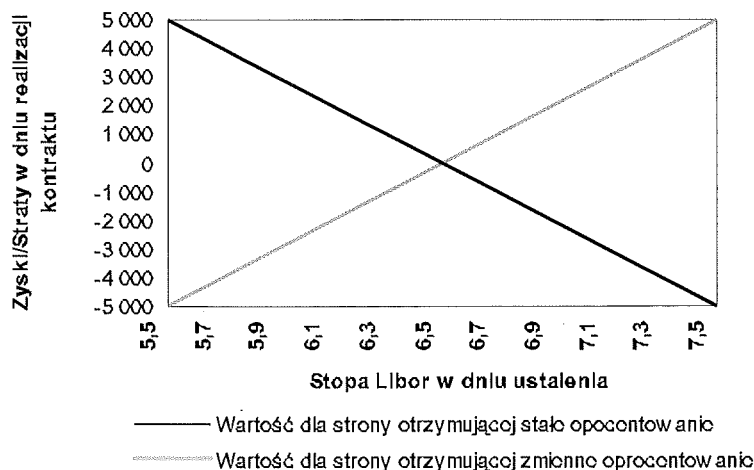
centowanie płatność można określić za pomocą równań:

$$AS = \frac{S}{1 + \frac{f(t)t}{360}}$$

gdzie: $S = N(t)(fx(t) - f(t)) * \frac{t}{360}$

S – kwota przekazana w dniu rozliczenia, wartość rozliczenia

$fx(t)$ – stała stopa LIBOR



Rys. 2. Zyski i straty z kontraktu terminowego „za dwa na trzy”

$f(t)$ – zmienna, rynkowa stopa LIBOR

t – umowna kwota kontraktu
 t – liczba dni pomiędzy datą ustalenia a datą rozliczenia.

Podstawiając dane z przykładu drugiego otrzymamy $S=1000$, natomiast $AS=998,45$.

Bank A prognozując spadek stóp procentowych o 0,2% w wyniku zawarcia kontraktu terminowego na LIBOR osiągnął dochód odsetkowy $S=1000$, eliminując tym samym znaczną część spadku dochodów odsetkowych wynikających z wrażliwości aktywów.

Suma rozliczeń w przedstawionym kontrakcie terminowym i we wszystkich tego rodzaju transakcjach jest równa zero, gdyż każdej jednostce zysku odpowiada jednostka straty.

Podsumowanie

Jednym z zadań komitetu ALCO powinno być kreowanie takiej polityki zarządzania aktywami i pasywami banku, by przy zakładanych prognozach zmian stóp procentowych nie doszło do spadku dochodów odsetkowych netto. Szacunkowej oceny wpływu zmian stóp procentowych na dochód z odsetek dokonuje się na podstawie wyników analizy luki. Należy jednak przy tym pamiętać, że nie uwzględnia ona wielu źródeł i kategorii ryzyka stóp procentowych, czasami może nawet prowadzić do mylnych wniosków⁵⁾.

Zmniejszeniu ryzyka wynikającego z niedopasowań w bilansie banku służą transakcje pochodne *-hedging*.

Transakcje pochodne prowadzone przez banki na międzynarodowych rynkach finansowych, w warunkach ustabilizowanej gospodarki rynkowej, dotyczą względnie małej części ryzyka operacyjnego i płynnościowego, na które banki te są narażone. Z powodu złożoności tych operacji, banki zaangażowane w instrumenty pochodne

wpracowały zaawansowane podejście analizy tego typu ryzyka.

Transakcje zabezpieczające przed ryzykiem zmiany stóp procentowych na rynku polskim są mało znane. Ich rozwój będzie skorelowany ze wzrostem aktywności banków zagranicznych na polskim rynku bankowym.

Zaangażowanie w tego rodzaju transakcje wymaga od kierownictwa banku opracowania odpowiedniego modelu nadzoru – procedur operacyjnych i systemów kontroli ryzyka. Zdaniem Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego, ryzyko towarzyszące prowadzeniu transakcji zabezpieczających przez banki polskie jest stosunkowo wysokie⁶⁾.

Jest to związane z wieloma czynnikami, do których można zaliczyć:

- brak regulacji prawnych i procedur księgowych,
- brak pełnej wymienialności waluty krajowej,
- brak wystarczającej płynności,
- niewystarczająca wiedza kadr bankowych w tym zakresie.

Banki jednocześnie powinny zarezerwować część swoich środków kapitałowych do pokrywania ewentualnych strat z tytułu transakcji pochodnych. Docelowo może pojawić się konieczność wydzielenia dodatkowego kapitału w tym celu.

Bogusław Dziewięcki

PRZYPISY

- ¹⁾ Benton E. Gup, Robert Brooks: *Zarządzanie ryzykiem stopy procentowej*. ZBP Warszawa 1997.
- ²⁾ Teoretyczne podstawy dla tej metody opracował w 1938 r. F. MACAULAY; *Some Theoretical Problems Suggested by Movements of Interest Rates*. Bond Yields and Stock Prices in the United States since 1856, New York, 1938. Analiza *duration* określa średni ważony czas oczekiwania na dochody z danego instrumentu finansowego.

Wskaźnik *duration* oblicza się według następującego wzoru:

$$D = \frac{\sum_{t=1}^n t R_t (1+i)^{-t}}{\sum_{t=1}^n R_t (1+i)^{-t}}$$

gdzie:

R_t – wpływ gotówkowy w okresie t , t – indeks czasu ($1 < t < n$), n – ostatni rok występowania wpływów gotówkowych z inwestycji, i – rynkowa stopa procentowa. Ogólny wzór oceny wrażliwości inwestycji na zmiany rynkowej stopy procentowej można zapisać jako:

$$E = \frac{\frac{\Delta PV}{PV}}{\frac{\Delta i}{i}}$$

gdzie: PV – bieżąca wartość projektu, ΔPV – przyrost bieżącej wartości projektu, i – rynkowa stopa procentowa, Δi – przyrost stopy procentowej.

- ³⁾ Donald R. FRASER, Lyn M. FRASER; *Ocena wyników działalności banku komercyjnego*. ZBP Warszawa 1996.
- ⁴⁾ Patrz: Uchwała Rady Giełdy Nr 125/511/97 „Warunki emisji i obrotu dla kontraktów terminowych na WIG20” Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie. Na rynku polskim funkcjonuje Izba Rozrachunkowa Instrumentów Pochodnych (IRIP). Zadaniem IRIP jest przede wszystkim wspomaganie procesu rozliczeń przez Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych SA. Standardy kontraktów terminowych na polskim rynku określane są przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie i CeTO.
- ⁵⁾ Autorzy D.G. UYEMURA, D.R. VAN DEVENTER w opracowaniu, *Zarządzanie ryzykiem finansowym w bankach*, Warszawa 1997 zwracają uwagę na niekiedy błędne walory informacyjne analizy luki.
- ⁶⁾ Narodowy Bank Polski, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego: Rekomendacja A z 3 marca 1997 roku dotycząca zarządzania ryzykami towarzyszącymi transakcjom pochodnym zawierającym przez banki. Warszawa 1997 r.

Autor jest pracownikiem Centrali Banku Zachodniego SA we Wrocławiu.



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

Janusz Zawila-Niedźwiecki

Kompleksowa koncepcja bezpieczeństwa systemu informatycznego Giełdy Papierów Wartościowych (I)

Zabezpieczenia techniczno-organizacyjne

We współczesnej informatyce fizyczne zabezpieczenia infrastruktury technicznej są zdominowane przez zabezpieczenia oparte na narzędziach dostarczanych w ramach systemów operacyjnych komputerów oraz w elementach sterujących pozostałych urządzeń, a towarzyszą temu rozwiązania organizacyjne praktyki korzystania z tego sprzętu oraz kontroli i optymalizacji tej praktyki. W odniesieniu do systemu informatycznego giełdy stosowane są wszystkie z tych rodzajów zabezpieczeń.

System operacyjny komputerów AS/400 Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie jest eksploatowany z poziomem dostępności 30, co implikuje: zastosowanie haseł i profili użytkowników, zastosowanie ochrony obiektowej, rejestrację w dzienniku systemowym wydarzeń typu „naruszenie autoryzacji”. Nie stosuje się wyższego poziomu dostępności, gdyż wówczas tego typu wydarzenia, poza zapisem w dzienniku systemowym, powodowałyby natychmiastowe zakończenie zadania.

Zarządzanie bezpieczeństwem systemu odbywa się przez stosowne ustawianie: zmiennych zarządzających ogólnymi aspektami bezpieczeństwa systemu, zmiennych zarządzających zapisem kroniki zdarzeń, zmiennych ochrony dostępu do obiektów w systemie OS/400, zmiennych charakteryzujących hasła użytkowników.

W ochronie danych produkcyjnych i oprogramowania aplikacyjnego systemu informatycznego giełdy została zastosowana także ochrona dostępu do obiektów. Przyjęto zasadę odebrania wszystkich publicznych uprawnień do zbiorów danych oraz publicznego udostępnienia oprogramowania. Jednak wobec restrykcyjnego limitowania dostępu do linii komend, oznacza to analogiczne limitowanie możliwości bezpośredniego dostępu do tego oprogramowania. Jedyłą możliwością jego wykorzystania jest dostęp przez menu danego użytkownika i jedynie w zakresie wynikającym z definicji środowiska pracy danego użytkownika. Rozwiązanie to szerzej omówiono w części drugiej artykułu.

W celu umożliwienia kontroli dostępu i ochrony zasobów, dla wszystkich obiektów istniejących w systemie operacyjnym komputera AS/400 są określone prawa dostępu do tego obiektu (zasobu)

dla ogółu użytkowników, dla grup użytkowników (wskazanie profilu grupowego) oraz dla użytkowników indywidualnych (wskazanie indywidualnego profilu użytkownika). Domyślnie, po utworzeniu obiektu, wszystkie prawa dostępu do danego obiektu posiada jego właściciel, czyli ten użytkownik, który utworzył dany obiekt. Prawa te mogą być mu odebrane, jak również dopuszczalna jest zmiana właściciela obiektu. W systemie operacyjnym komputera AS/400 prawa dostępu mogą dotyczyć bądź to samego obiektu, bądź to danych należących do danego obiektu. Przykładowo, w celu usunięcia zbioru fizycznego należy mieć prawo do „zarządzania istnieniem obiektu”, a aby usunąć dane z tego zbioru, należy posiadać prawo do korzystania z danego obiektu oraz prawo do usuwania rekordów. Grupa praw dostępu tworzy uprawnienie.

W celu ułatwienia zarządzania prawami dostępu do obiektów, w systemie operacyjnym komputera AS/400 zostały predefiniowane uprawnienia zawierające określone zbiory praw dostępu. Są to klasy uprawnień:

- wszystkie prawa dostępu do danego obiektu,
- uprawnienia do dokonywania zmian w obiekcie,
- uprawnienia do korzystania z danego obiektu bez prawa dokonywania zmian,
- uprawnienie negatywne, całkowity zakaz korzystania z obiektu.

Dodatkowo, użytkownik posiada prawo indywidualnego definiowania uprawnień do danego obiektu poprzez wskazanie wymaganych praw dostępu. Określenie uprawnień polega na przypisaniu potrzebnej autoryzacji użytkownikowi (nazwa profilu) lub grupie użytkowników (nazwa profilu grupowego lub wskazanie grupy użytkowników, do której należy właściciel obiektu) lub wszystkim innym, nie wymienionym użytkownikom. W przypadku określania tej ostatniej autoryzacji może być ona dokonana poprzez odniesienie do listy autoryzacyjnej danego obiektu.

Lista autoryzacyjna jest to specyficzny obiekt systemu operacyjnego komputera AS/400, stosowany zazwyczaj dla uproszczenia zarządzania uprawnieniami. Lista, identyfikowana przez unikalną nazwę, składa się z listy nazw profili wraz z przyznanymi tym profilom uprawnieniami. Ochrona obiektu przez wykorzystanie listy polega na przypisaniu uprawnień do danego obiektu wszystkim

użytkownikom występującym na tej liście i tylko w zakresie wskazanym przez listę. Jedna lista może chronić wiele obiektów, dany obiekt jednak może być chroniony tylko przez jedną listę autoryzacyjną. Zmiana w liście organizacji może być dokonana jedynie przez administratora systemu lub programowo przez dziedziczenie uprawnień od użytkownika klasy administratora.

Profil grupowy jest to specjalny typ profilu użytkownika, który nie jest przypisany jakimkolwiek indywidualnemu użytkownikowi, ale definiuje uprawnienia, warunki pracy oraz parametry domyślne dla prac interakcyjnych i wsadowych wspólne dla grupy użytkowników. Użycie profilu grupowego odbywa się poprzez podanie jego nazwy (odwołanie się) w profilu użytkownika indywidualnego. Ze względu na specyfikę profili grupowych, przyjęte wartości parametrów uniemożliwiają ewentualne wykorzystanie profili grupowych w zadaniach interakcyjnych.

Określenie „profil użytkownika” jest używane w dwu różnych znaczeniach:

- identyfikatora danego użytkownika w systemie operacyjnym (do określania właścicieli obiektów i do zarządzania zadaniami),
- zbioru parametrów definiujących uprawnienia danego użytkownika, warunki jego pracy oraz parametry domyślne dla jego prac interakcyjnych i wsadowych danego użytkownika.

Każdorazowe użycie profilu indywidualnego wymaga poprzedniego uwierzytelnienia (podania hasła znanego tylko właścicielowi profilu). Procedura uwierzytelnienia jest realizowana w trakcie operacji włączania się danego użytkownika do systemu. Wszystkie opisy profili użytkowników są tworzone w sposób ściśle kontrolowany za pomocą narzędzi programowych powiązanych z systemem informatycznym giełdy. Użytkownicy mogą korzystać jedynie z udostępnionych im imiennie narzędzi programowych, umożliwiających limitowany dostęp do systemu informatycznego giełdy, ściśle w zakresie wynikającym z pełnionej funkcji (makler giełdowy, makler specjalista, prowadzący lub nadzorujący sesję giełdową). Każde odwołanie do udostępnionych im funkcji systemu informatycznego giełdy odbywa się tylko za pośrednictwem menu.

Profile są tworzone za pomocą narzędzi programowych. Pracownik tworzący je nie ma uprawnień do dokonywania jakichkolwiek zmian w parametrach tworzonego profilu i oprogramowanie automatycznie przypisuje tworzonemu profilowi podstawowe parametry.

