

przeгляд

organizacji **8**
93

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.



UBEZPIECZENIA

- Warto się prywatyzować – rozmowa z Andrzejem Wojtyńskim, Prezesem Towarzystwa Ubezpieczeń i Reasekuracji „WARTA S.A.” 3

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Alienacja wiedzy – Dariusz Teresiński 6
- Po komunizmie i kapitalizmie – Monika Kostera 7
- Struktury organizacyjne polskich przedsiębiorstw w latach 90. – Mieczysław Ciurla, Marian Hopej 10
- Motywacyjne formy organizacji pracy – Zdzisław Jasiński 13
- Spółka cicha w polskim systemie prawno-ekonomicznym – Witold Małachowski 15
- Materiały źródłowe w analizie ekonomicznej i ocenie przedsiębiorstwa – Janusz Mentel ... 19

RESTRUKTURYZACJA PRZEMYSŁU

- Restrukturyzacja o własnych siłach – Stocznia Gdyńska – Marek Grzybowski 21

BANKOWOŚĆ

- Gwarancje i poręczenia bankowe – Grażyna Szustak 23

MARKETING

- Składniki marketingu w ujęciu ewolucyjnym – Joanna Łodziana-Grabowska 25

SMALL BUSINESS

- Znaczenie małego biznesu i przyczyny jego upadku – Dorota Bednarska 27

PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

- „Good-will” składnik bieżącej wartości przedsiębiorstwa – Sergiusz Grzybek 29

RECENZJE, OMÓWIENIA, NOTY 31

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Zarządzanie oparte na lojalności (II) – Harvard Business Review – opr. Marek Wojnar .. 33
- Finansjera kontra przedsiębiorstwo? (I) – Revue Française de Gestion – opr. Katarzyna Mikunda 36
- Doradcy w przedsiębiorstwie – VDI-Nachrichten – opr. Wacław Biliński 38

KRONIKA TNOiK 39

Warto się prywatyzować

Rozmowa z Andrzejem Wojtyńskim

Prezesem Towarzystwa Ubezpieczeń i Reasekuracji WARTA S.A.

Dlaczego TUiR „Warta” zostało sprywatyzowane?

Najprostsza odpowiedź brzmi: bo taki kierunek przyjęło nasze państwo. To jednak nie wyczerpuje zagadnienia. W przyszłości towarzystwa ubezpieczeniowe będą miały bez wątpienia mieszaną strukturę kapitałową — prawdopodobnie będzie to po części kapitał zagraniczny. Nie można sobie jednak wyobrazić wejścia kapitału zagranicznego do instytucji finansowych o niepewnej strukturze. Oznacza to po pierwsze, że standardem (z punktu widzenia zagranicznego inwestora) powinna być spółka akcyjna, a po drugie, że udział państwa w zarządzaniu powinien być jak najmniejszy.

Oczywistym motywem prywatyzacji był także „popiwiek”, który jest swego rodzaju karą dla firm państwowych za to, że się nie sprywatyzowały. W zeszłym roku zapłaciliśmy prawie 90 mld zł „popiwku”, czyli niemal połowę zysku brutto musieliśmy oddać fiskusowi.

Czy obecnie, w kilka zaledwie miesięcy po sprywatyzowaniu „Warty”, można już określić jaka jest różnica w zarządzaniu firmą prywatną w stosunku do zarządzania firmą państwową?

Niewątpliwie czuje się zwiększony nacisk ze strony akcjonariuszy. Pojawiają się liczne pytania, żąda się dostarczenia pewnych objaśnień czy wyliczeń i to ma mobilizujący wpływ zarówno na mnie, jak i na ogólną sprawność działania firmy. Punkt widzenia właściciela, a szczególnie, jak ma to miejsce w przypadku „Warty”, właściciela nowego, bywa odmienny od spojrzenia osób trwałych i od dawna związanych z firmą, co także ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Czy w związku ze zmianą właściciela, Pana uprawnienia i możliwości jako menedżera uległy zmianie?

Nadzór nad państwową firmą ubezpieczeniową był o tyle specyfi-

czny, że np. ministrowi finansów nie trzeba było wiele tłumaczyć, bo on wiedział dlaczego firma się w dany sposób zachowuje — po prostu określał sposoby postępowania i ewentualne wyjaśnienia dotyczyły odstępstw od tej wytyczonej drogi. Obecnie priorytety są zdecydowanie inne. Właściciela nie interesuje konkretna metoda realizacji danego przedsięwzięcia (byle była ogólnie zgodna z prawem), tylko efekty i to efekty finansowe. Jeśli pojawiają się koszty, to właściciel żąda dodatkowych dochodów, albo kwestionuje zasadność ponoszenia tych kosztów. Dlatego podejmując decyzję, ja się nie muszę zastanawiać, czy to jest zgodne z wytycznymi, tylko jakie jest ogólne pole manewru, jakie jest uzasadnienie dla danego rozwiązania i jakie są przeciwwskazania dla innych rozwiązań. To jest niewątpliwie trudniejsze, ale i bardziej interesujące, no i zdecydowanie bardziej efektywne.

Istotne *novum* polega na tym, że jako menedżer jestem uważnie obserwowany i muszę się nauczyć obrony swoich racji w merytorycznej dyskusji z właścicielem. Strategia właściciela w stosunku do firmy nie musi być wcale zbieżna z moimi poglądami. Jeden punkt widzenia może uwzględnić perspektywę kilkunastu lat, a inny tylko aspekt bieżącej wartości akcji, albo stałej tendencji wzrostowej czy jeszcze czegoś innego. To wszystko mieści się w pojęciu normalnej gry rynkowej. Właściciel może być zainteresowany szybkim wzrostem wartości akcji, bo np. chce je sprzedać i zainwestować kapitał w coś innego.

Moja wizja firmy, jako dynamicznie rozwijającego się towarzystwa ubezpieczeniowego, uwzględnia perspektywę kilkunastu lat i do przyjęcia takiej optyki będę starał się przekonać właścicieli.



Z dotychczasowych doświadczeń trudno jest wyciągać jednoznaczne wnioski dotyczące mojej konkretnej sytuacji jako menedżera — od prywatyzacji minęło dopiero kilka miesięcy — jednak generalna zasada jest taka, że ktokolwiek zarządza firmą prywatną musi się liczyć ze strategicznymi zamierzeniami właścicieli (a także z ich zmianą w zmieniających się realiach), umieć je realizować, a niekiedy także powiedzieć: „przykro mi, ale ja tak nie potrafię — albo nie chcę”. I wówczas przychodzi kto inny, ale w każdym razie to nie będzie nikt z klucza partyjnego czy innego, tylko fachowiec „kupiony” na rynku pracy.

A skoro jesteśmy przy kupowaniu i fachowcach... Czy „Warta” bardziej potrzebuje pieniędzy czy ludzi?

Na szczęście nie cierpimy na brak pieniędzy, dlatego że firma cieszy się zaufaniem, ma silną pozycję na rynku, obserwujemy stały wzrost wpływów, coraz więcej klientów zwraca się do nas o ochronę — tak więc nasza sytuacja jest niezła. Natomiast niewątpliwie coraz większym problemem staje się generalny brak ludzi do pracy. Dotyczy to nie tylko „Warty” czy szerzej ubezpieczeń, ale całego sektora finansowego, a więc także banków.

Działalność ubezpieczeniowa wymaga ludzi o określonym poziomie umiejętności, które bardzo silnie wiążą się z latami przepracowanymi w firmie. Tym niezłym skądinąd fachowcom z wieloletnim doświadczeniem trudno jest przestawić się na nowy styl działania, który wynika z nowej sytuacji na rynku. Nigdy już nie będzie tak dobrze, że klient chce czy nie chce – musi przyjść do nas. Nie musi i nie przyjdzie – jeśli my się do niego nie pofatygujemy. Klienta trzeba przede wszystkim zdobyć, a w następnej kolejności dobrze obsłużyć – żeby do nas wrócił. Tego trudno wymagać od człowieka, który kilkanaście lat spędził za biurkiem jako – nie z własnej przecież woli – monopolista.

Z kolei młodzi pracownicy nie mają tych obciążeń, jeśli trzeba zdobywać klienta, to go będą zdobywać – natomiast nie mają praktycznej wiedzy, profesjonalnego doświadczenia. Połączenie tych cech jest dość trudne i na zasadniczą wymianę kadry przyjdzie jeszcze poczekać ładnych kilka lat.

Kiedys o przyjmowaniu ludzi do pracy decydował centralny planista, a konkretnie etaty: jak było do obsadzenia 20 etatów, to się zatrudniało 20 osób i już. Kwalifikacje były mniej ważne, bo jak jeden czegoś nie umiał, to zrobili to inni – albo nie zrobili i świat się od tego nie zawalił. Obecnie żadna firma, która nie jest zasilana z zewnętrznych źródeł – np. z budżetu – nie może sobie pozwolić na podobną niefrasobliwość.

Czy udana ucieczka od „popiwku” pozwoliła na zmianę polityki kadrowej?

Pewne zmiany oczywiście nastąpiły. Poprzednio nie mogliśmy oddziaływać na wydajność poprzez zwiększanie pensji, bo progresja „popiwku” przekraczała dające się pomyśleć przyrosty wydajności. Jednak tamten problem był w pewnym sensie sztuczny, to znaczy akurat w naszym przypadku powstrzymanie płac nie miało takiego uzasadnienia jak w przypadku nierentownej fabryki, ponieważ „Warta” była i jest przedsiębiorstwem wysoce dochodowym. Teraz natomiast stanęliśmy przed rzeczywistą barierą, jaką stanowi wspomniany już ogromny niedobór fachowców kadry. Mniej więcej ta sama (co do składu osobowego i liczebności) grupa fachowców po-

rusza się w obszarze kształtujących się instytucji finansowych: to są ekonomiści, prawnicy, menedżerowie, informatycy, specjaliści od reklamy i *public relations*. Firmy nastawione na inwestowanie – to znaczy takie, które mają znaczne środki na długoterminowy rozwój – mogą sobie pozwolić na agresywną politykę kadrową, windując zarobki w pewnym sensie „ponad miarę” – czyli powyżej pułapu wyznaczanego przez dochody firmy. Utrudnia to właściwy rozwój sektora ubezpieczeń, bo czynnikiem selekcji na rynku stają się możliwości przetrwania w „wojnie o fachowców”, a nie jakość świadczonych usług – jednak na to nie ma rady.

Pewnym pocieszeniem jest fakt, że jak grzyby po deszczu powstają obecnie rozmaite szkoły kształcące młodych ludzi dla potrzeb ubezpieczeń i bankowości, jednak zanim absolwenci tych szkół nabiorą zawodowego szlif, niezbędnego w pracy, minie kilka kolejnych lat.

Czy „Warta” wspomaga działanie takich szkół?

Jesteśmy bardzo aktywni na tym polu: sponsorujemy szkoły, sponsorujemy konkretnych studentów, udzielając stypendiów. Z działalnością tą wiąże się jednak pewne ryzyko. Mimo podpisania umowy cywilnoprawnej, zobowiązującej naszego stypendystę do pracy w „Warcie”, my nie mamy żadnej gwarancji, że on przyjdzie do nas do pracy. Jeśli nie będzie chciał, to nie przyjdzie, a pieniędzy nam nie zwróci – bo nie ma. Możemy się oczywiście procesować i być może w końcu byśmy wygrali – tylko co z tego? Podobnie rzecz ma się w wypadku, gdyby stypendysta odmawiając współpracy zwrócił nam poniesione nakłady, niechby nawet z procentami – w takiej sytuacji nie mamy straty finansowej, ale straciliśmy czas.

Ten problem rozwiąże się sam, kiedy sytuacja na rynku pracy unormuje się na tyle, że będzie przynajmniej równowaga, chociaż nie ukrywam, że z punktu widzenia długofalowych interesów firmy korzystna jest sytuacja, kiedy istnieje wyraźna przewaga po stronie podaży.

Są na świecie towarzystwa ubezpieczeniowe, gdzie liczba podań o przyjęcie do pracy wynosi 50% istniejącego personelu. To jest kopalnia możliwości personalnych.

I luksus dla menedżera...

Ale nie tylko dla menedżera jest to sytuacja zdrowa. W warunkach konkurencji na rynku pracy, człowiek stara się być coraz lepszy – nie widzę w tym nic złego.

Czy „Warta” przymierza się do wejścia na rynek ubezpieczeń socjalnych: zdrowotnych lub emerytalnych?

Rozważając tego typu plany należy najpierw odpowiedzieć sobie na fundamentalne pytanie, dotyczące przyszłego modelu ubezpieczeń. Dylemat ten nie jest specyficznie polski, bo na całym świecie toczy się spór o to, czym w istocie ma być ubezpieczenie. Czy to ma być kapitał zgromadzony przez konkretnego człowieka w celu zapewnienia sobie spokojnej i dostatniej starości oraz na pokrycie kosztów leczenia, czy też dzisiaj płacona składka ma pokrywać dzisiaj wypłacane emerytury. W tym drugim przypadku dzisiejsi pracownicy i płatnicy składki oczekiwaliby, że ciężar ich ochrony na starość i na wypadek choroby weźmie na siebie przyszłe pokolenie.

W wysoko rozwiniętych krajach na całym świecie relacja osób wymagających zabezpieczenia do pracujących zmienia się na niekorzyść – w tym sensie, że jeden pracujący ma „na utrzymaniu” coraz więcej osób wymagających świadczeń. Jest to problem jak dotąd nie rozwiązany i nie znosi się na to, że akurat u nas strategiczne decyzje w tej mierze zostaną szybko i kompetentnie podjęte. Na dodatek oba modele są bardzo silnie uwikłane w politykę i gospodarkę jako całość. Podsumowując: dopóki nie zapadną jakieś rozstrzygnięcia modelowe, żadna poważna firma ubezpieczeniowa nie może na własną rękę podejmować działań w tych dziedzinach. Natomiast niezależnie od przyjętego modelu, występuje w ubezpieczeniach – i to nie tylko socjalnych – pewna generalna zależność, na którą trzeba zwrócić uwagę: ubezpieczenie to jest forma odwleczonej płatności. Znaczący to, że sumy dzisiaj wpłacone mają w przyszłości pokryć ewentualne straty czy świadczenia. Przestroga niech tutaj będą zobowiązania PZU. A przecież PZU jest zupełnie bez winy: żadna firma nie mogła wytrzymać inflacji rzędu 1000%.

W ubezpieczeniach istotne jest, żeby pieniądze, które otrzymuje się od klientów co najmniej utrzymywa-

ty swoją wartość, to znaczy, żeby świadczenia wypłacone za np. dwa-dziesiąt lat dzisiejszym pracownikom pozwalały żyć na przyzwoitym poziomie — niezależnie od tego, jakie będą przyszłe dzieje złotówki. W praktyce samo utrzymanie wartości nie wystarczy z powodu kosztów własnych i zysku firmy ubezpieczeniowej. Na dodatek, klienci liczą na to, że składka nie będzie zbyt wysoka, co oznacza, że trzeba wypracować jeszcze jakieś dodatkowe sumy, które pozwoliłyby utrzymywać składkę na stosunkowo niskim poziomie — trzeba przecież pamiętać o konkurencji. Wszystko to razem sprawia, że zebrane pieniądze trzeba zmusić do bardzo intensywnej pracy. A gdzie tu są warunki dla takiej pracy?

Kapitał złożony w banku pracuje na rzecz bankiera, a procenty w rzeczywistości nie nadążają za inflacją. Innych możliwości inwestycyjnych nie ma — i dopóki ich nie będzie, podejmowanie jakichkolwiek zobowiązań wobec obywateli jest niewykonalne.

Mimo tych generalnych zastrzeżeń oczywiście prowadzimy pewne prace przygotowawcze; istnieją projekty powołania „Warty-Life” prawdopodobnie przy współudziale kapitałowym jednej z największych brytyjskich firm ubezpieczeniowych. Jednak na mówienie o konkretach jest jeszcze za wcześnie.

Jakie warunki muszą być spełnione, żeby realnie było podjęcie takiej działalności?

Ubezpieczenia społeczne są częścią zachodniej cywilizacji przemysłowej i tylko w jej ramach mogą efektywnie działać. To nie jest kwestia konkretnych parametrów rynku finansowego, stopy inflacji czy jeszcze innych danych szczegółowych. Towarzystwa ubezpieczeniowe w Polsce, żeby mogły świadczyć usługi, jakich się od nich oczekuje, muszą po pierwsze, mieć swobodę włączenia się w nurt międzynarodowego obrotu finansowego, a po drugie, muszą mieć możliwość prowadzenia działalności inwestycyjnej w kraju, czyli podejmowania pewnych operacji gospodarczych.

Oba te rodzaje aktywności powinny być pod bardzo uważną kontrolą nadzoru ubezpieczeniowego i ban-

kowego, bo przecież są to instytucje zaufania publicznego.

A jak obecnie kształtuje się współpraca z nadzorem ubezpieczeniowym?

Poprzednio „nadzór” to był urzędnik w ministerstwie finansów, najczęściej z klucza partyjnego, który sumował liczby w poszczególnych rubrykach i tam wszystko musiało mu się zgadzać, a jak było naprawdę — to go niewiele obchodziło. Obecnie kształtuje się nadzór z prawdziwego zdarzenia — profesjonalny, specjalistyczny — i dzięki temu można mieć nadzieję, że nie będą się zdarzały jakieś spektakularne i nagłe bankructwa. Nie należy się jednak spodziewać, że upadłości w ogóle nie będzie. Nadzór bankowy w Wielkiej Brytanii to przecież jest instytucja z tradycjami i doświadczeniem, a tu nagle upadł BCCI — wielki bank, działający na najbardziej wymagających rynkach — i ktoś mógłby zapytać: gdzie był nadzór? Nadzór był i jest też u nas, ale nadzór nie zastąpi rady nadzorczej i zarządu. Z drugiej strony nie byłoby też dobrze, gdyby nadzór zbyt szczegółowo interesował się bieżącą działalnością towarzystw i wypowiadał się na temat kampanii reklamowej albo komentował fakt, że prezes dużego towarzystwa ubezpieczeniowego jeździ małym samochodem, a prezes małego — wielkim. To powinno być poza sferą zainteresowań nadzoru.

Jakie jeszcze akty prawne, oprócz kodeksu pracy i ustawy o związkach zawodowych wymagają korekty — z punktu widzenia prezesa towarzystwa ubezpieczeniowego?

Nasze ustawodawstwo jest w ogóle niedoskonałe i nie ma się czemu dziwić. Do wymiany nadaje się prawie wszystko z ustawą ubezpieczeniową na czele. Jednak trzeba brać pod uwagę sytuację, w jakiej przyszło nam tworzyć to prawo. Kłopoty kadrowe dotyczyły polityki w jeszcze większym stopniu niż biznesu, bo tam oficjalnie nie można zarobić tak dużych pieniędzy. Na dodatek w porównaniu z zachodnim systemem ubezpieczeniowym — który też nie jest idealny — nasz powstał w kilka zaledwie miesięcy. A przecież ubezpieczenia obowiązkowe niedługo będą obchodziły swoje stulecie — tak

więc to, co w warunkach rynkowych gdzie indziej doskonało się przez długie dziesięciolecia, u nas trzeba było wymyślić i zastosować natychmiast, czego skutek jest mizerny.

Przed nami stoi jeszcze jedno wyzwanie, a mianowicie — Europa. Niezależnie od ewentualnego scenariusza zjednoczeniowego, nasze związki z państwami Europy Zachodniej będą coraz ściślejsze, co musi znaleźć odzwierciedlenie w prawodawstwie.

Jak Pan ocenia decyzję o przedłużeniu do 1999 roku zakazu operowania na terytorium Polski zagranicznych firm ubezpieczeniowych? Czy przedłużenie okresu względnego komfortu nie spowoduje zmniejszenia tempa koniecznych przemian na rynku ubezpieczeniowym?

Tym pytaniem wracamy do początku naszej rozmowy, do różnic w zarządzaniu firmą państwową i prywatną. W mojej ocenie okres karencji był konieczny i jego długość wybrano dość dobrze. Zadany termin ochronny stanowi jeden z nielicznych stałych punktów w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym. Kiedy zmienia się system podatkowy, reguły ubezpieczeń mają dopiero zostać opracowane, kiedy reguły gry są bardzo płynne, taki sztywny termin pozwala na sensowne planowanie działań. Tego nie było w przedsiębiorstwie państwowym, bo tam perspektywa sześcioletniego horyzontu progностyczny dyrektora: od niego niewiele zależało, więc i on się nie martwił przyszłością.

Ten okres ochronny ma i taką zaletę, że przecież sektor finansowy jest jednym z najbardziej strategicznych fragmentów państwa. Dlatego zarządzania budżetem nie można oddać zagranicznemu bankowi inwestycyjnemu — chociaż prawdopodobnie poradziliby sobie z tym lepiej niż rząd z parlamentem — ale to jest podstawa suwerenności. Jeśli więc uda się firmie ubezpieczeniowej umocnić na tyle, żeby mogły opierać się ekspansji zachodniego kapitału i przejęciu przezeń kontroli nad bardzo istotnym fragmentem gospodarki — wtedy ta karencja spełni swoje zadanie.

Dziękuję za rozmowę.

Rożmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

Alienacja wiedzy

Wyobcowanie władzy, tak charakterystyczne dla formacji, która zdobyła władzę pod hasłami walki z alienacją pracy, miało swój aspekt strukturalny i ludzki. Wyobcowywali się konkretni ludzie, nie zaś władza jako taka, a działo się to na skutek braku społecznych sprzężeń zwrotnych, popularnie i zbiorczo nazywanych demokracją.

Alienacja wiedzy jest zjawiskiem z gruntu odmiennym. Nie rodzi się w wyniku spisku czy zamachu stanu, ani też powstaniu jej nie sprzyja odejście od mas. Po kądzieli pochodzi ona od biologii i wynikłych w toku ewolucji właściwości ludzkiego mózgu, zaś po mieczu od podziału pracy. W czasach, kiedy większość wiedzy zgromadzonej przez społeczeństwo dawało się jeszcze ogarnąć rozumem, teoretycznie każdy mógł z niej korzystać bez ograniczeń — jednak ponieważ pracy dla filozofów było np. w paleolicie mniej jeszcze niż dzisiaj — nie zaowocowało to rewolucją naukowo-techniczną. Helleński wynalazca maszyny parowej na zawsze pozostanie symbolem myśli niewczesnej, natomiast wynalazca roweru, który w roku 1958 przybył na swoim wehikule do Ulan Bator, trafił w końcu do anegdoty.

Nowoczesne pojęcie wiedzy jest ściśle związane z pojęciem informacji. Parafrazując poetę, można powiedzieć, że „wszystko jest informacja”. I tak jak u źródeł poezji forma powstała dla skutecznego przenoszenia treści, podobnie wiedza (nauka) jest sposobem takiej systematyzacji informacji, żeby się w niej nie pogubić. Zamiast uczyć się na pamięć, ile jest 858585 + 151516, przyswajamy sobie ogólną regułę dodawania; zamiast zgłębiać tajniki systemu podatkowego, szukamy partii, której poglądy przynajmniej po części zbieżne są z naszymi, po czym głosujemy na nią i czujemy się zwolnieni z obowiązku myślenia o polityce aż do następnych wyborów. W obu przypadkach zmysł praktyczny bierze górę nad dociek-

liwością, ale wynik dodawania nie wzbudza niczyjego sprzeciwu, w przeciwieństwie do składu parlamentu.

O ile system podatkowy można jednak zrozumieć, a dodawanie przeprowadzić za pomocą liczydeł, o tyle na coraz więcej pytań, które jesteśmy w stanie sformułować, nie możemy uzyskać zadowalającej odpowiedzi. W przypadku zjawisk astronomicznych ogranicza nas euklidesowe pojmowanie przestrzeni; fizyka atomu nie poddaje się naszej dwuwartościowej logice; zjawiska społeczne i procesy demograficzne kłócą się z moralnością... Na dodatek oprócz zjawisk, których nie potrafimy ująć w spójne i eleganckie teorie, zalewa nas potop faktów, których ani usystematyzować, ani tym bardziej ogarnąć niepodobna. Próby okiełznania tej masy za pomocą statystyki nie na wiele się zdają, bo żywiołem człowieka jest naoczność i namacalność — a nie wariacje i mediany; pewność — a nie przedział ufności.

I jeszcze do tego wyrasta nam konkurent w operowaniu informacją. Komputer, wykonujący miliardy operacji, których nie możemy choćby prześledzić. A nawet i programów samodzielnie pisać nie jesteśmy w stanie: tworzą je wielkie zespoły ludzkie w ścisłej symbiozie z komputerami. Szary użytkownik do najprostszych zadań dostaje więc narzędzie, którego mocy używa w minimalnym stopniu i którego poznać do końca nie ma zamiaru ani możliwości.

Ale tak naprawdę istotne jest co innego: komputer stanowi narzędzie systematyzacji wiedzy. Zamiast więc uczyć się reguł dodawania, wystarczy obecnie powiedzieć, co to jest dodawanie i nauczyć się jak wygląda plus. W ten sposób jednak odchodzimy krok dalej jeszcze od tak nam milej naoczności i namacalności w stronę czystej myśli, od tworzenia do modelowania — a w konsekwencji od społeczeństwa do zbioru jednostek. I jak to zwykle bywa, proces ten będzie rodzić nie-

znane dotąd konflikty, bo przecież każda zmiana struktury społeczeństwa ma swoich beneficjentów i swoich przegranych. Będzie też wielu zawiedzionych zbyt powolnym tempem zmian — ale to już całkiem inna opowieść.

W tak katastroficznej wizji powinno jednak znaleźć się nieco miejsca na myśl konstruktywną. Oto ona: wszystkiego, czego można użyć przeciwko człowiekowi, można również użyć dla jego dobra. Kłopot w tym, że dobro nie musi być podług dzisiejszej naszej miary.

Alienacja wiedzy narasta dlatego, że języki opisu coraz większej liczby zjawisk nie przystają do codziennego doświadczenia człowieka — istoty społecznej. Zamiast łączyć — separują zatem ludzi. Spychają ich do kręgu wspólnoty nie rodzinnej, plemiennej czy narodowej — ale profesjonalnej. Nikt się przy tym nie czuje ograniczony w swojej wolności: po prostu z ludźmi posiadającymi wspólny z naszym aparat pojęciowy możemy prowadzić dialog, natomiast innych trzeba by najpierw edukować, a na to przecież nie ma czasu.

Jedynie kwestia czasu jest też pojawienie się partnera do dyskusji merytorycznej, któremu rada naukowa dowolnej uczelni nie będzie dorastać do pięt (lub do gniazda sieciowego). Będzie nieskończenie cierpliwy, precyzyjny, logiczny, wymagający i bezwzględnie kompetentny. Nie przeoczy żadnej pracy naukowej opublikowanej na interesujący nas temat w najbliższym zakątku kuli ziemskiej. Rozwlekle dysertacje treści w epigramat. W modelowaniu uwzględni rzeczywiste założenia brzegowe. Nie będzie opowiadał o kłopotach rodzinnych, a na opis kryzysu małżeńskiego odpowie macierzą teorii konfliktu unormowaną do zadanych preferencji etycznych i emocjonalnych.

A co potem? Odpowiedź na to pytanie każdy musi znaleźć sam. Sporą jej część zawierają wykłady GOLEMA XIV. Reszta jest myśleniem.

Monika Kostera

Po komunizmie i kapitalizmie

W latach 70. i 80. Alvin Toffler, John Naisbitt i inni obiecywali nam nowy, fascynujący świat przyszłości. Nasza nowoczesna epoka zaczęła tracić tempo w swym bezrefleksyjnym rozwoju i marzeniach o „postępie”, który miał przynieść rozwiązania wszystkich problemów. Coraz częściej okazywało się, że „rozwiązania” były w istocie zbiorem nowych (niekiedy poważniejszych niż oryginalne) problemów, a nasza wiara w racjonalność i celowość nie jest w gruncie rzeczy niczym innym jak wiarą właśnie. Epoka zaczęła tracić swoją naiwność.

Lata 90. to już schyłek epoki, która zastanawia się nad samą sobą. Jednocześnie przyniosły one „przyszłość”, częściowo podobną do prognoz Tofflera i Naisbitta, częściowo całkiem niespodziewaną.

Z punktu widzenia gospodarki, możemy dziś zaobserwować wiele ważnych zmian i trendów. Zastanawiając się nad tym, jakie będzie przedsiębiorstwo przyszłości, trzeba zdać sobie sprawę z tego, jak bardzo już świat się zmienił, wyprzedzając podręczniki do ekonomii i zarządzania, zarówno nasze rodzime, jak i w dużej mierze te „zachodnie”¹⁾.