Wszystkie obiekty produkcyjne (dane, programy, obiekty specjalne) należą odpowiednio do czterech utworzonych tylko w tym celu specjalnych profili grupowych: właścicieli wszystkich obiektów w środowisku dla integracji oprogramowania, w środowisku dla testów oprogramowania, w środowisku dla rozwoju oprogramowania oraz w środowisku produkcyjnym. Profile te nie mogą być wykorzystywane jako profile indywidualne.

Dziennik systemowy jest sekwencją zbiorów bazodanowych o narzuconej za pomocą zmiennej sys-

temowej maksymalnej liczbie rekordów. W przypadku przepełnienia się bieżącego zbioru, jest on automatycznie zamykany, a jego rolę przejmuje inny automatycznie utworzony zbiór z automatycznie generowaną nazwą. Konwencja nazewnictwa narzuca wspólny rdzeń nazwy, za którym następuje generowana końcówka – na podstawie daty i sekwencji generacji zbioru w ciągu dnia. W dzienniku systemowym zapisywane są najważniejsze informacje dotyczące zarówno przetwarzania aplikacyjnego, jak i zmian w systemie operacyjnym. Ze względu na dużą liczbę tych informacji, zbiory dziennika przechowuje się na dyskach przez stosunkowo ograniczony czas, natomiast archiwizuje się je na kasetach magnetycznych.

Z kolei dziennik zmian jest obiektem klasy „kronika”, do którego podłączany jest obiekt tworzony na bieżąco, a w nim zapisywane są dane dotyczące wystąpienia zapisywanych w kronice zdarzeń. Obiekty bieżące służą do podziału kroniki na rozłączne odcinki, zwykle odpowiadające kolejnym dniom przetwarzania na komputerze. Przedmiotem zapisu w kronice jest: aktywność wskazanych profili, zmiany obiektów i odwołania do obiektów.

W systemie AS/400 mamy następujące kolejki komunikatów:

- związane z operatorem terminala (w szczególności kolejka operatora systemowego, do której automatycznie system operacyjny przesyła komunikaty informujące o statusie zadań i urządzeń, oraz komunikaty wymagające odpowiedzi operatora, często wymagające też podjęcia przez niego ściśle określonej akcji);
- związane ze stacją roboczą;
- związane z programem (mechanizm zwykle służący do synchronizacji procesów).

Najważniejsza jest kolejka operatora systemowego. Zawarte w niej komunikaty muszą być bieżąco obsługiwane. Kolejka ta nie podlega archiwizacji, ale jest przechowywana w systemie pomiędzy każdymi sąsiednimi procesami raz na tydzień uruchamianej przez administratora reorganizacji systemu operacyjnego, a w przypadku wątpliwości jest drukowana.

Wraz z rozwojem systemu informatycznego giełdy i pojawieniem się nowych rozwiązań (baza danych ORACLE na komputerze Hewlett Packard, kilkadziesiąt przyłączy domów maklerskich poprzez WAN, do czego zastosowano routery, czy udostępnienie sieci Internet) wykorzystywane są kolejne zbiory kronik, zawierających ważne informacje o stanie bezpieczeństwa systemu informatycznego giełdy.

Korzystanie z dzienników opiera się na dwóch założeniach:

- błędy o charakterze technicznym bądź wynikające z niedoskonałości oprogramowania aplikacyjnego lub systemowego interpretowane są na bieżąco głównie na podstawie zapisów w: kolejce operatora systemowego, kronice zadania, zbiorach dziennika systemowego, logach błędów sprzętu, logach systemowych dostarczanych przez pakiet technicznego oprogramowania diagnostycznego,



● błędy związane z brakiem autoryzacji do obiektu lub operacji czy też tylko fakty mówiące o wykonaniu pewnych wyspecyfikowanych operacji jako istotnych dla bezpieczeństwa przetwarzania analizowane są w cyklu miesięcznym na podstawie zapisów w dzienniku zmian.

Zabezpieczenia bibliotek produkcyjnych systemu informatycznego giełdy wykonywane są bieżąco poprzez ich przesyłanie z użyciem specjalnego pakietu MIMIX na komputery zapasowe oraz codzienne kopiowanie na taśmy magnetyczne. Taśmy są przechowywane w depozycie bankowym i rotacyjnie wymieniane z następnymi. Zabezpieczenia kwartalne są wykonywane pod koniec ostatniego miesiąca danego kwartału. Jest to kopia wszystkich zbiorów. Ona też jest przechowywana w depozycie bankowym. Po dokonaniu zmian w systemie operacyjnym (poprawki producenta, zmiana konfiguracji) wykonywana jest specjalna kopia całości systemu operacyjnego, która też jest przechowywana długo-terminowo w sejfie bankowym.

System Mimix jest specyficznym pakietem bieżącego zachowywania kopii stanu systemu informatycznego komputera AS/400. Podczas jego normalnej pracy, w trybie asynchronicznym, odbywa się proces zachowywania stanu na drugi komputer AS/400. Mimix nanosi zmiany zbiorów fizycznych maszyny produkcyjnej na odpowiadające im zbiory oraz inne wskazane obiekty (np. kolejki, profile użytkowników itd.) na maszynie zapasowej. Zasada korzystania z pakietu Mimix sprowadza się do: kronikowania w specjalnym zbiorze systemowym zmian dokonanych w synchronizowanych między komputerami zbiorach danych, wybierania zapisów z tego zbioru na maszynę odbiorczą w celu utworzenia dynamicznej kopii, automatycznego przełączenia terminali użytkowników z maszyny produkcyjnej na zapasową w przypadku takiej potrzeby. Pakiet Mimix został tak zaprojektowany, że można nim operować zarówno z maszyny nadawczej, jak i odbiorczej. Przewiduje także zmianę kierunku przesyłania, czyli istnieje możliwość zamiany rolami maszyny produkcyjnej i zapasowej. W praktyce obecnej Mimix łączy trzy maszyny – maszynę produkcyjną i dwie maszyny rezerwowe. Mimix ma także wewnętrzny mechanizm bezpieczeństwa opierający się istnieniu specjalnych profili dla kilku klas użytkowników tego systemu. Z punktu widzenia bezpieczeństwa systemu, Mimix umożliwia szybki restart systemu użytkowego w chwili awarii maszyny produkcyjnej. Wadą obiektywną tego rozwiązania jest konieczność utrzymania w stałej gotowości linii komunikacyjnych o odpowiednim poziomie niezawodności.

Wszystkie pamięci dyskowe komputera produkcyjnego AS/400 GPW są wykorzystywane w sposób zabezpieczający przed utratą danych w wypadku awarii pakietu dyskowego. W tym celu wykorzystano przede wszystkim technikę zapisu lustrzanego oraz technikę zapisu *device parity*. Oddzielną sprawą jest podzielenie całej dostępnej pamięci dyskowej na trzy niezależne pule pamięci, cała pamięć

dyskowa w ramach jednej puli jest zarządzana jako jeden dysk wirtualny, w następstwie czego kolejne zapisy są rozrzucone po różnych pakietach dyskowych danej puli.

Zdalne kontrolery giełdowej sieci terminalowej umożliwiają, w trybie awaryjnym, przełączenie lokalnej sieci terminalowej typu Twinax, za pośrednictwem połączenia światłowodowego sieci Token Ring w ośrodku głównym i zapasowym, do komputera AS/400 zlokalizowanego w ośrodku zapasowym. Połączenie to czynne byłoby jedynie w przypadku jednoczesnej awarii obu komputerów AS/400 w ośrodku podstawowym. Ponieważ kontrolery korzystają jednocześnie z sieci typu Twinax i Token Ring, wnioski dotyczące bezpieczeństwa są analogiczne jak w przypadku obu sieci traktowanych rozłącznie. Są one włączane jedynie w wyjątkowych sytuacjach, takich jak np. jednoczesna awaria obu komputerów AS/400 w ośrodku głównym giełdy i wyłączane po przywróceniu funkcjonowania przynajmniej jednego z wymienionych komputerów.

Poza działaniami technicznymi, bezpieczeństwu systemu informatycznego giełdy służą działania analityczno-weryfikacyjne. Sprzyja im regularne podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników. Wyższe kwalifikacje implikują wyższą świadomość i, co za tym idzie, większą szansę eliminacji zagrożeń wynikających z nieświadomości, ataku typu *social engineering* oraz błędów wynikających z powodu nieprawidłowej obsługi systemu informatycznego.

Wyznaczeni pracownicy kontroli wewnętrznej giełdy otrzymują dostęp do systemu informatycznego giełdy na zasadzie profilu audytorskiego. Umożliwia im on:

- przeglądanie i drukowanie dziennika systemowego (*audit journal*),
- przeglądanie i drukowanie kronik,
- wykonywanie różnych przeglądów logów lub plików uzyskanych z dziennika.

Przeglądy takie mogą być robione *ad hoc* w zależności od potrzeb. Dostępne są też predefiniowane *query* pozwalające wykryć zdarzenia, które mogą być próbą włamania do systemu lub mogą uniemożliwić jego działanie. Oto niektóre z nich:

- podanie błędnego hasła,
- próby zgłoszeń nie istniejących użytkowników lub użytkowników nie posiadających hasła, a więc bez możliwości logowania,
- próby nieuprawnionego dostępu do komend, programów lub danych systemowych,
- użycie profilu administratora,
- usuwanie obiektów systemowych,
- odtwarzanie danych (innych niż wynika to z normalnego funkcjonowania).

Pracownicy kontroli wewnętrznej współpracują też z audytorem zewnętrznym oraz nadzorem rynku giełdowego dotyczącego zakresu poufności danych oraz interpretacji zjawisk na rynku giełdowym. Audyt ten ma charakter systematyczny.

Z kolei audyt prowadzony przez służby informatyczne obejmuje następujące dziedziny:

- sprawdzanie listy profili ze stanem prawnym autoryzowanych użytkowników (na wszystkich komputerach),
- analizę uprawnień użytkowników i ocenę skuteczności ochrony,
- analizę bezpieczeństwa przekazu i aplikacji klientów,
- analizę sprawności technicznej komputerów i sieci transmisyjnej,
- analizę i optymalizację efektywności, a w tym pomiary czasu odpowiedzi, liczby zadań w systemie, wykrywanie zagrożeń w harmonogramie sesji z powodów efektywności,
- obserwację wykonywanych zadań i usuwanie zadań drugoplanowych, które mogłyby zagrozić sprawności przetwarzania,
- analizę błędów wykrywanych przez system operacyjny lub użytkowników i przekazywanie problemów producentom,
- szczegółową analizę zdarzeń, które doprowadziły lub mogły doprowadzić do naruszenia harmonogramu sesji,
- obserwacje i korektę składowania i odtwarzania na komputerach zapasowych (w tym nadzór nad pakietem Mimix),
- analizę przyczyn utraty przez użytkownika prawa do korzystania z systemu,
- analizy zlecane przez zarząd giełdy i inne działy giełdy w różnych sprawach dotyczących bezpieczeństwa i badanie potencjalnych naruszeń zasad.

Pracownicy służb informatycznych współpracują także z audytorem zewnętrznym i komórkami giełdy.

Audyt zewnętrzny jest prowadzony w cyklach miesięcznych przez specjalistyczną firmę zewnętrzną. Zleceniodawcą takiej oceny oraz jej odbiorcą jest

kontrola wewnętrzna giełdy. On też w porozumieniu z działem notowań ustala zakres badań comiesięcznych, jak również badań specjalnych. Audyt rutynowy obejmuje analizy zapisu Audit Journala pod kątem stwierdzenia nieprawidłowości w przestrzeganiu zasad bezpieczeństwa systemowego AS/400, w tym zwłaszcza prób nieuprawnionego dostępu, oraz wyjaśnienie przypadków realizowania nietypowego dostępu do danych przez osoby uprawnione, z racji opieki nad systemem, do korzystania z profili o dużym zakresie uprawnień w systemie.

Do zadań wydzielonego stanowiska specjalisty ds. bezpieczeństwa informatycznego należy:

- poszukiwanie zagrożeń i proponowanie zabezpieczeń w zakresie sprzętu i oprogramowania,
- przygotowywanie rozwiązań zabezpieczających,
- przygotowywanie własnych i weryfikacja pozostałych procedur działania,
- wdrażanie narzędzi analizowania pracy systemów giełdowych,
- śledzenie postępu zewnętrznych doświadczeń i wiedzy teoretycznej w zakresie zagrożeń i sposobów im zapobiegania,
- projektowanie zakresu oraz regularne przeprowadzanie okresowych analiz i ocen stanu zabezpieczenia systemu giełdowego,
- podejmowanie współpracy z uznanymi podmiotami specjalizującymi się w tworzeniu standardów i dobrej praktyki w dziedzinie bezpieczeństwa informatycznego.

Janusz Zawila-Niedźwiecki

Autor jest pracownikiem Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej (stopień doktora) i dyrektorem Działu Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

POLSTEAM CONSULTING

GRUPA POLSKIEJ ŻEGLUGI MORSKIEJ



świadczy profesjonalne, kompleksowe usługi w następujących obszarach:

- restrukturyzacja, prywatyzacja i wyceny
- analizy marketingowe, business plany, wnioski kredytowe
- wyszukiwanie inwestorów oraz potencjalnych klientów
- szkolenia (analiza finansowa, rachunkowość, zarządzanie)
- zarządzanie zasobami ludzkimi i doradztwo kadrowe
- doradztwo w zakresie działalności shippingowej
- doradztwo techniczne w zakresie okrętownictwa
- usługi komputerowe

Polsteam Consulting, 70-419 Szczecin, pl. Rodła 8, tel: 091 439 32 67, 0601 796 101, fax: 091 359 41 21

Waldemar Rzońca

Problemy polskich przedsiębiorstw działających w Niemczech

Wyniki badań ankietowych

W artykule zaprezentowano wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej wśród polskich podmiotów gospodarczych, prowadzących działalność na terenie Niemiec. Głównym celem badań było określenie rodzaju oraz skali trudności związanych z prowadzeniem takiej działalności a także określenie głównych korzyści wynikających z działania na rynku niemieckim.

Wybór uczestników badań

Badania przeprowadzono na przełomie lat 1994/95 i objęto nimi polskie firmy, będące członkami Stowarzyszenia Polskich Przedsiębiorstw Usługowych w RFN. Stowarzyszenie to powstało w marcu 1992 r. i było pierwszym stowarzyszeniem polskiego biznesu, zarejestrowanym na podstawie prawa obcego państwa. W 1994 roku skupiało ono 102 przedsiębiorstwa, reprezentujące łącznie około 80–90% polskiego potencjału wykonawczego, obecnego na rynku niemieckim. Wszyscy członkowie stowarzyszenia działali na terenie Niemiec na podstawie umów o dzieło, podpisanych z partnerami niemieckimi. Wybór takiej właśnie formy działania wynikał z faktu, iż zgodnie z niemieckim prawodawstwem, polskie podmioty gospodarcze mogły (i nadal mogą) zatrudniać polskich pracowników na terenie Niemiec wyłącznie w celu realizacji umów o dzieło. Warunki oraz limity zatrudnienia zostały określone w niemiecko-polskim porozumieniu rządowym ze stycznia 1990 r., znowelizowanym w latach następnych. Polskie podmioty gospodarcze działające w Niemczech mogą co prawda bez większych problemów zatrudniać pracowników niemieckich, lecz z możliwości tej – poza nielicznymi wyjątkami – praktycznie nie korzystają. Przesądzają o tym względy finansowe: pracownicy niemieccy są bowiem znacznie drożsi od polskich. Ich zatrudnienie na większą skalę spowodowałyby zdecydowany spadek konkurencyjności cenowej naszych przedsiębiorstw na rynku niemieckim.

Terytorialny oraz branżowy aspekt działania polskich przedsiębiorstw w Niemczech

W roku 1994, w którym przeprowadzono omawiane badania, polskie przedsiębiorstwa prowadziły swoją działalność przede

wszystkim w zachodniej części tego państwa (na terenie tzw. starych landów). Taka właśnie lokalizacja wynikała przede wszystkim z faktu, że znaczna część tych przedsiębiorstw rozpoczęła swoją działalność jeszcze przed zjednoczeniem Niemiec i w tym okresie nawiązała na tyle trwałe i atrakcyjne kontakty z firmami zachodniemieckimi, że w pierwszych latach po zjednoczeniu nie widziała potrzeby szukania nowych partnerów na terenie Niemiec wschodnich. Nie bez znaczenia dla obserwowanego zjawiska było także dosyć powszechne i uzasadnione przekonanie, iż pod wieloma względami, bardzo istotnymi z punktu widzenia możliwości działania zagranicznych firm na rynku niemieckim, landy wschodnie wciąż jeszcze nie dorównują landom zachodnim. Wymienia się tu między innymi braki w infrastrukturze (komunikacja, telekomunikacja), nie zawsze sprawnie funkcjonującą administrację, duże zniszczenie środowiska naturalnego oraz spekulacyjnie wysokie czynsze za wynajem pomieszczeń. Trzecim, bardzo ważnym powodem, dla którego polskie przedsiębiorstwa nie rozszerzyły w istotny sposób swojej działalności na wschodnie tereny Niemiec, był fakt wprowadzenia przez stronę niemiecką w r. 1993 klauzuli chroniącej wewnętrzny rynek pracy.

Wielkość zatrudnienia Polaków we wschodnich oraz zachodnich landach niemieckich w roku 1994 (styczeń – wrzesień) podano w tabeli 1.

Jak wynika z tabeli 1., udział polskich pracowników zatrudnionych w landach wschodnich w całkowitej liczbie Polaków pracujących w Niemczech w ramach umów o dzieło wynosił w omawianym okresie średnio 10,5% i wahał się od 9 do 11,8%.

Według danych uzyskanych z Krajowego Urzędu Pracy w Düsseldorfie, w maju 94 r. liczba Polaków zatrudnionych w poszczególnych landach niemieckich w ramach umów o dzieło kształtowała się następująco:

Tab. 1. Zatrudnienie Polaków w polskich przedsiębiorstwach działających na terenie Niemiec w okresie: styczeń–wrzesień 94 r. – aspekt terytorialny

Miesiąc Rok	I 94	II 94	III 94	IV 94	V 94	VI 94	VII 94	VIII 94	IX 94
Landy wschodnie	612 (10,5%)	719 (9%)	986 (10,5%)	1.030 (9,8%)	1.135 (9,2%)	1.590 (11,2%)	1.870 (11,8%)	2.040 (10,7%)	2.182 (11,4%)
Landy zachodnie	5.180	7.218	8.343	9.400	11.245	12.483	14.040	16.999	17.022
Razem	5.792	7.937	9.329	10.430	12.380	14.073	15.910	19.039	19.204

Źródło: Niemiecki Federalny Instytut Pracy.

1. Bayern	2.860
2. Nordrhein-Westfalen	2.762
3. Hessen	1.608
4. Baden-Württemberg	1.152
5. Berlin	847
6. Niedersachsen-Bremen	743
7. Rheinland-Pfalz-Saarland	664
8. Sachsen	658
9. Schleswig-Holstein	609
10. Sachsen-Anhalt	230
11. Brandenburg	191
12. Thüringen	28
13. Mecklenburg-Vorpommern	28

Jak wynika z przytoczonych danych, głównym terenem działania polskich firm w Niemczech były następujące landy: Bayern, Nordrhein-Westfalen, Hessen oraz Baden-Württemberg. W landach tych było łącznie zatrudnionych ponad 2/3 wszystkich Polaków realizujących w tym czasie umowy o dzieło w Niemczech.

Branżą, którą w 1994 r. najliczniej reprezentowały polskie przedsiębiorstwa działające w Niemczech, było budownictwo (około 62,6% ogółu zatrud-

nionych) oraz produkcja żelaza i stali (16%). Odpowiednie dane zamieszczono w tabeli 2.

Przebieg i wyniki przeprowadzonych badań

Formularze ankiety wysłano do każdego spośród 102 przedsiębiorstw – członków wspomnianego Stowarzyszenia Polskich Przedsiębiorstw Usługowych w RFN, adresując je imiennie do pracowników reprezentujących dane przedsiębiorstwo w stowarzyszeniu. Ogółem uzyskano 23 odpowiedzi, co stanowi około 22,5% badanej populacji.

Kwestionariusz ankiety składał się z trzech części. Pierwsza dotyczyła ogólnej charakterystyki działalności badanego przedsiębiorstwa w Niemczech, druga – zasadnicza – szczegółowej oceny tej działalności i trzecia – zamierzeń przedsiębiorstwa na najbliższe 2 lata.

Ogólna charakterystyka respondentów

Prawie 70% przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniach (wypełniły i odesłały ankietę), prowa-

Tab. 2. Liczba Polaków zatrudnionych w polskich firmach działających w Niemczech w okresie: styczeń–wrzesień 94 r. z podziałem na branże

Miesiąc i rok	Leśnictwo, rolnictwo, górnictwo, energetyka, tw. sztuczne chemia I	Produkcja żelaza i stali	Przemysł przetwórczy i pozostałe	Budownictwo	Prace izolacyjne	Prace restauracyjne	Razem
1/94	677	1.338	1.029	2.386	152	210	5.792
2/94	874	1.588	1.070	4.043	139	223	7.937
3/94	926	1.501	1.240	5.278	106	278	9.329
4/94	1.029	1.855	958	6.187	112	289	10.430
5/94	1.099	2.069	1.062	7.694	146	310	12.380
6/94	1.123	2.348	1.180	8.928	148	346	14.073
7/94	1.168	2.485	1.228	10.448	159	422	15.910
8/94	1.301	2.724	1.301	13.073	194	446	19.039
9/94	1.368	2.420	1.358	13.368	219	471	19.204
Średnio:	1063	2.036	1.158	7.934	153	311	12.677

Źródło: Niemiecki Federalny Instytut Pracy.

dziło w Niemczech więcej niż jeden rodzaj działalności. Główną działalnością było budownictwo – 86% ankietowanych oraz prace izolacyjne – 27%. Ponad połowa ankietowanych (55%) rozpoczęła swoją działalność na rynku niemieckim jeszcze przed rokiem 1990, za pośrednictwem ówczesnych central handlu zagranicznego. Jako najwcześniejszą datę rozpoczęcia działalności na tamtejszym rynku podano rok 1970. W chwili prowadzenia badań polskie przedsiębiorstwa działały w Niemczech przede wszystkim jako samodzielne oddziały (Zwigniederlassung) – 40% respondentów, biura techniczne (Technisches Buero) – 22% oraz jako zakłady (Betriebsstaette) – 14% przedsiębiorstw. O wyborze konkretnej miejscowości na siedzibę polskiego przedsiębiorstwa w Niemczech przesądził – zdaniem ankietowanych – przede wszystkim fakt, że znajdowała się ona na terenie działania partnera niemieckiego, bądź na terenie realizacji przyszłych umów o dzieło. Opinię taką wyraziło 64% ankietowanych. Wśród dalszych kryteriów lokalizacji znalazły się: mała odległość od siedziby partnera niemieckiego (27%) oraz mała odległość od granicy polskiej (14%).

W latach 1991–1994 przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniach (tj. te, które przysłały wypełnioną ankietę) zatrudniały łącznie około 16% wszystkich Polaków realizujących umowy o dzieło w Niemczech.

Ogólna ocena działalności polskich przedsiębiorstw w Niemczech

W skali sześciopunktowej od zera do sześciu (zero oznacza rozczarowanie, natomiast sześć – efekty nadzwyczajne) badane przedsiębiorstwa oceniły wyniki swojej dotychczasowej działalności w Niemczech (w porównaniu z oczekiwaniami) na 3,56. Najwięcej przyznano „trójek” – 48% oraz „czwórek” – 35%. Do ocen, które nie pojawiły się ani raz należą: 0, 1 oraz 6 (tabela 3).

Do głównych korzyści, osiągniętych dzięki realizacji umów o dzieło w Niemczech, badane przedsiębiorstwa zaliczyły: ● wymierne korzyści finansowe, ● poznanie nowych technologii i nowych metod organizacji pracy oraz ● nawiązanie trwałych kontaktów gospodarczych z partnerami niemieckimi.

Główne trudności związane z prowadzeniem działalności gospodarczej w Niemczech

Podstawą prowadzenia działalności gospodarczej w Niemczech przez wszystkie badane przedsiębiorstwa były umowy o dzieło, podpisane z partnerami niemieckimi. W procesie realizacji każdej takiej umowy można wyróżnić następujące etapy:

- uzgodnienie warunków kontraktu z partnerem niemieckim,
- przyznanie kontyngentu przez władze polskie,
- uzyskanie zezwoleń na realizację kontraktu ze strony władz niemieckich,
- faktyczna realizacja umowy o dzieło.

W przeprowadzonych badaniach poproszono każdego z respondentów o określenie stopnia trudności występujących na każdym z wyżej wymienionych etapów oraz o sprecyzowanie rodzaju tych trudności. Nieco szczegółowiej potraktowano etap czwarty (faktyczna realizacja umowy o dzieło), wyróżniając w nim dwie grupy problemów: problemy wynikające ze współpracy polskiego podmiotu gospodarczego z partnerem niemieckim oraz problemy powstające na styku: polskie przedsiębiorstwo–niemieckie urzędy i instytucje.

Do głównych trudności na etapie uzgadniania warunków kontraktu z partnerem niemieckim polskie przedsiębiorstwa zaliczyły: zaniżanie wartości kontraktu (opinię taką wyraziło około 74% przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie) oraz nierealne terminy realizacji kontraktu (42% przedsiębiorstw). Ogólny poziom tych trudności w skali sześciopunktowej oceniono na 2,52 (tabela 4).

Kolejnym etapem na drodze realizacji umowy o dzieło w Niemczech jest przyznanie kontyngentu przez władze polskie. W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że uciążliwość tego etapu była spowodowana przede wszystkim nadmiernym biurokratyzmem i formalizmem (potwierdziło to 73% respondentów spośród tych, którzy wypowiedzieli się na ten temat), długim czasem rozpatrywania wniosków (64%) oraz niejasno sprecyzowanymi wymaganiami (32%). Sporadycznie wymieniano także takie przyczyny, jak: „głupota i brak wyobraźni”, czy też „bałagan” panujący w polskim ministerstwie zajmującym się przydziałem kontyngentów. W ska-

Tab. 3. Ogólna ocena efektów działania polskich przedsiębiorstw na rynku niemieckim w konfrontacji z oczekiwaniami

Skala ocen	0 = rozczarowanie	1	2	3	4	5	6 = efekty nadzwyczajne	Średnia
L. przeds.	0	0	1	11	8	3	0	3,56

Tab. 4. Ocena trudności na etapie uzgadniania warunków kontraktu z partnerem niemieckim

Skala ocen	0 = brak trudności	1	2	3	4	5	6 = b. duże trudności	Średnia
L. przeds.	0	5	5	9	4	0	0	2,52

Tab. 5. Trudności na etapie starań o kontyngent u władz polskich

Skala ocen	0 = brak trudności	1	2	3	4	5	6 = b. duże trudności	Średnia
L. przeds.	0	2	2	4	4	9	0	3,76

Uwaga: dwa przedsiębiorstwa nie wypowiedziały się na ten temat.

Tab. 6. Trudności na etapie uzyskania zezwoleń władz niemieckich na realizację kontraktu

Skala ocen	0 = brak trudności	1	2	3	4	5	6 = b. duże trudności	Średnia
L. przeds.	0	1	4	6	4	5	2	3,40

Uwaga: jedno przedsiębiorstwo nie udzieliło odpowiedzi.

Tab. 7. Ogólna ocena trudności na etapie realizacji umowy o dzieło

Skala ocen	0 = brak trudności	1	2	3	4	5	6 = b. duże trudności	Średnia
L. przeds.	1	1	7	10	1	3	0	2,78

Tab. 8. Trudności na etapie realizacji umowy o dzieło, wynikające ze współpracy z partnerem niemieckim

Skala ocen	0 = brak trudności	1	2	3	4	5	6 = b. duże trudności	Średnia
L. przeds.	0	5	6	7	4	1	0	2,57

Tab. 9. Trudności na etapie realizacji umowy o dzieło, wynikające z działań urzędów i instytucji niemieckich

Skala ocen	0 = brak trudności	1	2	3	4	5	6 = b. duże trudności	Średnia
L. przeds.	2	3	5	4	6	2	0	2,68

Uwaga! Brak odpowiedzi jednego przedsiębiorstwa.

li sześciopunktowej, poziom trudności na etapie starania się o kontyngent u władz polskich oceniony został na 3,76 (tabela 5).

Do głównych trudności na etapie uzyskiwania zezwoleń władz niemieckich na realizację kontraktu, badane przedsiębiorstwa zaliczyły: długi czas rozpatrywania wniosków (87% tych respondentów, którzy ustosunkowali się do omawianego problemu) oraz nadmierny biurokracyzm i formalizm (74%). W skali sześciopunktowej średnia ocena poziomu wszystkich trudności na tym etapie wyniosła 3,40 (tabela 6). Jak wynika z przytoczonych liczb (tabela 3 oraz 4), władze polskie stwarzały polskim podmiotom gospodarczym podejmującym działalność na terenie Niemiec większe trudności niż władze niemieckie (różnica wyniosła około 10%).