Gospodarki postkomunistyczne

System komunistyczny upadł w sposób kategoryczny i dla (prawie) wszystkich rozpoznawalny. Możemy nawet wyznaczyć datę jego upadku, a przynajmniej tak nam się często wydaje. Spytani o moment upadku systemu, moi polscy rozmówcy²⁾ odpowiadają na ogół: 4 czerwca 1989, rzadziej styczeń 1989 (Okragły Stół). Pada też odpowiedź: moment zburzenia Muru Berlińskiego. Kiedy jednak się nad tym zastanowić, rozkład systemu postępował już od dość dawna i choć trudno było doprawdy wywróżyć jego koniec, to *post factum* łatwo jest nam dostrzec objawy takiego upadku. Tak czy inaczej, od przeszło trzech lat kraje byłego Bloku Wschodniego reformują swoje gospodarki,

z mniejszym lub większym powodzeniem oddalając się od systemu centralnego planowania. Generalnie, zaobserwować można następujące trendy, składające się na ów proces „ucieczki od socjalizmu”, używając określenia Waltera Connora i Piotra Płoszajskiego:

■ Koniec monopolu partii (komunistycznej) w sferze polityki, ekonomii, prawodawstwa, etc., czyli koniec systemu komunistycznego; budowanie fundamentalnych instytucji i mechanizmów demokratycznych. Dla przedsiębiorstwa oznacza to uwolnienie spod bezpośredniej kontroli politycznej.

■ Zmiana roli przedsiębiorstwa i prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych. Przedsiębiorstwo było, w epoce gospodarki centralnie sterowanej, „trybem w maszynie”, elementem większej (scentralizowanej) całości, którą była cała gospodarka narodowa. Na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa samodzielność i myślenie nie były w zasadzie ani dozwolone, ani pożądane. Rola przedsiębiorstwa „socjalistycznego” sprowadzona została do „zakładu” wielkiej wspólnej organizacji, gospodarki, a rola „menedżera” polegać miała na realizacji planu zgodnie z wytycznymi pochodzącymi z centrum³⁾. Obecnie kraje postkomunistyczne redefiniują rolę przedsiębiorstw, dając im pełną samodzielność, oraz, w coraz większym stopniu, odpowiedzialność za własne „losy” (przetrwanie bądź upadek). Zmienia się także struktura własności w gospodarce. Przedsiębiorstwa państwowe są prywatyzowane, powstają nowe przedsiębiorstwa prywatne. Udział sektora prywatnego w zatrudnieniu i w wytwarzaniu dochodu narodowego rośnie i ma nadal rosnać.

■ Redefinicja efektywności globalnej i na poziomie przedsiębiorstw. Ten trend wiąże się ściśle z poprzednim. Globalna efektywność gospodarki nie jest już mierzona w krajach postkomunistycznych poprzez odwoływanie się do centralnie narzuconych planów. Wskaźnikiem efekty-

wności gospodarki staje się faktycznie wielkość i dynamika dochodu narodowego. Przedsiębiorstwa także przestały być rozliczane z realizacji planu. Mówi się o zysku jako o wiodącej kategorii efektywności zarządzania na poziomie przedsiębiorstwa.

■ Tworzenie podstawowych mechanizmów rynkowych. Samodzielne przedsiębiorstwa zyskują możliwość (i stawiane są wobec konieczności) działania na rynku, czyli muszą „same na siebie zapracować”. W warunkach konkurencji oznacza to, że ostatecznym „sędzią” efektywności przedsiębiorstwa jest rynek – konsument, który może wybierać między produktami różnych firm. Ta firma wygrywa, która zaoferuje klientowi taki produkt, jakiego on sobie życzy, po takiej cenie, jaką on uzna za godziwą.

W krajach postkomunistycznych tworzyć się także zaczyna rynek pracy, co oznacza, że przedsiębiorstwa mogą bardziej swobodnie dysponować swoimi pracownikami (ograniczeniem jest tu niewątpliwie niezwykle mała mobilność siły roboczej w krajach postkomunistycznych, związana m.in. z trudnościami mieszkaniowymi). W krajach tych rośnie bezrobocie; społeczeństwa nie są już chronione konstytucyjnie przed negatywną stroną wolnego rynku pracy.

■ Stopniowe otwieranie gospodarki. Gospodarki krajów postkomunistycznych otwierają się na wymianę ze światem. Uwalnia się kursy lokalnych walut (w stosunku do dolara), znosi bariery dla handlu i dostosowuje regulacje do standardów światowych.

Gospodarki postkapitalistyczne

Jeśli przyjrzymy się dokładnie krajom wysoko uprzemysłowionym, spostrzeżemy, że w niewielkim stopniu przypominają one to, co sto lat temu określano jako kapitalizm⁴⁾. Różnice między stanem obecnym, kierunkami, w jakich rozwój zmie-

rza, a „punktem wyjścia”, „klasycznym kapitalizmem”, stają się teraz szczególnie wyraźne. Oto niektóre z głównych trendów charakteryzujących ten proces zmian:

● **Zmiana struktury własności.** We wczesnym kapitalizmie własność była w dużym stopniu ściśle rzecz biorąc prywatna. Od takiej struktury własności świat wysoko uprzemysłowiony odszedł już dość daleko. Większość własności znajduje się w mniej lub bardziej anonimowych „rękach” wielkich, instytucjonalnych inwestorów. Jest to wprawdzie nadal własność prywatna (choć nie tylko, inwestorem bywa także państwo, władze lokalne i regionalne, organizacje nie zorientowane na zysk, np. związki zawodowe, etc.), lecz bardziej rozdrobniona i anonimowa. Nie istnieją już tak bezpośrednie jak niegdyś powiązania między własnością a zarządzaniem; menedżer nie jest już dosłownie executive, czyli wykonawcą woli właściciela, gdyż nastąpiła separacja między własnością a kontrolą.

● **Zmiana odpowiedzialności społecznej korporacji.** Przedsiębiorstwo kapitalistyczne było odpowiedzialne wyłącznie przed swoimi właścicielami. Odpowiedzialność ta sprowadzała się do odpowiedzialności finansowej – przedsiębiorstwo miało przynosić zysk tym, którzy zainwestowali weń swój kapitał. Obecnie przedsiębiorstwa „zachodnie” odpowiedzialną faktycznie przed wieloma grupami tzw. *stakeholders* (w wolnym tłumaczeniu: „oddziaływacze”), czyli środowisk z różnych powodów zainteresowanych działalnością organizacji, zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz samego przedsiębiorstwa⁹. Są to takie grupy, jak: pracownicy, zarząd (niekiedy nie dotąd uważany za grupę mającą „prawo” do generowania własnych celów, o ile nie był tożsamy z właścicielami), związki zawodowe i związki pracodawców, władze lokalne, regionalne i państwowe, grupy nacisku i interesu, np. ruch ekologiczny, organizacje obrony praw człowieka etc. Mówi się coraz więcej o konieczności aktywnego wychodzenia na przeciw potrzebom różnych grup „oddziaływaczy”. Tak więc grzechem staje się już nie tylko „działanie na szkodę” danej grupy, ale także zaniechanie. Przedsiębiorstwa rozliczają się przed swoimi „oddziaływaczami” poprzez sporządzanie różnego rodzaju raportów społecznych i etycznych (na podobnie rygorys-

tycznych zasadach, jak w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej). Przedsiębiorstwo zaczyna coraz częściej być postrzegane jako podmiot (nie jako narzędzie do generacji zysku i dywidendy), którego nadrzędnym celem jest przetrwanie. Nadal w niektórych krajach obowiązuje model przedsiębiorstwa (zwany „anglosaskim”) jako w pierwszym rzędzie narzędzia do osiągania zysku i wypłaty dywidendy. Coraz częściej jednak zaczyna się stawiać (długookresowe, perspektywiczne) dobro przedsiębiorstwa przed bezpośrednimi korzyściami akcjonariuszy. Menedżer staje się strażnikiem interesu przedsiębiorstwa.

● **Konieczność redefinicji zysku jako wiodącej miary efektywności.** Mówi się coraz więcej o konieczności redefinicji klasycznie pojętego zysku, który nie jest już najbardziej wiarygodnym miernikiem powodzenia nowoczesnego przedsiębiorstwa. Nie oznacza to, że zysk przestaje się liczyć. Efektywność przedsiębiorstwa zaczęła jednak obejmować szereg pozycji, zarówno po stronie „kosztów” (szeroko rozumianych), jak i „korzyści” nie mieszczących się w kategoriach zysku finansowego. Te pozycje (jak: koszty społeczne, wizerunek etyczny, potrzeba społeczna istnienia przedsiębiorstwa, marka etc.) stają się na tyle ważne dla klientów, inwestorów i managementu, a także mogą w istotny sposób wiązać się z przetrwaniem firmy, że trwa dyskusja nad tym, w jaki sposób uwzględnić je i wiarygodnie ewidencjonować.

● **Rosnący udział usług w wytwarzaniu dochodu narodowego, spadek udziału przemysłu.** Rozwinięte gospodarki przechodzą do następnego etapu rozwoju gospodarczego, następującego po fazie industrializacji. Studiując strukturę dochodu narodowego krajów rozwiniętych, zaobserwować możemy malejący udział przemysłu w jego wytwarzaniu, rosnącą zaś rolę usług. Szczególnie ważną staje się informacja – działalność związana z szeroko rozumianym przetwarzaniem i wykorzystywaniem informacji.

● **Zmiana roli państwa.** Ze stróża nocnego, który miał stać z boku i obserwować spontaniczną i w pełni swobodną grę samodzielnych podmiotów na rynku, państwo w krajach zachodnich zaczyna odgrywać rolę bardziej aktywną i strategiczną. Wizje „niewidzialnej ręki wolnego rynku” powracały w wielu krajach,

m.in. najbardziej chyba spektakularnie za czasów administracji R. Reagana w USA. Nowy prezydent USA, B. Clinton, jest zwolennikiem celowej, strategicznej ingerencji państwa w gospodarkę. Nie wraca stary model bezpośredniego, intensywnego interwencjonizmu państwa, lecz coś w rodzaju modelu „średniego”, interwencjonizmu selektywnego i celowego.

● **Globalizacja.** Świat nowoczesnego businessu rzeczywiście zmienia się w „globalną wioskę”, jak chciał Alvin Toffler. Przedsiębiorstwa stają się organizacjami globalnymi, tj. obejmują swym zasięgiem cały świat, a ich pozycja rynkowa w każdym z krajów uzależniona jest od pozycji, jaką mają w innych krajach.

Globalizacja businessu oznacza m.in. ujednoczenie i koordynację strategiczną działalności przedsiębiorstw na wszystkich rynkach krajowych (lokalnych) i orientację na rynek globalny (całego świata), zawiązywanie porozumień strategicznych pomiędzy przedsiębiorstwami globalnymi dla wspólnej konkurencji w określonym obszarze, standaryzację przepisów, procedur, a nawet wykształcenia na skalę światową (co wiąże się z globalizacją rynku pracy), unifikację „reguł gry” w krajach rozwiniętych (np. przepisy podatkowe, celne, standardy jakości, etc). Zawiązywane są porozumienia między krajami, rozwijają się takie ponadnarodowe struktury, jak połączona Ameryka Północna, czy kraje EWG, które dążą do ścisłego zjednoczenia (mniej lub bardziej ochot-

czo). Oba systemy zmieniały się (ewoluują) w trakcie swego istnienia. System komunistyczny ewoluował od stalinowskiego terroru (w ZSRR poprzedziły tę fazę jeszcze dwie inne: leninowskiej rewolucji i NEP-u) do „zliberalizowanego” i „flirtującego” z wolnym rynkiem systemu lat 80. Upadek komunizmu (jako ustroju i systemu gospodarczego) był gwałtowny i nagły. System kapitalistyczny nigdy nie „upadł”, lecz stale, konsekwentnie ewoluował do momentu, aż „zmienił się nie do poznania”. Dla obu „postsystemów” obowiązuje teraz wspólna płaszczyzna (utożsamiana często, szczególnie w krajach postkomunistycznych, per se z kapitalizmem): gospodarka rynkowa i demokracja parlamentarna. Należy zdać sobie sprawę z tego, że są to w dużej mierze etykiety, którym

my sami nadajemy sens. Polifonia i różnorodność, charakteryzujące systemy bardziej demokratyczne w odróżnieniu od totalitarnej monofonii rzeczywiście umożliwiają nam większe uczestnictwo (aktywne) we współtworzeniu sensów i znaczeń.

Dychotomiczny świat, którego uczą stare podręczniki, już nie istnieje⁶⁾. Nowy porządek, wyłaniający się powoli i jeszcze nieostro, też będzie miał swoje podziały i stereotypy, ale już inne. Prawdopodobnie kryteria tych przyszłych podziałów będą zupełnie inne niż dotychczas, a zatem zmieni się ogólny układ odniesienia w świecie organizacji. Tego dawnego świata brakuje nam bardziej niż być może przypuszczamy – głębsze pokłady kultury zmieniają się wolniej niż artefakty i kulturowo w dużym stopniu Mur Berliński stoi nadal na „swoim miejscu”. Nadal żyjemy w swoich dawnych systemach, percepujemy problemy w ich ramach i są one dla nas głównym układem odniesienia. Zarówno jednak wzorce pozytywne, jak i negatywne dychotomicznego świata nie oddają już wiernie zmienionej rzeczywistości. Wzorce negatywne, z których być może słabo zdawaliśmy sobie sprawę, były kulturowo bardzo istotne – bo były one niejednokrotnie samoistnym motorem do działania, motywacją samą w sobie i uzasadnieniem działań, racją, z którą należało się liczyć. Nawet jeśli świadomie menedżer „starej epoki” nie opierał swojego postępowania bezpośrednio na tych negatywnych schematach, to przecież tkwiły one głęboko w jego świadomości (czy podświadomości?) i stanowiły układ odniesienia. Dotyczy to zarówno „postkomunistów”, jak i „postkapitalistów”. Być innym niż tamci oznaczało w obu systemach coś pozytywnego, chlubnego. Dyrektor państwowego przedsiębiorstwa szczylił się tym, że był „inny niż zachodni wyzyskiwacz/geszefciarz etc.”; był „dostojnikiem/dygnitarzem państwowym”. Menedżer amerykański czy zachodnioeuropejski stawiał sobie za negatywny wzór komunistycznych biurokratów i oportunistów⁷⁾. Wzorce te mają także inny skutek kulturowy dążąc do zmiany systemu, społeczeństwa postkomunistyczne często posługują się stereotypami, nabytymi w minionej epoce, stawiając sobie cele i konstruując ideały na wzór i podobieństwo kapitalizmu rodem z propagandy komunistycznej. Stajemy się tym,

czym nam się wydaje, że oni są, a polscy menedżerowie zapatrzeni są w wyidealizowany (i pewnie nieaktualny) obraz „amerykańskości”.

Świat postnowoczesny (post modern) tworzymy my sami. Jaki on będzie zależy w dużej mierze od nas, albowiem to my tworzymy rzeczywistość i negocjujemy znaczenia.

Monika Kostera

Przypisy:

- ¹⁾ Mimo że publikacje (nawet podręcznikowe) amerykańskie i zachodnioeuropejskie potrafią być bardzo aktualne, to jednak, zdaniem autorki, też nie dotrzymują tempa zmianom, szczególnie w odniesieniu do zmian Europy Środkowo-Wschodniej.
- ²⁾ Wywiady autorki z przedstawicielami pokolenia 30-latków; Warszawa 1993.
- ³⁾ Oficjalnie; jak wiadomo dyrektorzy przedsiębiorstw komunistycznych angażowali się w tworzenie nieformalnych strategii, polegających na dążeniu do minimalizacji wskaźników planistycznych dla ich przedsiębiorstwa.
- ⁴⁾ Mit „kapitalizmu” przetrwał kulturowo szczególnie chyba silnie w krajach postkomunistycznych.
- ⁵⁾ Choć są i inne opinie dotyczące problematyki odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa, argumentacja tego rodzaju jest jednak, zdaniem autorki, raczej postulatywna w świetle rzeczywistych trendów rozwoju (odpowiedzialność społeczna w praktyce zarządzania północnoamerykańskiego i zachodnioeuropejskiego).
- ⁶⁾ Świat „dwóch zwalczających się obozów” był szalenie egocentryczny: zajmował się głównie sobą, z rzadka jedynie uwzględniając istnienie innych rzeczywistości, np. Trzeciego Świata.
- ⁷⁾ Takie negatywne wzorce istnieją zresztą do tej pory; są artykułowane przez menedżerów zarówno „zachodnich”, jak i „wschodnich” (np. zachodniemiecki dyrektor głoszący, że „ci ze Wschodu” są leniwi i nie nadają się do pracy w nowoczesnym przedsiębiorstwie).

BIBLIOGRAFIA

- BECKER H. i FRITZSCHE D., *Business ethics: A cross-cultural comparison on managers' attitudes*. „Journal of Business Ethics”, 6/1987, s. 289-295.
- BERGER P. L. and LUCKMANN T., *Spoleczne tworzenie rzeczywistości. (The social construction of reality)*, Warszawa, PIW, 1983.
- BOLESTA-KUKUŁKA K., *Gra o władzę a gospodarka polska 1944-1991*. Warszawa, PWE, 1993.
- BROOKS L. J., *Corporate ethical perfor-*

mance: Trends, forecasts, outlooks, „Journal of Business Ethics” 8/1990, s. 31-38.

CHANDLER A. D. Jr., *The visible hand: The managerial revolution in American business*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977.

CONNOR W. D., PŁOSZAJSKI P., *Escape from socialism: The Polish route*, Warszawa, IFiS, 1992.

CZARNIAWSKA-JOERGERS B., *The three-dimensional organization: A constructionist view*, Lund, Studentlitteratur 1993.

CZARNIAWSKA-JOERGERS B., KUNDA G., *Socialization into modernity: On organizational acculturation in infantocracies*, working paper 1 Lund: Institutet för Ekonomisk Forskning, Lunds Universitet, 1992.

ECO U., *Dopiski na marginesie „Imienia Róży”*, [w:] Imię Róży, Warszawa, PIW, 1988.

FRIEDMAN M., *Capitalism and freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1963.

FRIEDMAN M., FRIEDMAN R., *Free to choose*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1980.

KARPIŃSKI J., *Między komunizmem a demokracją*, Chotomów, Verba, 1992.

KOŹMIŃSKI A. K., *Zarządzanie globalne*, „Przegląd Organizacji”, 11, 12, 1987.

KOŹMIŃSKI A. K., (w druku) *Catching up? East-West comparative management*, New York, State of New York University Press.

LEVINSON M., *Nie tylko wolny rynek: Odrodzenie aktywnej polityki gospodarczej*, Warszawa, PWE, 1992.

NAISBITT J., *Megatrends*, London-Sydney, Futura, 1982/1984.

ROHATYN F., *Becoming what they think we are*, „New York Review of Books”, 37/6, 1990.

SCHEIN E., *Organizational culture and leadership*, London, Jossey-Bass, 1985.

TOFFLER A., *Future shock*, London, Pan Books, 1973.

TOFFLER A., *The third wave*, London, Pan Books, 1980.

Underwood J., *Competent managers: what for? A question of purpose, values and ethics*, „Management Education and Development” 20, 139-142, 1989.

WAWRZYŃIAK B., *Zarządzanie w kryzysie*, Warszawa, PWE, 1985.

THUROW L., *Head to head: The coming economic battle among Japan, Europe and America*, New York, William Morrow, 1992.

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

Struktury organizacyjne polskich przedsiębiorstw w latach 90.

Obserwacja tzw. rzeczywistości organizacyjnej wskazuje na to, iż struktury organizacyjne wielu polskich przedsiębiorstw (państwowych i prywatnych) są w dalszym ciągu strukturami scalonych pionów funkcjonalnych. Dominuje w nich myślenie według funkcji — to znaczy według działów lub komórek z ukierunkowaniem na koordynację wyspecjalizowanych czynności za pomocą właściwych form organizacyjnych. Charakteryzuje je przede wszystkim rozbudowany zarząd (są przedsiębiorstwa, w których zatrudnieni w zarządzie stanowią trzecią część wszystkich pracowników), stosunkowo wysoka formalizacja, centralizacja i standaryzacja. Innymi słowy, są to struktury sztywne, utrudniające kierownictwu szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu. Okazuje się bowiem, że myślenie funkcjonalne jest barierą, która coraz bardziej utrudnia tworzenie wartości dla poszczególnych grup interesów.

Tymczasem podstawowym wymiarem w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa staje się czas. Od czasu i sprawności dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia zależy samo istnienie firmy. Przedsiębiorstwo ze sztywną strukturą, w którym liczni kierownicy średnich szczebli zarządzania trwonią czas i energię na wzajemne bezskuteczne przekonywania i rozgrywki nie będzie miało żadnych szans. Można więc zaryzykować tezę, że wiele naszych przedsiębiorstw czeka gruntowna zmiana struktury organizacyjnej. Potrzebne będzie przejście z myślenia według funkcji na myślenie według procesów — to znaczy myślenie w kategoriach powiązań czynności, które przecinają poziomo strukturę organizacyjną i przynoszą korzyści wielu grupom interesów. Takie przejście wymaga uproszczenia struktury organizacyjnej.

Jaka powinna być ta struktura? Zdaniem M. Crosjera współczesny rynek wymaga struktury prostej, tj. płaskiej, o zredukowanych do minimum podziałach funkcjonalnych. Najlepszą odpowiedzią na to, co dzieje się na rynku jest bowiem prostota organizacyjna, gdyż podążanie za nim przez komplikowanie rozwiązań strukturalnych nieuchronnie kończy się ugrzęźnięciem w biurokracji [1]. Prosta struktura charak-

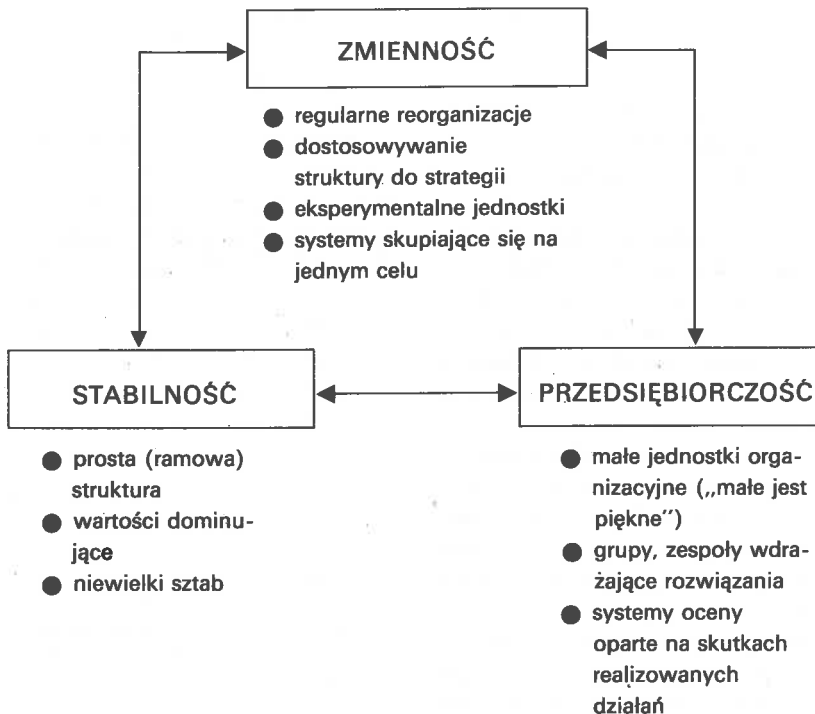
teryzuje się także, może nawet przede wszystkim, wysokim stopniem decentralizacji. Cytowany autor pisze: „Najlepszym sposobem redukcji złożoności [...] jest danie swobody decyzyjnej jednostkom operacyjnym” [1]. I dodaje: „Aby organizacja mogła łatwiej orientować się na klienta, koncentrować się na niezbędnej fachowości pracowników oraz wyzwalać na najniższych szczeblach ducha przedsiębiorczości i innowacyjności, który na tym właśnie poziomie może być najlepiej wykorzystany, musi stosować zasadę autonomii” [1].

M. Crosier podkreśla, że postulat dużej swobody działania uczestników organizacji nie jest niczym nowym, ale obecnie nabiera zupełnie innego znaczenia. Nie chodzi tylko o respektowanie przez kierownictwo przedsiębiorstwa praw i potrzeb jednostki, ale zrozumienie, że to przedsiębiorstwu jest potrzebna swoboda jednostek [1].

W poszukiwaniu odpowiedzi na tak postawione pytanie pomocne są również wyniki badań W.G. Quchi'ego. Skonstruowany przez tego autora model przedsiębiorstwa Z — wzór do naśladowania m.in. dla przedsiębiorstw zachodnioeuropejskich — zakłada istnienie rozwiązań strukturalnych opartych na teorii Y — D. McGregora. Nie skłania ona, jak wiadomo, do stosowania biurokraty-

cznych struktur, lecz preferuje rozwiązania o niezbyt rozbudowanej hierarchii, niskim stopniu formalizacji i specjalizacji oraz centralizacji, a także niewielkim zakresie stosowania technokratycznych instrumentów koordynowania działań.

T. J. Peters i R. H. Watermann opracowali z kolei koncepcję „struktury lat osiemdziesiątych”, która, jak się wydaje, nic nie straciła ze swojej aktualności. Struktura ta jest oparta na trzech zasadach: stabilności, zmienności i przedsiębiorczości (rys. 1). Zasada pierwsza wskazuje na potrzebę istnienia prostego rozwiązania strukturalnego, charakteryzującego się przede wszystkim słabo rozbudowaną hierarchią organizacyjną. Druga zasada zmienności podkreśla konieczność elastyczności struktury ułatwiającej przeprowadzenie regularnych reorganizacji. Mogą one polegać zarówno na wprowadzaniu trwałych zmian w strukturze, jak i zmian nietrwałych związanych z powoływaniem zespołów zadaniowych przewidzianych do realizacji konkretnych przedsięwzięć. Istotą ostatniej zasady jest stwierdzenie „małe jest piękne”. Jednostki organizacyjne powinny być możliwie najmniejsze, gdyż dzięki temu łatwiej mogą przystosowywać się do wymagań stawianych przez otoczenie.



Rys. 1. Trzy zasady struktury lat osiemdziesiątych

Źródło: [3]

Powyższe zasady stanowią — jak podkreślają T. J. Peters i R. H. Watermann jr teoretyczną odpowiedź na trzy najważniejsze potrzeby przedsiębiorstwa. Są nimi: potrzeba skutecznego kierowania, regularnego wprowadzania innowacji oraz unikania „zwapnienia”, dzięki zapewnieniu co najmniej skromnej reakcji na główne zagrożenia [3].

Nietrudno zauważyć, że wszystkie omówione wyżej koncepcje wskazują na potrzebę istnienia, ogólnie biorąc, prostych i elastycznych rozwiązań strukturalnych. Takim rozwiązaniem jest niewątpliwie struktura dywizjonalna. Jej elastyczność wynika z tego, że centra podejmowania decyzji usytuowane są blisko miejsc, gdzie powstają problemy do rozwiązania. Decyzje są tym samym podejmowane szybciej, zaś znajomość oczekiwań otoczenia oraz warunków, w jakich funkcjonują poszczególne dywizje, ułatwia dokonywanie właściwych wyborów [4]. Znaczna autonomia dywizji ogranicza też do niezbędnego minimum przepływ informacji. Równocześnie większa jest przejrzystość różnych czynności i możliwość dokładniejszej oceny osiągnięć.

Podstawowym warunkiem stoso-

wania struktury dywizjonalnej jest możliwość rozłożenia działań na jednorodne, w znacznej mierze niezależne od siebie sektory. Dzieje się tak przede wszystkim w warunkach realizowania przez przedsiębiorstwo zdyweryfikowanego programu produkcji. Jeżeli produkcja jest jednorodna, podstawowymi jednostkami organizacyjnymi mogą być pionki funkcjonalne, z tym, że:

- ich liczba powinna być możliwie najmniejsza,
- liczba szczebli zarządzania zarówno w pionie produkcyjnym, jak i innych pionach powinna być ograniczona do niezbędnego minimum, gdyż zachodzi ścisła zależność między liczbą szczebli a zdolnością przystosowywania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu. Im liczba ta jest mniejsza, tym przedsiębiorstwo adaptuje się lepiej i szybciej [1],
- zadania decyzyjne, łącznie z przypisanymi im kompetencjami, powinny być delegowane tak daleko, jak to jest możliwe i w takim zakresie, jaki jest niezbędny.