Kolejnym etapem działalności polskiego przedsiębiorstwa w Niemczech, po uzyskaniu wszystkich niezbędnych zezwoleń, jest etap właściwej realizacji umowy o dzieło. W skali sześciopunktowej badane przedsiębiorstwa oceniły poziom trudności występujących na tym etapie na 2,78 (tabela 7). Przeważającymi ocenami były 3 oraz 2. Jedno z przedsiębiorstw nie napotkało na tym etapie żadnych trudności!

W celu przeprowadzenia głębszej analizy problemów występujących na etapie realizacji umowy o dzieło, podzielono je na dwie grupy: problemy wynikające z faktu współpracy z partnerem niemieckim oraz problemy powodowane działaniami urzędów i instytucji niemieckich (policja przemysłowa, izba rzemieślnicza i inne). Dla badanych przedsiębiorstw nieznacznie bardziej uciążliwe okazały się urzędy i instytucje niemieckie: w skali sześciopunk-

towej poziom trudności wynikający z ich działań oceniono średnio na 2,68, podczas gdy trudnościom wynikającym z faktu współpracy z partnerem niemieckim przypisano średnią ocenę 2,57 (wyniki badań podano w tabelach 8 oraz 9).

Do głównych trudności wynikających ze współpracy z partnerem niemieckim badane przedsiębiorstwa zaliczyły: wprowadzanie zmian w planach budów w trakcie ich realizacji (71% tych przedsiębiorstw, które ustosunkowały się do omawianego problemu) oraz nieterminowe regulowanie należności (67%). Inne trudności wymieniano jedynie sporadycznie.

Urzędy oraz instytucje niemieckie stwarzały polskim podmiotom gospodarczym problemy w czasie realizacji umów o dzieło głównie z powodu zbyt formalistycznego podejścia (tak ocenia 45% przedsiębiorstw, które wypowiedziały się w tej sprawie) oraz z powodu ciągłych kontroli, co znacznie utrudniało lub wręcz uniemożliwiało normalną pracę (36%).

Analizując wyniki tej części badań ankietowych, które dotyczyły zamierzeń polskich przedsiębiorstw w zakresie działań na rynku niemieckim w okresie najbliższych dwóch lat (lata 1995–1996), należy stwierdzić, że żadne przedsiębiorstwo nie zamierzało się z tego rynku wycofać, ani też nie zamierzało ograniczyć swej działalności. Wręcz przeciwnie – pomimo znacznych utrudnień wprowadzonych przez władze niemieckie w roku 1993 oraz pomimo kryzysowego – dla umów o dzieło – roku 1994, większość ankietowanych deklarowała chęć rozszerzenia swojej działalności w Niemczech.

Waldemar Rzońca

Autor – dr inż. jest pracownikiem naukowym Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Zofia Sekuła

Controlling operatywny

Nie można wyraźnie oddzielić controllingu strategicznego od operatywnego. Parametr czasu to jeden z wyznaczników do rozróżnienia rodzaju controllingu. Drugi ważny parametr to waga podejmowanych decyzji. W małych i niekiedy w średnich firmach w okresie dwóch lat a nawet roku mogą być podejmowane decyzje o strategicznym znaczeniu. Trzecim wyznacznikiem jest wielkość firmy. W dużych przedsiębiorstwach stosunkowo łatwo jest oddzielić controlling strategiczny od operatywnego, natomiast w małych znacznie trudniej. Te dwa rodzaje controllingów w dużym stopniu zachodzą na siebie. Działania wyprzedzające dotyczą stosunkowo niedługiego okresu.

Controlling operatywny powiązany jest z zarządzaniem operatywnym, którego celem jest wykorzystanie potencjałów sukcesu określonych w ramach zarządzania strategicznego. Na etapie planowania następuje uszczegółowienie i urealnienie wielkości planistycznych, dezagregacja celów globalnych na szczegółowe i cząstkowe zadania. Operatywne funkcje zarządzania, jak: planowanie, organizowanie, kontrola, zabezpieczenie kadr i motywowanie mają urzeczywistniać cele strategiczne. Stosownie do tego controlling operatywny ma z jednej strony czuwać i oceniać czy przetworzenie planów strategicznych w operatywne jest możliwe, a z drugiej, jaki skutek będą mieć decyzje podjęte na poziomie zarządzania operatywnego dla realizacji strategii¹⁾.

Controlling operatywny ukierunkowany jest na osiąganie bieżących celów²⁾ wynikających z celów strategicznych. Konkretyzuje i weryfikuje koncepcje strategiczne, jest współobecny w każdej fazie opracowywania strategii³⁾. Zajmuje się wdrożeniem i realizacją celów strategicznych. Może być w poszczególnych okresach zorientowany na realizację różnych, nie tych samych celów i/lub niejednakowe znaczenie przypisywać tym samym celom w różnych okresach operatywnych. Wszystkie cele dadzą się pogrupować na:

- cele podmiotowe związane z zarządzaniem potencjałem ludzkim,
- cele przedmiotowe obejmujące ilość i jakość produkcji i usług, wykorzystanie i oszczędność czynników produkcji i inne,
- cele formalne – finansowe i ekonomiczne, najczęściej: płynność rentowność, wartość sprzedaży, wartość zysku, wskaźnik obrotu kapitałem i inne.

Punktem wyjścia są istniejące zasoby, a w szczególności stan zatrudnienia i struktura zawodowo-

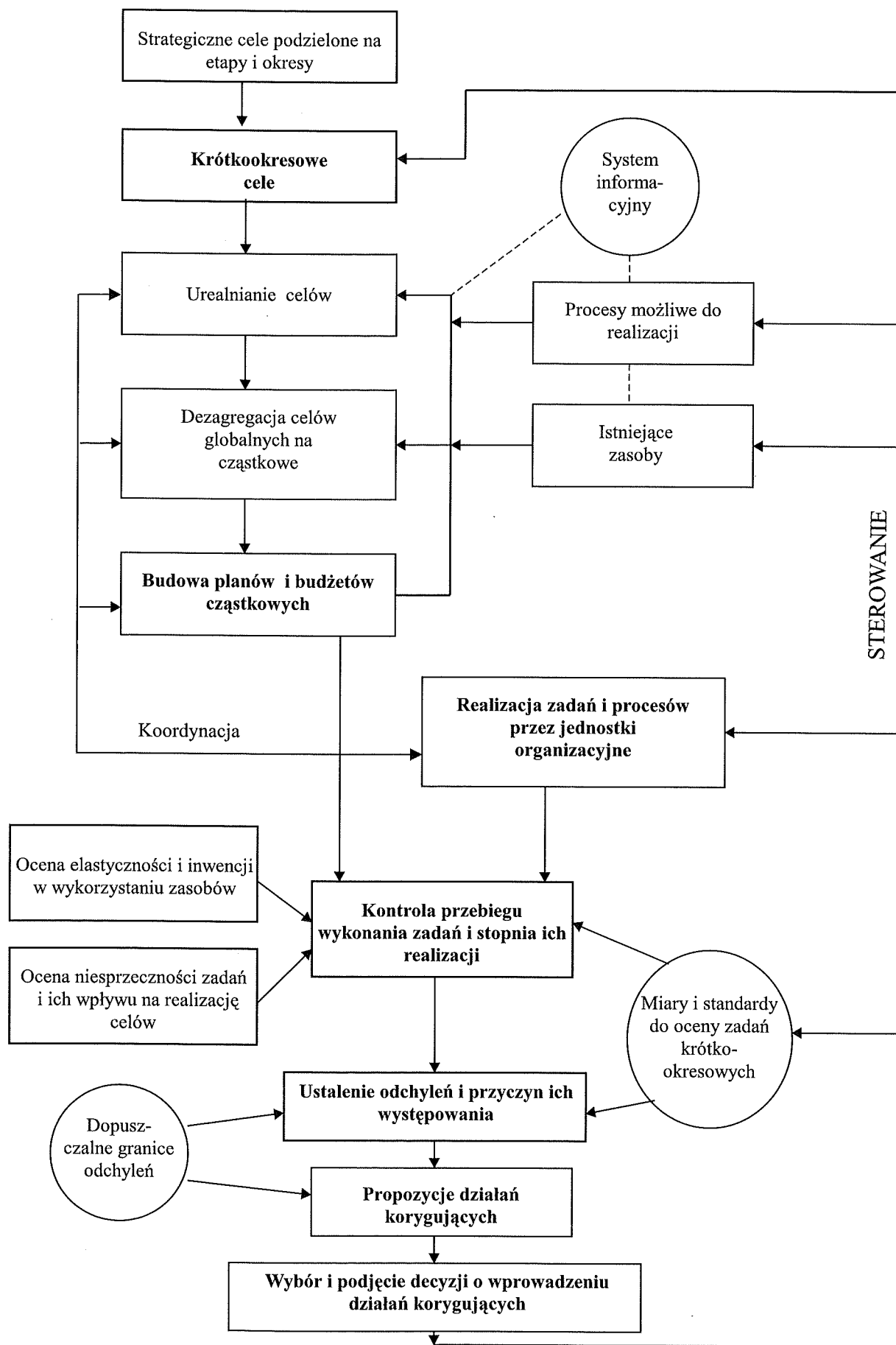
-kwalifikacyjna personelu, wyposażenie techniczno-materiałowe i kapitałowe przedsiębiorstwa. Można powiedzieć, że controlling operatywny zajmuje głównie się działaniami, które mają na celu wspomagać sterowanie wynikiem, płynnością i efektywnością – wielkościami mierzalnymi w krótkich zamkniętych procesach⁴⁾. Okresy controllingu operatywnego dostosowane są do okresów planistycznych i mogą obejmować rok, kwartał i miesiąc. Niekoniecznie wystąpi potrzeba wyróżniania wszystkich wymienionych okresów w konkretnym przedsiębiorstwie.

Controlling operatywny nastawiony jest na badanie realizacji celów przedsiębiorstwa i związanych z nimi działań za pomocą metod ilościowych. Badanie i analiza odchyłeń prowadzona jest na bieżąco, bardzo często w sposób postępowo-ciągły. Na podstawie wyników bieżącej kontroli i analiz stara się tak oddziaływać głównie na procesy wewnętrzne przedsiębiorstwa, by osiągać na zaplanowanym poziomie wielkości ekonomiczne i inne wytyczone cele operatywne. Do celów przedmiotowych i formalnych wykorzystuje planowanie, sterowanie, kontrolę i analizę wyniku finansowego⁵⁾, a dla podmiotowych narzędzia polityki personalnej, w tym możliwości motywacji ekonomicznej, mające związek z wynikami ekonomiczno-finansowymi, i motywacji pozaekonomicznej. Operatywny controlling powinien wspomagać podejmowanie decyzji w okresach kwartalnych i rocznych w dużej mierze przygotowanych na podstawie metod i technik stosowanych w rachunkowości zarządczej.

Istotę controllingu operatywnego przedstawia rysunek 1.

Nie ma wyraźnej linii podziału, w jakim momencie przekształcanie celów strategicznych w operatywne należy do controllingu operatywnego. Wydaje się, iż przy występowaniu w przedsiębiorstwie obydwu rodzajów controllingów niezbędne jest wskazanie granicy, gdzie kończy się controlling strategiczny. Controlling operatywny powinien obejmować:

- budowę planów operatywnych uwzględniających:
- ▲ zadania ogólne przeznaczone do realizacji na poziomie przedsiębiorstwa,
- budowę planów operatywnych uwzględniających zadania cząstkowe przeznaczone do realizacji przez poszczególne komórki organizacyjne, ośrodki odpowiedzialności,
- powiązanie planów cząstkowych z całościowymi,



Rys. 1. Istota controllingu operatywnego w przedsiębiorstwie



- zabezpieczenie koordynacji i spójności między wszystkimi planami,
- badanie istniejących zasobów pod kątem wystarczalności do realizacji bieżących planów,
- opracowanie planów działań służących do realizacji celów zawartych w planach,
- transformacja planów działań na budżety,
- określenie mierników i pomiar controllingowych wielkości, w badanym okresie,
- kontrola zakresu i stopnia realizacji strategii wyznaczonej w ramach planu operatywnego,
- sporządzanie sprawozdań i innych danych przydatnych do bieżącego podejmowania decyzji oraz sterowanie procesem realizacji strategii.

Tak szeroki przedmiot controllingu operatywnego wymaga zorganizowanego współdziałania kierownictwa na wszystkich poziomach zarządzania.

■ **Punktem wyjścia dla controllingu operatywnego jest hierarchia celów operatywnych, począwszy od celów w skali przedsiębiorstwa a kończąc na dekompozycji na najniższym szczeblu zarządzania.** Controlling operatywny powinien sterować procesami ustalania celów na każdym poziomie struktury organizacyjnej, w szczególności mając na uwadze:

- przejrzystość, dokładność, jasność i realność, niesprzeczność formułowanych celów,
- wyrażenie celów w takiej postaci, by można było je kontrolować i określać poziom wykonania,
- wybór najważniejszych działań i ich pełną koordynację.

■ **Na podstawie wyznaczonych celów operatywnych muszą być opracowane plany działań.** Stanowią one zabezpieczenie realizacji celów. W dużych przedsiębiorstwach każda jednostka organizacyjna, a w małych firma jako całość opracowuje przedmiot, rodzaj i zakres przewidywanych działań, termin i osoby realizujące. Plany działań ustalone na różnych szczeblach zarządzania i dotyczące różnych obszarów działań wykazują zależności hierarchiczne, przedmiotowe i czasowe.

■ **Jedną z ważnych funkcji controllingu, jest koordynacja planowanych działań.** Mogą być stosowane trzy rodzaje koordynacji⁶⁾:

- horyzontalna – dotycząca wszystkich planów na danym szczeblu zarządzania z uwzględnieniem czynnika czasu,
- wertykalna – obejmująca koordynację planów powstałych na różnych szczeblach zarządzania,
- czasowa – uwzględniająca koordynację planów powstałych w różnych okresach (danego rodzaju planu) na podstawie badań *ex ante* i *ex post*.

W następstwie koordynacji następuje wykrycie niespójności, sprzeczności i nierealności planów. Controlling operatywny już na etapie planowania może wpływać na podejmowanie decyzji dotyczących:

- usunięcia, modyfikacji, wprowadzenia nowych działań oraz integracji w ramach kilku komórek jednego przedsięwzięcia, obniżenia poziomu celów,
- opracowania planów alternatywnych, symulacji możliwości, skutków, a w ich następstwie ryzyka poszczególnych działań,
- zwiększenia rezerw i zabezpieczenia na odpowiednim poziomie środków materiałowo-technicznych i zasobów pracy ludzkiej.

■ **Następnym elementem jest budżetowanie.**

O ile planowanie stanowi oddzielną funkcję zarządzania i nie jest łatwo wydzielić i stwierdzić, gdzie kończą się czynności planistyczne a rozpoczynają czynności controllingowe, o tyle ustalanie budżetów zaliczane jest do klasycznych zadań controllingu. Budżet stanowi plan działań wraz z zabezpieczeniem odpowiedniej wysokości środków na jego realizację, przydzielony danej jednostce decyzyjnej w okresie rozrachunkowym⁷⁾. Budżety powinny być opracowywane dla planów działań dotyczących poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa i komórek. W efekcie uzyskuje się system budżetów dla przedsiębiorstwa. Można opracowywać:

- budżet stały dla obszarów działalności, gdzie nie zachodzą i nie przewiduje się dynamicznych zmian, np. budżet administracji przedsiębiorstwa z wyszczególnieniem lub bez wyszczególnienia pozycji,
- budżet elastyczny, w którym uwzględnia się różne poziomy realizacji celów, związane z nimi różne koszty realizacji i wielkość odchyłeń – globalną i na jednostkę: budżety te mogą być opracowywane dla komórek produkcyjnych, a także innych, których rezultaty pracy mają bezpośredni wpływ na wyniki przedsiębiorstwa.

Rola controllingu w badaniu budżetów sprowadza się do oceny czy działania podejmowane w ramach budżetu nie szkodzą innym jednostkom organizacyjnym i innym celom, czy istnieją rezerwy środków i w jaki sposób planuje się ich wykorzystanie, czy na siłę lub mechanicznie nie pragnie się wykorzystać przyznaných środków. Ważnym zadaniem controllingu w zakresie budżetowania jest ponadto badanie elastyczności i inwencji jego wykorzystania, mając na uwadze skutki w okresach przyszłych.

■ **Kontrola stanowi kolejny etap controllingu.** Przedmiotem kontroli jest sposób przebiegu realizacji planowanych działań i ich wpływ na poziom osiągania celów operatywnych. Kontroli podlegają także budżety, zwłaszcza w zakresie osiągania celów formalnych oraz sposób postępowania poszczególnych decydentów i pracowników. W controllingu operatywnym muszą być ustalone szczegółowo podmioty, przedmioty, zakres, forma i częstotliwość kontroli. Dla każdego przedmiotu kontroli powinny być ustalone wielkości stanowiące parametry do oceny realizowanych działań oraz towa-

rzyszających im zdarzeń i zjawisk. Aby nie dopuścić do kumulowania błędów, nie tylko ważna jest kontrola *ex post*, ale także *ex ante*. Przy czym okresy wyprzedzeń w kontroli *ex ante* mogą być bardzo niewielkie w zależności od tego, jaki horyzont czasu przyjmie się do planowania operatywnego. Jeśli przyjmie się okres dzienny, to badania *ex ante* mogą dotyczyć wyprzedzeń kilkudniowych.

W skład kontroli wchodzi porównywanie rzeczywistych rezultatów z tym, co zostało zaplanowane, ustalenie wielkości odchylenia i przyczyn ich występowania⁸⁾. Z punktu widzenia możliwości wystąpienia odchylenia, niezbędne jest ustalenie różnych zakresów kontroli. Najmniejszy zakres będzie miał miejsce w przypadku wystąpienia zgodności rzeczywistych rezultatów z oczekiwanymi (planowanymi), wystarczy proste porównanie wielkości. Największy zakres kontroli wystąpi wówczas, gdy planowane cele nie zostały lub nie będą osiągnięte. Trzeba zbadać przyczyny i przeszkody występujące na drodze do realizacji celów. Szczegółowość badań może nie zostać dogłębnie i wystarczająco precyzyjnie ustalona w projekcie systemu controllingu, a to dlatego, że trudno jest z góry przewidzieć wszystkie okoliczności i przyczyny powstawania odchylenia. Najmniej określony zakres czynności kontrolnych dotyczyć będzie sytuacji, gdy realizacja planu będzie wyższa od założeń, aczkolwiek badanie przyczyn jest tutaj ważne z następujących powodów:

- mogło wystąpić niedoszacowanie planowanych wielkości, co nie zostało wykryte w ramach controllingowych badań planów,
- planowane wielkości zostały ustalone na realnym poziomie, ale stan i struktura zasobów uległy w tzw. międzyczasie zmianie, co umożliwiłoby dodatnią korektę planu w najbliższych okresach i zwiększa realność wykonania planów strategicznych,
- przyjęto zbyt wysokie normy i standardy wykorzystania zasobów do realizacji przyjętych celów, co spowodowało wystąpienie rezerw, dzięki którym można w okresach przyszłych zwiększyć poziom planowanych celów lub zmniejszyć zapotrzebowanie na zasoby techniczne, materiałowe, kapitałowe i ludzkie,
- wystąpiła korzystniejsza koniunktura na rynku, dzięki czemu zakład może uruchomić w części lub całości nie wykorzystane rezerwy produkcyjne (dotatkowe zamówienia na wyroby).

■ **Konsekwencją etapu kontroli jest sterowanie.** Na bazie rozpoznanych błędów w planowaniu i realizacji oraz ustaleniu przyczyn ich występowania przygotowuje się propozycje działań sterujących. Najpierw dokonuje się oceny powstałych odchylenia pod kątem ich wpływu na realizację celów w okresie rozrachunkowym oraz w okresie przyszłym. W controllingu operatywnym mamy do czynienia z następującymi rodzajami odchylenia:

- jakiegokolwiek odchylenie – dodatnie czy ujemne jest niekorzystne,
- tylko odchylenie ujemne jest niekorzystne,
- dopuszczalne jest odchylenie w obydwie strony, ale tylko do pewnego z góry ustalonego poziomu na przykład do $\pm 2\%$,
- dopuszczalne jest odchylenie dodatnie bez limitowania, a ujemne tylko do pewnego poziomu spadku,
- dopuszczalne jest odchylenie ujemne bez limitowania a dodatnie tylko do pewnego poziomu wzrostu?

Dla wszystkich zjawisk będących przedmiotem controllingu operatywnego powinny być ustalone granice dotyczące dopuszczalnych wskaźników odchylenia. Informują one wprawdzie, że stan pożądany został przekroczony, ale sytuacja nie jest jeszcze niepokojąca. Wszystkie odchylenia wymagają reakcji ze strony przedsiębiorstwa. Przy czym ustalone w granicach dopuszczalnych odchylenia mogą być rozwiązywane przez kierownictwo komórek, w których faktycznie odchylenia wystąpiły.

Odchylenia pozalimitowe stanowią poważniejszy problem i mogą wymagać koordynacji oraz podejmowania decyzji na wyższych szczeblach zarządzania. Przeprowadzona na podstawie odchylenia antycypacja krótko- i długookresowych celów służy do opracowania działań sterujących, zmierzających do wykorzystania pozytywnych i likwidacji negatywnych odchylenia. W większości przypadków można rozpatrywać nie jedno działanie, ale więcej. Na wybór działań powinny mieć wpływ przede wszystkim następujące kryteria oceny⁹⁾:

- konieczność wprowadzenia – bezwzględna fakultatywna,
- trafność i skuteczność w likwidowaniu zakłóceń oraz odchylenia,
- szybkość korygowania odchylenia w pożądanym kierunku,
- stopień synchronizacji terminów wykonania działań, przedsięwzięć z terminem realizacji celu,
- możliwość synchronizacji poszczególnych działań w zakresie rzeczowym i czasowym,
- prawdopodobieństwo wystąpienia czynników zakłócających,
- wielkość nakładów w stosunku do ostatecznych korzyści.

Powyższe kryteria stawiają wiele wymagań dotyczących wyboru działań. Muszą być one dopasowane do istniejącej rzeczywistości oraz szybko i skutecznie likwidować odchylenia, przy najniższych nakładach i kosztach. Ponadto, jeśli podejmuje się więcej niż jedno działanie, wszystkie muszą być zsynchronizowane pod względem rzeczowym i czasowym w stosunku do wyznaczonych celów.

Działania sterujące podlegają najpierw opracowaniu przy współdziałaniu z zainteresowanymi pracownikami/kierownikami. Jeśli uwzględnia się alternatywne działania, to w następnym etapie doko-



nuje się wyboru najważniejszych, uwzględniając podane wyżej kryteria. Formalne zezwolenie na realizację działań wymaga podjęcia decyzji przez kompetentnego kierownika wraz w ustaleniem zakresu odpowiedzialności osób i terminu realizacji. Po tym etapie rozpoczynają się procesy rzeczowe, które wymagają nadzoru i kontroli pod względem prawidłowości ich realizacji oraz ich wpływu na poziom planowanych celów i ewentualnie wtórnej reakcji na powstające odchylenia.

Procesy kontroli i sterowania mają bardzo duży związek z koordynacyjną funkcją controllingu. W ramach kontroli i sterowania wyprzedzającego widoczna jest najbardziej filozofia controllingu¹⁰⁾. Sprowadza się ona do stałego nadzorowania, analizy i oceny działalności przedsiębiorstwa z punktu widzenia wyznaczonych celów oraz z niezbędnym wyprzedzeniem wprowadzania działań korygujących – sterujących. Nadzorowanie nie może przebiegać odrębnym torem obok zarządzania realizowanego przez kierownictwo. Controlling nie może poprawiać wszystkich błędów popełnionych przez kierownictwo, lecz stwarzać warunki umożliwiające samosterowanie podporządkowanych mu obszarów działalności¹¹⁾.

Controlling operatywny wspiera zarządzanie operatywne, polepszając jego sprawność. Robi to za pomocą procedury planowania operatywnego i budżetowania, stosowania odpowiedniego systemu informacyjnego, wskaźników metod kontroli oraz tworzenia przydatnych struktur organizacyjnych i niezbędnych instrumentów.

Zofia Sekuła

PRZYPISY

- ¹⁾ F. HÜLSENBERG, J. WROBEL, *Controlling*, Zielona Góra 1995, s. 126.
- ²⁾ K. WIERZBICKI, *Zakres działania i formy organizacyjne controllingu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1994, nr 5, s. 11.
- ³⁾ J. GOLISZEWSKI, *Controlling operacyjny (cz. 1)*, „*Przegląd Organizacji*” 1991, nr 7, s. 28.
- ⁴⁾ H. DANIEL, *Controlling cz. II, Porównanie wartości normatywnych i rzeczywistych*, Wiedeń 1996, s. 7.
- ⁵⁾ S. NAHOTKO, *Podstawy i metody controllingu w zarządzaniu firmą*, Bydgoszcz 1997, s. 84.
- ⁶⁾ J. GOLISZEWSKI, *Controlling operacyjny (cz. I)*, „*Przegląd Organizacji*” 1991, Nr 7, s. 28 i 29.
- ⁷⁾ J. DAMBROWSKI, *Budgetierungssysteme in der deutschen Unternehmen spraxis*, Darmstadt 1986, s. 19.
- ⁸⁾ T. BUK, *Controla parametrów finansowych według ośrodków odpowiedzialności*, „*Przegląd Organizacji*” 1995 nr 11, s. 20.
- ⁹⁾ R. BRAMSENMAN, *Controlling*, Wiesbaden 1978, s. 194.
- ¹⁰⁾ J. GOLISZEWSKI, *Controlling operacyjny (cz. 2)*, „*Przegląd Organizacji*” 1991, nr 8, s. 26.
- ¹¹⁾ J. WEBER, *Einführung in das Controlling*, Stuttgart 1990, s. 100.

Autorka jest pracownikiem naukowym (stopień doktora) Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Chyba nie ma przesady w stwierdzeniu, że sukcesy firm, a nawet całych społeczeństw, w dużym stopniu zależą od nauczania marketingu, a zwłaszcza jego podstaw, bowiem „*zły fundament obala najwyższe wieże*”. Zdaniem mistrza *ars didactica* J.A. Komeńskiego „*dobrze uczyć – to znaczy sprawić, aby ktoś drugi uczył się szybko, w sposób przyjemny i dokładny*”¹⁾.

T. Sztucki uważa, że „*najgorszym sposobem uczenia się jest uczenie się na własnych błędach, lepszym – na cudzych błędach, a jeszcze lepszym – na własnych i cudzych osiągnięciach...*”²⁾

W książce *Podstawy marketingu* zastosowano sposób „lepszy” i „jeszcze lepszy” używając przykładów błędów i osiągnięć różnych firm dla ułatwienia zrozumienia przez czytelnika prezentowanych praw marketingu. W pracy, zawierającej siedem rozdziałów, szczególny nacisk położono na filozofię działania oraz „miękkie” czynniki sukcesu (między innymi rozdział 6.5. „Personel”). Wskazano także na możliwe do wykorzystania w marketingu bogate zasoby innych nauk, w szczególności psychologii i socjologii (rozdziały 2 i 7).

Dążąc do zapewnienia „przyjemności” uczenia się, wykorzystywano ilustracje, a także cytaty powszechnie znanych autorytetów, zwłaszcza starożytnych filozofów.

Cóż wspólnego ze współczesnym marketingiem może jednak mieć Arystoteles lub Platon? Wątpliwości, co do celowości i możliwości wykorzystania mądrości sprzed wieków, może rozwiązać wypowiedź profesora Trevor-Ropera: „*Zawsze występuje ryzyko przy wyciąganiu wniosków z analogii historycznych, ale można wyszukać ogólne nauki płynące nawet z badania społeczeństw odległych zarówno w czasie, jak i w przestrzeni*”.

Sięgnijmy więc do scenki opisaną przez Diogenesa Laertiosa. **Wczesną wiosną, znany ze swego ascetycznego trybu życia Diogenes z Synopy ujrzał przy studni Arystypa z Cyreny, obmywającego drogie o tej porze roku warzywa i zwrócił się do niego tymi słowami: – *Gdybyś nauczył się jadać pospolicie, nie musiałbyś być dworakiem tyranów. Arystyp zaś, spojrzawszy w jego stronę z z troskaniem odpowiedział: – *A Ty, gdybyś nauczył się żyć z ludźmi, nie musiałbyś jadać pospolicie.****³⁾

A cóż innego, jeśli nie właśnie sztuka „życia z ludźmi” jest przedmiotem zainteresowania marketingu? Nie chcesz jadać pospolicie, nie chcesz przegrywać na rynku, chcesz zarabiać więcej niż inni, chcesz odnieść sukces – naucz się żyć dobrze z ludźmi, naucz się żyć dobrze ze swoimi klientami.

Współczesny guru marketingu Philip Kotler powiada, że przedsiębiorca dla swojego działania poszukuje odzewu na rynku.