Proste i elastyczne mogą być również inne typy struktur, jak chociażby kolegialna, czy zespołowa „ogniwo łączących”. Zachowują one, podob-

nie jak struktury dywizjonalna i scąlonych pionów funkcjonalnych, jedność rozkazodawstwa i jeżeli będą strukturami płaskimi, o niskim stopniu centralizacji, mogą, jak się wydaje, być elementami współczesnych przedsiębiorstw.

Struktury dopuszczające wielorakość podporządkowań hierarchicznych (struktura zadaniowa, macierzowa, hybrydowa itp.) są niewątpliwie elastyczne, ale niestety złożone. Wieloliniowość oznacza bowiem odwrót od zasady jedności rozkazodawstwa, co wymusza wprowadzanie wielu procedur, aby rozwiązywać konflikty wzmocnione przez strukturę. Zastosowanie takich struktur ma zatem sens tam, gdzie istnieją odpowiednie przesłanki personalne. Pracownicy muszą zerwać z tradycyjnym, hierarchicznym myśleniem autorytarnym, a zamiast tego zaufać swoim kompetencjom w rozwiązywaniu konfliktów [5].

Szanse stosowania struktur wieloliniowych zwiększają się po ich uproszczeniu; może ono polegać na ograniczeniu do niezbędnego minimum punktów świadomego krzyżowania się kompetencji kierowników. W przypadku struktury macierzowej można posłużyć się np. koncepcją H. Schemkesa, która pozwala dziś szczegółowo określić, jakie decyzje powinni podejmować kierownik funkcjonalny i kierownik przedsięwzięcia [6]. Równocześnie można w tych punktach wprowadzić reguły pierwszeństwa w podejmowaniu decyzji [6].

Najlepszym sposobem ograniczenia pola krzyżowania się kompetencji wydaje się jednak zwiększenie autonomii działań ludzi. Rola przełożonych może wówczas polegać przede wszystkim na tworzeniu warunków do samokierowania podwładnych, a nie na szczegółowym planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu ich działań. Oznacza to, iż w ramach struktury macierzowej kierownik funkcjonalny może zrezygnować z decydowania np. o tym, jak długo ma trwać dana czynność, zaś kierownik przedsięwzięcia może ograniczyć ingerencje dotyczące częstotliwości wykonywania określonych działań. W porównaniu z propozycją

H. Schemkesa pole krzyżowania się kompetencji zmniejszy się wtedy o więcej niż 50%.

Jakkolwiek zmienność otoczenia jest ważnym czynnikiem strukturotwórczym, to w żadnym przypadku nie wyznacza struktury organizacyjnej w szczegółach. O tym, jaką strukturę powinno mieć określone przedsiębiorstwo decydują również cechy zatrudnionych, realizowane zadania i stosowane technologie. Zgodnie z modelem H. J. Leavitta, dobra struktura to taka, która jest odpowiednia względem cech pozostałych elementów organizacji i jej otoczenia. Spłaszczenie struktur rodzi jednak i negatywne skutki:

- przez likwidację pośrednich poziomów struktury tracimy ludzi o pewnych umiejętnościach i postawach, które mocno wpływały na możliwości i kulturę przedsiębiorstwa;
- im bardziej spłaszczona struktura, tym więcej jest pracowników, którymi musi kierować przełożony. Jeśli więc brakuje mu kompetencji i zdolności przywódczych, to rośnie prawdopodobieństwo elementarnych błędów;
- pojawia się konieczność wprowadzenia kontrolingu;
- płaska organizacja opiera się na grze zespołowej. Nie przynosi ona sukcesu, jeśli pracownicy nie są odpowiednio przeszkoleni i gotowi myśleć kategoriami procesu. Należy więc starannie porównać szybko zapowiadające się korzyści z długofalowymi obciążeniami.

Istnieje konieczność szkolenia i przekształcania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Czy wprowadzenie nowej, lepszej struktury usprawni przedsiębiorstwo? Trywialna jest w tym miejscu uwaga, że struktura organizacyjna nie jest jedynym czynnikiem sukcesów lub niepowodzeń przedsiębiorstwa. Nie można pomijać oddziaływania np. postaw i kwalifikacji pracowników, nowoczesności stosowanej technologii itp. Jeżeli więc struktura organizacyjna będzie odpowiednia względem cech otoczenia, zaś technologia przestarzała, to przy niskich jeszcze kwalifikacjach pracowników trudno oczekiwać, by przedsiębiorstwo sprawnie funkcjonowało. I odwrotnie, nowoczesna technologia oraz wysokie kwalifikacje zatrudnionych nie zagwarantują przedsiębiorstwu sukcesów, gdy jego struktura nie będzie odpowiednia np. wobec tego, co dzieje się w otoczeniu i wobec stosowanej technologii.

Reorganizacja rozumiana jest dzisiaj na ogół jako wprowadzenie małych przejrzystych zmian, co związane jest ze zmniejszaniem oporów przeciwko zmianom. Odchudzanie struktury to w dużej mierze pytanie i wyzwanie o granicę, bowiem ładnie być szczupłym, lecz dążąc do tego, można się nadmiernie odchudzić.

Proces reorganizacji przedsiębiorstwa kryje nie tylko szansę, lecz także ryzyko. Powodzenie całego przedsięwzięcia uzależnione jest od tego, na ile projekty i propozycje rozwiązań uznane ostatecznie za odpowiednie będą popierane nie tylko

przez najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa, lecz także przez możliwie wiele sił kierowniczych i pracowników.

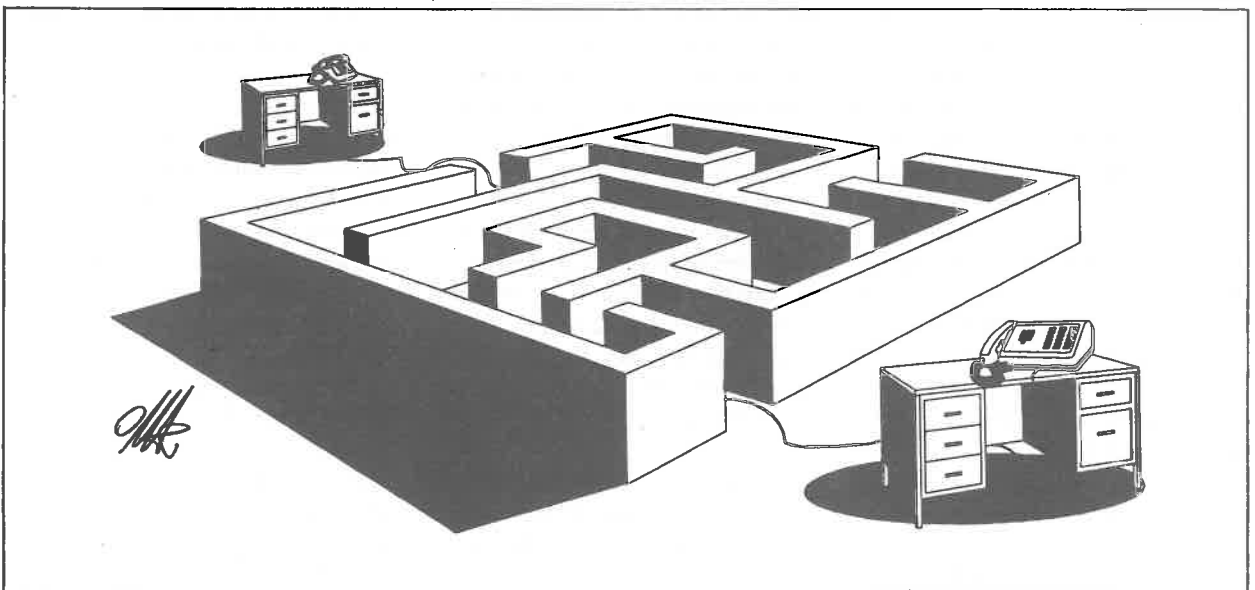
Dlatego więc **podejście do zmian organizacyjnych cechują trzy główne punkty ciężkości: strategię, strukturę i potencjał ludzki.** Proces reorganizacji należy traktować jako inwestycję strategiczną, jako świadczenie z góry, w celu zabezpieczenia przyszłego sukcesu przedsiębiorstwa i jak zawsze z inwestycjami bywa, związany jest z ryzykiem.

Mieczysław Ciurla, Marian Hożej

BIBLIOGRAFIA

- [1] CROSIER M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania post-industrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- [2] HOPEJ M., *Kiedy struktura wyzwala siłę przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, 5/1992.
- [3] PETERS T. J., WATERMANN jr R. H., *Auf der suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgefhrten US-Unternehmen lernen kann*, „Moderne Industrie”, Landsberg am Lech, 1986.
- [4] BIELSKI M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
- [5] STEINMANN H., SCHREYGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
- [6] JASZEK J., *Metodyczne przesłanki tworzenia i funkcjonowania struktur macierzowych*, OMT 2/1982.

Autorzy – dr Mieczysław Ciurla – Prezes Oddziału TNOiK we Wrocławiu – i dr Marian Hożej są pracownikami Instytutu Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.



Zdzisław Jasiński

Motywacyjne formy organizacji pracy

Organizacja pracy jest pojęciem nierozzerwalnie związanym z działaniem człowieka. Towarzyszy mu od zarania działalności wytwórczej. Od dawna wiadomo, że o wynikach jego działania, w równym stopniu co technika i technologia wytwarzania decydują również rozwiązania z zakresu organizacji pracy.

Organizacja pracy stwarza warunki do realizacji zadań (zachowań) na określonym poziomie i w określonym czasie, jak też daje gwarancję prawidłowego wykorzystania kwalifikacji ludzi i wytworów ich pracy. Jej podstawowym zadaniem jest bowiem taki dobór, rozmieszczenie i zespolenie ludzi w procesie pracy, aby realizacja tego procesu była możliwa przy najmniejszych nakładach środków rzeczowych i pracy żywej.

Istota organizacji pracy powoduje, że może ona być wykorzystana przez kierownictwo przedsiębiorstwa, firmy jako wszechstronny i względnie tani środek motywowania ludzi do pracy oraz jako środek umożliwiający autentyczny udział pracowników w zarządzaniu pracą.

Rozwiązania w sferze organizacji pracy mogą być różne, a zatem i różna może być ich wartość motywacyjna. Przez długi czas obowiązywał pogląd (wyrazicielem jego był między innymi F. W. Taylor), że najlepszą organizacją pracy jest taka, która gwarantuje:

- głęboki podział operacyjny,
- wysoką specjalizację wykonawców,
- wyraźny rozdział funkcji koncepcyjnych, przygotowawczych, wykonawczych i kontrolnych.

Uważano, że im dalej jest posunięty podział pracy, tym większą można osiągnąć wydajność pracy. Przyjmowano założenie, że dla każdego zadania istnieje tylko jedna metoda wykonania, którą ustalić może tylko kierownictwo, a wykonanie jego jest tym łatwiejsze, im uboższą posiada treść pracy (strukturę, zakres i sposób wykonania). Zakładano, że tylko w ten sposób istnieje możliwość doprowadzenia do zgodności celów kierownictwa i bezpośredniego wykonawcy, tj. uzyskania wysokiej wydajności i odpowiedniego zarobku, traktowanego jako jedyną motywację działania wykonawców.

Współczesne warunki wytwarzania, stawiając wobec wykonawców większe wymagania, wytworzyły nowy typ pracownika o wyższych kwalifikacjach

i aspiracjach zawodowych — pracownika, który podejmując pracę kieruje się nie tylko motywem zarobkowym, ale stawia też dodatkowe wymagania.

Wzrost poziomu wykształcenia i kwalifikacji wzbudził nowe potrzeby pracowników. Już nie tylko potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, ale również potrzeby:

- rozwoju, tj. potrzeby wykorzystania i dalszego podnoszenia swoich kwalifikacji,
- zmiany, wyrażającej się w chęci robienia ciągle czegoś innego lub nowego, przełamującego monotonię i znużenie,
- odpowiedzialności, wyrażającej się w dążeniu do samodzielności i potwierdzania swojej wartości,
- orientacji w problemach jednostki, w której pracuje (pragnie dostępu do informacji),
- szacunku i uznania.

Potrzeby te w obecnych warunkach można wykorzystać jako podstawowe motywy działań, jako narzędzia pobudzające aktywność człowieka w procesie pracy.

Organizacja pracy może stać się źródłem motywacji wewnętrznej tylko wówczas, kiedy kierownictwo zastosuje takie formy organizacji pracy, które będą w stanie zaspokoić oczekiwania wykonawców wobec pracy, stworzyć warunki do samorealizacji, pozwolą uzyskać satysfakcję z pracy, przyczynią się do pojawienia się człowieka zadowolonego z pracy.

Współcześnie stosuje się różne motywacyjne formy organizacji pracy. Ich siła motywacyjna jest różna w zależności od

wieku wykonawców, płci, poziomu i rodzaju wykształcenia, doświadczenia zawodowego, zajmowanej pozycji zawodowej czy obowiązujących wzorców kulturowych. Niemalże znaczenie ma środowisko społeczne, z którego wywodzi się pracownik.

W odniesieniu do pracy indywidualnej możliwe są do zastosowania następujące formy organizacji pracy:

- rotacja (*job rotation*),
- poszerzenie pracy (*job enlargement*),
- wzbogacanie pracy (*job enrichment*).

W warunkach pracy zespołowej dobre rezultaty w zakresie motywacji może dać tworzenie małych zespołów roboczych (tzw. grupowych form organizacji pracy).

Rotacja pracy (przemienność czynności) polega na cyklicznej zmianie zadań wykonywanych przez pracowników (np. co godzinę, co kilka godzin, dni, tygodni, co miesiąc). Może ona być realizowana w dwóch formach jako:

- ▲ zmiana operacji (stanowisk) z zachowaniem rodzaju pracy,
- ▲ zmiana typu czynności, np. przejście od czynności podstawowych do czynności pomocniczych.

Rotacja pracy stanowiła pierwszą próbę wykorzystania organizacji pracy jako źródła motywacji wewnętrznej. Była reakcją na negatywne skutki daleko posuniętej specjalizacji pracy. Jej celem natomiast było ograniczenie znużenia i zniechęcenia pracą. Rotacja pracy stwarza bowiem warunki do zaspokojenia potrzeby zmian, urozmaicenia pracy.

Rotacja jako forma organizacji pracy

nie ma jednoznacznych ocen. Niektórzy twierdzą, że nie ma ona wpływu na kształtowanie się prawdziwej motywacji do pracy. Uważają, że jest to tylko zmiana jednej niemotywuującej czynności na inną równie niemotywuującą, co nadal prowadzi do przeciążenia pracą i nie stwarza możliwości rozwoju osobowości. Rotacja pracy zaspokaja tylko nieliczną grupę potrzeb wyższego rzędu.

Rotacja nie budzi sprzeciwu i jest powszechnie stosowana w przemysłach wymagających ciężkiej pracy fizycznej lub pracy odbywającej się w trudnych warunkach. Stosunkowo łatwo wprowadza się ją tam, gdzie stopień trudności robót, warunki pracy na stanowiskach są jednakowe lub zbliżone. Znaczne zróżnicowanie treściowe pracy utrudnia wprowadzenie rotacji, zwłaszcza gdy kwalifikacje osób współpracujących w procesie są niskie.

Rozszerzanie zakresu pracy polega na łączeniu podobnych lub różnorodnych operacji wykonawczych na różnych stanowiskach pracy. Jego efektem jest wydłużenie cyklu pracy dające większą swobodę ruchów pracownikowi.

Rozszerzenie zakresu pracy może przejawiać się przez:

- wydłużenie cyklu pracy, scalenie kilku uprzednio rozdrobnionych operacji, np. z cyklu 1-2-minutowego nawet do 60-minutowego i więcej. Uważa się, że optymalny cykl pracy zależy od rodzaju pracy,
- dodawanie do wykonywanych czynności podstawowych czynności związanych z obsługą stanowiska pracy, remontowych, konserwacyjnych i innych,
- przekazywanie dodatkowo pracownikowi odpowiedzialności za wykonywaną pracę, np. wprowadzanie samokontroli.

Rozszerzanie zakresu pracy wiąże się najczęściej ze zmianą w stosunku do pierwotnie istniejącej struktury procesu pracy. Oznacza zastosowanie nowego podziału operacyjnego.

Formę organizacji pracy polegającą na rozszerzaniu zakresu pracy stosunkowo najłatwiej przeprowadza się w procesach ręcznych i ręczno-maszynowych. Znacznie trudniej w procesach zmechanizowanych i automatyzowanych ze względu na ograniczone możliwości łączenia czynności, operacji czy innych zadań wykonawczych.

Siła motywacji tej formy organizacji pracy, podobnie jak rotacji, też jest niewielka. Zastosowanie jej co prawda urozmaica pracę, powoduje nieznaczny wzrost odpowiedzialności, nie zmienia jednak w sposób zasadniczy ani treści pracy, ani funkcji pracy, czy też stosunków międzyludzkich. Najlepsze rezultaty

motywacyjne rozszerzenie zakresu pracy daje wówczas, gdy prowadzone ono jest w ramach wzbogacania pracy.

Wzbogacanie pracy polega na łączeniu czynności o różnym stopniu trudności i zwiększeniu udziału elementów decyzyjnych w pracy wykonawczej. Powiększa ono intelektualną treść pracy. Pozwala wykonawcy przetwarzać napływające do stanowiska informacje, diagnozować stan, wybierać sposoby i metody działania. Do szerszego zakresu pracy dochodzą więc czynności związane z planowaniem swojej pracy, kierowaniem nią wraz z ponoszeniem za nią całkowitej odpowiedzialności.

Wzbogacanie pracy stwarza szansę pełniejszego wykorzystania wiedzy pracownika, zaspokojenia jego ambicji. Stanowi ono najdalej idącą próbę przeciwstawienia się taylorowskiej zasadzie oddzielenia myślenia od wykonawstwa. **Dzięki wzbogacaniu zadań pracownicy osiągają większą motywację i zadowolenie z pracy, co sprzyja wzrostowi wydajności i jakości pracy, spadkowi absencji i fluktuacji. Pobudza inicjatywę i chęć do pracy.**

Program wzbogacania pracy można z powodzeniem stosować w stosunku do osób o wysokich kwalifikacjach, żądnych ich wykorzystania. Niewskazane i nieefektywne jest natomiast stosowanie go wobec osób, które nie odczuwają konieczności zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu.

Tworzenie grup roboczych jest najwyższą formą wzbogacania treści pracy. Łączy w sobie poprzednio wymienione: rotację, rozszerzanie pracy i wzbogacanie pracy. Tworzenie grup polega na powoływaniu do realizacji zadań małych zespołów, dla których istotną rolę odgrywają więzi interpersonalne, stosunki interpersonalne, stosunki emocjonalne, integracja oraz udział w zarządzaniu.

Najważniejsze cechy zespołów roboczych:

- niewielka liczba członków zespołu (5-20 osób),
- zwiększony zakres uprawnień (określony stopień autonomii),
- zmieniony w stosunku do dotychczasowego status kierownika zespołu, tzw. partnerstwo,
- dobrowolne uczestnictwo w zespole,
- wyraźna odrębność techniczno-produkcyjna,
- wyodrębniona ewidencja księgowa grupy,
- zakres i ogólne warunki działalności zespołu określone umową.

Ze względu na motywację do działań najważniejszą cechą są uprawnienia, które gwarantują członkom grup możliwość działania w określony sposób, możliwość

podjęcia decyzji, wypełniania określonych ról. Uprawnienia stanowią wyraz zaufania kierownictwa do umiejętności, zdolności, kwalifikacji pracownika.

Grupa może uzyskać prawo do:

- udziału w formowaniu dla nich zadań i określania ich wielkości,
- podziału zadania ogólnego grupy na zadania cząstkowe,
- rozdziału zadań cząstkowych między członków z możliwością stosowania w nich doraźnych zmian,
- ustalania metody i sposobu realizacji zadań,
- kształtowania czasu pracy, tempa jej przebiegu, czasu przerw,
- kontroli dyscypliny pracy, podejmowania decyzji czy i kiedy członek grupy może opuścić stanowisko w godzinach pracy,
- kontroli jakości wykonania prac cząstkowych i wyrobów gotowych grupy (samokontroli),
- ustalania zasad podziału wynagrodzenia zasadniczego i dodatkowego grupy między jej członków,
- wpływu na zmiany w składzie grupy,
- wyboru kierownika, lidera czy reprezentanta grupy na zewnątrz.

Nie bez znaczenia dla motywacji działań są tu też takie cechy grupowych form pracy, jak: dobrowolne uczestnictwo w grupie, możliwość udziału w ustalaniu zarobków i ich podziale czy partnerstwo. Cechy te wzmacniają stosunki międzyludzkie, przynależność grupową, a te z kolei rozwijają aktywność, zaufanie, otwartość we wzajemnych kontaktach, aprobujące nastawienie, rozwijają potrzebę uczestnictwa. Gwarantują pełniejsze zaangażowanie się w proces pracy, wyższą wydajność pracy i dbałość o jej jakość.

Zdzisław Jasiński

BIBLIOGRAFIA

- [1] BORKOWSKA S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- [2] BOERI D., *Nowa organizacja pracy fizycznej. Wzbogacanie zadań i grupy autonomiczne*, KIW, Warszawa 1983.
- [3] JANOWSKA Z., *Organizacyjne formy komunikacji pracy produkcyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- [4] JASIŃSKI Z., *Funkcjonowanie zespołów roboczych w niestabilnych warunkach produkcji*, AE, Wrocław 1987, nr 372.
- [5] KOZDRÓJ A., *Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania*, Ossolineum, Wrocław 1988.

Autor — prof. dr hab. jest kierownikiem Katedry Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Witold Małachowski

Spółka cicha w polskim systemie prawnno-ekonomicznym

Wśród wielu form lokowania pieniędzy oraz uzyskiwania środków finansowych na działalność inwestycyjną godną rozważenia jest „spółka cicha”. Forma ta wymaga szczególnego przedstawienia zwłaszcza obecnie, kiedy polska gospodarka znajduje się w procesie intensywnych przemian transformacyjnych i strukturalnych. Wynika to z konieczności poszukiwania dodatkowych źródeł kapitałowych, lokowania ich w sposób celowy, uzasadniony i akceptowany przez współfinansującego, jak również pragnienia inwestora zabezpieczenia swoich środków finansowych, nie tylko przed utratą wartości na skutek inflacji, lecz także zamiarem osiągnięcia oczekiwanego przyrostu.

Zmniejszenie luki cywilizacyjno-kulturowej w stosunku do państw najbardziej rozwiniętych, sięgające, według wielu ocen, kilku dziesięcioleci, może być osiągnięte m.in. poprzez rozsądną akumulację kapitału w majątku produkcyjnym. Wyrazem dobrobytu społeczeństwa jest bowiem w znacznej mierze zgromadzony majątek rzeczowy. Znana powszechnie forma zasilania kapitałowego, jaką są akcje, powinna być uzupełniana cichymi udziałami. Tym bardziej, że dla gospodarki narodowej akcje są inwestycjami powiększającymi majątek produkcyjny jedynie w chwili ich nowych emisji. Tylko wówczas przedsiębiorstwo otrzymuje środki finansowe i może je inwestować w urządzenia produkcyjne. Natomiast późniejszy handel akcjami na giełdzie już nie jest przedsięwzięciem inwestycyjnym. Zamieniają się tylko wartości pomiędzy osobami sprzedającymi i kupującymi. O tym, jak skomplikowane i kosztowne jest przeprowadzenie nowych emisji akcji nie trzeba przekonywać. Ich efekt inwestycyjny jest też w zasadzie krótkotrwały.

Celowym staje się zatem rozpoznanie łatwych i prostych, ogólnie dostępnych form zasilania

inwestycyjnego, które mogłyby być atrakcyjne dla tzw. szarego obywatela. Taką formą powinien być właśnie cichy udział. W przypadku cichych udziałów mamy bowiem do czynienia z trwałym pozytywnym efektem ekonomicznym: gromadzony kapitał przeznacza się systematycznie na zwiększenie majątku produkcyjnego.

Regulacja prawna spółki cichej w Polsce

Do końca roku 1964, to znaczy do chwili uchylecia przepisów kodeksu handlowego z roku 1934, spółka cicha była normatywnym typem umowy, uregulowanym w artykułach 682-695. Nie wnikając w przyczyny, które spowodowały wówczas podjęcie takiej decyzji, kwestią ważniejszą pozostał fakt, iż w praktyce nadal można zawierać umowy spółki cichej, na co pozwala artykuł 353 kodeksu cywilnego, z którego wynika, że strony zawierające umowę, mogą zgodnie z zasadą swobody umów ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego¹⁾. Wobec braku szczególnej regulacji prawnej spółki cichej, umowa tego rodzaju jest zatem umową nie nazwaną.

Określenie spółki cichej, jako umowy nie nazwanej oznacza, iż znajdują do niej zastosowanie odpowiednie przepisy części ogólnej prawa obligacyjnego, w szczególności dotyczące zawierania i wykonywania umów oraz odpowiedzialności za ich nienależyte wykonanie.

Przy zawieraniu umowy spółki cichej należy również uwzględnić postanowienia kodeksu cywilnego zawarte w rozdziale XXI zatytułowanym: „Spółki”, a szczególnie art. 860 paragraf 1, który stwierdza, że przez umowę Spółki wspólnicy zobowią-

zują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego poprzez działanie w sposób oznaczony, w szczególności przez wniesienie wkładów oraz paragraf 2 tegoż artykułu, zalecający zawarcie umowy spółki w formie pisemnej²⁾.

Obserwacja praktyki życia gospodarczego, zwłaszcza w zakresie rzemiosła i drobnego przemysłu, funkcjonujących jakże często na tle więzi rodzinnych, potwierdza istnienie wielu spółek cichych, czyli opartych na uczestnictwie kapitałowym w firmie prowadzonej przez inną osobę.

Biorąc pod uwagę dynamicznie zachodzące od połowy 1989 roku zmiany systemu gospodarczego w Polsce widać wyraźnie, iż doprowadzają one stopniowo do odradzania się klasycznych instytucji gospodarki rynkowej. Również ponowne przywrócenie, a nawet rozszerzenie w kodeksie handlowym pełnej regulacji prawnej spółki cichej byłoby obecnie ze wszech miar bardzo pożądane. Należy wyrazić nadzieję, iż zostanie to uczynione już niebawem³⁾.

Pojęcie spółki cichej

Spółka cicha, choć gospodarczo podobna do spółki komandytowej⁴⁾, zdecydowanie się jednak od niej różni. Spółka cicha nie jest bowiem spółką sensu stricto, to znaczy zrzeszeniem osób wspólnie prowadzących przedsiębiorstwo zarobkowe. Spółka ta jest jedynie stosunkiem obligacyjnym, powstałym na mocy umowy zawartej między podmiotem prowadzącym przedsiębiorstwo a wspólnikiem cichym. Fakt uczestniczenia wspólnika cichego w przedsiębiorstwie prowadzonym przez kontrahenta nie jest ujawniany na zewnątrz, co tłumaczy nazwę spółki jako „cicha”.

Można zatem stwierdzić, iż spółka cicha jest umową, na mocy której jeden z kontrahentów (wspólnik ci-

chy) wnosi wkład majątkowy na rzecz innego kontrahenta prowadzącego przedsiębiorstwo lub innego rodzaju działalność zarobkową. W zamian wspólnik cichy uczestniczy w odpowiedniej mierze w zyskach z prowadzonej działalności.