Każdy mówca oczekuje dokładnie tego samego – zrozumienia i odpowiedniej reakcji słuchacza. Odpowiednia reakcja może nastąpić tylko wtedy, gdy „mowa” jest poprawna.

Ireneusz Bielski

Podstawy marketingu

Wydawnictwo „Dom Organizatora”
Toruń 1998

Zdaniem Platona poprawne mówienie oznacza:

- mówić do tego, do kogo należy,
- mówić to, co należy,
- mówić tyle, ile należy,
- mówić wtedy, kiedy należy.

Dodając do tego:

- Mówić tam, gdzie należy.
- Mówić tak, jak należy.

Otrzymujemy kompletny ustawiony w hierarchii zestaw ogólnych zaleceń dla każdego i na każdą okoliczność. Zalecenia te można i należy stosować zarówno w życiu, jak i w biznesie, zwłaszcza że rozmowa to nie tylko słowa. Przekładając powyższe wskazówki na język instrumentów marketingowych oznacza to:

▲ **mówić do tego, do kogo należy** – to konieczność zdefiniowania przez mówiącego/firmę swojego partnera w rozmowie/segmentu rynku, poznanie ich systemów wartości, języka oraz wrażliwości na określone symbole po to, aby wykorzystać w rozmowie cały dostępny arsenał środków, w tym także możliwość oddziaływania na podświadomość.

● **Mówić to, co należy** – to wskazówka nie tylko do kształtowania przekazów promocyjnych, ale także dla kompozycji pozostałych instrumentów oddziaływania na rynek (produkt, opakowanie, dystrybucja, cena).

● **Mówić tyle, ile należy** – zawiera przesłanie będące podstawą efektywności biznesu. Zatem definicja: „Marketing to koncepcja niezbędnej elastyczności do zapewnienia maksymalnej efektywności”⁴⁾, także ma swe korzenie w starożytności. Że jest to recepta na sukces rynkowy we współczesnych realiach, przekonuje nas postępowanie mistrza marketingu w świecie sportu Siergieja Bubki, który 35 razy poprawiał rekord świata w skoku o tyczce – zawsze o 1 centymetr, zawsze o **tyle, ile należy**.

● **Mówić wtedy, kiedy należy** – odnieść można zwłaszcza do koncepcji cyklu życia produktu, a nawet szerzej – do **cyklu trwania potrzeby**. W szczególności zalecenie to powinno być uwzględniane podczas projektowania przekazów promocyjnych i jednocześnie przestrzegać zasady:

▲ **mówić tam, gdzie należy** – o skuteczności promocji i, ogólniej, zauważalności całej oferty decy-

duje spójność czasu i miejsca, np. jaka gazeta, jaka audycja, która linia autobusowa, czy w środę, czy w sobotę i o której godzinie,

▲ **mówić tak, jak należy** – ma szczególne znaczenie w chwilach bezpośredniego kontaktu sprzedawcy i kupującego.

Umiejętności sprzedawcy mogą mieć znaczący wpływ na zawarcie transakcji i jej warunki. A przecież: „każdy żyje ze sprzedaży czegoś” (R.L. Stevenson).

Ludzi do zakupów skłaniają potrzeby i konieczność ich zaspokojenia. Brak czegoś lub nadmiar czegoś innego powodują, zdaniem cyreneńczyków (uczniów wspomnianego już wcześniej Arystypa z Cyreny) odczuwanie dwóch stanów: przykrości oraz przyjemności. Chęć uniknięcia przykrości oraz dążenie do osiągnięcia stanu przyjemności motywują ludzi do działania.

Właśnie na tej starożytnej podstawie General Motors zbudował swoją sprawdzoną już dobrze metodę osiągania sukcesu: „dawać ludziom mniej tego, czego nie chcą, dawać ludziom więcej tego, czego pragną”.

Dzięki temu z całą pewnością można dobrze „żyć z ludźmi” – jest to bowiem „czynienie komuś dobrze”. Zdaniem Platona, można dokonać tego za pomocą pieniędzy, osobistej pomocy, wiedzy i słowa.

Korzystając z rad Platona – marketing, czerpiąc mądrość z przeszłości, pomaga w kształtowaniu teraźniejszości i przyszłości.

Dr Ireneusz Bielski

Dyrektor Polskiego Oddziału
European Consulting Group

PRZYPISY

¹⁾ KOMEŃSKI J.A., *Pisma wybrane*. Ossolineum. Wrocław–Warszawa–Kraków, 1964 s. 182.

²⁾ SZTUCKI T., *Marketing, Sposób myślenia, system działania*. Agencja wydawnicza. Placet. Warszawa, 1992, s. 34.

³⁾ DIOGENES LAERTIOS, *Żywoty i poglądy słynnych filozofów*, PWN. Warszawa, 1992 s. 34. Anegdota ta została tu przedstawiona w zmodyfikowanej postaci – chociaż tak właśnie mogła wyglądać, sam autor bowiem ma wątpliwości co do autorstwa wypowiedzi przypisując ją, raz Teodorowi w rozmowie z Metroklemem, a innym razem Platonowi zwracającemu się do Diogenesa.

⁴⁾ BIELSKI I., *Efektywna sprzedaż*. TNOiK–OPO, Bydgoszcz 1996.

Uwe R. Müller

Szczupłe organizacje

Agencja Wydawnicza Placet
Warszawa 1997

Nasza literatura z zakresu zarządzania wzbogacona została ostatnio przez książkę *Szczupłe organizacje* Uwe Müllera, wydaną przez Agencję Wydawniczą Placet. Praca U. Müllera została nagrodzona w 1994 roku w konkursie Fundacji Schmalenbacha¹⁾.

Jest to kolejna pozycja poświęcona koncepcji dostosowania się przedsiębiorstw do zaostrzonych warunków konkurencji (chodzi o przekształcenia w sferze wewnętrznej struktury przedsiębiorstw, zwłaszcza struktury organizacyjnej, oraz zachowań kierowniczych).

Autor zachęca polskiego czytelnika do wykorzystania niepowtarzalnej szansy atmosfery przełomu i ukształtowania nowych, niezależnych od kontekstu rozwiązań organizacyjnych.

Bogata warstwa empiryczna jest rezultatem własnych, ponaddwudziestoletnich doświadczeń autora, na stanowisku kierownika centralnej jednostki organizacyjnej zajmującej się usługami wewnętrznymi w przemyśle.

Praca jest napisana w konwencji naukowej, ale z wyraźnymi akcentami popularyzatorskimi, co stanowi jej dużą wartość dla praktyków działających w różnych sferach życia gospodarczego.

Autor wyprowadza z własnych przeżyć i doświadczeń zalecenia ogólne o charakterze powszechnie obowiązującym, wskazując jednocześnie możliwości ich realizacji.

Pomimo rezygnacji z krytycznej analizy bazy koncepcyjnej i teoretycznej autor dokonał interesującego połączenia podejścia praktycznego z refleksją teoretyczną.

Książka adresowana jest do kadry kierowniczej średnich szczebli zarządzania (w hierarchii zajmującej pozycje pomiędzy poziomem wykonawczym a naczelnym, tj. szefów pionu, oddziału itd.) z naciskiem na przydatność praktyczną dla tych, którzy po raz pierwszy zetknęli się z zadaniami kierowniczymi lub znajdują się na początku kariery na poziomie operacyjnym.

Zgodnie z tą konwencją, książka zawiera listy konkretnych propozycji postępowania przeznaczone do natychmiastowego stosowania, np. postępowanie z osobami rozpoczynającymi pracę, propozycje dotyczące tworzenia zespołów wirtualnych, rozwoju struktur rynkowych czy budowy specyficznej kultury kierowania.

Książka składa się z trzech części. W **pierwszej części** autor opisuje krok po kroku (a ściślej – rok po roku) swoje doświadczenia, osiągnięcia i frustracje na drodze do stworzenia nowej, opartej na współpracy kultury kierowania. Zmiany w sferze kultury współpracy są trudne do przeprowadzenia – zarówno bez wcześniejszej częściowej wymiany personelu kierowniczego, jak i pracowników. Ważne jest, aby przed wprowadzeniem zmian w kulturze uzyskać zgodę wszystkich zainteresowanych, żeby zamiast akceptacji i internalizacji nie uzyskać tylko biernego przystosowania. Dziękując się z czytelnikami swoimi spostrzeżeniami odnośnie do zadziwiająco dużego zadowolenia pracowników, pomimo raczej niewłaściwej kultury kierowania poprzedniego szefa, autor wyjaśnia to następująco: większość pracowników, pomimo gotowości do zmian, niesie zbędny bagaż, emocjonalny balast uprzedzeń, ukrytych resentymentów czy nie rozwiązanych problemów. Tylko nowi pracownicy zastaną kulturę uznającą za własną, bo jest ona początkiem ich nowej drogi. Dlatego wszystkie zmiany kultury wymagają czasu, cierpliwości oraz fachowej – wewnętrznej i zewnętrznej pomocy.

Przedmiotem rozważań autora jest przedsiębiorstwo jako „społeczno-ekonomiczna wspólnota, której celem jest przetrwanie w warunkach systemu społecznego opartego na gospodarce rynkowej, przy założeniu, iż najważniejszym celem przedsiębiorstwa jest zachowanie własnej egzystencji, a najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa jest człowiek”.

Konieczne jest uświadomienie sobie przez pracowników zależności między istnieniem przedsiębiorstwa a własną egzystencją. Niestety, rzeczywistość jest zgoła odmienna. Normy i wartości dominujące w naszym społeczeństwie wkraczają do przedsiębiorstw. Tradycyjne wartości, takie jak: dyscyplina, obowiązkowość, odpowiedzialność, solidarność, lojalność czy priorytet interesu grupowego nad indywidualnym, zostały zastąpione nowymi zasadami: samorealizacją, postawą roszczeniową czy gloryfikacją wolnego czasu. A współpraca wymaga spoiwa w postaci kultury stworzonej na ponownie sformułowanych i odnowionych podstawowych wartościach²⁾.

Cytowany przez autora Helmut Werner, prezes zarządu Mercedes-Benz AG, wymieniając przyczyny dzisiejszych trudności w gospodarce, wskazuje na sukcesy w przeszłości i wysoki stopień podziału pracy, a recepty upatruje w zmianie postaw i zachowań pracowników, odejściu od statycznych form organizacji, redukcji hierarchii zarządzania.

W **części drugiej** autor, poszukując odpowiedzi na pytanie: Jak uzyskać stałe dostosowywanie się organizacji do bezustannie zmieniających się warunków otoczenia, znajduje rozwiązanie zarówno

w stworzeniu prawidłowych warunków organizacyjnych, jak i wprowadzeniu zasad gospodarki rynkowej wewnątrz przedsiębiorstwa. Autor najpierw omawia, potem zaś analizuje problem dwu obecnie występujących klasycznych struktur organizacyjnych komórek sztabowych i liniowych.

Nastawienie na klienta, krótsze czasy reagowania, kompleksowe myślenie i działanie, coraz szybsze dezaktualizowanie się wiedzy specjalistycznej, zmienione struktury społecznych norm i wartości wymagają całkowicie nowej struktury organizacyjnej wraz z bardziej pragmatycznie zorientowaną na funkcje i cele kulturą współpracy.

Autor podkreśla, iż na nowo należy ustalić kompetencje i rodzaj współpracy komórek liniowych i sztabowych, włączając je w procedury operacyjne przedsiębiorstwa, bliżej spraw bieżących. Komórki sztabowe, zdaniem autora, powinny być zorganizowane jako wewnętrzne jednostki usługowe.

U. Müller analizuje siedem obszarów tematycznych, uznając je za główny składnik efektywnej struktury zarządzania:

- wewnętrzne urynkowanie,
- zasada usługowości,
- sieci powiązań,
- struktury wirtualne i sieci specjalistów,
- spłaszczone hierarchie,
- zasada sprzężonego sieciowo forum,
- endogenny rozwój organizacyjny.

Punktem wyjścia przy wprowadzaniu wszelkich działań jest dostrzeżenie zależności, że funkcjonalne jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa są zobowiązane do świadczenia usług na rzecz przedsiębiorstwa oraz wszystkich jego jednostek wewnętrznych. Traktowanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie jako łańcucha powiązań klientów i dostawców powoduje, że istnienie jakiejś jednostki organizacyjnej jest uzasadnione tylko tak długo, jak długo wnosi ona wkład w realizację celów przedsiębiorstwa. Im bardziej pośrednia jest jakaś funkcja w przedsiębiorstwie, tym bardziej ma charakter usługowy.

Warunkiem oparcia procesów w przedsiębiorstwie na zasadach wewnętrznego urynkowania jest pojawienie się wewnętrznych jednostek usługowych, które fachowo i operatywnie kierują określonymi obszarami przedsiębiorstwa, ponosząc pełną odpowiedzialność za koszty i będąc samodzielnymi w swojej specjalizacji. Ze względu na funkcje usługowe autor wyróżnia dwie kategorie jednostek usługowych:

- centra serwisowe,
- centra kosztów.

Centra serwisowe – są powiązane z rozwojem, wytwarzaniem, zbytem, np. dział informatyczny, przygotowanie produkcji, narzędziownia, wzorcownia.

Centra kosztów – nie świadczą żadnych bezpośrednich i wymiernych usług: controlling, dział per-

sonalny, prawny, zakładowa straż pożarna, straż przemysłowa.

Każda usługa (oprócz fazy początkowej jej wprowadzania) powinna być rozpatrywana oddzielnie i przynosić marżę pokrycia, której wysokość będzie odpowiadała kosztom utrzymania gotowości.

Połączenie zorientowanego rynkowo wewnętrznego rozliczania kosztów, w zależności od świadczonych usług z pełną odpowiedzialnością za wyniki, wymaga zapewnienia przedsiębiorstwu jak największej samodzielności organizacyjnej (aż do wyodrębnienia prawnie samodzielnej jednostki). Powstaną wtedy warunki do sprzedawania usług na zewnątrz lub do wprowadzania *outsourcingu*, czyli zlecania na zewnątrz działań realizowanych w ramach przedsiębiorstwa.

Możliwości optymalizacji nie ograniczają się wyłącznie do procesów wewnętrznych.

Sieci powiązań między wewnętrznymi i zewnętrznymi jednostkami usługowymi są pierwszym krokiem w kierunku organizacji wirtualnej. O ile, tworząc wspólnoty zadaniowe, usługodawcy wewnętrzni i zewnętrzni muszą ze sobą po partnersku współpracować, o tyle poza nimi mogą ze sobą silnie konkurować³⁾.

Ograniczenie procedur formalnych zmniejszy zapotrzebowanie na sformalizowaną regulację. Dlatego sieci zależności są najbardziej skutecznym rozwiązaniem w zakresie efektywnego przygotowywania decyzji, jakie muszą być podjęte po uzgodnieniu z dużą liczbą zainteresowanych osób.

W nowej strukturze organizacyjnej formalne stanowiska będą miały znaczenie raczej jako nośniki zasobów oraz *know-how*, niż jako konkretne, wyodrębnione przestrzennie miejsca. Większość pracowników będzie przeważającą część czasu pracy spędzać w obrębie zespołów wirtualnych oraz stale krążyć między tymi zespołami, dlatego przebieg procesów w przedsiębiorstwie musi być określony ogólnie.

Lektura pierwszych dwu rozdziałów pozwala czytelnikowi bliżej poznać elementy składowe oraz działania tworzące szczupłą, a więc elastyczną i efektywną organizację zarządzania. Autor, używając określenia szczupła organizacja, ma na myśli organizację bez zbędnych szczebli.

Liczba szczebli w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa zależy od liczby pracowników. Autor proponuje, zamiast rezygnować z hierarchii, rozwiązać problem poprzez zmniejszenie liczby kierowników wykonujących zadania o charakterze hierarchicznym („hierarchów”) przydzielając każdemu z kierowników odpowiedzialność za zadania wykonywane na jednym z hierarchicznie niżej usytuowanych stanowisk. Inną możliwością zredukowania liczby hierarchów byłoby obsadzenie kilku stanowisk przez tego samego kierownika. Zasada obsadzania stanowisk kierowniczych jak najmniejszą liczbą kierowników przy jednoczesnym zachowaniu



ciągłości hierarchii jest realizowana również przez obsadzenie stanowisk leżących na sąsiednich poziomach na zasadzie unii personalnej.

Novum w tej koncepcji jest utworzenie tzw. forum dyrekcji przedsiębiorstw, które tym się różni od zarządu, że kompleksowo steruje przebiegiem organizacyjnym nie tylko na szczeblu najwyższym, ale również i niższych, łącząc je ze sobą. W skład forum wchodzi kierownicy działów B+R, produkcji, marketingu, sprzedaży i handlowo-ekonomicznego.

Budowanie przedsiębiorstwa dostosowanego do szybko zmieniającego się otoczenia nie może się opierać na raz wybranej, choć nowej strukturze organizacji i kierowania. Uzasadnienie jej istnienia zmienia się, tak jak zmieniają się warunki rynkowe, będące podstawą jej wyboru.

Stąd też niezmiernie ważna jest zdolność organizacji i przedsiębiorstw do wewnętrznej inicjowania i przeprowadzenia organizacyjnych procesów zmian.

Endogenny rozwój organizacji wymaga – dla ciągłości procesów adaptacyjnych – stymulatora w postaci ukrytego zagrożenia dalszego istnienia przedsiębiorstwa (konkurencji) powodującego osobistą presję wyzwalającą motywację i kreatywność ludzi.

Myśl przewodnia autora sprowadza się do tego, że skoro najcenniejszym zasobem organizacji są ludzie, to zmiany w sposobach i formach współdziałania w przedsiębiorstwie nabierają specjalnego znaczenia.

Kierownik z przełożonego staje się partnerem, kierującym na podstawie konsensusu, a nie nacisków, rozkazów i nadzoru. Kierownik ostatecznie jest traktowany jako usługodawca, jego wkład polega na staraniach o to, aby wszystkie uczestniczące w procesie produkcyjnym osoby mogły jak najlepiej ze sobą współpracować. Autor upatruje przyczyn tego zjawiska w narastającym znaczeniu wiedzy specjalistycznej i umiejętności ludzi (ich *know-how*) niż dostępu do zasobów kapitałowych.

Uzyskany optymalny profil wymagań stawianych dziś kierownikom i specjalistom w rezultacie przynosi ideał lat 90. w postaci „mieszanki subtelny artysty i genialnego wynalazcy, wrodzonego talentu przedsiębiorcy oraz wnikliwego psychoterapeuty, konsekwentnego oportunisty i śmiałego realizatora”.

Obraz ten prowadzi nas do nowej dewizy kierowania, jaką jest świadome wykorzystywanie zespołów, w sytuacji gdy nie ma jednostek posiadających wszystkie wymagane cechy i umiejętności. Kluczem do sukcesu kierownika jest dobór właściwych członków zespołu, sterowanie ich współpracą oraz tworzenie optymalnego środowiska pracy.

Część druga zawiera również ciekawe spostrzeżenia dotyczące przetwarzania informacji, które przez lata były uznawane za „cudowną broń” służącą zwiększaniu elastyczności, poprawie jakości i obniżce kosztów. Rozwiewając ten mit autor największą

zaletę przetwarzania informacji znajduje w zaspokojeniu informacyjnych, komunikacyjnych i kooperacyjnych potrzeb ludzi.

Część trzecią pracy stanowi „poradnik praktyki kierowania” zawierający rady w zakresie postępowania w pracy grupowej czy też tworzenia wewnętrznej, specyficznej dla danej grupy, kultury organizacyjnej.

Autor przedstawia zbiór rzetelnych sposobów na dobieranie skutecznych rozwiązań organizacyjnych, sposobów motywacji oraz właściwego zarządzania.

Z uwagi na te właśnie konkretne i rzeczowe zasady i propozycje dla kierowników użyteczne w pracy zespołowej, w trakcie rozmów z pracownikami czy tworzenia kultury współpracy, książka jest warta polecenia jako lektura obowiązkowa dla każdego kierownika (należy jednak dodać, średnio szczebla). Dla wykładowców, doradców organizacyjnych czy studentów będzie ona doskonałą informacją o sposobie inicjowania nowych trendów zarządzania w praktyce gospodarczej i przeszkodach z tym związanych.

Po przeczytaniu tej, skądinąd ciekawej, lektury czytelnik może odczuwać jednak pewien niedosyt informacji na temat nowego modelu organizacji i struktury organizacyjnej. Główna uwaga autora jest skoncentrowana na miękkich elementach zarządzania, na tworzeniu kultury współpracy, jak i na nowych wyzwaniach stojących przed kierownikami w obliczu nieustannych dylematów (np. dylematy finansowe wymuszają zwiększenia obrotów przy jednoczesnym redukowaniu kosztów, a przy dylematach społecznych trudność polega na zapewnieniu motywacji pracowników przy obniżeniu liczby zatrudnionych).

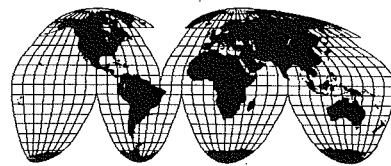
Anna Krejner

Katedra Zarządzania w Gospodarce
Szkoła Główna Handlowa

PRZYPISY

- 1) Fundacja Schmalenbacha oraz Towarzystwo Smalenbacha – Niemieckie Stowarzyszenie Ekonomiki Przedsiębiorstw promuje prace o charakterze mikroekonomicznym o walorach naukowych i praktycznych. Celem fundacji jest kierowanie uwagi naukowców i praktyków na zagadnienia, w których brak jest systematycznych prac badawczych oraz inspirowanie nowych badań w obrębie tych trendów.
- 2) W tym miejscu warto wspomnieć o podobnych spostrzeżeniach D. Bösenberga i H. Metzera – autorów niemieckiego bestsellera o „odchudzonego zarządzaniu”. Por. D. Bösenberg i H. Metzera, *Lean Management*, Verlag Moderns Industrie, Landsberg/Lech, 1993, s. 229.
- 3) Np. General Motors oczekuje, że przedsiębiorstwa dostawców będą musiały nawiązać tzw. partnerstwo innowacyjne i dostawca będzie pracował u swojego klienta na linii montażowej, gdyż obecne, konwencjonalne metody współpracy w postaci wymiany informacji, nacisku na szybki rozwój i nadziei na wspólny sukces ustąpią miejsca wyraźnemu nastawieniu na klienta na każdym poziomie organizacji a także wyeliminowaniu wewnętrznych szczebli zarządzania i biurokracji.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Strategic Management Journal”

Wyzwania dla współczesnych teorii strategii w społeczeństwie postindustrialnym

Bente Lowendahl, Oivind Revang, *Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society*. „Strategic Management Journal”, vol. 19 1998.

Obaj autorzy reprezentują The Norwegian School of Management, Sandvika.

W dyskusjach teoretyków zarządzania strategicznego bardzo wiele miejsca zajmują kwestie konieczności zwiększania elastyczności działań organizacji, związane z ciągle się zmieniającymi i rosnącymi wymaganiami klientów oraz zmianą sposobu konkurowania.

Coraz częściej też mówi się o transformacji społeczeństw, jaka miała miejsce w ostatniej dekadzie. Wyodrębniono kilka trendów, jakie spowodowały powstanie społeczeństw postindustrialnych. Są to: globalizacja rynków i firm, zwiększająca się liczba osób z wykształceniem wyższym oraz rosnący popyt na wiedzę, innowacje technologiczne, zwłaszcza w dziedzinie komunikacji i produkcji komputerów. Na poziomie pojedynczych jednostek szybkie zmiany w sposobach komunikacji oraz większa wiedza kreują pewne wzory konsumpcji,

w wyniku których firmy muszą w większym stopniu liczyć się z indywidualnymi potrzebami klientów.

Autorzy zwracają uwagę na dwa procesy, ilustrujące zmiany, jakie zachodzą we współczesnych firmach. Pierwszy z nich dotyczy marketingu, drugi – relacji z pracownikami.

Przede wszystkim więc, zmiana w postrzeganiu klientów – już nie jako części różnych segmentów rynku, ale odrębnych jednostek o indywidualnych potrzebach i wymaganiach – zmusiła firmy do zmiany metod i technik marketingu oraz porozumiewania się z klientami. Wynikiem tego procesu jest również zjawisko *mass customization* – masowej produkcji zindywidualizowanych wyrobów.

Podobna zmiana nastąpiła w relacjach pomiędzy firmą a pracownikami. Już nie tylko firmy wymagają od potencjalnych pracowników wysokich kwalifikacji. Coraz częściej i śmieiej pracownicy wyrażają swe wymagania wobec pracodawcy. Praca bowiem stanowi dla nich sposób na samorealizację. „Wyemancypowani” pracownicy, niezależnie od szczebla hierarchii organizacyjnej, będą się starali brać odpowiedzialność za funkcjonowanie organizacji jako całości. Oznacza to także oczekiwanie

swobody w podejmowaniu działań oraz możliwość pełnego wykorzystania posiadanej wiedzy i umiejętności. Wobec takich zmian, przestaje mieć zastosowanie tradycyjna szczupła struktura organizacyjna, pozwalająca na daleko posuniętą kontrolę poczynań pracowników. Centrum wiedzy i informacji przestaje być jednocześnie centrum władzy. Organizacja staje się raczej zbiorem procesów, w ramach których pracownicy pełnią różne role (specjalistów, mentorów, „właścicieli procesów”).

Tradycyjne spojrzenie na organizację to często spojrzenie przez pryzmat metafory organizacyjno-maszyny. Organizacja jest maszyną przetwarzającą zasoby na produkty. Strategia zaś jest tutaj instrumentem pozycjonowania. Tymczasem w wielu sektorach współczesne organizacje dysponują tymi samymi materiałami, wyposażeniem, wiedzą i kapitałem. Co więcej, aktywa coraz częściej stają się elementem otoczenia, poza kontrolą organizacji. Coraz trudniej więc jest budować przewagę konkurencyjną opartą na unikalnych aktywach. Ogólnie rzecz ujmując, można stwierdzić, że unikalność firmy w warunkach konkurencji postindustrialnej w minimalnym stopniu bazuje na organizacji procesu wytwarzania, kontrolowanym przez

biurokratyczną hierarchię. Jest to raczej kwestia budowania i organizowania relacji pomiędzy firmą a klientami. W pewnym sensie też proces uczenia się staje się istotnym składnikiem strategii.

Życie organizacji bardziej przypomina pomaganiem przyjaciołom, niż uniwersalne zachowanie mające zapewnić zysk. Realizacja strategii staje się kombinacją działań i zasobów, które w jak najlepszym stopniu zaspokoją potrzeby starych przyjaciół i przysporzą nam nowych. Dotyczy to zarówno przyjaciół wewnątrz przedsiębiorstwa (pracownicy), jak i poza nim (klienci). Rezultatem takich zabiegów jest rosnąca złożoność otoczenia i organizacji.

Postmodernistyczne wyzwania

Konieczność zmian, jakiej poddają się współczesne organizacje, wynika z rosnącej złożoności procesów – zarówno wewnątrz firm, jak i w ich otoczeniu. Przykładem branży, w której główną siłą sprawczą zmian jest złożoność procesów wewnątrz organizacji (technologia, wiedza pracowników), są szpitale czy firmy softwareowe. Jako przykład branż, w których złożoność procesów jest niewielka – zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz firm – autorzy podają górnictwo oraz usługi publiczne. Za najbardziej złożone uważają natomiast środowisko profesjonalnych firm usługowych (np. firm konsultingowych, prawniczych, firm inwestycyjnych), wchodzących w liczne interakcje ze swymi klientami, wymagających wysoko wykwalifikowanych pracowników różnych specjalności.

Tak zmieniająca się sytuacja, w otoczeniu organizacji i wewnątrz samych firm, wymaga nowoczesnych teorii zarządzania strategicznego oraz metod badawczych, pozwalających na formułowanie wiarygodnych wniosków. Tymczasem większość teorii strategii odnosi się albo do relacji firm z otoczeniem przy całkowitym niemal pominięciu złożono-

ści czynników wewnętrznych, albo kieruje uwagę do wewnątrz organizacji, w minimalnym tylko stopniu uwzględniając złożoność procesów zewnętrznych.

Klasyki strategii i teorii organizacji (Burns, Chandler, Emery, Lawrence, Lorsch, Stalker) zwykle podkreślali rolę otoczenia. Uważali przy tym, iż niepewność, wynikająca ze złożoności i dynamiki otoczenia, może być niwelowana przez odpowiednią formę organizacyjną. Firma może i powinna dostosowywać się do otoczenia. Niepewność była więc widziana przez nich jako problem efektywności przedsiębiorstwa. Także późniejsze teorie (Porter, Miles, Snow, Wells) podkreślały związek pomiędzy strategią, otoczeniem a formą organizacyjną. Niemniej jednak, we wszystkich tych modelach i teoriach pojawia się ukryte założenie, iż organizacje działają w stanie wewnętrznej harmonii, pozwalającej na *świadome* i *planowane* dostosowywanie się do otoczenia.