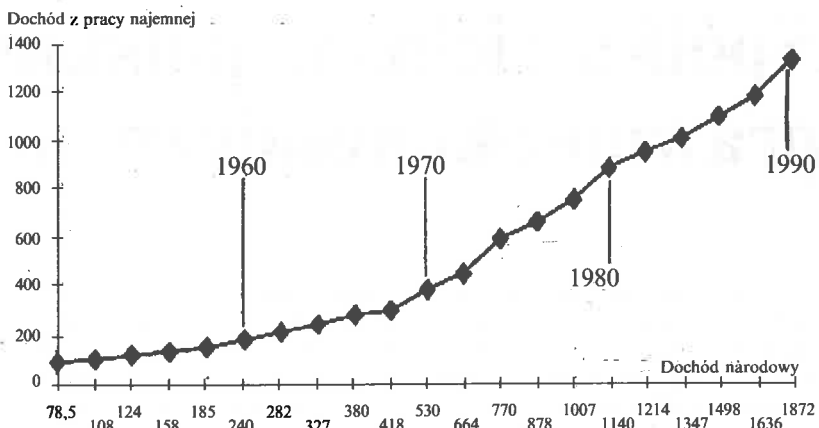
Cechą charakterystyczną spółki cichej jest również to, że wspólnik cichy nie ma statusu majątkowego, analogicznego do sytuacji wspólników w innych spółkach osobowych. Wspólnicy w spółce cywilnej lub jawnej są współuczestnikami (najczęściej współwłaścicielami) majątku spółki, zaś wspólnik cichy nie ma żadnych uprawnień praworzeczowych do majątku przedsiębiorstwa, prowadzonego przez kontrahenta. Spółka cicha nie prowadzi więc do utworzenia jakiegokolwiek wspólności organizacyjnej lub osobowej, nie ma też wspólnego majątku. Spółka ta nie działa także pod wspólną firmą.

Strony spółki cichej

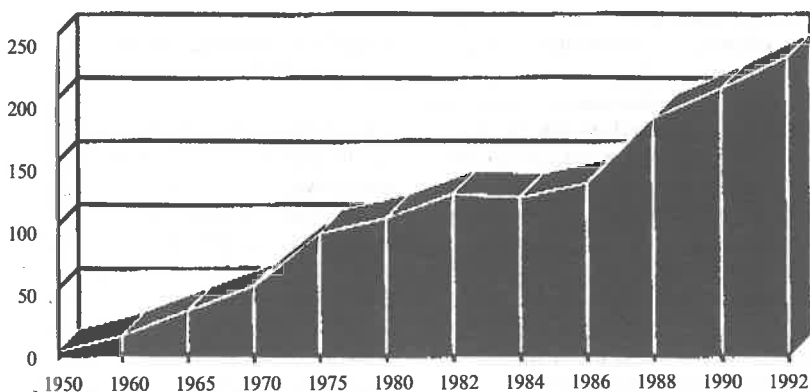
Ustalenie praw i obowiązków stron spółki cichej pozwala wyraźniej dostrzec wiele jej zalet. Z jednej strony wspólnikiem spółki cichej jest podmiot jawny, który podejmuje działalność zarobkową, najczęściej związaną dla inwestora z atrakcyjną (nie tylko w sensie ekonomicznym) dziedzina, jak np.: ochrona środowiska naturalnego. Na tym podmiocie ciąży odpowiedzialność (nie tylko w sensie prawnofinansowym) organizacyjna, zarządcza, iż jego działalność przyniesie korzystne efekty inwestorowi. Z drugiej strony wspólnik cichy partycypujący w przedsięwzięciu ponosi ryzyko tylko do wysokości wniesionego wkładu, pozostaje anonimowy i oczekuje realizacji założonych celów i korzyści finansowych.

W skrajnym przypadku w spółce cichej może być jeden wspólnik jawny i jeden wspólnik cichy. Sens spółki cichej związany jest jednak przede wszystkim z udziałem wielu wspólników cichych (inwestorów). Ich liczba może sięgać nawet dziesiątków tysięcy, z których większość zadowolona z udziału w spółce cichej deklaruje długoterminową, wieloletnią partycypację, prolongując zawarte pierwotnie umowy.

Korelacje pomiędzy dochodem narodowym a dochodami z pracy najemnej 1950–1990 w Niemczech w mld DM



Roczne stopy oszczędnościowe w Niemczech w latach 1950–1992 (w mld DM)



Według kodeksu handlowego wspólnikiem cichym był ten, kto jako wspólnik uczestniczył wkładem w przedsiębiorstwie kupca, którego kodeks handlowy określał jako osobę prowadzącą we własnym imieniu przedsiębiorstwo zarobkowe. Obecnie pojęcie kupca można by odnieść do osoby prowadzącej działalność gospodarczą (podmiotów prowadzących działalność gospodarczą)⁵⁾, stosownie do przepisów ustawy o działalności gospodarczej (Dziennik Ustaw z 1988 r., nr 41, poz. 324 ze zm.).

W świetle regulacji kodeksu handlowego jedną stroną spółki cichej mógł być kupiec, bez względu na to, czy był tzw. kupcem rejestrowym, czy też nie. Drugą stroną umowy, a więc wspólnikiem kupca, mogła być każda osoba, a więc fizyczna i prawna. Kupcem rejestrowym, stosownie do art. 5 kodeksu handlowego są także spółki handlowe, tj.

jawne, komandytowe, z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjne⁶⁾. Jako kupca, który może „założyć” spółkę cichą, można więc stosownie do ustawy o działalności gospodarczej, uznać wszystkie podmioty gospodarcze oraz spółki handlowe. Pewne wątpliwości może budzić legitymacja spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, której celem jest działalność gospodarcza, z czego wynikałoby, że niekoniecznie zarobkowa. Wydaje się, że sprawę rozstrzyga sama istota spółki cichej. Wspólnik cichy ma otrzymać udział w zysku jako wynagrodzenie z tytułu wniesionego wkładu, a więc raczej nie do przedsiębiorstwa kupca, którego działalność z założenia nie przynosi zysku. Możliwość otrzymania udziału w zysku z tytułu uczestniczenia wkładem w przedsiębiorstwie kupca przesądza zatem o kręgu podmiotów, które mogą być stroną czynną spółki cichej. Mogą nią być

tylko podmioty działające zarobkowo, choćby w cudzym imieniu⁷⁾.

Stroną bierną, a więc współnikiem cichym może być każda osoba fizyczna i prawna, która dysponuje możliwością wniesienia wkładu, a więc walorami mogącymi być przedmiotem obrotu. Mogą to być ruchomości, nieruchomości, prawa oraz gotówka. Wydaje się, iż obniżanie się stopy inflacji oraz tym samym stopy depozytów powinno stanowić zachętę do nawiązywania tej formy współpracy i lokowania kapitałów. W ten sposób można będzie uniknąć pośrednictwa banków przy kredytowaniu działalności gospodarczej. Kredyt bankowy jest bowiem nadal bardzo drogi.

Umowa spółki cichej

Umowa spółki cichej nie powoduje powstania spółki prawa handlowego (art. 5 paragraf 2 kodeksu handlowego nie wymienia spółki cichej jako spółki handlowej). Jest to umowa powodująca skutki tylko między zawierającymi ją stronami i nie ma żadnego znaczenia dla stosunków z osobami trzecimi. Nie musi być zatem ujawniana ani dodatkowo rejestrowana. Zawarcie takiej umowy nie wymaga też szczególnej formy, np. pisemnej, może więc być zawarta także ustnie.

Oczywiście w praktyce umowa spółki cichej, w celu nadania jej kształtu wzajemnego zobowiązania, powinna mieć formę pisemną i od chwili jej podpisania wyrażać wiążące oświadczenie woli. Umowa może zawierać wiele dodatkowych punktów i informacji, jak chociażby określać typ umowy, wiążący się z wpłatą jednorazową udziału lub też ratalnymi wpłatami udziału.

Charakter pierwotny w stosunku do umowy ma statut spółki cichej oraz regulamin, które określają obowiązki i uprawnienia stron oraz cel, charakter i warunki prowadzenia działalności. Umowę, która może być nazwana chociażby „deklaracją udziałową” wyrażającą wolę o przystąpieniu do spółki cichej, mogą przyjąć bezpośrednio strona zarządzająca lub jej pełnomocnik.

Na stronie zarządzającej spoczywa obowiązek prowadzenia firmy. Wspólnik cichy uczestniczy w wypadku pozytywnych rezultatów dzia-

łalności jedynie w zyskach. W wypadku strat, wspólnik cichy uczestniczy co najwyżej do wysokości wniesionego wkładu. Wspólnik cichy nie odpowiada również wobec wierzycieli za ewentualne zobowiązania swego kontrahenta. Odpowiedzialnym wobec osób trzecich jest jedynie strona czynna umowy spółki, albo inaczej strona zarządzająca. W związku z rozliczeniem wspólnika cichego zarządzający zobowiązuje się do prowadzenia ewidencji udziałów i ewidencji lokat w taki sposób, by istniała możliwość określenia wysokości zysku przypadającego na wspólnika cichego. Wspólnik cichy powinien mieć także możliwość uzyskiwania informacji związanych z rocznym bilansem działalności oraz jego oceną przez biegłych rewidentów.

Spółka cicha może być zawarta na czas oznaczony i na czas nie oznaczony. Umowa spółki cichej powinna zawierać warunki jej wypowiedzenia. Prawo wypowiedzenia umowy powinno być zagwarantowane każdej ze stron. Śmierć wspólnika cichego nie musi powodować rozwiązania umowy, albowiem spadkobiercy wspólnika cichego mogą wskazać zarządzającemu osobę do dalszego wykonywania praw zmarłego wspólnika cichego. Natomiast śmierć osoby prowadzącej firmę może spowodować rozwiązanie spółki cichej.

Znaczenie ekonomiczne spółki cichej

Z przedstawionych zasad umowy spółki cichej wynika, że odpowiada ona najbardziej małym i średnim przedsiębiorstwom. Pozytywną jej cechą jest anonimowość wkładu i ograniczenie odpowiedzialności za zobowiązania drugiej strony jedynie do wysokości wkładu. W stosunku do osób trzecich właściciel firmy, który zawarł umowę spółki cichej, jest jedynym i wyłącznym właścicielem tej firmy. Osoba wspólnika cichego dla nich w ogóle de iure nie istnieje, a w konsekwencji wspólnik cichy nie odpowiada wobec nich za zobowiązania związane z prowadzeniem firmy.

Prawa wspólnika cichego ograniczają się wyłącznie do udziału w zysku. Wielkość tego udziału z reguły

określa umowa. W wypadku braku odpowiednich postanowień umowy udział wspólnika cichego ustala się na podstawie zasady słuszności. Obliczenie zysku następuje z końcem roku obrotowego (a więc, w praktyce na koniec roku). Wtedy dopiero wspólnik cichy uzyskuje roszczenie do wypłaty z części zysku, które może być dochodzone również na drodze sądowej. Udział wspólnika cichego w ewentualnych stratach określa również umowa. W razie braku odpowiednich postanowień umowy udział ten ustala się analogicznie jak udział w zysku, a więc według zasady słuszności. Możliwe jest też zwolnienie wspólnika cichego od udziału w stratach. Zachętą do udziału w spółce cichej może być wyższa stopa zysku w stosunku do oferowanego oprocentowania wkładów przez banki. Umowa spółki cichej może służyć zatem aktywizacji działalności gospodarczej i stanowić korzystną formę uzupełniającą linie kredytowe oferowane przez banki.

Gospodarka polska, a konkretniej podmioty działalności gospodarczej, z których większość to już prywatni przedsiębiorcy, odczuwają dotkliwie brak środków kapitałowych. Wszelkie formy zasilania kapitałowego powinny być zatem potraktowane z należytą uwagą. Należy do nich niewątpliwie spółka cicha i „anonimowość” jej udziałowców.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na doświadczenia innych gospodarek. Forma „cichego udziału” znalazła należyte potraktowanie i rozwinięcie w niemieckim ustawodawstwie gospodarczym. Tytułem przykładu część druga drugiego tomu *Muenchener Handbuch des Gesellschaftsrechts* poświęcona została wyłącznie cichemu udziałowi. Na blisko trzystu stronach z podziałem na osiem rozdziałów, rozpatrywane są kwestie pojęciowe spółki cichej, jej powstania i funkcjonowania, praw i obowiązków cichego udziałowca, udziału w zyskach i stratach, rozwiązania spółki cichej, a także form i treści umowy opartej na spółce cichej.

Spółce cichej poświęcono w Niemczech również obszerne opracowania monograficzne o charakterze encyklopedycznym oraz bogatą literaturę prawnoekonomiczną związaną z praktyką funkcjonowania spółki cichej. Szczegółowe, wręcz drobiaz-

gowe potraktowanie spółki cichej w Niemczech jest nierozdzielnie związane z jej praktycznym znaczeniem w gospodarce niemieckiej. Spółka cicha odegrała szczególnie historyczną rolę w gospodarce niemieckiej po drugiej wojnie światowej, przyczyniając się do zasilania kapitałowego przedsiębiorców.

Dzisiejsze Niemcy należą do państw mających najwyższy dochód na osobę (ok. DM 35000/a). Nie jest to następstwem tego, iż w Niemczech pracuje się więcej niż w innych państwach (w niektórych zakładach na podstawie umów taryfowych wprowadzono już nawet 35-godzinowy tydzień pracy). Wysoki poziom zarobków i dochodów w Niemczech został osiągnięty przede wszystkim drogą ogromnej akumulacji narodowego majątku rzeczowego. Na przestrzeni 30 lat (lata 1960-1990), rzeczowy majątek narodu niemieckiego uległ potrojeniu, to jest z 3000 mld DM wzrósł do 10 100 mld DM.

Dochody z tytułu pracy najmniej zwiększyły się aż 7,8-krotnie z 240 mld DM w roku 1960 do 1872 mld DM w roku 1990 (zob. wykres: Korelacje pomiędzy dochodem narodowym a dochodami z pracy najmniej 1950-1990 w Niemczech w mld DM). Tworzenie majątku produkcyjnego naturalnie nie było wyłącznie sprawą państwa lub prywatnych przedsiębiorców. Konieczne było włączenie jak najszerszych kręgów społeczeństwa. Tylko w ten sposób możliwe było osiągnięcie tak wysokiego stopnia rozwoju (zob. wykres: Roczne stopy oszczędnościowe w Niemczech w latach 1950-1992, w mld DM). Każdy obywatel mógł uczestniczyć w budowie dobrobytu, teraz zaś może w nim partycypować w postaci zwiększonych ponad trzykrotnie dochodów.

Jeżeli osoba oszczędzająca w Niemczech lokuje swoje pieniądze w banku na rachunku bieżącym, to otrzymuje jedynie odsetki obecnie w wysokości 2% do 3%. Przy dzisiejszej stopie inflacji, która wynosi ok. 4%, następuje zatem całkowite „zjadanie” oszczędności przez inflację.

Inaczej sprawa przedstawia się w przypadku posiadania udziału w przedsiębiorstwie. Jak wynika z obszernych badań prof. R. Schmi-

da (zbadano 450 niemieckich przedsiębiorstw) w latach 1989-1990 średni poziom dywidendy kapitału własnego wynosił 16,6% przed opodatkowaniem. To jest pięć razy więcej niż otrzymuje osoba oszczędzająca z tytułu rachunku bieżącego.

Ponadto osiągnięto średni przyrost sumy bilansowej wysokości 10,5%. Osoba posiadająca udział w przedsiębiorstwie, uzyskała więc nie tylko 16,6% (przed opodatkowaniem), ale mogła uzyskać dodatkowy przyrost wartości, o wiele wyższy niż stopa inflacji, drogą przyrostu sumy bilansowej. Na podstawie tych liczb widać, że duże znaczenie mają w gospodarce niemieckiej ciche udziały. Wydaje się, że również w Polsce należy spodziewać się podobnie wysokiej dywidendy z tytułu cichych udziałów, np. w sektorze energetycznym.

Wprawdzie do wszelkich analogii historycznych należy podchodzić bardzo ostrożnie, tym niemniej jest rzeczą niewątpliwą, że polska gospodarka po wkroczeniu na drogę budowy systemu gospodarki rynkowej, wymaga olbrzymich zmian strukturalnych i modernizacyjnych, a jedną z barier tych zmian są odczuwane dotkliwie braki kapitałowe.

Nie sposób przecenić roli małych i średnich firm w procesie transformacji polskiej gospodarki. One szczególnie powinny być zainteresowane rozwiązaniami opartymi na spółce cichej. Z drugiej strony dla indywidualnego inwestora, nad którym ciągle wisi groźba inflacji i jej wpływu na deprecjację jego skromnych oszczędności, możliwości, jakie stwarzają ciche udziały, mogą okazać się jednymi z najatrakcyjniejszych sposobów lokowania funduszy. Ważnym czynnikiem motywacyjnym jest też przekonanie, że za-inwestowane pieniądze nie tylko przyniosą spodziewany wysoki zysk, ale również kierunki inwestowania są akceptowane i popierane. Może do nich należeć chociażby szeroko rozumiana ekologia. Znany jest stopień dewastacji środowiska naturalnego w Polsce oraz konieczność jego sanacji. Pragnienie życia w przyjaznym, czystym ekologicznie otoczeniu jest już obecnie szeroko uświadomioną potrzebą społeczną.

Postulat pilnego, ponownego przywrócenia w polskim kodeksie handlowym uregulowań dotyczących spółki cichej ma w tym wypadku szeroko umotywowane znaczenie praktyczne.

Witold Malachowski

Przypisy:

- ¹⁾ *Kodeks cywilny*, Warszawa, 1990, s. 69.
- ²⁾ Tamże, s. 178.
- ³⁾ Należy wyrazić zdziwienie, iż nie uczyniła tego ustawa z dnia 31.08.1991 r., która dokonała przywrócenia wielu innych postanowień kodeksu handlowego.
- ⁴⁾ Przepisy kodeksu handlowego o spółce komandytowej zostały przywrócone ustawą z dnia 31.08.1991 roku (Dziennik Ustaw nr 94 poz. 418, art. 28 paragraf 2 oraz art. 143-157 kodeksu handlowego). Spółkę komandytową określa art. 143 jako spółkę do prowadzenia przedsiębiorstwa zarobkowego w większym rozmiarze pod wspólną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczeń, a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika (komandytariusza) jest ograniczona do tzw. sumy komandytowej oznaczonej pieniężnie i uwidocznionej w rejestrze handlowym. Spółka ta jest zbliżona konstrukcyjnie do spółki jawnej. W szczególności nie posiada osobowości prawnej, choć może nabywać prawa i zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozwana pod firmą. Firma spółki komandytowej musi składać się przynajmniej z nazwiska i imienia jednego z wspólników odpowiadających bez ograniczenia oraz dodatku „spółka komandytowa”. Nazwiska komandytariuszy nie mogą być zamieszczone w firmie. *Kodeks handlowy*, Łódź, 1992, s. 161-176.
- ⁵⁾ Por. E. A. MOREK, *Spółki cywilne i handlowe*, Warszawa, 1991.
- ⁶⁾ Por. *Kodeks handlowy*, Łódź, 1992, s. 20.
- ⁷⁾ Por. W. JAŚLAN, *Spółki ciche*, „Fiskus”, nr 2, 25.01.1993 r., s. 14-15. Ogromną zaletą artykułu Wiktora Jaślana jest to, iż przedstawiając bardzo wnikliwie i wszechstronnie aspekty prawne spółki cichej poświęcił również znaczną część swoich rozważań problematyce opłat i opodatkowania.

Autor – prof. dr hab. jest prorektorem w Warszawskiej Szkole Zarządzania – Szkole Wyższej, sekretarzem naukowym Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk.

Janusz Mentel

Materiały źródłowe w analizie ekonomicznej i ocenie przedsiębiorstwa

Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej wymagają ciągłego wykorzystywania mechanizmów, procesów i instrumentów zarządzania gwarantujących poprawę efektywności ekonomicznej. W szczególności wzrasta rola analizy ekonomicznej jako instrumentu zarządzania przedsiębiorstwem — określania diagnozy jego sytuacji i prognozowania zamierzeń na przyszłość.

Na rzetelność analizy i obiektywność oceny przedsiębiorstwa istotny wpływ wywiera charakter i rodzaj wykorzystywanych informacji źródłowych. Dane, będące podstawą analizy ekonomicznej uzyskuje się ze sprawozdawczości finansowej i rzeczowej, a także bezpośrednio z kalkulacji i ewidencji wydatków i przychodów, materiałów planistycznych, dokumentacji techniczno-technologicznej, źródeł informacji makroekonomicznej oraz opisowych charakterystyk funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Podstawowym źródłem danych niezbędnych do prawidłowej analizy działalności przedsiębiorstwa jest jego sprawozdawczość finansowa zawierająca informacje najważniejsze dla gospodarki podmiotu gospodarczego. Sporządzane okresowo podstawowe dokumenty finansowe, jakimi są: bilans i rachunek wyników (formularz GUS F-02), zawierają pełną informację umożliwiającą kompleksową analizę finansową przedsiębiorstwa. Wśród dokumentów opracowywanych dla GUS należy wymienić ponadto: sprawozdanie o stanie i ruchu środków trwałych (F-05) oraz sprawozdanie o przychodach, kosztach i wyniku finansowym (F-01). Sprawozdania te są opracowywane w przedsiębiorstwie głównie pod kątem potrzeb sprawozdawczości dostosowanej do wymogów GUS oraz organów kontroli skarbowej i, jako takie, wynikają one ze szczegółowych zapisów księgowości i zawierają wyselekcjonowane dane zestawione w formie dostosowanej do odzwierciedlenia rzeczywistego stanu majątku, finansów i wyników działalności przedsiębiorstwa. Oprócz sprawozdań statystycznych GUS, dokumentów księgowych i finansowych źródła analizy stanowią również dokumenty planistyczne, sprawozdania z działalności

(np. raporty roczne spółek), sprawozdania o sytuacji finansowej (rachunek przepływów pieniężnych).

Do celów analizy techniczno-ekonomicznej oraz oceny zewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego miejsca w otoczeniu wykorzystuje się wiele zestawień i wykazów sporządzanych przez odpowiednie służby przedsiębiorstwa i będące w jego dyspozycji, jak i liczne źródła informacji spoza przedsiębiorstwa. W szczególności do tego typu źródeł danych należą m.in.:

- dokumentacja techniczno-ekonomiczna zawierająca informacje opisowe i dane liczbowe o stopniu fizycznego i ekonomicznego zużycia składników majątku przedsiębiorstwa;
- zestawienia informacji na temat inwestycji, materiałów, wyposażenia, wartości niematerialnych i prawnych itp. stanowiących w wielu przypadkach załączniki do wymienionych wcześniej sprawozdań GUS;
- księgi i kartoteki inwentarzowe majątku przedsiębiorstwa;
- oświadczenia podatkowe, sprawozdania i wnioski pokontrolne, wyniki inwentaryzacji;
- dane odpowiednich instytucji i urzędów zainteresowanych (z różnych względów) działalnością przedsiębiorstwa;
- informacje na temat otoczenia przedsiębiorstwa (wyniki analizy rynku, konkurencji, itp.);
- dane makroekonomiczne zestawione w różnych przekrojach organizacyjno-przestrzennych i czasowych, stanowiące materiał porównawczy do prowadzonej analizy konkretnego przedsiębiorstwa.

Podstawowe, najważniejsze sprawozdania finansowe sporządzane są przez przedsiębiorstwo w formie

standardowej, dość szczegółowej, regulowanej przepisami prawnymi i w takiej formie są przedstawiane ich urzędowym odbiorcom. Zasady obowiązujące przy sporządzaniu urzędowych wzorów układu bilansu i rachunku wyników określają szczegółowo odpowiednie decyzje ministra finansów i Prezesa GUS¹⁾.

Jednak do powszechnego udostępniania wszystkim pozostałym zainteresowanym partnerom — a zwłaszcza do celów publikacji — pełne rozwinięte sprawozdania ze względu na swoją dużą szczegółowość nie są zbyt przydatne, a posługiwanie się bezpośrednio danymi urzędowych wzorów sprawozdań finansowych w pełnym rozwinięciu jest nie raz zbyt złożone. Z tych powodów w celach publikacji danych sprawozdawczych w prasie, sporządzania raportów o działalności dla właścicieli i kontrahentów, przygotowywania źródeł danych do analizy itp. opracowuje się skrócone wersje tych sprawozdań. Dotyczy to w szczególności bilansu i rachunku wyników, które przyjmują wówczas postać bardziej uproszczonej i syntetycznej. Ma to na celu nie tylko ułatwienie publikacji, ale również umożliwienie wszystkim zainteresowanym wyrobienia sobie poglądu na temat sytuacji majątkowej i finansowej przedsiębiorstwa, a nie tylko tym, którzy dobrze znają problematykę bilansowania i analiz ekonomicznych.

Rozporządzenie ministra finansów regulujące powszechny obowiązek sporządzania przez podmioty gospodarcze sprawozdań finansowych pozwala przedsiębiorstwu niezależnie od jego konstrukcji prawnej na samodzielne kształtowanie układu kont i wykorzystywanie dowolnej techniki księgowości²⁾. Swobodę tę ograniczają tylko ujednolicony wzór i układ pozycji sprawozdawczych

bilansu i rachunku wyników dostawiający polską rachunkowość do rozwiązań obowiązujących w Europie Zachodniej.

Poszczególne pozycje sprawozdań finansowych są w nich ujęte w określonej, logicznej kolejności. Bilans po stronie aktywów zawiera składniki majątkowe zestawione zgodnie z ich zwiększającym się stopniem płynności, czyli łatwością zamiany na gotówkę, a po stronie pasywów ukazuje źródła finansowania składników majątkowych uporządkowane według stopnia wymagalności, tj. pilności ich zwrotu. Rachunek wyników zawiera zestawienie wszelkich przychodów i zysków przedsiębiorstwa z jednej strony oraz kosztów ich uzyskania, strat i wszelkich innych obciążeń z drugiej.

W przypadku samodzielnego ustalania formy i układu skróconych sprawozdań finansowych przez przedsiębiorstwo oczywiste jest, że jako punkt wyjścia przyjmuje się układ sprawozdań sporządzanych według wzorców urzędowych. Samodzielność podmiotu gospodarczego polega na kształtowaniu stopnia dezagregacji danych i bardziej swobodnej formie ich prezentacji. Przedsiębiorstwa stosują z reguły odpowiednie łączenie pozycji szczegółowych. Synteza ta ma oczywiście określone granice — nie powinna pozbawiać skróconych wersji sprawozdań finansowych podstawowych walorów informacyjnych, nie powinna prowadzić do utraty przez nie wartości niezbędnych do dokonania prawidłowej oceny i analizy.

Swoboda sporządzania uproszczonych sprawozdań finansowych polega również na możliwości rezygnacji z dwustronnego układu tabelarycznego bilansu i rachunku wyników oraz zastąpienia go układem pionowym, w celu osiągnięcia większej komunikatywności i ułatwienia publikacji. Prezentując bilans w uproszczonej formie przedsiębiorstwa z reguły rezygnują z układu tabelarycznego prezentując od góry najpierw składniki aktywów, a po ich podsumowaniu wyszczególniając pod nimi składniki i sumę pasywów. W przypadku rachunku wyników w pierwszej kolejności wskazuje się przychody, następnie: koszty ich uzyskania, saldo strat i zysków nadzwyczajnych, wynik finansowy brutto, jego opodatkowanie, a w końcu wynik finansowy netto.

Do celów analitycznych można też łączyć dane sprawozdań finansowych w grupy o zbliżonej treści ekonomicznej. Jest to szczególnie przydatne na etapie przygotowywania danych do szczegółowej analizy wskaźnikowej, z uwagi na konstrukcję wielu wskaźników, w których wykorzystuje się pewne zagregowa-

ne grupy wielkości zaczerpniętych ze sprawozdań finansowych. W szczególności odnosi się to do danych bilansu i rachunku wyników. Aktywa dzieli się na trwałe i bieżące reprezentujące odpowiednio majątek trwały i obrotowy. Wyróżnia się pasywa stałe będące sumą pasywów własnych i zobowiązań długookresowych oraz pasywa bieżące odpowiadające zobowiązaniom krótkookresowym. Aktywa pomniejszone o sumę zobowiązań stanowią aktywa (majątek) netto. Z rachunku wyników można czerpać informacje na temat różnych postaci zysku, a mianowicie:

- zysk na działalności gospodarczej określane również jako wynik na działalności gospodarczej,
- zysk brutto inaczej zwany zyskiem (wynikiem finansowym) przed podatkiem,
- zysk (wynik finansowy) netto, czyli zysk po opodatkowaniu, jeszcze inaczej zysk bilansowy.

Używane jest również pojęcie zysku operacyjnego przedsiębiorstwa jako zysku na działalności gospodarczej, bez uwzględnienia wyniku na pozostałej sprzedaży oraz wyniku z działalności finansowej.

Urzędowe wzory dokumentów sprawozdawczych prezentują wielkości odpowiednio zaokrąglone — obecnie do pełnych milionów złotych oraz ograniczają się jedynie do prezentacji danych za dany rok (rachunek wyników) lub na początek i na koniec roku (bilans). Natomiast dane skróconych sprawozdań finansowych, szczególnie, gdy mają służyć za podstawę analiz dokonywanych wewnątrz czy przez podmioty z otoczenia przedsiębiorstwa, powinny obejmować wielkości za okres co najmniej 3-5 kolejnych lat. Służą one bowiem jako podstawa oceny sytuacji działalności przedsiębiorstwa nie tylko za dany rok obrotowy, ale także w celu prognozowania jak będzie kształtować się ta sytuacja w przyszłości. Taka wieloletnia prezentacja danych ułatwia wyrobienie sobie pełniejszego poglądu na temat przemian sytuacji majątkowej i finansowej przedsiębiorstwa w dłuższym okresie, dając podstawy do bardziej trafnego i obiektywnego przewidywania zmian różnych wielkości na przyszłość i możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Do analizy prowadzonej za okresy wieloletnie danych ze sprawozdań finansowych oraz uzyskanych z innych źródeł można wykorzystywać podstawowe wskaźniki pozwalające na badanie zmian struktury i dynamiki analizowanych wielkości⁹⁾.

Równie istotne znaczenie co ich układ ma — dla czytelności i wiarygodności sprawozdań finansowych

— ściśle przestrzeganie zasad rachunkowości. Jednym z takich podstawowych, najważniejszych warunków prawidłowego odzwierciedlenia przez sprawozdania finansowe rzeczywistego, obiektywnego obrazu przedsiębiorstwa jest przestrzeganie zasad prawidłowej wyceny aktywów i pasywów przedsiębiorstwa. Nie wchodząc w szczegóły, należy wspomnieć, że nowo obowiązujące przepisy o rachunkowości wprowadziły pożądane modyfikacje do zasad wyceny składników bilansu i obowiązującą stałą się zasadą ostrożnej ich wyceny⁴⁾.

Wszystkie zebrane i prezentowane, mniej lub bardziej swobodnie, dane winny być odpowiednio wyselekcjonowane i zweryfikowane przy uwzględnieniu m.in. zasad: ich kompletności, wiarygodności, porównywalności, wzajemnej zgodności i przydatności do prowadzonych analiz⁵⁾.

Należy również zwrócić uwagę na znaczenie działań mających na celu odpowiednie zbadanie sprawozdań finansowych przed ich prezentacją i udostępnieniem zainteresowanym osobom i instytucjom pod względem ich prawidłowości i rzetelności przez biegłych rewidentów⁶⁾, a wszystko to w celu zwiększenia wiarygodności i rzetelności ocen przedsiębiorstwa w oczach jego samego i jego partnerów.

Janusz Mentel

Przypisy

- ¹⁾ Zob. Rozporządzenie ministra finansów z dnia 15.01.1991 r. w sprawie zasad prowadzenia rachunkowości (Dz.U. z 1991 r., nr 10, poz. 35) wraz z późniejszymi zmianami z dnia 23.12.1992 r. (Dz.U. z 1991 r., nr 124, poz. 554 i z dnia 10.12.1992 r., nr 96, poz. 476), oraz Zarządzenie Prezesa GUS z dnia 17.12.1991 r. (Dz. Urz. GUS.1991, nr 20, poz. 128).
- ²⁾ Zob. Rozporządzenie ministra finansów z dnia 15.01.1991 r., op.cit.
- ³⁾ Zob. *Zasady metodyczne statystyki przemysłu*, Zeszyty Metodyczne GUS, 1984, nr 49, s. 72-75 i 81-82.
- ⁴⁾ Zob. T. WAŚNIEWSKI, W. SKO-CZYŁAS, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa przy gospodarce rynkowej. Wprowadzenie*, „Rachunkowość”, 1993, nr 3, s. 84.
- ⁵⁾ Zob. J. SZCZEPANIAK, *Ocena przedsiębiorstwa na podstawie sprawozdań finansowych*, Ekorno, Łódź 1992, s. 13-16.
- ⁶⁾ Por. B. LISIECKA-ZAJĄC, *Badanie i ogłaszanie sprawozdań finansowych*, „Rachunkowość”, 1992, nr 12, s. 345-349.

Autor jest pracownikiem naukowym Samodzielnego Zakładu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Marek Grzybowski

Restrukturyzacja o własnych siłach

Stocznia Gdyńska

W ciągu siedemdziesięciu lat istnienia stocznioy gdyńscy zbudowali prawie 550 różnego rodzaju jednostek pływających o łącznej nośności ponad pięć i pół mln ton. Ich odbiorcami było 87 armatorów z 21 państw. Na gdyńskiej pochylni i w dokach wybudowano m.in. 118 drobnicowców, 67 masowców i 34 zbiornikowce, 214 jednostek rybackich oraz 28 okrętów wojennych.

Anatomia kryzysu

Wielki dorobek i kapitał ludzkiej wiedzy został niemalże utracony na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Stocznia realizowała wtedy kontrakty zawarte w latach 1987-1988 przez wyspecjalizowaną centralę handlu zagranicznego Centromor. Już w trakcie ich podpisywania wiadomo było, że uzyskane z nich dochody nie pokryją kosztów produkcji. Każdy z budowanych statków oddawany był armatorowi z planowaną i gwarantowaną przez rząd dotacją do produkcji eksportowej. Budowano także jednostki dla armatorów krajowych, którzy nie byli w stanie dokonać przedpłat na zamówioną przez siebie produkcję. Najdotkliwszym ciosem dla przedsiębiorstwa było cofnięcie w maju 1990 r. gwarantowanych przez rząd dotacji i dopłat wyrównawczych do statków budowanych na eksport. Złą sytuację finansową stoczni pogłębiła inflacja. Krajowi dostawcy wyposażenia okrętowego to najczęściej monopolisci. Z takiej więc pozycji rozmawiali ze stocznia, podnosząc kilkunastokrotnie ceny swoich wyrobów. Spętana więzami cen kontraktowych stocznia, mogła jedynie zaciągać coraz droższe kredyty na kontynuowanie produkcji. Żeby je dzisiaj spłacić, musiałyby osiągać nierealny poziom rentowności. Ponadto, tak jak w przypadku wielu innych przedsiębiorstw państwowych, stocznia gdyńska znalazła się na początku lat 90. w kleszczach dywidendy, podatku od wzrostu wy-

nagrodzeń (niepopularnego popiwku) i drogich kredytów. Na jej kondycję finansową, przedsiębiorstwa działającego głównie na rynku międzynarodowym, negatywny wpływ miał także, utrzymywany przez długi czas, sztywny kurs złotówki w stosunku do dolara amerykańskiego. W tej sytuacji ówczesna dyrekcja starała się szybko finalizować rozmowy z norweskim koncernem Kvaerner A/S, mające na celu podjęcie wspólnego przedsięwzięcia gospodarczego. W ich trakcie norweski partner zażądał przerwania działań marketingowych, co doprowadziło do poważnej luki w kontraktowym portfelu. Rząd nie zaakceptował jednak ryzykownych warunków, na jakich miałyby powstać joint-venture i rozmowy nie zostały zakończone konkretnym porozumieniem.

Własną drogą

Pod koniec 1990 r. powołana została nowa dyrekcja stoczni z Henrykiem Ogryczakiem na czele, który inicjuje program restrukturyzacyjny, mający na celu nie tylko odłużenie stoczni, ale przede wszystkim zapewnienie jej produkcji i modernizację zarządzania.

Pierwszoplanową sprawą było wypełnienie stocznioy doków nowymi budowami. Rozwinięta działalność marketingowa zapewniła w końcu 1992 r. portfel zamówień wartości 850 mln USD i pracę do 1995 r. Wypełniają go kontrakty zawarte głównie z armatorami z Eu-

ropy Zachodniej. Dla Louisa Dreyfusa z Francji budowane są dwa masowce, a po dwa zbiornikowce nowej generacji (z podwójnymi, bezpiecznymi kadłubami) dla londyńskiej firmy Zenith i kopenhaskiej BurWain. W budowie znajduje się także pięć kadłubów statków rybackich dla Maskant Shipyards z Holandii oraz jeden tysiactonowy trawler dla armatora francuskiego. W ostatnim okresie pakiet zamówień powiększył się o sześć kontenerowców dla armatorów: niemieckiego, cypryjskiego i liberyjskiego (po dwie jednostki dla każdego), z nadzieją na dodatkowe dwa statki dla każdego z wspomnianych partnerów. Zdolność do realizacji tak zróżnicowanej produkcji wynika z ukształtowanej przez lata wysokiej kultury przedsiębiorstwa, wypracowanej nowoczesnej technologii budowy skomplikowanych technicznie statków, doświadczenia i kwalifikacji organizatorów produkcji i bezpośrednich wykonawców. Stocznia gdyńska należy do najnowocześniejszych przedsiębiorstw tego typu w Europie. Dwa duże suche doki i nowoczesne wyposażenie techniczne umożliwiają wytwarzanie jednostek o nośności do 400 tys. ton.

Koncepcję restrukturyzacji stoczni zaczęto przygotowywać z chwilą niedojścia do skutku joint-venture z koncernem Kvaerner. Dyrektor stoczni zdecydował, że proces ten będzie realizowany na podstawie programu opracowanego przez pracowników stoczni. Na początku 1991 r. wybrano kapitałową drogę

prywatyzacji przedsiębiorstwa. Uznano, że tzw. komercjalizacja jest najlepszą formą organizacyjną do rozwinięcia dalszych działań obejmujących zmiany struktur wewnętrznych oraz powiązań zewnętrznych. Kompleksowe założenia techniczno-ekonomiczne restrukturyzacji stoczni przygotowane zostały pod kierownictwem inż. Stanisława Szudzińskiego, kierownika biura planowania strategicznego.

Po ich przyjęciu przez Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, w listopadzie 1991 r. Stocznia im. Komuny Paryskiej zostaje wykreślona z rejestru sądowego i dokonany zostaje wpis o powołaniu Stoczni Gdynia S.A. Nowo powstałe przedsiębiorstwo jest spółką akcyjną ze 100-proc. udziałem Skarbu Państwa. Stocznia wchodzi w nowy okres rozwoju – proces prywatyzacji. Został on zaprogramowany na trzy zasadnicze etapy: komercjalizację, utworzenie holdingu i prywatyzację, polegającą na sprzedaży akcji. W ślad za przekształceniem własnościowym zmienił się także układ organizacyjny. W stoczni dokonano przebudowy struktury wewnętrznej według kryterium funkcjonalnego. Obecnie w jej składzie, na zasadach ograniczonej samodzielności, działają: Nowa Stocznia Gdynia S.A. (budowa jednostek pływających), Zakład Remontu Statków, Zakład Usług Hotelowo-Turystycznych, Wolny Obszar Celny oraz Zakład Usług Przemysłowo-Remontowych. Łączna wartość majątku trwałego netto stoczni, wraz z gruntami, wynosiła w końcu 1992 r. 1747,8 mld zł. Około trzy czwarte należy do przedsiębiorstwa Nowa Stocznia Gdynia S.A. Trwają intensywne prace mające doprowadzić do przekształcenia całej stoczni w holding kapitałowy sześciu spółek akcyjnych, w które zamienione zostaną wymienione wyżej zakłady oraz Park Technologiczny. Poza samodzielnymi zakładami, w jego strukturach przewiduje się wydzielone komórki organizacyjne świadczące spółkom takie wyspecjalizowane usługi, jak: obsługa finansowo-księgową, działalność kadrową, usługi socjalne, zabezpieczenie zakładu, obsługa informatyczna oraz marketing.

Stocznia zatrudnia obecnie ponad 6 tys. osób, z których prawie 3,5 tys. zaangażowanych jest bezpośrednio w produkcji. Wśród 1400 pracowników umysłowych, około 300 zajmuje się działalnością projektowo-konstrukcyjną. Prowadzona przez dział marketingu samodzielna działalność handlowa, wypełniając stoczniowy portfel zamówień na nowe budowy, przyczyniła się do wzrostu zatrudnienia. Rozwój produkcji już dzisiaj wymaga dodatkowych przyjęć wykwalifikowanych pracowników w wydziałach kadłubowych i wyposażeniowych. W programach rozwojowych przedsiębiorstwa przewiduje się, iż mimo wzrostu wydajności pracy, w celu utrzymania tempa realizacji już podpisanych kontraktów, trzeba będzie do 1995 r. zwiększyć zatrudnienie o prawie 1,5 tys. osób.

Restrukturyzacja zadłużenia

Zmniejszenie ponad bilionowego zadłużenia stoczni jest ze zrozumiałych względów przedmiotem intensywnych działań jej dyrekcji. W programie restrukturyzacyjnym proponuje się działania wielotorowe, wymagające jednak wiele wyrozumiałości ze strony wierzycieli. Obejmuje

on sugestię, by część odsetek i podstawowych zobowiązań została umorzona. Banki i inni wierzyciele otrzymają część długów w postaci akcji, stając się w ten sposób współwłaścicielami stoczni. Planuje się również wyemitowanie obligacji oraz zamianę pozostałej części zadłużenia na kredyt dewizowy, który stocznia spłacać będzie do 2005 roku. Zadłużenie wobec budżetu miałyby być skompensowane nie wypłaconymi dotacjami i dopłatami wyrównawczymi do produkcji eksportowej. W ten sposób powinno ulec umorzeniu około 35% zadłużenia stoczni.

Pełny portfel zamówień na statki, wzrastające zatrudnienie i perspektywa rosnących dochodów stwarza realne nadzieje na to, że stocznia gdyńska poradzi sobie z zadłużeniowym balastem lepiej niż wiele innych przedsiębiorstw państwowych. Powodzenie tych działań zależy jednak w dużym stopniu także od aktywnej polityki państwa, promującego krajową przedsiębiorczość i eksport polskich towarów.

Marek Grzybowski

Autor jest kierownikiem w stopniu doktora Zakładu Ekonomii Instytutu Nauk Humanistycznych Akademii Marynarki Wojennej w Gdyni.



Rys. 1. Docelowa struktura organizacyjna Stoczni Gdynia S.A.

Grażyna Szustak

Gwarancje i poręczenia bankowe

Szczególnym rodzajem operacji bankowych, nie będących formą rozliczeń, lecz zapewniających zapłatę lub wywiązanie się ze zobowiązań, są gwarancje i poręczenia bankowe. Polskie banki mogą udzielać różnego rodzaju gwarancji dotyczących zarówno obrotów krajowych, jak i zagranicznych; do najczęściej stosowanych należą:

- bankowe gwarancje spłaty kredytu,
- bankowe gwarancje zapłaty za zakupione towary (usługi),
- gwarancje zabezpieczające zapłatę cła,
- gwarancje przetargowe (wadialne),
- gwarancje awalizowania weksla,
- gwarancje udzielenia kredytu,
- gwarancje dobrego wykonania kontraktu,
- gwarancje zwrotu zaliczki,
- gwarancje otwarcia akredytywy.

Gwarancje mogą być odwoławalne lub nieodwoławalne. W praktyce gwarancje odwoławalne spotyka się bardzo rzadko, gdyż anulowanie lub zmiana gwarancji zmniejsza wartość tego dokumentu w celu zabezpieczenia wykonania zobowiązań. Gwarancje mogą być także bezwarunkowe lub warunkowe (uzależnione od spełnienia określonych warunków). Roszczenia gwarancji bezwarunkowej są płatne na pierwsze żądanie wierzyciela gwarancji (bez badania przez bank zasadności roszczeń). Natomiast roszczenia z gwarancji warunkowanej są płatne po udokumentowaniu przez beneficjenta, że zaistniały warunki przewidziane w gwarancji¹⁾.

Gwarancja może być udzielona bezpośrednio na rzecz beneficjenta lub za pośrednictwem innego banku (w przypadku gdy zleceniodawca

zwraca się o udzielenie gwarancji do banku innego niż ten, w którym posiada rachunek). W takiej sytuacji bank wystawiający gwarancję może uzależnić jej udzielenie od uzyskania przyrzeczenia potwierdzenia tej gwarancji przez bank, w którym zleceniodawca posiada rachunek (jest to tzw. regwarancja). Udzielając regwarancji bank, w którym zleceniodawca posiada rachunek, zobowiązuje się zwrócić bankowi, który udzielił gwarancji, wszelkie płatności, jakie bank ten wykona na rzecz beneficjenta. W takim przypadku beneficjent może kierować roszczeniem z gwarancji: do banku, który udzielił gwarancji, do banku, który tę gwarancję potwierdził lub do obydwu wymienionych powyżej banków²⁾.

Obok gwarancji, banki udzielają także poręczeń. Mogą to być poręczenia wekslowe oraz poręczenia wg prawa cywilnego. Przedmiotem poręczeń wekslowych mogą być takie same zobowiązania jak przy udzieleniu gwarancji. Poręczenie jest udzielane dłużnikom głównym, tj. wystawcy weksla własnego i akceptantowi. Poręczeń wg prawa cywilnego banki udzielają najczęściej jako zabezpieczenia spłat kredytów udzielanych przez inne banki niż udzielający poręczenia.

Warunkiem udzielenia gwarancji lub poręczenia jest posiadanie przez klienta zdolności kredytowej. Banki nie udzielają gwarancji lub poręczeń podmiotom o zagrożonej zdolności kredytowej. Badanie stanu sytuacji finansowej podmiotu oraz ocena stopnia ryzyka przed udzieleniem gwarancji czy poręczenia przeprowadzane są w taki sam sposób, jak przed udzieleniem kredytu. W przypadku klienta o bardzo dobrej kondycji finansowej banki zazwyczaj nie

żądadają złożenia zabezpieczenia prawnego, chyba że ubiega się on o gwarancję lub poręczenie na okres powyżej roku. Udzielając gwarancji lub poręczenia klientom objętym obserwacją banku, nawet na okresy nie przekraczające 1 roku – wymaga się dodatkowego prawnego zabezpieczenia (hipoteka, przewłaszczenie rzeczy ruchomych, zastaw bankowy, zastaw na prawach, przelew wierzytelności, przewłaszczenie lokat terminowych) na wypadek udzielenia kredytu na pokrycie gwarantowanego lub poręczonego przez bank zobowiązania.

Za udzielenie gwarancji lub poręczenia banki pobierają:

- prowizję za wydanie gwarancji lub poręczenia,
- oprocentowanie za gotowość udzielenia kredytu, wg stopy zmiennej,
- odsetki od kredytu płatniczego faktycznie wykorzystanego przez klienta na pokrycie gwarantowanej lub poręczonej kwoty, naliczane wg stopy zmiennej.

Wysokość omówionych powyżej prowizji i odsetek zależy od: stanu zdolności kredytowej klienta (wyższe obciążenia w przypadku klientów o niższej wiarygodności kredytowej) oraz terminu ważności gwarancji lub poręczenia (im dłuższy termin, tym wyższa prowizja i odsetki).

Oprocentowanie z tytułu gotowości udzielenia kredytu na realizację gwarancji, powinno być wyższe niż w wypadku gotowości udzielenia kredytu na realizację poręczenia. Wynika to z faktu, iż udzielenie gwarancji powiązane jest z dużo większym ryzykiem banku niż udzielenie poręczenia.

Między gwarancjami i poręczeniami-

mi istnieją zasadnicze różnice, z których zarówno banki, jak i podmioty ubiegające się o uzyskanie gwarancji (poręczenia) powinny zdawać sobie sprawę z uwagi na skutki prawne zawartych umów o gwarancję lub poręczenie.

Gwarancja

● Gwarancja polega na tym, że gwarant (bank) przyrzeka wierzycielowi gwarancji, że osoba trzecia (klient banku) spełni określone świadczenie.

● Zobowiązanie gwaranta nie jest uzależnione od zobowiązania osoby trzeciej wobec wierzyciela. W umowie gwarancyjnej osoba trzecia nie zostaje zobowiązana ani wierzyciel gwarancji nie nabywa wobec osoby trzeciej żadnych uprawnień. Udzielenie gwarancji, stwarza wobec gwaranta roszczenie wierzyciela.

● Gwarant zobowiązuje się wobec wierzyciela do ponoszenia odpowiedzialności za szkodę, jaką ten może ponieść, gdy klient banku odmawia lub nie spełnia świadczenia (gwarant może zwolnić się z obowiązku naprawienia szkody przez spełnienie przyrzeczonego świadczenia za swego klienta).

● Odpowiedzialność z umowy gwarancyjnej jest znacznie dalej idąca niż z poręczenia, ponieważ obejmuje odpowiedzialność za wynik zobowiązania nawet wtedy, gdy zobowiązanie klienta banku nie powstało lub utraciło ważność. Gwarant odpo-

wiada nawet wtedy, gdy osobie trzeciej nie można przypisać winy lub gdy brak jest podstaw prawnych do żądania od osoby trzeciej wykonania świadczenia.

● W wypadku gwarancji wierzyciel może dochodzić roszczeń tylko wobec gwaranta (chyba że w wyniku określonego zachowania się osoby trzeciej powstało zobowiązanie między nią a wierzycielem).

● Gwarantowi nie przysługują żadne zarzuty osoby trzeciej wobec wierzyciela.

Poręczenie

● Poręczyciel zobowiązuje się wobec wierzyciela wykonać zobowiązanie w wypadku, gdyby dłużnik zobowiązania tego nie wykonał.

● Umowa poręczenia nie jest umową samoistną, lecz zależną od bytu dłużnika. Jeżeli zobowiązanie nie powstaje, poręczenie także nie, gdy wygasło — poręczenie również wygasa. Nieważność zobowiązania dłużnika powoduje nieważność poręczenia.

● Poręczyciel odpowiada za spłatę długu obok dłużnika (współdłużnik solidarny).

● Poręczyciel może zwolnić się ze zobowiązania przez zapłatę długu, chyba że poręczenie wygaśnie.

● Wierzyciel może dochodzić roszczeń zarówno od poręczycieli, jak i od dłużnika.

● Poręczyciel może podnieść prze-

ciwko wierzycielowi wszelkie zarzuty, które przysługują także dłużnikowi.

W celu maksymalnego ograniczenia ryzyka odzyskania wierzytelności z tytułu realizacji gwarancji i poręczeń banki powinny na bieżąco oceniać stan zdolności kredytowej klientów, którym udzielono gwarancji lub poręczenia. W razie postawienia podmiotu gospodarczego, któremu wydano gwarancję (poręczenie) w stan likwidacji (upadłości) bank powinien uzgodnić z likwidatorem (syndykiem) aktualną kwotę ciężącego na nim zobowiązania wynikającego z gwarancji (poręczenia) oraz wierzytelności banku z tytułu faktycznie uruchomionych kredytów płatniczych. W przypadku podziału przedsiębiorstwa bank powinien zapewnić przejęcie wykonania zobowiązań wynikających z umowy gwarancyjnej (poręczenia) przez wybrane lub wszystkie podmioty powstałe w wyniku podziału.

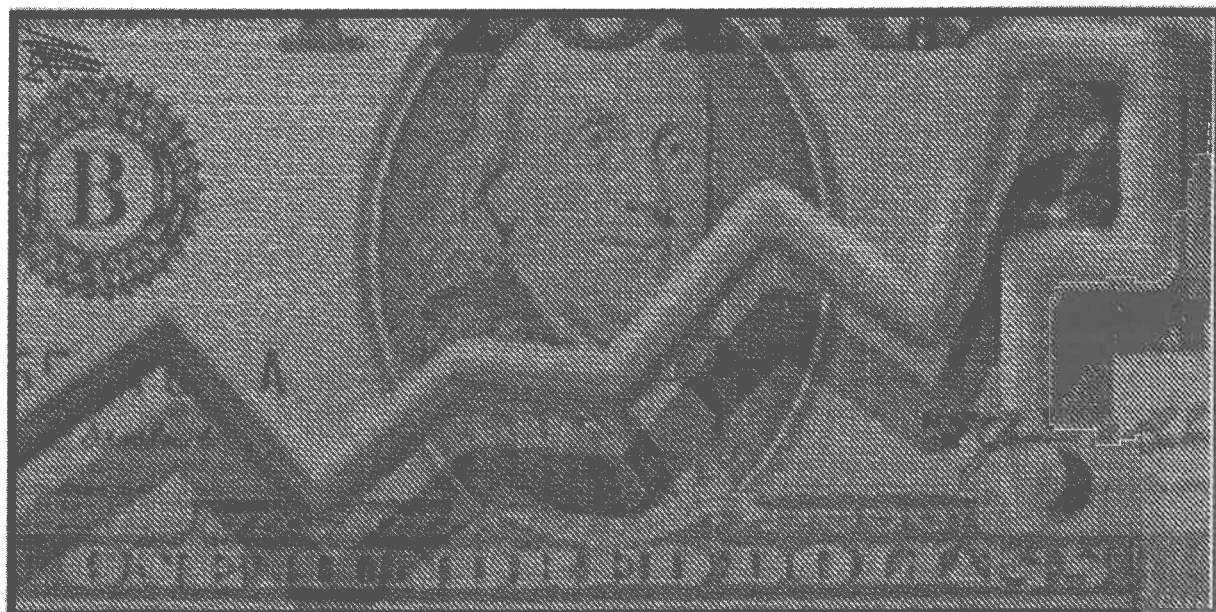
Grażyna Szustak

Przypisy:

¹⁾ Por. Z. KRZYŻKIEWICZ, *Operacje bankowe*, POLTEXT, Warszawa, 1992, s. 96.

²⁾ Por. I. HEROPOLITAŃSKA, E. BOROWSKA, *Kredyty i gwarancje bankowe*, POLTEXT, Warszawa, 1991, s. 155.

Autorka jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym Katedry Finansów Akademii Ekonomicznej w Katowicach.



Joanna Łodziana-Grabowska

Składniki marketingu w ujęciu ewolucyjnym

Ewolucja marketingu związana jest ze społeczeństwem i jego ekonomicznym rozwojem. Zapotrzebowanie na marketing jest skorelowane z procesem przejścia od gospodarki naturalnej, rolnej do gospodarki opartej na podziale pracy, procesach industrializacji i urbanizacji.

W gospodarce naturalnej jednostki są w znacznym stopniu samowystarczalne, zaspokajają swoje potrzeby poprzez wytwarzanie żywności, odzieży, maszyn, budowę domów. Nie istnieje marketing, ponieważ nie ma wymiany. Podział pracy, specjalizacja powodują, że wielkość produkcji przekracza zapotrzebowanie wytwórców. Wytwórcy produkują więcej niż potrzebują lub potrzebują więcej niż wytwarzają i te fakty stają się przesłanką powstania wymiany towarowej, obrotu towarowego, handlu i pojawienia się marketingu.

Początkowo przedmiotem wymiany są dobra podstawowe. Wymiana ma charakter lokalny, ponieważ zachodzi między sąsiadami i sąsiednimi wioskami. W minimalnym stopniu istnieje działalność kierująca swą uwagę na marketing.

Mówiąc o składnikach marketingu koncentracja uwagi dotyczy produktu, który zaspokaja potrzeby podstawowe, z pominięciem znaczenia znaku fabrycznego, opakowania, standaryzowania. Nie można mówić o procesach związanych z kształtowaniem systemu promocji, dystrybucji, polityce cenowej.

Kolejny etap ewolucji marketingu związany jest z wytwarzaniem dóbr w większych ilościach przez drobnych producentów w korelacji z przewidywaniem przyszłych celów swej działalności. Pogłębienie i rozszerzenie podziału pracy staje się konsekwencją poprzedniego etapu, związanego z zagadnieniami sprzedaży wzrastającej produkcji. Wyłania się grupa ludzi pośredniczących między producentem a konsumentem, która obejmuje tak zwanych pośredników wymiany. Wynikiem takiej działalności jest powstanie kapitału kupieckiego, ośrodków handlowych oraz wyodrębnienie się cyrkulacji rozwiniętej, czyli handlu. Ten etap dotyczy działalności skierowanej na realizację masy towarowej. Charakteryzując produkt jako składnik marketingu, należy wskazać na masę towarową o określonej jakości i strukturze. Analiza

sytuacji rynkowej dokonywana jest w aspekcie realizacji celów bieżących – możliwości sprzedaży oraz przewidywania przyszłych celów działalności – pozyskania nowych rynków zbytu. Kształtowanie systemu dystrybucji opiera się przede wszystkim na funkcjach organizacyjnych. Cena ustalana jest na takim poziomie, który zapewnia odpowiednią wielkość sprzedaży gwarantującą efekt w postaci zysku ekonomicznego. W miarę rozszerzenia się i rozwoju działalności handlowej reklama – jako element marketingu – wspiera sprzedaż produktu.

Marketing nowoczesny powstaje w XIX wieku w Stanach Zjednoczonych wraz z rewolucją przemysłową, której towarzyszy wzrost wielkomiejskich centrów, przyrost ludności w miastach oraz spadek ludności wiejskiej. Główny kierunek działań dotyczy wzrostu przedsiębiorstw produkcyjnych, ponieważ generalnie popyt rynkowy przewyższa możliwość podaży towarów.