Z drugiej strony, tacy teoretycy, jak Olsen czy Mintzberg zajmowali się procesami wewnątrz firmy, mającymi wpływ na podejmowanie decyzji strategicznych. Ich koncepcje tłumaczyły proces planowania i wdrażania strategii. Nie udało im się jednak wyjaśnić, w jaki sposób opracowywać strategię i struktury gwarantujące sukces na rynku. I tak, na przykład adhocracja jest dość elastyczną i pozwalającą na adaptację formą organizacyjną, ale raczej nieefektywną i nie zorientowaną na żaden wspólny cel. Teorie nakierowane na złożoność procesów w firmie są bliskie rzeczywistości, ale nie są teoriami normatywnymi. Pokazują raczej racjonalne i mniej racjonalne detale w procesie formułowania strategii. Proces ten nie jest w nich przedstawiony jako proces świadomy i kontrolowany, za który ktokolwiek mógłby być odpowiedzialny.

Tak więc, dotychczasowe teorie organizacji odnoszą się do systemów zamkniętych, systemów otwartych lub tzw. systemów płynnych (opartych na procesach)

i nie dają odpowiedzi na pytanie, jak mają działać firmy w warunkach społeczeństwa postindustrialnego, zwanych przez autorów warunkami podwójnej złożoności (patrz tabela 1).

W warunkach podwójnej złożoności wymiar wewnętrzny i zewnętrzny są współzależne i nieaddytywne. Fakt ten stanowi podstawowe wyzwanie dla tradycyjnego sposobu myślenia o zarządzaniu strategicznym. Po pierwsze, coraz trudniej jest wyznaczyć granice pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Pracownicy, klienci i konkurenci pełnią jednocześnie różne role zarówno w organizacji, jak i poza nią. Wraz z upadkiem granic, przestają mieć sens tradycyjne poglądy na strategię. Nawet mówienie o adaptacji firm do otoczenia traci na znaczeniu.

Po drugie, upadają piramidy hierarchii organizacyjnej. Pracownicy domagają się coraz większej swobody w ramach podejmowanych w firmie działań, co powoduje coraz większą niepewność i złożoność pracy kadry kierowniczej. Częściowo niepewność tę można starać się zredukować poprzez unikanie zbytnej zależności od pojedynczych kompetencji. Niemniej jednak, nie da się całkowicie wyeliminować rosnącej zależności od poszczególnych ekspertów. Tymczasem menedżerowie nie są w stanie walczyć z niepewnością i złożonością procesów wewnątrz organizacji za pomocą tradycyjnych mechanizmów kontroli. Upada też założenie wielu teorii strategii, że to kadra kierownicza odgrywa kluczową rolę w procesie uczenia się organizacji i budowania strategii.

Wobec nowych wyzwań stawianych współczesnym przedsiębiorstwom, przestaje mieć sens także racjonalizacja działań. Racjonalizacja może do pewnego stopnia zredukować niepewność i złożoność procesów wewnątrz i na zewnątrz organizacji, ale odbywać się to będzie kosztem zmniejszenia elastyczności działania, autonomii w podejmowaniu decyzji i odpowiedzialności wobec klienta.

Tab. 1. Strategia, struktura i złożoność

Wysoki	<p><u>Systemy otwarte:</u></p> <p>Strategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • segmentacja rynku i/lub koncentracja • adaptacja <p>Struktura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dywizjonalna (lub funkcjonalna), grupowanie według rynków 	<p><u>Warunki postindustrialne:</u></p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">?</p>
	<p><u>Systemy zamknięte:</u></p> <p>Strategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ogólne koszty przywództwa <p>Struktura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • funkcjonalna, biurokratyczna 	<p><u>Systemy płynne:</u></p> <p>Strategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zmian inkrementalnych <p>Struktura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>ad hoc</i>, oparta na działaniu grup
Niski	<p>Niski Wysoki</p> <p>Wpływ złożoności procesów wewnętrznych</p>	

Działanie organizacji w warunkach podwójnej złożoności staje się więc sferą, dla której konieczne jest opracowanie alternatywnych teorii i koncepcji – zarówno normatywnych, jak i deskryptywnych. Podstawą powinny stać się badania nad przedsiębiorstwami odnoszącymi sukcesy w warunkach podwójnej złożoności.

Jakie pytania?

Tradycyjne teorie organizacji i zarządzania rozpatrywały strategię i strukturę organizacji niczym dwie strony tej samej monety. W warunkach podwójnej złożoności, kategorie te w dalszym ciągu muszą być traktowane łącznie. Niemniej jednak, autorzy wskazują na inny charakter pytań badawczych oraz na konieczność wprowadzenia trzeciego elementu warunkującego przetrwanie organizacji na rynku, a mianowicie relacji organizacja – „przyjaciele” (pracownicy, klienci). Podstawowe pytania badawcze powinny dotyczyć następujących kwestii:

Strategia:

● jakie są podstawowe priorytety organizacji działających w warunkach podwójnej złożoności?

Czy organizacje te potrzebują długoterminowej strategii?

● jakie stałe działania firm mogą uchronić je przed regresem i pozwolić na przetrwanie na rynku?
 ● do jakiego stopnia korzyści z bycia pierwszym na rynku warunkują późniejszą strategię i strukturę firmy? Czy ma to jakiegokolwiek znaczenie w warunkach podwójnej złożoności?

Struktura:

● czy prawdą jest, że charakter podwładnych odzwierciedla kulturę organizacyjną, oraz że sposób zarządzania (warunkowany strukturą i stylem przywództwa) ma wpływ na oportunizm w organizacji? Do jakiego stopnia menedżerowie mogą kształtować kulturę i strukturę organizacji w warunkach podwójnej złożoności?
 ● co ułatwia koordynację w tak złożonych firmach?
 ● do jakiego stopnia i jak są sformalizowane relacje w organizacjach działających w warunkach podwójnej złożoności?

Relacje:

● w jaki sposób firmy budują lojalność i zaufanie wśród najlepszych pracowników i klientów?
 ● czy i do jakiego stopnia istnieje zależność pomiędzy charakterem zatrudnienia a przewagą konkurencyjną firmy?

● w jaki sposób firmy rozwijają i utrzymują relacje z klientami i innymi partnerami?

Pytania te stanowią punkt wyjścia do stworzenia nowych teorii, adekwatnych do współczesnych warunków działania organizacji. Ponieważ jednak postmodernizm sugeruje badania multidyscyplinarne, oparte na interpretacji, nie należy się spodziewać jakichś wyraźnych trendów i obowiązujących kierunków w podejmowaniu tematów badawczych. Wydaje się też, że nowe teorie nie będą w dalszym ciągu miały charakteru normatywnego (choćby ze względu na fakt coraz szybszych zmian zachodzących zarówno w organizacjach, jak i w otoczeniu). Należy je raczej traktować jako koncepcje tymczasowe i lokalne.

Niezwykle ważnym problemem stanie się prawdopodobnie stworzenie nowego języka, pozwalającego na spójne opisanie organizacji działających w warunkach podwójnej złożoności. Używając bowiem koncepcji, schematów myślowych i modeli charakterystycznych dla dotychczasowych teorii badacze będą powielać założenia przynależne tym teoriom. I wreszcie, konsekwencją powstania nowych teorii, stanie się stworzenie nowych, obowiązujących paradygmatów.

Opr. Grażyna Aniszewska

16 lipca 1998 r. w siedzibie Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Warszawie odbyło się spotkanie prezesa PTE prof. dr. hab. Zdzisława Sadowskiego z prezesem TNOiK prof. dr. hab. Ryszardem Borowieckim. W spotkaniu uczestniczyli także wiceprezes PTE prof. dr. hab. Elżbieta Mączyńska i sekretarz generalny PTE dr Andrzej Muszyński, a ze strony TNOiK – Włodzimierz Hausner, wiceprezes – sekretarz generalny Zarządu Głównego. W toku spotkania, poinformowano się wzajemnie o aktualnej sytuacji w naszych stowarzyszeniach, o dorobku i osiągnięciach, a także o problemach i czekających zadaniach. Wymieniono również opinie na temat aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej w kraju, a także o nastrojach i oczekiwaniach środowisk.

Wskazano na nie wykorzystane możliwości wynikające z podpisanego w 1995 roku porozumienia pięciu wielkich organizacji: NOT, PTE, TNOiK, SKwP i ZPP.

Postanowiono rozważyć i przygotować wstępną koncepcję wspólnego zorganizowania Krajowego Forum bądź Kongresu Ekonomistów i Organizatorów. Profesor R. Borowiecki przekazał katalogi wydawnicze i ostatnie publikacje TNOiK, w tym książkę o Karolu Adamieckim. Podkreślono potrzebę stałych kontaktów i przepływu informacji pomiędzy naszymi Towarzystwami. Godne uwagi są wspólne przedsięwzięcia na szczeblu lokalnym, jako przykład wymieniono „Dni Kultury Ekonomicznej”, organizowane corocznie w Częstochowie wspólnie przez PTE i Oddział TNOiK.

Prezes ZG TNOiK profesor Ryszard Borowiecki złożył 16 lipca br. w siedzibie NOT w Warszawie wizytę sekretarzowi generalnemu FSNT-NOT inż. Kazimierzowi Wawrzyniakowi. W rozmowie uczestniczył także wiceprezes – sekretarz generalny ZG TNOiK Włodzimierz Hausner. Rozmówcy wyrazili zadowolenie z dobrze układającej się współpracy naszych organizacji – zarówno na szczeblu centralnym, jak i w regionach. Wielu członków i działaczy NOT i TNOiK legitymuje się podwójną przynależnością. Podkreślono, że założyciel TNOiK Karol Adamiecki był także inżynierem i profesorem Politechniki Warszawskiej.

Uznano, że należy kontynuować wspólne działania, a podpisane w 1995 roku „Porozumienie pięciu” jest nadal aktualne i stwarza podstawy do rozwoju tej współpracy.

Szczególne zainteresowanie prezesa TNOiK budziła organizacja wydawnictw NOT oraz Akademia Inżynierska, która nadaje tytuł „inżyniera europejskiego”; tytuł ten otwiera drogę awansu zawodowego na całym świecie.

NOT działająca na prawach federacji ma inną strukturę organizacyjną niż TNOiK, dysponuje także niewspółmiernie większym majątkiem i skupia większe rzesze członków.

20 sierpnia br. prezes Polskiej Akademii Nauk prof. dr hab. Leszek Kuźnicki przyjął przedstawicieli Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w osobach prof. dr. hab. Ryszarda Borowieckiego – prezesa i Włodzimierza K. Hausnera – wiceprezesa – sekretarza generalnego ZG TNOiK.

W spotkaniu uczestniczyli także Jerzy Życki – dyrektor Departamentu Majątkowo-Administracyjnego PAN, także zasłużony działacz TNOiK oraz red. Witold Błachowicz – redaktor naczelny miesięcznika „Nauka i Przyszłość”. Przedstawiciele TNOiK poinformowali prezesa PAN o dorobku, osiągnięciach a także planach i zamierzeniach Towarzystwa.

Prof. dr hab. Kuźnicki został odznaczony przez prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Krzyżem Komandorskim z Gwiazdą Orderu Odrodzenia Polski.

W związku ze zbliżającym się jubileuszem reprezentanci Towarzystwa zwrócili się do prezesa PAN o przyjęcie

godności członka Komitetu Honorowego Obchodów 75-lecia TNOiK. W czasie spotkania poruszono kwestie związane z poziomem zarządzania w Polsce, kwalifikacjami i doskonaleniem menedżerów, a także rozwojem nauk organizacji i zarządzania.

Opr. Włodzimierz Hausner



14–15 września br. w Krakowie odbyła się międzynarodowa konferencja poświęcona *Procesowi dostosowywania polskich przedsiębiorstw do acquis communautaire Unii Europejskiej*, zorganizowana przez Uniwersytet Jagielloński (Zakład Integracji Europejskiej Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej), pod patronatem przewodniczącego Komitetu Integracji Europejskiej. TNOiK reprezentowała Bożena Targosz-Krysiak – wicedyrektor Biura ZG TNOiK.

Celem konferencji było zapoznanie uczestników ze wspólnym dorobkiem prawnym Unii Europejskiej, zwłaszcza z zasadami w sferze standaryzacji, certyfikacji, prawa pracy, przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, prawa konkurencji, ekologii. Przedstawiono założenia polityki polskiego rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw, analogiczną politykę wspólnotową w tym kontekście omówiono dotychczasowe działania dostosowawcze nad harmonizacją polskiego ustawodawstwa z prawem unijnym.

Omówiono szanse i zagrożenia – wynikające z integracji UE, stworzenia jednolitego rynku – dla MSP (także w odniesieniu do konkretnych regionów Polski i wybranych sektorów) oraz procesy adaptacyjne polskich banków.

W dyskusji poruszano problemy dostosowawcze przedsiębiorstw do wymogów UE – kwestie braku podstawowych informacji o rozwiązaniach prawnych w poszczególnych państwach UE, obowiązujących standardach, cenach porównywalnych produktów i usług, kosztów ich wytworzenia oraz możliwościach skorzystania ze środków pomocowych. Goście zagraniczni przedstawiali swoje problemy i działania, które musieli podjąć rozpoczynając działalność w Polsce.

Wnioski z konferencji:

- zaprezentowane referaty i wymiana doświadczeń potwierdzają konieczność dialogu, bowiem przystąpienie do Unii Europejskiej wymaga nie tylko zaangażowania organów administracji rządowej, ale także polskich przedsiębiorców,
- wiedza na temat możliwości dostosowania polskich przedsiębiorstw do prawa UE powinna być w dalszym ciągu szybko rozpowszechniana, aby mogła dotrzeć do wszystkich zainteresowanych.

Opr. Bożena Targosz-Krysiak



30 września 1998 roku o godz. 15.00 w Hotelu Europejskim w Warszawie odbyło się spotkanie Klubu Profesjonalnych Menedżerów TNOiK.

W programie:

- wnioski z konferencji: RAPORT O ZARZĄDZANIU III – „Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań integracji z Unią Europejską” – przedstawił profesor Bogdan Wawrzyniak, przewodniczący Rady Programowej konferencji, wiceprzewodniczący i Sekretarz Naukowy Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN;
- informacje o wdrażaniu Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (obligatoryjnie obowiązującej od 1.07.1999 r.) – przedstawili: dr Józef Piskorz, wiceprezes Głównego Urzędu Statystycznego i dyrektor Departamentu Standardów Rejestrów i Informatyki GUS Elżbieta Mróz;
- przyjęto dokumenty programowe i ukonstytuowano Radę Klubu.

Spotkaniu przewodniczyli przedstawiciele ZG TNOiK: Ewa Gołębiowska i Marek Pol.