Dzisiaj ranga marketingu wzrasta. Kraje, bez względu na stopień rozwoju ekonomicznego i ich polityczną filozofię, dostrzegają jego znaczenie. Państwa wysoko rozwinięte koncentrują się na nowoczesnych praktykach marketingowych w celu rozwoju i utrzymania dobrej kondycji ekonomicznej. Dzięki działaniom marketingowym mówi się o procesie konsumpcji zgodnie z układem preferencji nabywców oraz procesie wzrostu materialnego standardu życia.

Marketing biznesu. Koncepcja marketingowa

Z punktu widzenia konsumenta marketing jest procesem kreowania odpowiedniego standardu życia konsumentom. Obejmuje on:

- proces rozpoznawania potrzeb i popytu konsumentów w kategoriach rodzajowych, ilościowych i jakościowych,
- proces planowania oraz rozwoju produktu lub usługi, które zaspokajają potrzeby nabywców zgodnie z ich preferencjami,
- proces określenia sposobu ustalania ceny, promocji oraz dystrybucji danego produktu lub usługi¹⁾.

Z punktu widzenia składników, marketing jest systemem obejmującym podsystemy: planowania, ceny, promocji i dystrybucji pożądanego dóbr i usług przez rzeczywistych i potencjalnych konsumentów.

Z powyższej definicji wynika, że:

- marketing jest systemem, który na wejściu posiada informacje o rynku, na wyjściu – informacje o produktach,
- obejmuje kompletny zespół działań firmy, który powinien być zorientowany na rynek i jego konsumentów poprzez czynności mające na celu rozpoznawanie potrzeb oraz ich efektywne zaspokajanie,
- marketing jest dynamicznym procesem biznesu o cechach całościowości i zintegrowania, a nie fragmentarycznym doborem instytucji i funkcji, czyli nie dotyczy jednej czynności, ani też nie jest ich sumą, gdyż stanowi rezultat interakcji wielu działań,
- program marketingowy wychodzi od zarodka – będącego ideą produktu i nie jest zakończony, dopóki potrzeby i preferencje konsumentów nie są w pełni zaspokojone,
- efektywność przedsiębiorstwa jest uzależniona od marketingowego działania zmierzającego do maksymalizacji korzyści sprzedaży w aspekcie działań długofalowych. Konsument musi być w pełni usatysfakcjonowany, aby przedsiębiorstwo miało motywację do ponownego podjęcia działalności i w konsekwencji osiągało sukces.

Nowa filozofia biznesu, zwana „koncepcją marketingową” powstaje w wyniku wzrostu znaczącej roli marketingu i stanowi nową drogę myślenia w zakresie działalności gospodarczej firmy. Koncepcja ta oparta jest na trzech fundamentalnych zasadach:

- cały proces planowania firmy oraz jej działania powinien być zorientowany na konsumenta,
 - ale korzystna wielkość sprzedaży, a nie sama wielkość, powinna być celem firmy,
 - wszystkie działania marketingowe powinny być koordynowane w firmie²⁾.
- Koncepcja marketingowa w pełnym znaczeniu jest filozofią interesu, która wskazuje, że zaspokojenie potrzeb kon-

Tab. 1. System marketingu i jego zawartość

systemem: projektującym: wartościującym: na rzecz:	Marketing jest działalności gospodarczej plan, cenę, promocję i dystrybucję dobra i usługi potrzebne i satysfakcjonujące nabywców rynku — rzeczywistych i potencjalnych gospodarstw kon- sumenckich lub przemysłowych użytkowników
---	---

Źródło: William J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, Mc Graw-Hill, New York 1981, s. 4.

Tab. 2. Koncepcja marketingowa

SUKCES BIZNESU		
KONCEPCJA MARKETINGOWA		
Orientacja rynkowa	Korzystna wielkość sprzedaży	Koordinacja działań marketingowych

Źródło: William J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, Mc Graw-Hill, New York 1981, s. 8.

Tab. 3. Marketing i wyrazy pokrewne

Marketing jest:	całością tego, o czym mówimy
Sprzedaż jest:	częścią promocji, a promocja stanowi jedną z części systemu marketingu
Zbyt jest:	planowaniem produkcyjnym o charakterze wewnętrznym firmy w celu dostarczenia odpowiedniego produktu lub usługi na rynek we właściwym czasie, przy odpowiednim poziomie ceny oraz w pożądanym asortymencie i rozmiarze
Dystrybucja jest:	rynkowym pokryciem, handlem hurtowym i detalicznym, zestawem kanałów przemieszczania masy towarowej na dany rynek i w jego granicach
Fizyczna dystrybucja jest:	działalnością obejmującą czynności z zakresu materialnych przepływów, takich jak np.: transport, magazynowanie, kontrola inwentaryzacyjna

Źródło: William J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, Mc Graw-Hill, New York 1981, s. 5.

Tab. 4. Różnice między sprzedażą a marketingiem

Kryteria odróżnienia	Sprzedaż	Marketing
1. Nacisk w działaniu	na produkt	na preferencje i potrzeby konsumentów
2. Układ hierarchiczny działania	firma najpierw wytwarza produkt, a następnie zastanawia się jak go sprzedać	firma najpierw określa potrzeby konsumentów, a następnie sposób produkcji i dostarczenia produktu na rynek w aspekcie zaspokojenia tych potrzeb
3. Koncentracja wysiłków	zorientowana na wielkość (wartość/ilość) sprzedaży	zorientowana na zysk
4. Charakter planowania	planowanie dotyczy krótkiego okresu w zakresie „dzisiejszych” produktów i rynków	planowanie jest długookresowe w zakresie nowych produktów, rynków i przyszłego wzrostu

sumentów jest ekonomiczną i społeczną regulacją funkcjonowania firmy. Konsekwentnie wszystkie działania firmy muszą być podzielone na:

- czynności dotyczące procesu wykrywania i identyfikowania potrzeb konsumentów oraz

- czynności związane z procesem zaspokajania tych potrzeb w aspekcie tworzenia strategii firmy, tworzenia zysku, osiągania efektywności społeczno-ekonomicznej w długim okresie³⁾.

Marketing a terminy pokrewne. Marketing a sprzedaż

Czasami marketing jest błędnie interpretowany i używany zamiennie z innymi pojęciami, takimi jak: sprzedaż, dystrybucja, czy zbyt towarów wraz z działaniami promocyjnymi. Należy podkreślić, że marketing jest szeroką koncepcją, natomiast wymienione terminy odnoszą się do jej częściowych sfer działalności.

Nawet obecnie wiele osób, wchodzących w skład kierownictwa firmy, nie zauważa różnic między marketingiem a sprzedażą.

W konsekwencji często te dwa pojęcia są utożsamiane i traktowane jako synonimy, podczas gdy mają one odmienne znaczenia, które prezentuje tablica 4.

Przez pojęcie sprzedaży rozumie się działania firmy produkującej określony towar, polegające na stosowaniu różnych metod mających na celu nakłonienie konsumentów do jego zakupu. W istocie firma podejmuje zespół działań, mających na celu dopasowanie popytu konsumenckiego do oferowanej przez nią podaży. Natomiast sednem marketingu jest cel odwrotny. Przedsiębiorstwo identyfikuje i określa potrzeby konsumenta, a następnie koncentruje swoje zadania na procesie opracowywania i modyfikacji produktu, który zaspokoi daną potrzebę, a ponadto przyniesie zysk. Celem marketingowym jest dostosowanie wielkości i struktury podaży do wielkości i struktury popytu — z punktu widzenia potrzeb i preferencji konsumentów.

Joanna Łodziana-Grabowska

Przypisy:

¹⁾ William J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, 6th ed. Mc Graw-Hill — series in marketing. New York 1981, s. 4.

²⁾ William J. Stanton, op. cit., s. 8.

³⁾ William J. Stanton, op. cit., s. 5.

Autorka jest pracownikiem naukowym Politechniki Łódzkiej filii w Biełsku-Białej.

Dorota Bednarska

Znaczenie małego biznesu i przyczyny jego upadku

Mały biznes jest iskrą życia we współczesnej ekonomii. Na przestrzeni dwóch dziesięcioleci 1970-1980 prawie wszystkie kraje poszukiwały dróg i sposobów stymulowania i wzrostu liczby małych firm rozpoczynających swoją działalność w gospodarce.

Reakcja na zmiany

Małe firmy mając ograniczone zasoby, są bezbronne wobec załamań rynkowych. Gdy więc zmieniają się warunki rynkowe, również one muszą się zmienić. Duże firmy nie są aż tak zainteresowane tymi zmianami i często kontynuują swoją działalność jeszcze przez pewien czas w kierunku niezgodnym z wymaganiami i sygnałami pochodzącymi z gospodarki, zanim zauważą potrzebę zmiany.

Przykładowo, w latach 70. w Wielkiej Brytanii liczne małe sklepiki spożywcze były na progu upadku i zastępowane je większe, mniej lokalne i bardziej efektywne supermarkety oraz sklepy na peryferiach miasta, gdzie sprzedawano produkty po niskich cenach, gdy nabywano je w większej ilości, od razu płacono i zabierano.

Jednakże w latach 1970-1980 trend ten zdecydowanie się zmienił. Jakie były tego przyczyny? Powszechne przekonanie sugeruje, że spowodował to wpływ Azjatów przejawiających zawsze pragnienie i konieczność wielogodzinnej pracy. Rynek potrzebował silnej lokalnej sieci sklepów spożywczych, ale duży biznes źle odczytał te sygnały. Z ich dużymi zasobami i mniej niż elastycznym nastawieniem, duże firmy były zdolne do ciągłego naśladowania swoich strategii sprzed 10 lat.

W Stanach Zjednoczonych z ich silnymi przedsiębiorczymi uprzedzeniami, zostały podjęte całkiem inne środki. Gdy lokalnym sklepom groziło, że staną się nieekonomiczne w stosunku do większych rywali, zmieniały one format. Redukowały rozmiary, aby zaspokoić tylko najważniejsze wymagania nabywców, dostarczając np. tylko parę najlepszych gatunków kawy, zamiast ośmiu czy dziesięciu, jakich dostarczają supermarkety. Zmieniły oni również godziny otwarcia. Ponadto, na rynek weszła biznesowa forma franchise, upraszczając i rutynizując procedury, a przez to ułatwiając wchodzenie nowych osób na rynek.

Wielka Brytania, z drugiej strony, ciągle cierpi z powodu skutków pozostawie-

nia handlu detalicznego żywnością w rękach kilku wielkich firm. Żywność kosztuje tam więcej, ponieważ supermarkety mają większe marże niż detaliści w wielu innych krajach europejskich i Stanach Zjednoczonych.

Główne źródło innowacji

Mały biznes odgrywa główną rolę w tworzeniu nowych technologii i produktów. W ciągu kilku ostatnich dziesięcioleci rola dużego i małego biznesu w rozwoju nowych technologii i produktów różniła się znacznie.

Ponad 60% głównych wynalazków dokonanych w XX wieku było wynikiem pracy niezależnych wynalazców i małych przedsiębiorstw. Jeśli więc rozważy się, że małe firmy historycznie osiągnęły około 20% wszystkich wynalazków, jest oczywiste, że są one po tylekroć tak efektywne w innowacyjności, co duże firmy. Przykłady takich wynalazków obejmują samoloty, helikoptery, katalityczne filtry olejowe, oxygenową produkcję stali, fotokopiarki, aparaty polaroidowe, włókna poliestrowe, itp.

Małe firmy wydają się zachęcać do innowacyjności, ponieważ mniej restrykcyjne organizacje sprzyjają bardziej indywidualnej inicjatywie. Po pierwsze, w małej firmie innowacja jest konieczna do zapewnienia sobie przeżycia, podczas gdy duża zmierza po prostu do ustalenia swojej pozycji na rynku. Po drugie, menedżerowie małych firm, którzy są najczęściej ich właścicielami, mają więcej bodźców do innowacji. Po trzecie, duże firmy mogą preferować utrzymanie rozwoju technologicznego na minimalnym poziomie z powodów marketingowych. Po czwarte, badacze i innowatorzy dużych firm zmierzają do specjalizacji, natomiast w małych firmach zmierza się do technicznej uniwersalizacji. Specjalizacja może ograniczać innowacje; im więcej wiedzy musi być wykorzystane do rozwoju, tym bardziej oryginalne mogą być końcowe rezultaty innowacji.

Tworzenie stanowisk pracy

Panowało przekonanie, że od połowy lat 70. duży biznes tworzy najwięcej nowych stanowisk pracy. Pogląd ten został poważnie zmieniony przez profesora Davida Bircha z Massachusetts Institute of Technology. Jego badania wykazały, że w latach 1969-1976 mały biznes (20 za-

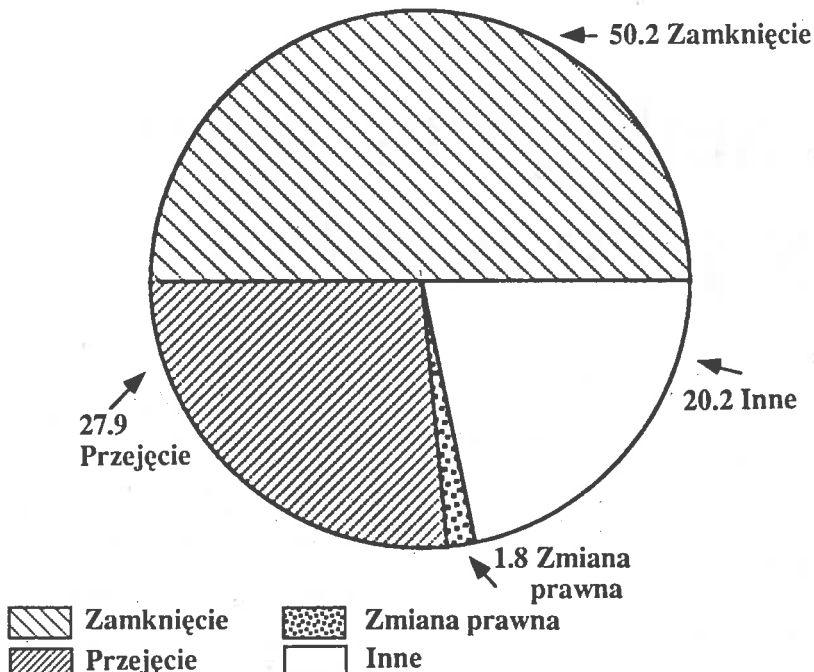
trudnionych lub więcej) stworzył 66% wszystkich nowych stanowisk pracy. W Wielkiej Brytanii taki biznes stworzył 99% stanowisk. Natomiast średnie i duże firmy dają ich niewiele. Cytując profesora Bircha, okazuje się, że mniejsze korporacje agresywnie wyszukują nowych możliwości, podczas gdy większe, przede wszystkim dokonują redystrybucji swoich działań.

Inne amerykańskie badania wykazały, że mały, młody technologicznie biznes tworzy nowe stanowiska znacznie szybciej niż stare, duże firmy.

Ostatnie badania we Francji potwierdziły, że małe firmy były głównymi twórcami stanowisk pracy w latach 70., prawie absorbując zredukowanych z dużych firm. Na podstawie przeprowadzonych badań można również zauważyć, że tworzenie stanowisk pracy jest większe w okresie recesji. Istnieje wiele powodów tego zjawiska, ale należy przede wszystkim podkreślić, że nie oznacza to, iż małe firmy są uodpornione na recesję; odczuwają one te same efekty co duże firmy. Pomimo negatywnych wpływów recesji na małe firmy, są jednak również pewne pozytywne – jednym z takich pozytywnych czynników jest to, że duże firmy mogą zmierzać do zaprzestania małego dochodowej działalności, pozostawiając otwarte nisze dla małego biznesu. Duże firmy mogą również zmierzać do subkontraktowania działalności ubocznej, oferując możliwości ekspansji małym jednostkom gospodarczym. Innym czynnikiem jest możliwość znacznego zwalniania pracowników przez duże firmy, lub przynajmniej obawa zaistnienia takiej możliwości i założenie własnego biznesu, na swój własny rachunek.

Pośród miliona nowych firm powstających każdego roku w rozwiniętym świecie, jedynie połowa z nich istnieje 18 miesięcy, a jedynie co piąta 10 lat¹⁾. Te dramatyczne liczby są często przytaczane, ale ciągle brakuje wyjaśnień przyczyn tego zjawiska. Nikt naprawdę nie zdefiniował na czym polega upadek firmy. Wielu właścicieli rzuca swoją firmę, ponieważ są znudzeni jej prowadzeniem, znaleźli lepsze źródła dochodów bądź sprzedali ją konkurentowi, albo przeszli na emeryturę.

W Wielkiej Brytanii przeprowadzone ostatnio badania dały ciekawe rezultaty co do przyczyn upadku małych firm²⁾. Wyniki przedstawione są na rysunku 1.



Rys. 1. Przyczyny upadku małych firm

Źródło: Colin Borrow, *The Essence of Small Business*, Prentice Hall, London 1993.

Jedynie połowa firm rzeczywiście zakończyła swoją działalność. Prawie 1/3 zmieniła tożsamość prawną lub została przejęta przez inny biznes. Pozostałe 20% stanowią przyczyny, których próba określenia zostanie podjęta w dalszej części artykułu.

Nowo rozpoczęty mały biznes może upadać z 11 głównych powodów. A oto one:

■ Brak umiejętności

Rozpoczęcie biznesu od początku wymaga znacznej wszechstronności (uniwersalności). Właściciel-menedżer wieczorami wypisuje na maszynie faktury, w weekendy wyprowadza księgi, w poniedziałek wysyła dokumentację, od wtorku prowadzi produkcję i dostarcza ją odbiorcy. Ludzie związani dotychczas z dużą firmą napotykają poważne trudności, aby stać się człowiekiem do wszystkiego.

■ Brak strategii produktowej/marketingowej

Dopóki nie zostanie jasno określone, kto kupi dany produkt lub usługę i dlaczego, nie powinno się go oferować.

■ Nadmierny optymizm odnoszący się do wielkości rynku

Jest totalnym nieporozumieniem przekonanie, że klienci siedzą i czekają na to, aż zacznie się im sprzedawać nasze produkty lub usługi. Nowy biznesmen musi prowadzić badania rynku, na który chce wejść, aby zobaczyć kim są konkurenci i poczynać szacunki, jaki będzie ich udział w sprzedaży.

■ Określenie najodpowiedniejszego czasu rozpoczęcia biznesu

Jest bardzo wiele do zrobienia, zanim pojawią się pierwsi klienci — znaleźć i wyposażyć lokal, zakupienie urządzeń i zapasów. Następnie, należy oszacować, ile czasu potrzeba na te przygotowania, zostawiając sobie jeszcze pewną rezerwę.

■ Brak odpowiedniego kapitału pieniężnego, który jest niezbędny do prowadzenia działalności

Jeżeli punkty 3 i 4 nie zostały prawidłowo skalkulowane, można łatwo odczuć brak pieniędzy. Niewystarczająca ilość gotówki jest zamrożona i pieniądze płyną tylko w jednym kierunku, dopóki klienci nie rozpoczną kupowania w racjonalnych ilościach. Należy więc na początku oszacować swoje potrzeby kapitałowe z zachowaniem bezpiecznego marginesu. Dobrze przygotowana prognoza przepływu gotówki pomoże zdecydować, jak dużo jej potrzeba i kiedy.

■ Zbyt wysoki koszt uruchomienia biznesu

Nowy biznes powinien być skromny. Nie należy wydawać zbyt dużo i za wcześnie na narzędzia, sprzęt i wyposażenie. Ludzie pochodzący z dużego biznesu często zaczynają działalność od przesadnie wysokiego standardu. Potrzebują elektronicznej maszyny do pisania i fotokopiarki w zasięgu ręki oraz biura w ekskluzywnym stylu. Wydatki te muszą być rozłożone na sprzedane produkty lub usługi i można stracić swoją konkurencyjność będąc zbyt zachlannym.

■ Konsekwencje wczesnego wzrostu

Wielu biznesmenów uważa, że ich prob-

lemy kończą się wówczas, gdy zaczynają napływać klienci, ale one mogą wtedy dopiero się rozpocząć. W obecnych czasach zmiany w biznesie następują szybko. Ponieważ rośnie sprzedaż, potrzebna jest coraz większa ilość gotówki, aby zasilić ten wzrost. Istnieje niebezpieczeństwo, że wzrost jest szybszy niż pozwalają na to zasoby gotówkowe.

■ Pomylenie gotówki z zyskiem

Często przedsiębiorcy mają pokusę wykorzystania gotówki — która nie zawsze oznacza zysk — do poprawy swego standardu i kiedy przychodzą rachunki od dostawców, nie mają ich z czego zapłacić.

■ Zła lokalizacja

To, gdzie prowadzisz swój biznes i ile płacisz za dzierżawę jest bardzo istotne. Nie należy dać się skusić obietnicą tylko dlatego, że dzierżawa jest tania — żaden klient może nie przejść tą drogą. Jednakże nie powinno się wybierać najdroższego i najlepszego miejsca, jeżeli obroty ledwie pokrywają koszty. Prowadzone początkowe badania rynku powinny pomóc w określeniu odpowiedniej lokalizacji.

■ Wybór i zarządzanie ludźmi

Duże przedsiębiorstwa mogą sobie pozwolić na popełnienie błędu, gdy wybierają personel. Małe przedsiębiorstwa nie mogą tego zrobić źle.

■ Brak rachunkowości

Nowi ludzie biznesu często traktują prowadzenie regularnej rachunkowości jako biurokratyczny nonsens. Dla nich koniec pierwszego roku obrachunkowego jest często zakończeniem ich biznesu.

Każdy właściciel małego biznesu zdaje sobie doskonale sprawę, że droga do sukcesu nigdy nie jest pozbawiona ryzyka. Jednakże świadomość trudności, jakie może napotkać powinna znacznie ułatwić jego działalność, zapewnić satysfakcję i sukces, a przede wszystkim konkurencyjną pozycję na rynku.

Dorota Bednarska

Przypisy:

- 1) AICOLA SIROPOLIS, *A Guide to the Entrepreneurship*, Highton Mifflin, New York, 1982.
- 2) *The 1990s decade of growth in enterprise*, Employment Gazette, London, November 1990.

Autorka jest pracownikiem naukowym Katedry Metod i Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.

Sergiusz Grzybek

„Good-will” — składnik bieżącej wartości przedsiębiorstwa

Określenie bieżącej wartości rynkowej przedsiębiorstwa na podstawie wyceny jego składników materialnych nie odzwierciedla w pełni rzeczywistego udziału majątkowego w procesie generowania zysku. Stąd też dużego znaczenia nabiera „good-will”, którego wycena w Polsce stanowi, jak dotąd, novum. „Good-will” jest ściśle związany z reputacją przedsiębiorstwa, która jest „[...] czymś bardzo zróżnicowanym, zależnym od uznania produktów przez klientów na rynku, od wysokiej marki firmy, która cieszy się uznaniem, od możliwości wykorzystania tradycji, jaką firma posiada”¹⁾. Wreszcie „good-will” to korzyści, które się nabywa w procesie negocjowania wartości przedsiębiorstwa między partnerami kupna i sprzedaży.

Biorąc pod uwagę zróżnicowany rynek oferowanych wyrobów i świadczonych usług, należy przyjąć za uzasadnione istnienie ograniczeń wejścia na rynek, które zmuszają nowo wchodzące firmy do ponoszenia dużych wydatków na przełamanie zastanej lojalności klientów. Wyśiłki takie zazwyczaj wiążą się z kosztami rozruchu i wymagają więcej czasu²⁾. Dopiero po upływie minimum trzech lat działalności można zauważyć wśród klientów względną stabilizację i wyrobione zdanie na temat danej firmy. Inwestowanie w dobry obraz firmy na rynku przynosi w końcu oczekiwane efekty.

Kiedy już firma osiągnie dobrą pozycję na rynku, należy zastanowić się nad tym — ile warta jest jej marka i związane z nią korzyści? W literaturze przedmiotu opracowanych jest wiele metod wyceny przedsiębiorstw³⁾, jednak większość z nich dotyczy szacowania tylko ich materialnej struktury.

Spróbujmy się teraz zastanowić, jak drogi jest „good-will” w przedsiębiorstwie działającym na rynku 8 lat. Przedsiębiorstwo to nie jest liderem, ale i nie musi obawiać się w najbliższej przyszłości utraty swojej pozycji na rynku. Aby móc określić wartość „good-willu”, należy mieć następujące dane:

- wielkość zysku netto z trzech ostatnich lat działania firmy,
- okres funkcjonowania firmy wyrażonej w latach,
- wielkość obrotu firmy za ostatni rok działalności,
- procentowy udział firmy na rynku wyznaczony na podstawie wielkości obrotów konkurencji za ostatni rok działalności.

Na wstępie określa się średnią zysku netto z ostatnich trzech lat działalności firmy. Średnia ta w naszym przypadku wynosi 5,15 mld zł.

Średnia zysku netto pomnożona przez lata funkcjonowania firmy wyznacza wstępną szacunkową wartość „good-willu”, co wynika z poniższej formuły:

Lata funkcjonowania firmy	Wstępna wartość szacunkowa „good-willu”
do 3 lat	suma z 3 lat
3 lata	średnia z 3 ostatnich lat x 4
4 lata	średnia z 3 ostatnich lat x 5
5 lat	średnia z 3 ostatnich lat x 6
6 lat	...
.	...
.	...
.	...
10 lat	średnia z 3 ostatnich lat x 10
powyżej 10 lat	średnia z 3 ostatnich lat x „n”

Wartość „n” jest ustalana podczas negocjacji, gdzie bardzo dokładnie jest definiowana w zależności od przyjętych kryteriów. Z założenia

wartość „n” może być równa od 11 do „k”, „k” \geq 11.

Obliczona wstępna wartość szacunkowa „good-willu” zostaje poddana korekcie przez odpowiedni wskaźnik pozycji rynkowej firmy, dzięki któremu wyznacza się właściwą wartość „good-willu” przedsiębiorstwa. Aby tego dokonać, należy znać wielkości obrotów konkurencji — przynajmniej z ostatniego roku ich działalności. Tego typu informacje można zebrać np. z prospektów sprzedaży udziałów firm, z prasy, w której ogłaszają się firmy konkurencyjne, pragnące zwrócić na siebie uwagę klientów, za pomocą wywiadu czy też innych znanych technik zbierania danych. Przedsiębiorstwa działające w gospodarce rynkowej powinny gromadzić wszelkie informacje o konkurencji w tzw. kartach konkurenta⁴⁾. Należy przy tym pamiętać, że nie wszystkie firmy sprzedające podobne wyroby stanowią konkurencję⁵⁾, czasami je tylko produkują, natomiast sprzedają na zupełnie innych rynkach. Ale może zdarzyć się i tak, że do konkurencji

zaliczają się firmy sprzedające zupełnie inne produkty, które bywają często wobec siebie substytucyjne.

W przypadku niemożności zebra-

nia potrzebnych informacji o konkurencji, należy określić wielkości szacunkowe, które powinny być uzasadnione w sposób nie budzący żadnych wątpliwości.

Znając udział obrotu firmy na tle działającej na rynku konkurencji, mnożymy uzyskaną wcześniej wstępną wartość szacunkową przez odpowiedni wyznacznik właściwy dla danego wskaźnika pozycji rynkowej. Otrzymujemy w ten sposób bieżącą wartość „good-willu” przedsiębiorstwa, co widać wyraźnie na zaprezentowanym poniżej zestawie wskaźników:

Wskaźniki pozycji rynkowej	Wyznaczniki korygujące
do 10%	0,25
do 20%	0,50
do 30%	0,75
do 40%	1,00
do 50%	1,25
do 60%	1,50
do 70%	1,75
do 80%	2,00
do 90%	2,25
do 100%	2,50

$$W_r = \frac{O_{fb}}{O_{fb} + O_{fk}} \times 100,$$

gdzie:

W_r – wskaźnik pozycji rynkowej firmy bazowej,

O_{fb} – wielkość obrotu firmy bazowej za ostatni rok działalności,

O_{fk} – wielkość obrotów firm konkurencyjnych za ostatni rok działalności.

Udział rozpatrywanego przedsiębiorstwa na rynku wynosi ok. 15%, dzięki czemu wyliczona wielkość 20,6 mld zł oznacza bieżącą wartość wypracowanej przez lata pozycji wśród konkurencji, a tym samym pozwala określić realną cenę rzeczywistego składu majątkowego firmy.

Przy wycenie przedsiębiorstwa warto pamiętać, że inwestycje ponoszone na wyrobienie marki są szczególnie ryzykowne ze względu na to, że nie zachowują żadnej wartości w przypadku, gdy wejście na rynek⁶⁾ danej firmie się nie uda. Jeżeli jest inaczej, to wówczas „good-will” jest tym dla danego przedsiębiorstwa,

czym liczba gwiazdek dla wybranego trunku.

Sergiusz Grzybek

Przypisy:

- ¹⁾ S. DŁUGOSZ, W. GRUDZEWSKI, *Sposób wyceny bieżącej wartości „good-will” spółki z o.o.*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 9/92.
- ²⁾ M.E. PORTER, *Strategia konkurencji – Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- ³⁾ Z.J. ADAMKIEWICZ, *Ile wart jest twój biznes? – Praktyka wyceny*, [w:] *Prywatyzacja, ile warte jest przedsiębiorstwo, w którym pracujesz?*, „Przegląd Organizacji” – wydanie specjalne.
- ⁴⁾ P. HINGSTON, *Wielka księga marketingu*, Kraków 1992.
- ⁵⁾ C. i P. BARROW, *Business Plan – czyli jak zrobić dobry interes*, Gdańsk 1992.
- ⁶⁾ S. GRZYBEK, *Metoda podejmowania decyzji rynkowych*, „Przegląd Organizacji” nr 8/91.

Autor jest asystentem Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu

- seminaria ogólnodostępne i wewnątrzzakładowe
- działalność wydawniczą
- oprogramowanie komputerowe controllingu
- wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

OSRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78 tel.: 41-10-65, 41-02-22, 41-13-85 tlx: 0512346

Biblioteka Menedżera

Lesław H. Haber

Management — Zarys zarządzania małą firmą

Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993

Głównym celem niniejszego podręcznika jest zaznajomienie kandydatów na przedsiębiorców i menedżerów z podstawowymi problemami managementu, który w języku angielskim oznacza umiejętne postępowanie — zarządzanie.

Poznanie tej dziedziny wiedzy umożliwi sprawne i umiejętne podejmowanie decyzji dotyczących m.in.:

- planowania i organizowania działań tak w stosunku do całości firmy, jak i poszczególnych stanowisk pracy;
- zatrudniania pracowników i pobudzania ich do aktywności zawodowej;
- skutecznego kierowania firmą oraz podległym personelem;
- rozwiązywania problemów pracowniczych związanych z procesami adaptacyjnymi, konfliktami czy podejmowanymi negocjacjami mającymi na celu zwiększenie motywacji do pracy i satysfakcji z faktu zatrudnienia w danej firmie.

W Polsce dotychczasowa konotacja zarządzania związana była z państwowymi zakładami pracy, gdzie prawo podejmowania inicjatyw i decyzji gospodarczych przysługiwało wyłącznie ministerstwu oraz dyrekcji tychże zakładów i jedynie na tym szczeblu było realizowane. W gospodarce rynkowej następuje ogromne uproszczenie zarządzania. Każdy właściciel firmy, nawet takiej, w której jest „menedżerem” i „personalem” w jednej osobie, codziennie stoi przed problemem wyboru działań, które umożliwiłyby efektywne wykorzystanie posiadanych zdolności, urządzeń, maszyn oraz

kapitału w celu osiągnięcia zysku — „wyjścia na swoje, a nawet trochę więcej”.

Wiedza z zakresu zarządzania przestaje być tym samym domeną ludzi z wyższym wykształceniem, zajmujących prestiżowe stanowiska w różnych działach gospodarki narodowej; staje się ona również potrzebą ludzi o wykształceniu podstawowym czy ogólnym, pragnących wykazać się własną aktywnością w różnych formach *small-businessu* w małej inicjatywie gospodarczej, w której liczy się własny pomysł, sposób jego realizacji oraz wynik będący sukcesem albo porażką.

Z myślą o tej właśnie grupie osób, jak również o młodzieży podejmującej naukę na kursach lub w różnego typu szkołach biznesu czy menedżerów, został opracowany niniejszy podręcznik. W związku z tym jego głównym celem nie jest przekazanie akademickiej wiedzy z zakresu zarządzania, lecz jedynie podstawowych wiadomości umożliwiających poznanie:

- genezy managementu, stosowanej terminologii, charakterystycznych metod i technik mających zastosowanie w warunkach małej firmy;
- roli i pozycji właściciela firmy — menedżera — w efektywnym realizowaniu zasad zarządzania;
- funkcji, które są podstawą działań w zakresie managementu, takich jak: planowanie, organizowanie, kierowanie, zatrudnianie, motywowanie i kontrolowanie;
- podmiotów managementu: tak pojedynczego pracownika z jego złożoną osobowością, systemem warto-

ści i motywacji, jak również całego personelu, którego zachowania mogą wspomagać lub dezorganizować funkcjonowanie i rozwój małej firmy;

- charakterystycznych sytuacji interpersonalnych występujących wśród samych pracowników, a także w układzie: pracownik — menedżer — przedsiębiorca; związane to jest z takimi zjawiskami, jak: ruchliwość, fluktuacja, konflikt, negocjacje, adaptacja, stabilizacja;

- efektów prawidłowego zarządzania małą firmą, przejawiających się w zadowoleniu personelu, menedżera oraz przedsiębiorcy, jak również w sprawnym i rozwojowym funkcjonowaniu firmy.

W podręczniku często są używane pojęcia: firma, mała firma, jak również właściciel firmy, przedsiębiorca, menedżer, kierownik, przełożony. Terminy te charakterystyczne są dla omawianych w niniejszej pracy aspektów managementu, odnoszących się przede wszystkim do poziomu małej, prywatnej, zatrudniającej do pięćdziesięciu osób firmy, w której stosunki interpersonalne w układzie przełożony — podwładny w większym stopniu mają charakter *face to face* niż oficjalnych zależności charakterystycznych dla średnich i dużych przedsiębiorstw państwowych lub prywatnych, co nie oznacza jednak, że problemy te nie są charakterystyczne również dla większych przedsiębiorstw gospodarczych. Natomiast określenia: właściciel — przedsiębiorca — menedżer — kierownik — przełożony należy traktować jako równoznaczne, ponieważ w małych firmach bardzo często przedsiębiorca „sam sobie sterem — żeglarzem” — a więc menedżerem, kierownikiem i przełożonym w jednej osobie.

W warstwie merytorycznej podręcznika wykorzystano zarówno dorobek zachodnich reprezentantów wiedzy i sztuki z zakresu managementu, jak również polskich naukowców i praktyków mających znaczące osiągnięcia w popularyzowaniu tych zagadnień w kraju.

Ze wstępu

Lesław H. Haber
Kraków, kwiecień — wrzesień 1992

Krystyna Bolesta-Kukułka

Mały słownik menedżera

Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993

Zarządzanie, jak każda sfera ludzkiego poznania i działania, ma swój własny język. Jest on coraz bogatszy, bo praktyka wnosi do niego nowe rozwiązania i sposoby, teoria zaś odkrywa coraz głębsze pokłady świata organizacji.

Wraz z nowym ustrojem gospodarczym spada na nas lawina słów i pojęć, na świecie już znanych, ale dla nas zupełnie nowych. Nowych nie tylko dla tzw. przeciętnego Czytelnika gazet, lecz także dla praktyków gospodarczych, polityków, studentów. Wiele z nich nie ma nawet jeszcze szych polskich odpowiedników. Niektóre pewnie na stałe wejdą do naszego języka w brzmieniu oryginalnym (z

reguły angielskim). *Leasing, marketing* czy *franchising* – to tylko nieliczne przykłady międzynarodowego języka biznesu. Pojęć tych jest w prezentowanym Czytelnikowi słowniku o wiele więcej.

Nie jest to jednak słownik dla biznesmena, ale przede wszystkim dla menedżera, czyli współczesnego kierownika. Niezależnie od tego, czy jest on (lub zamierza być) szefem dużego przedsiębiorstwa, czy tylko małego zespołu ludzi, powinien znać podstawowe pojęcia z zakresu nowoczesnego zarządzania, na które składają się: tworzenie strategii, projektowanie struktur organizacyjnych, podejmowanie decyzji, motywowanie ludzi, po-

znawanie kultury organizacyjnej, badanie otoczenia organizacji (zwłaszcza rynku), zarządzanie finansami firmy itd.

Zawartość słownika – podkreślił jeszcze raz – to głównie pojęcia podstawowe, których nie można nie znać. To uniwersalny elementarz nowoczesnego menedżera.

Dostarczenie polskiemu czytelnikowi takiego właśnie fundamentu było celem podstawowym autorki i głównym kryterium przy doborze haseł *Małego słownika menedżera*. Przy formułowaniu definicji najważniejszą zasadą była prostota i zrozumiałość, choć pewnie nie zawsze udało się efekt taki uzyskać. Większość haseł jest uzupełniona odpowiednikami w języku angielskim – oczywiście – poza pojęciami, które wchodzą do języka polskiego i zaczynają w nim funkcjonować w wersji oryginalnej. Zamieszczony na końcu słownika indeks terminów angielskich z pewnością ułatwi korzystanie z niego.

Ze wstępu

Krystyna Bolesta-Kukułka

Jerzy Baehr

Spółka z udziałem kapitałowym pracowników

Polski Dom wydawniczy „Ławica”, Warszawa/Poznań 1993

Książka jest próbą przedstawienia akcjonariatu pracowniczego, jako kapitałowego udziału pracowników w spółkach.

W pracy autor wychodzi z założenia, że wprowadzenie form prawnych zmierzających do upowszechnienia własności na gruncie polskim, winno być poprzedzone prezentacją obowiązujących systemów prawnych w krajach, w których już rozpowszechniono własność pracowniczą. Dlatego też zasadniczym celem w niniejszej publikacji było znalezienie przez autora odpowiedzi na pytanie: czy polski system prawny w kontekście doświadczeń i rozwiązań systemów prawnych wybranych krajów, stworzył odpowiednie ramy prawne i właściwe instrumenty dla rozwoju akcjonariatu pracowniczego w Polsce?

Aby wytyczony cel można było zrealizować Jerzy Baehr przedstawia w trzech pierwszych rozdziałach akcjonariat pracowniczy, jaki występuje w Stanach Zjednoczonych, Francji i Niemczech. W rozdziałach tych omówiono między innymi zagadnienia prawne dotyczące spółek kapitałowych funkcjonujących w danym państwie, problematykę akcji (rodzaje, rozpowszechnienie itp.), zaprezentowano niektóre elementy składowe struktury zarządzania spółką, a także ukaza-

no, opierając się na konkretnych przypadkach, funkcjonowanie tychże spółek.

W rozdziale czwartym przedstawiono istotę akcjonariatu pracowniczego w Polsce. I tak Jerzy Baehr, bazując na różnorodnych pojęciach akcjonariatu pracowniczego, przyjmuje, rzeczowo uzasadniając, pojęcie „spółki z udziałem kapitałowym pracowników”. Tematem rozważań w tym rozdziale jest też geneza akcjonariatu pracowniczego w Polsce, włącznie z przybliżeniem i omówieniem ustawy o przedsiębiorstwach państwowych z 1981 roku wraz z jej późniejszymi zmianami, która to teoretycznie stworzyła ramy prawne do tworzenia spółek – przedsiębiorstw z udziałem własnościowym pracowników. Dokonując analizy tejże ustawy oraz jej nowelizacji autor pokazał, że owe przepisy prawne dały legitymację do tworzenia spółek, które w sposób nieekwiwalentny korzystały z mienia przedsiębiorstw państwowych. I choć ustawa z 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych wprowadziła zabezpieczenie przed nieprawidłowościami, to nadal budzi wiele sprzeczności, a dla autora owe przepisy prawne stały się przedmiotem jego szczegółowych badań.

W następnych rozdziałach, tj. piątym

i szóstym, autor omawia formy prywatyzacji: kapitałową i likwidacyjną, ich charakter prawny, rozwiązania ustawowe i ich zastosowanie w praktyce. Jerzy Baehr przedstawia prywatyzację jako proces złożony, wielowymiarowy i długotrwały.

Rozdział siódmy ostatni poświęcony jest ocenie przyjętych rozwiązań i perspektyw rozwoju akcjonariatu w Polsce.

Jerzy Baehr konkludując swoje rozważania stwierdza, że wprowadzenie ustawy prywatyzacyjnej dało możliwość wielu formom udziału, i to atrakcyjnego, pracownikom w procesie przekształceń własnościowych. Jednak upowszechnienie własności kapitału wymaga nie tylko przebudowy wielu czynników systemowych, ale wprowadzenia też nowych, z których wiele przedstawiono w powyższej publikacji.

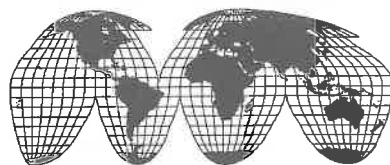
Na podkreślenie zasługuje fakt, iż w książce tej podjęto próbę nie tylko omówienia, ale również oceny procesu przebudowy stosunków własnościowych w gospodarce polskiej.

Praca stanowi kompendium wiedzy prawnej na temat akcjonariatu pracowniczego, wskazuje wady i zalety procesu prywatyzacyjnego, w tym powstawania i działania spółek pracowniczych.

Zaletą tejże książki jest też to, że zawarte w niej rozważania poparte są analizą bogatej literatury w dziedzinie akcjonariatu pracowniczego w Stanach Zjednoczonych, Francji i Niemczech, a także wykorzystaniem badań empirycznych przeprowadzonych przez autora i dokumentów udostępnionych w Kancelarii Sejmu oraz w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych.

Regina Król

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

Zarządzanie oparte na lojalności (II)

W warunkach tzw. doskonałej konkurencji rynkowej, tj. sytuacji, w której żaden z producentów nie może poprzez swoje działania (np. zmianę wielkości produkcji) wpłynąć na cenę rynkową dobra lub usługi, konkurencja cenowa staje się prawie niemożliwa. Ceny są tak wyśrubowane, iż trwałe ich obniżanie powoduje spadek poniżej kosztów produkcji. Z kolei podniesienie ceny powoduje odwrót konsumentów w kierunku firm oferujących usługi tańsze.

W takich warunkach pojawia się zjawisko tzw. konkurencji niecenowej, któremu poświęcony jest niniejszy artykuł.

Frederick F. Reichheld: *Loyalty – Based Management*, „*Harvard Business Review*”, March-April 1993.

Produkty i usługi z gwarancją na całe życie

Kiedy przedsiębiorstwo zidentyfikowało już „swojego” klienta, powinno go jeszcze utrzymać. To często oznacza produkcję nowych towarów lub dostarczanie nowych usług, by wyjść naprzeciw jego zmieniającym się potrzebom. Firma, która nie potrafi zużytkować posiadanej wiedzy o rozwoju lub zmianie hierarchii potrzeb konsumenta, zostawia po prostu uchylone drzwi swoim konkurentom na rynku. Dodatkowo, pomimo pokusy zdobywania nowych rynków swoimi nowymi produktami, z reguły bezpieczniej jest trzymać się własnych stałych nabywców. Z czasem firmy rozwijają bowiem wiedzę o najszybszych ich potrzebach i są w stanie dokonywać właściwych i szybkich wyborów intuicyjnych. Łatwiej jest więc rozszerzać ofertę usług dla pewnej znanej

grupy ludzi niż powielać stary wzór na nowych i coraz mniej opłacalnych grupach klientów. USAA, na przykład, poznawszy na wskroś wąski segment nabywców stosunkowo łatwo rozszerzyła swoją ofertę z ubezpieczeń samochodowych do ubezpieczeń na życie, zdrowie oraz zaczęła emitować karty kredytowe.

Kiedy nowojorski Entenmann – lider mechanizmu lojalności w dziedzinie wyrobu pieczywa – spostrzegł powolny spadek swoich zysków, rozpoczął analizę wzorca, według którego jego klienci dokonują zakupów. Okazało się, iż większość z nich, starzejąc się, poszukiwała coraz więcej produktów beztłuszczowych i bez cholesterolu. Dzięki bezpośrednim kontaktom z nabywcami odkryto, iż kupowali by oni te produkty u Entenmanna, gdyby tylko były one u niego dostępne. Przedsiębiorstwo stanęło więc przed wyborem: mogło stworzyć nową linię produkcyjną do wyrobu żądanych produktów lub szukać nowych klientów. Ostatecznie firma zdecydowała, że znacznie bardziej opłacalne będzie to pierwsze wyjście. Nowa linia produkcyjna Entenman-

na okazała się rynkowym hitem. Odnosiła się do zmieniających się potrzeb klientów wiernych firmie, a co więcej – odnosząc sukces przyciągnęła nowych.

W przemyśle samochodowym przedsiębiorstwem najlepiej adaptującym nowy program okazała się Honda. Dostosowany do zmieniających się potrzeb system marketingu pomógł zwiększyć wskaźnik ponowne nabywających wyroby tej firmy do 65%, przy średniej dla tego przemysłu wynoszącej około 40%. Po sukcesie małej Hondy Civic, następny samochód – Accord – został zaprojektowany tak, by wyjść naprzeciw potrzebom właścicieli tej pierwszej, tj. nabywcom ceniącym solidność wykonania oraz konserwatywną linię nadwozia. Klienci kupujący niewielkie Hondy Civic – samochody prawie sportowe – zakładając rodziny, potrzebowali auta podobnego, lecz większego. Honda zatem powiększyła Civic zauważwszy, iż klienci odwracają się od wyrobów ich firmy tylko dlatego, że ich rodziny rosły. Zwiększanie zysków poprzez utrzymanie raz zdobytej klienteli osiągnięte zostało przy

wprowadzeniu stosunkowo niewielkich zmian w technice produkcji.

Niebagatelne znaczenie ma także nieskomplikowana baza starych i wypróbowanych klientów o jasno sprecyzowanych wymaganiach. Jeden z największych dealerów samochodowych wielu marek w Stanach Zjednoczonych opisał ten system tak, jak go widział: „Sprzedaż samochodów Hondy przynosi mi największe zyski, ponieważ firma ta powoduje łatwość zawierania transakcji. Kluczem jest tu jednolitość klientów. Dla porównania w salonach sprzedaży Mitsubishi sprzedawca musi obsłużyć prawnika kupującego Diamonta za 30 000\$, by w następnej minucie sprzedać robotnikowi furgonetkę. Przy tak skomplikowanej strukturze nabywców, dealer nie jest w stanie służyć fachową radą każdemu”.

Lojalny pracownik

Wiele firm zmniejsza swój potencjał ekonomiczny poprzez niewłaściwą politykę kadrową, polegającą na niedocenianiu przydatności wysoko wykwalifikowanego, przywiązanego do macierzystego przedsiębiorstwa pracownika. Zarządzający zwykle twierdzą, że chcą utrzymać pracowników w firmie, lecz jeśli oznacza to dodatkowe podwyżki wynagrodzeń, przestają być o tym do końca przekonani. Kwestionują racjonalność 25-proc. podwyżek, mających na celu zmniejszenie „przepływu” (tj. napływu i odpływu z przedsiębiorstwa) zatrudnionych o 5%. Jednakże zwążywszy fakt, iż utrzymanie pracownika oznacza przywiązanie klienteli, a to z kolei napędza zyski, takie posunięcia stają się w pełni uzasadnione. Im dłużej pracownik pozostaje w firmie, tym większe zdobywa doświadczenie i tym dla niej staje się cenniejszy. Szczególnie pracownicy bezpośrednio kontaktujący się z klientami wywierają znaczny wpływ na stopień ich lojalności. Pracownicy ze stażem zapewniają prze-

cież daleko lepszą obsługę niż ci, którzy zaczynają dopiero pracę.

Zarządy, chcące zwiększyć lojalność swoich klientów nie zawsze zdają sobie sprawę z wagi czynnika pracowniczego w całym mechanizmie. To jednak przecież „doły” pracownicze, a nie członkowie zarządu stykają się na co dzień z klientem i to ich zasługą jest budowanie jego zaufania. Wprowadzając system nowego kierowania fabryką, koncentrują się na zmianach strukturalnych, zapominając o tworzeniu warunków do robienia kariery przez pracownika. Maleje przez to zadowolenie z pracy i zwiększa się „przepływ” zatrudnionych — na jego negatywne skutki zwróciłem uwagę już wcześniej, w I części tego tekstu.

Zagadnieniem równie ważnym, jak wybór właściwego klienta staje się selekcja odpowiedniego pracownika. To zwiększa nakłady oraz liczbę zatrudnionych; pozwala jednak na znalezienie ludzi skłonnych do nauki, zwiększania wydajności i kreowania zaufania w stosunkach: firma — klient. Wspomniana już ubezpieczalnia *State Farm Insurance* prowadzi specjalny program doboru swoich agentów. Ci dobrze zapowiadający się spędzają około roku na specjalnym kursie, w czasie którego nieustannie konkurują z kilkoma innymi „młodymi zdolnymi”. Długotrwały proces pozwala na wybór najlepszych z najlepszych. Szczególnie, że już dobór pierwotny kandydata prowadzony jest według kryteriów premiujących jego przynależność do grup społecznych rozwijających kontakty z „niewadliwymi” klientami. Według badań rynkowych około 80% tak przygotowanych agentów zostaje w firmie przez co najmniej cztery lata (w innych przedsiębiorstwach wskaźnik ten wynosi ok. 40%). Stają się oni znacznie bardziej skłonni do budowy trwałych powiązań z klientami. Jeśli wypracują oni grono wiernych nabywców, będą systematycznie spędzali coraz mniej czasu na uganianiu się za nowymi. Zdobyte przez nich doświadczenie oraz fakt, że agenci poświęcają się w większym stopniu obsłudze klientów lojalnych sprawia, iż ich wydajność pracy wzrasta o ponad 50% w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami danej gałęzi przemysłu.

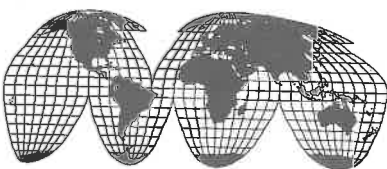
Jednym ze sposobów na znalezienie

nie potencjalnie wiernych pracowników jest także przeanalizowanie losów tych, którzy wcześniej pracowali w innym przedsiębiorstwie. Czy znaleźli pracę dzięki ogłoszeniom, notom prasowym czy też znajomościom oraz jak długo pracowali uprzednio? W systemie opartym na lojalności, umiejętności i doświadczenie są ważne, lecz nie tak bardzo, jak wierność i zaufanie. Liczy się bowiem głównie to, jak długo pracownik zamierza pozostać w firmie — doświadczenie przyjdzie z czasem.

Pomimo iż trwałość związku: pracodawca — pracobiorca pogłębia znajomość fachu, niektóre firmy bagatelizują ten fakt. Szczególnie banki znane są z tego, że swoim pracownikom oferują szerokie perspektywy, jednak z każdym awansem wiąże się konieczność przenosin, nierzadko do innego wydziału. Taka polityka przyniesie taki skutek, że promowany zabiera ze sobą doświadczenie nabyte w jednym dziale do innego — tam, gdzie nie służy ono nikomu. Co więcej, paradoksalnie awans może być w tej sytuacji bodźcem antymotywacyjnym dla operatywnego specjalisty, gdyż każdy awans oznacza pozbawienie go efektów dotychczasowej pracy i w konsekwencji budowanie całej siatki lojalnych klientów na większą skalę i od początku.

Nie wszystkie jednak przedsiębiorstwa stosują się do tych projektów ulepszeń. Wysoce dochodowa sieć restauracji „Olive Garden” stosuje system, zgodnie z którym każda nowa restauracja jest przejmowana przez nowego menedżera, którego główną zaletą nie jest konieczność stażu w firmie, lecz zaufanie, jakim jest obdarzany w miejscowej społeczności. Efekt jednak jest ten sam — tacy pracownicy nie muszą zachęcać potencjalnych klientów do korzystania z usług przedsiębiorstwa. Znajomości na miejscu rekompensują ewentualne braki doświadczenia i stażu w firmie.

Nawet dziedziny działalności nie zależące bezpośrednio od relacji: zatrudniony — konsument, czerpią korzyści z nowego systemu. USAA posiada bazę danych, umożliwiającą jakimkolwiek pracownikowi wydobycie dane tak, by klient musiał zawsze rozmawiać z tym samym agentem. Lecz nie to jest kluczem do



sukcesu USAA. Źródłem powodzenia jest tu znów niska „przepływowość” pracowników, którzy mając długi staż, rozpoznają zapotrzebowania rynkowe. Tak więc, gdy dział marketingu chce wiedzieć coś więcej o klientach, nie jest zmuszony do prowadzenia drogich i długotrwałych badań. Wystarczy zwołać zebranie pracowników, którzy, mając stały kontakt z rynkiem, dostarczają potrzebnej analizy. Zmiany można więc przeprowadzać w bardzo krótkim czasie – elastyczność podaży wzrasta.

Oczywiście pracownicy nie zostaną w przedsiębiorstwie, jeśli nie będą mieli po temu odpowiedniej motywacji w postaci płac i premii. Rozsądne firmy stosują wobec swoich ekspertów tę samą politykę, co wobec najlepszych klientów – kiedy raz ich pozyskają, zrobią wszystko, by ich nie stracić. Tak np. „Olive Gardens” przekonał się, iż główną przyczyną niezadowolonych lojalnych starych pracowników było stosowanie tej samej podstawy płacy wobec nich, jak i nowo przyjętych, podwyższyło ją lekko wobec tych, którzy pracując zaserwowali posiłki łącznej wartości większej niż 25 000\$.

Jeśli oczekuje się od pracownika pozostania w firmie przez dłuższy czas, niezbędne jest jego doinwestowanie. Warto bowiem w ten sposób zachęcić go do lepszego wykonywania swojej pracy, co zaowocuje nakręceniem spirali mechanizmu lojalnościowego, i nieuchronnie prowadzi do sukcesu.

Mierniki lojalności

Nawet najlepiej zaprojektowany system, oparty na lojalności, nie będzie skuteczny, jeśli nie skonstruuje się jednocześnie instrumentu służącego do pomiarów rynkowych. Są one bowiem podstawowym źródłem informacji dotyczących rozwijanej produkcji. Bez nich przedsiębiorstwo nie byłoby w stanie sprostać zmiennym potrzebom klienteli. Niestety, większość systemów księgowania nie uwzględnia wartości wierne nabywcy, co więcej – z reguły rozliczenia obejmują tylko okres roczny nie wskazując długookresowych trendów rozwojowych firmy. Menedżerowie – zobowiązani do

rozliczania się rocznie ze swych zysków, zmuszeni są do podejmowania działań krótkowzrocznych, pewnych „skrótów” ekonomicznych, w rodzaju podwyższania ceny, przy jednoczesnej obniżce kosztów. Takie działania rzadko skłaniają klientów do pozostania przy danej firmie, a mimo że nie zrezygnują oni z usług przedsiębiorstwa wszyscy jednocześnie, to jednak całościowym efektem będzie zwrócenie się większości z nich w kierunku konkurencji. Aby obraz całej sytuacji pogorszyć, trzeba dodać, że to najlepsi klienci w tej sytuacji pierwsi opuszczają firmę. Pierwszym krokiem w kierunku rozwiązania efektywnego systemu pomiarów rynkowych, staje się zrozumienie związków przyczynowo-skutkowych rządzących zachowaniami klienta. Podstawą działania, mającego zapewnić wierność nabywcy, jest stałe dostarczanie mu towarów i usług najwyższej jakości. Sukces lub porażka dają się tu łatwo mierzyć wskaźnikiem liczby stałych klientów (a w konsekwencji wzrostem zysków przedsiębiorstwa).

Zapewnienie sobie lojalności klienta daje trzy efekty:

- wzrost ekonomiczny firmy, jako rezultat powtarzających się zakupów jej towarów,
- utrzymanie pracowników spowodowane zwiększeniem zadowolenia z pracy,
- spadek kosztów wywołany wzrostem doświadczenia i wydajności pracy zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Te czynniki z kolei – na zasadzie sprzężenia zwrotnego – zwiększają lojalność klienta i zyski firmy.

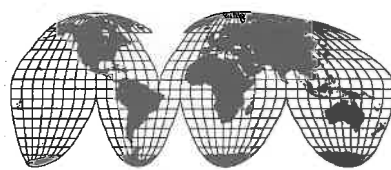
Jeśli jednak dyrektorzy wciąż będą koncentrować się na jednorocznych postępach swoich firm, efekty w postaci zniechęcenia klienta nie dadzą na siebie długo czekać. Przykładem może tu być dział ubezpieczeń na życie. 5-proc. wzrost liczby stałych klientów obniża koszty ich obsługi do 18%. Jednakże większość przedsiębiorstw koncentruje się raczej na redukcji kosztów na przykład poprzez ograniczanie płac. W bliskiej perspektywie działania te mogą być może odnieść skutek, lecz ich długofalową konsekwencją będzie obniżenie motywacji pracowników, co z kolei koszty zwiększy. Jedynym więc sposobem na uniknięcie tego

rodzaju błędów staje się długookresowe monitorowanie zysków – jako bezpośredniego następstwa zmian liczby stałych klientów. Ważna jest także ostrożna analiza otrzymanych wyników. Na przykład w przemyśle samochodowym producent nie powinien się martwić klientem, który sprzedając swój samochód przesiada się do autobusu, natomiast powodem do zmartwienia byłaby jego decyzja o kupnie samochodu innej marki.

Co więcej, satysfakcja klienta nie zawsze oznacza, iż pozostanie on wierny jednej firmie. Okazuje się, że około 65% do 85% klientów utrzymuje, iż byli zadowoleni z usług poprzedniego producenta. Oznacza to więc, że dzisiejsze systemy pomiaru satysfakcji klienta nie odpowiadają potrzebom pomiaru jego lojalności. Ich wyniki muszą być więc analizowane powtórnie pod tym właśnie kątem.

Pozytywne wyniki zastosowania systemu opartego na lojalności ukazują bezpośrednie powiązania między faktem dostarczania klientowi produktów najwyższej jakości a korzystną sytuacją finansową firmy. Działanie na korzyść klienta nie jest więc szkodliwe dla przedsiębiorstwa – wręcz przeciwnie, jest to jedyny sposób zapewnienia sobie lojalności nabywcy a w konsekwencji zwiększenia zysków. Tworzenie tego nowego systemu wymaga zastosowania nowej filozofii produkcji stawiającej jako naczelną wartość dobro klienta, a dopiero na drugim miejscu krótkofalowe zyski. Taki sposób zarządzania służy najlepiej pojętemu interesowi konsumenta, zatrudnionego, producenta i inwestorów. Jedynymi, którzy tracą, pozostają nie stosujący nowej taktyki. W ujęciu globalnym procesy dostosowawcze – naśladownictwo liderów, prowadzi więc do poprawy jakości produkcji całego rynku, nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw. I na tym właśnie polega największy urok tego nowego systemu zarządzania.

Opr. Marek Wojnar



„Revue Française de Gestion”

Finansjera kontra przedsiębiorstwo? (I)

Czy należy uważać, że trudności, które przeżywają przedsiębiorstwa, spowodowane są nieprawidłowym funkcjonowaniem rynku kapitałowego i postawą akcjonariuszy? Michel Albouy, omawiając 5 wielkich mitów dotyczących relacji między finansjerą a przedsiębiorstwami, wypowiada się przeciwko powszechnie panującemu niezrozumieniu tej kwestii. Wysuwa tezę, że pominięcie finansistów wskazuje na niski poziom zarządzania.

Michel Albouy: *La finance contre l'entreprise?* „Revue Française de Gestion”, III – V 1993.

Rzadko spotyka się prace dotyczące zarządzania, poświęcone roli akcjonariuszy i doradców finansowych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Większość dyskusji pomija akcjonariuszy, toczy się wokół kadr i dyrektorów. W takim ujęciu przedsiębiorstwo zredukowane jest do personelu, który należy motywować, dostawców, z którymi należy pozostawać w dobrych stosunkach oraz do klientów, których należy pozyskać i usatysfakcjonować. Natomiast akcjonariusze uważani są za ludzi działających poza przedsiębiorstwem, niezdolnych do zrozumienia jego trudności i skupiających swą uwagę na najbliższym zysku.

A jednak przedsiębiorstwa prywatne nie istniałyby bez akcjonariuszy i ich finansowego wkładu. Mało tego – ich rola nie ogranicza się wyłącznie do wnoszenia kapitału, mają oni również prawo kontrolowania sposobu zarządzania przedsiębiorstwem. We Francji, niestety, dość rzadko szefowie przedsiębiorstw to prawo uznają.

Również cele zarządzania stano-

wią we Francji częsty przedmiot dyskusji. Dla kogo się zarządza? I w jakim celu? Aby dokonać ulepszeń technologicznych (strona przemysłowa), zdobywać rynek (strona handlowa), czy też aby podwyższyć rentowność (strona finansowa)?

W Stanach Zjednoczonych fakt, że menedżerowie działają w celu jak największego wzbogacenia akcjonariuszy, stanowi podstawową tezę zarządzania finansami przedsiębiorstwa. I interesy wszystkich zainteresowanych wcale się nie wykluczają!

We Francji od początku lat 80. tworzony jest obraz przedsiębiorstwa, które zabezpieczyć ma miejsca pracy i zapewnić rozwój gospodarczy, oddziela się od niego natomiast finansjerę, co jest często powodem nieporozumień. W opinii wielu polityków, biznesmenów oraz mediów, działalność banków hamuje rozwój przedsiębiorstw...

Na temat relacji pomiędzy bankami a przedsiębiorstwami krąży wiele mitów, które wymagają wyjaśnienia. Celem tego artykułu jest ich omówienie i wytłumaczenie na przykładzie niżej wymienionych:

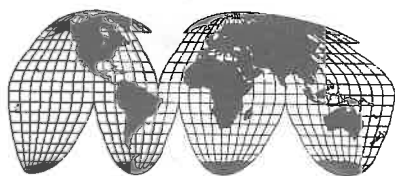
- rynek kapitałowy narzuca przedsiębiorstwom zarządzanie krótkoterminowe;
- kurs na giełdzie nie stanowi o prawdziwej wartości przedsiębiorstwa;
- jeżeli przedsiębiorstwom brakuje kapitału, znaczy to, że akcjonariusze nie spełniają swoich obowiązków;
- pojawienie się i upowszechnienie nowych operacji finansowych sprzy-

ja spekulacjom na niekorzyść inwestycji przemysłowych;

- stosowanie operacji OPA¹⁾ zagraża funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Mit I – rynek kapitałowy narzuca przedsiębiorstwom zarządzanie krótkoterminowe

W pracy poświęconej „upadkowi” Stanów Zjednoczonych (Gospodarka amerykańska po wyborze na prezydenta R. Reagana) C. Stoffaës napisał: „*Polityka inwestycyjna firm amerykańskich była być może zbyt krótkoterminowa i nie uwzględniała konieczności podejmowania ryzyka długoterminowego na 5-10 lat. Za ten stan rzeczy należy winić przede wszystkim ogromny udział banków w zarządzaniu amerykańskimi przedsiębiorstwami. Kryzys przeżywa również model zarządzania wewnętrznego, który powieli nieprawidłowe mechanizmy finansowe*”. W tej samej pracy ówczesny dyrektor generalny koncernu samochodowego Renault, B. Hanon, twierdzi: „*Poważnym, popełnianym od 10 lat, błędem, który spowodował upadek wielu przedsiębiorstw amerykańskich, jest zbyt wysoki wskaźnik aktualizacji – zagraża on wręcz funkcjonowaniu przemysłu amerykańskiego. Faworyzowane są inwestycje krótkoterminowe, a kierujący przedsiębiorstwami nastawieni są na zysk już po upływie 2-3 lat. Stąd wskaźnik inwestycji wynosi tu 2-3%, podczas gdy we Francji ogólnie przyjęty jest wskaźnik 6-, 7-, a nawet 9-procentowy*”.



Niedawno Amerykanie opowiadali się za interwencją władz publicznych, aby zapobiec projektom krótkoterminowym w dziedzinie finansów. Według członków *Competitiveness Policy Council* utrata konkurencyjności ze strony przedsiębiorstw amerykańskich spowodowana była właśnie przez „projekt krótkoterminowy, często skoncentrowany na publikowaniu rezultatów kwartalnych, przeznaczonych właściwie dla giełdy”.

W przeciwieństwie do powszechnie przyjętej opinii, nie istnieją żadne dowody na to, że rynek kapitałowy narzuca menedżerom politykę krótkoterminową. W związku z tym należałoby wyjaśnić pewne nieporozumienia. Fakt, że rynek silnie reaguje na pewne „informacje” (napływające zarówno z wewnątrz, jak i z zewnątrz przedsiębiorstwa), nie znaczy wcale, że jest on krótkowzrostowy. „Informacja” taka (np. pozyskanie nowych rynków, wprowadzenie produktów rokujących duże nadzieje, podwyższenie stopy procentowej, wojna w Zatoce Perskiej itd.) wywiera silny wpływ na oczekiwane zyski przedsiębiorstwa i naturalne jest, że rynek koryguje wcześniejsze przewidywania i oczekiwania.

Innym dowodem na to, że zysk z bieżącej działalności nie jest jedynym celem działania rynku kapitałowego, jest wprowadzenie na giełdę takich przedsiębiorstw, jak Eurotunnel czy EuroDisneyland. Cechą wspólną tych dwóch przedsiębiorstw jest to, że zostały one sprzedane na rynek, zanim jeszcze przyniosły zysk. Oszacowanie wartości tych przedsiębiorstw zostało dokonane na podstawie przewidywanych długoterminowych zysków i zmodyfikowane wraz z napływem nowych informacji dotyczących tych firm. W ten sposób postępuje się z każdym przedsiębiorstwem, jednak akcje nie zawsze są szacowane w jednakowy sposób. I tak niektóre z nich są kapitalizowane 20-krotnie (jak np. akcje L'Oréal), inne – tylko 4-krotnie (np. Peugeot). Różnice takie tłumaczą się średnio- i długoterminowymi perspektywami rozwoju danego przedsiębiorstwa oraz różnym poziomem ryzyka.

Tak więc wydaje się, że wbrew powszechnie przyjętej opinii, zarządzanie i kierowanie krótkoterminowe jest raczej domeną kierujących przedsiębiorstwami, a nie rynku. Dowodem na to jest słaby rozwój inwestycji wykorzystujących przy-

szłe zyski oraz znaczenie, jakie przypisuje się takim kryteriom, jak *pay back* czy termin odzyskania kapitału. Co więcej, te krótkoterminowe metody zarządzania są jeszcze umacniane przez systemy kontroli, które faworyzują wyniki roczne zamiast wspomagać proces nadawania wartości akcjom. Na przykład, zamiast uważać za koszty działalności, które można zredukować zależnie od koniunktury, wydatki na badania i rozwój, należałoby raczej potraktować je jako długoterminowe inwestycje.

Mit II — kurs na giełdzie nie stanowi o prawdziwej wartości przedsiębiorstwa

Pomimo swego niezastąpionego miejsca w gospodarce rynkowej, giełda pozostaje instytucją „podejrzaną” i niepewną dla dużej grupy francuskich polityków i ekonomistów. Ich różnego rodzaju publiczne deklaracje świadczą o niewielkim poważaniu, jakim cieszy się wśród nich rynek kapitałowy.

Co prawda, uznaje się pewną jego przydatność, ale pod warunkiem, że będzie on pozostawał na usługach przemysłu. I faktycznie — różne przedsiębiorstwa gromadzą swe kapitały na giełdzie — aby inwestować, rozwijać produkcję i tworzyć miejsca pracy. Oczywiście, jeśli rynek udziela swego poparcia przedsiębiorstwom, które o nie proszą, robi to w nadziei odpowiedniego wynagrodzenia, a nie z czystej filantropii. Powróćmy jeszcze do tego zagadnienia przy omawianiu mitu 3 w części II artykułu.

Poza kontrowersyjnym udziałem giełdy w funkcjonowaniu gospodarki, podstawowy problem stanowi zdolność rynku do ustalenia autentycznej wartości akcji przedsiębiorstw. Można by mnożyć deklaracje kierujących przedsiębiorstwami, oceniających wartość akcji ich przedsiębiorstw za zaniżone przez pracowników giełdy, czyli w rzeczywistości przez ogół inwestorów. Zaniżanie wartości jest często dokonywane na podstawie porównania pomiędzy wartością rachunkową kapitałów a wartością rynkową akcji. Przypomnijmy, że wartość rachunkowa jest pozostałością po dawnych zasadach rachunkowych i że nie informuje ona o zdolności firmy do wytworzenia zysków. Te ostatnie stanowią przedmiot szacunków i ob-

liczeń biur badań stanu finansowego przedsiębiorstw. Biorą one pod uwagę ogół warunków, mających wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (sytuacja danego sektora, stan konkurencji, pozycja firmy, analiza finansowa itd.). Oczywiście jest, że ewentualnego inwestora interesują perspektywy firmy, a nie jej przeszłość. I tak, zaobserwowane różnice w cenach akcji tłumaczy się różnymi wymaganiami ze strony inwestorów, dotyczącymi rentowności firmy, jej przyszłego wzrostu i ewentualnego ryzyka. Przedsiębiorstwo mające dużą rentowność, dobre perspektywy wzrostu i niewielkie ryzyko zawsze będzie warte więcej, niż inne, mające gorsze wskaźniki.

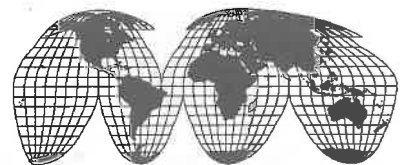
Wszystkie poważne badania nad funkcjonowaniem rynku kapitałowego wskazują na to, że hipoteza skuteczności tego rynku nie jest wyssana z palca. Okazuje się bowiem, że kurs papierów wartościowych (akcje, obligacje itp.) jest zbliżony do ich autentycznej wartości.

Ostatnie wyjaśnienie przeznaczone jest dla tych, którzy byli zaskoczeni ostatnimi krachami na giełdzie (październik 1987, sierpień 1990) i silnym spadkiem wartości akcji: doświadczenie wskazuje, że błędy w szacunkach, jeśli w danym momencie występują, wcześniej czy później zostają skorygowane — jest to jeszcze jeden argument przemawiający za zarządzaniem długoterminowym.

Opr. Katarzyna Mikunda

Przypis:

¹⁾ OPA — *Offre Publique d'Achat* — termin równoważny z angielskim *take over bid*. Jest to operacja często praktykowana w Stanach Zjednoczonych, we Francji zaś dozwolona od 1966 r. Polega na tym, że przedsiębiorstwo A proponuje bezpośrednio akcjonariuszom przedsiębiorstwa B kupno swych akcji po stałym kursie (wyższym od danego kursu na giełdzie). Akcjonariuszom proponuje się złożenie ich akcji w odpowiednim banku, aż do ustalonego terminu. W tekście użyłam (dla wygody) francuskiego skrótu OPA (w liczbie mnogiej).



„*VDI-Nachrichten*”

Doradcy w przedsiębiorstwie

Horst Biallo: *Kunden Fühlen sich vom Berater allein gelassen. Unternehmensberatung: Konjunktur in der Rezession*, „*VDI-Nachrichten*” nr 12 z 26.03.1993 r.

W okresie recesji znacząco wzrasta zapotrzebowanie przedsiębiorstw na doradztwo. Najczęściej doradcy angażowani są przez przedsiębiorstwa do rozwiązywania problemów obniżania kosztów. Firmy doradcze stosując często schematyczne podejście uzyskują wysokie honoraria, będące wynikiem zazwyczaj znacznych obniżek kosztów.

W Niemczech „mądrość” branżowa w zakresie doradztwa jest określana według zasady: „*najpierw klient ma pieniądze, a doradca doświadczenie; następnie jest dokładnie odwrotnie*”. Przy angażowaniu wysoko opłacanych doradców menedżerowie popełniają wiele błędów. Z danych Instytutu Marketingu Uniwersytetu w Münster wynika, iż:

- 50% firm jest całkowicie zadowolonych z działalności doradców;
- 25–33% stwierdza, że ich oczekiwania nie zostały spełnione.

Menedżerowie oczekują doradztwa, na przykład, w zakresie inwestycji, wyczuwają bowiem, a często nawet wiedzą, że prawie połowa ich pieniędzy jest „wyrzucana przez ok-

no”. Często doświadczają, post factum, które ich wydatki były zbędne.

Zwraca się uwagę na dwie sprawy, które przede wszystkim powinny być uwzględniane przez menedżerów:

- wybór właściwego partnera – doradcy,
- zobowiązanie doradców do aktywnej pomocy w zrealizowaniu opracowanych projektów.

Jeżeli przedsiębiorstwo wymaga poparcia w zakresie analizy wartości, aby doprowadzić do obniżki kosztów lub impulsów w zakresie marketingu, czy systemów informatycznych – to sukces lub niepowodzenie zależą od know-how, od współpracy lub też od **umiejętności**, które doradca „rzucił na szalę”. Nazwiska doradców czy nazwy firm doradczych nie są gwarantem przyszłych efektów, tak jak i uzyskane referencje, ponieważ nie dają informacji o powodzeniach lub niepowodzeniach opracowanych projektów.

Przy opracowywaniu problemów związanych z informacją najczęściej zlecający i doradca wprowadzają „zeszyt obowiązków”, w których dokładnie określa się, jakie oczekiwania ma spełniać opracowane rozwiązanie. Przy wyborze doradców zwraca się szczególną uwagę na ich niezależność. Wybierając doradców wymaga się oferty, która udzieli odpowiedzi na pytania:

- jaki jest cel podejmowanego przedsięwzięcia?
- jaki będzie przebieg prac doradczych z uwzględnieniem szczegółowego toku ich realizacji?
- jaki będzie czas trwania prac i koszty (poszczególnych etapów i całości)?

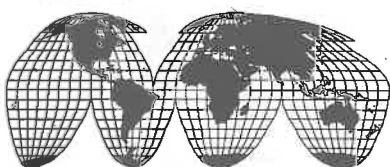
● ilu doradców-projektantów będzie zaangażowanych, jaki jest profil ich specjalności, kto będzie kierował całym zespołem?

Zlecający powinien zwracać uwagę na materiały merytoryczne i liczbowe (statystyczne), którymi posługują się doradcy, niekiedy bowiem zdarzało się, że, na przykład, doradcy marketingu, konsultując temat „rynków jutra”, posługiwali się materiałem nieaktualnym, a więc nieprzydatnym.

Ważną sprawą jest podział realizowanego wspólnie przedsięwzięcia na etapy z wyraźnie określonymi terminami ich realizacji.

W okresie recesji, aktualnie w Niemczech, szczególnie dużym powodzeniem cieszą się problemy kosztów i ich obniżki. Są one traktowane jako **sterujące** działalnością przedsiębiorstwa, zwłaszcza takie, które mogą zapewnić uzyskanie efektów w stosunkowo **krótkim** czasie. Wysoko ceni się, w związku z powyższym, wszelkie propozycje od produkcji, przez informację, aż do zarządzania. Do obniżki kosztów podchodzi się racjonalnie. Uważa się tu, na przykład, że „ok. 90% kosztów personalnych nie podlega szybkiej obniżce”, sprawa bowiem nie może być sprowadzona wyłącznie do zwalniania pracujących, ponieważ recesja jest **procesem**, który przecież przemienie.

Między teorią a praktyką przedsiębiorstw istnieją duże różnice, które wielu doradców z trudem dostrzega. Wynika to najczęściej z faktu, że znaczna liczba doradców podjęła pracę w firmach doradczych bezpośrednio po studiach, a więc bez prze-



ścia **praktyki** życiowej. Cenieni są tacy, którzy pracowali w przedsiębiorstwie i mają nie mniej niż dwa lata praktyki.

Dwie trzecie osób zatrudnionych w dużej firmie doradczej Mc Kinsey ma 2–3-letnią praktykę w przedsiębiorstwie przemysłowym.

Ważnym mankamentem działalności wielu dużych firm doradczych jest przekonanie, że ich misją jest dostarczanie atrakcyjnych koncepcji, natomiast najczęściej opuszczają swoich klientów w okresie realizacji tych koncepcji, pozostawiając ich samym sobie. Często wynika to z faktu, że opracowane projekty **nie są realne** i bardzo ciężko je wdrożyć. W ten sposób góry papieru związanego ze strategią trafiają do szuflad czy nawet, niekiedy, do kosza.

Wynika to również i z faktu, że wielu doradców odczuwa niechęć do swoistego prowadzenia menedżerów przez całe długie miesiące.

Doradcy w Niemczech (tak jak we wszystkich krajach zachodnich) są dobrze opłacani. Dienne honorarium doradcy wynosi od 1500 do 4000 DM, które ulega **znacznemu zwiększeniu**, kiedy doradca przyjmuje opiekę nad wdrożeniem projektu aż do uzyskania przewidzianych efektów ekonomicznych.

Wielu menedżerów podejmuje współpracę z doradcami dopiero wówczas, kiedy pozostało już bardzo mało czasu na opracowanie, na przykład, nowej strategii. Pod naciskiem czasu podejmują współpracę z doradcami i niekiedy przyjmują koncepcję nie tę, z której byłiby zadowoleni, ale tę, którą zaproponowali doradcy. W tej sytuacji **rzeczywiście klient miał w sytuacji wyjściowej pieniądze, a doradca doświadczenie, zaś potem bywa zwykle dokładnie przeciwnie.**

Opr. Waclaw Biliński

Dnia 17 czerwca br. w Lublinie odbyło się Walne Zebranie Lubelskiego Oddziału TNOiK.

Na spotkanie przybyli członkowie różnych środowisk naukowych i ludzie praktyki. Wśród członków TNOiK znajduje się bowiem kadra naukowa wszystkich uczelni Lublina: UMCS, KUL, Akademii Medycznej, Akademii Rolniczej i Politechniki. Nie zabrakło nowo przyjętych członków, a zwłaszcza ludzi młodych, którzy reprezentują różne podmioty gospodarcze – państwowe, spółdzielcze i prywatne, a także banki i instytucje kontrolne, stowarzyszenia współpracujące – PTE, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce.

Pomimo znaczącego dorobku merytorycznego i dobrej kondycji finansowej jednostek lubelskiego TNOiK prowadzących działalność gospodarczą, a więc Ośrodka Postępu Organizacyjnego i Przedsiębiorstwa Consultingowo-Usługowego uwaga zebranych nie koncentrowała się na przeszłości. Zdecydowanie więcej czasu poświęcono programowi rozwoju i doskonalenia efektywności w najbliższej przyszłości.

Członkowie lubelskiego TNOiK, znając trudną sytuację wielu oddziałów w kraju, które musiały podjąć decyzję o likwidacji lub zawieszeniu działalności, zdecydowali się na pełną mobilizację swych sił i środków, aby utrzymać dobrą pozycję TNOiK w środowisku lubelskim.

Wyrażono chęć poszerzenia zasięgu terytorialnego przez organizowanie delegatur w sąsiednich obszarach regionu Środkowo-Wschodniego Polski.

W uchwałach programowych znalazło się kilka znaczących i bardzo konkretnych przedsięwzięć i inicjatyw, które wydają się umacniać pozycję TNOiK.

Przede wszystkim postanowiono przystąpić do odnowienia składu członkowskiego, szczególnie wśród członków wspierających, dla których przewidziano zupełnie nowe formy wspierania.

Przy weryfikacji członków indywidualnych założono pozyskanie młodej kadry małego i średniego biznesu, a także studentów i młodzież szkół średnich.

Kolejnym krokiem jest wprowadzenie zinstytucjonalizowanych form współpracy z poszczególnymi katedrami Uczelni i zakładami naukowymi, które pozwolą obu stronom na uzyskanie korzyści finansowych przy przyjmowaniu zleceń dotyczących procesów prywatyzacyjnych i edukacyjnych.

Pilnym zadaniem będzie zorganizowanie Lubelskiego Klubu Menedżera, który prowadziłyby zajęcia praktyczne i trening intelektualny dla małego i średniego biznesu. Chodzi również o upowszechnienie wśród ludzi biznesu podstawowych zasad logistyki rynkowej, szeroko stosowanej w krajach zachodnich a w szczególności we Francji. Do przeprowadzenia cyklicznych seminariów przygotowane zostało wstępne porozumienie z ośrodkiem naukowym w Lille we Francji.

Wśród rozlicznych zadań dominiuje jednak zamiar pogłębienia rozpoczętej już w latach 1991-1992 współpracy z ośrodkami naukowymi i firmami consultingowymi ze Szwajcarii, Anglii i Francji.

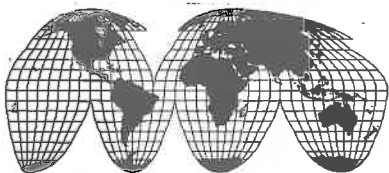
Lubelski Oddział ma już na swoim koncie wiele przykładów bezpośredniej współpracy z zagranicą.

Kiedy upadła wieloletnia współpraca z Węgierską Organizacją SzVT w Debreczynie a otwarto się możliwości współpracy z ośrodkami Zachodniej Europy, Zarząd Oddziału podjął próby nawiązania bezpośrednich kontaktów bez udziału ZG w Warszawie. Konkretnie działania podjęto w latach 1991-1993.

A oto niektóre przykłady podjętych działań:

- Dnia 28 maja 1991 r. wspólnie z Komisją Nauk Ekonomicznych L.T.N., zorganizowano jednodniowe seminarium dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw „Finansowa optymalizacja zagranicznej działalności przedsiębiorstw”. Seminarium prowadzili wybitni specjaliści ze szwajcarskiej firmy consultingowej – Corporate Central Consultants Holding AG.

- Dnia 8 września 1992 r. z udziałem Georges Mocueta z Francuskiej Firmy Consultingowej w Lille,



odbyło się seminarium na temat możliwości współpracy polskich firm z firmami Francji i Belgii. Szczególnym zainteresowaniem cieszyła się dyskusja na temat podjęcia kooperacji naszych firm, w związku z podjęciem produkcji w FS Lublin samochodów – Peugeot 405. W dyskusji uczestniczyli przedstawiciele FS Lublin i firmy Auto-France.

● Wśród wielu ciekawych spotkań członków TNOiK odbyły się dwa spotkania z Jamesem Craigiem, profesorem Uniwersytetu w Londynie i Glasgow a zarazem członkiem Visa-Forum w Polsce. W sierpniu 1992 w Lublinie, a następnie w dniach 23-25 listopada 1992 r. w czasie ogólnokrajowej konferencji w Zakopanem, prof. J. Craig przedstawił swoją opinię na temat problemów rozwoju przedsiębiorczości polskiej; określił kierunek i priorytety rządowej polityki gospodarczej w Polsce. Udzielał rad – od czego zacząć i jak budować struktury społeczności oraz przedsiębiorczości lokalnej.

● Dnia 20 kwietnia 1993 wspólnie z Lubelskim Klubem Rotariańskim w czasie tygodniowego polsko-francuskiego seminarium Ryla-93 w Lublinie (*Rotary Young Leadership Award*) zorganizowano zajęcia edukacyjne dla młodych menedżerów polskich i francuskich, uczestników seminarium w Wyższej Szkole Zarządzania w Warszawie. Wykład prowadził rektor tej szkoły, Prezes Zarządu Głównego TNOiK prof. dr hab. Henryk Sadownik.

Nowo wybrane władze lubelskiego oddziału wyraziły nadzieję, że utrzymają dotychczasowy dorobek i poszerzą działalność o nowe inicjatywy i przedsięwzięcia.

dr Tadeusz Rekiel

W czasie ostatniego Walnego Zebrania sprawozdawczo-wyborczego białostockiego Oddziału Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, które odbyło się 17 czerwca br., działacze podsumowali swą działalność w latach 1989 – 1993. Wprawdzie przestały istnieć niektóre agendy TNOiK – Klub Dyrektora, Klub Mistrza i Klub Użytkowników, Klub Systemu Informatycz-

nego „ESRODOM”, ale mimo to Towarzystwo zanotowało niemałe osiągnięcia w szkoleniu kadr.

Największą popularność zdobyły seminaria i konferencje szczególnie w zakresie organizacji i zarządzania, w których uczestniczyło około 4,8 tys. słuchaczy. W minionym okresie grupa absolwentów wyższych uczelni ukończyła podyplomowe Studium Menedżerów, zapoznając się z zagadnieniami z różnych dziedzin: marketingu, bankowości, obsługi komputerów i systemu podatkowego. Obecnie prowadzone są zajęcia w Policealnym Studium Zarządzania i Policealnym Studium Bankowości, przygotowujące wykwalifikowanych pracowników dla przedsiębiorstw, spółek i banków. Łącznie audytorium TNOiK w minionej czteroletniej kadencji liczyło 6,9 tys. słuchaczy. Towarzystwo zajmuje się też doradztwem organizacyjnym.

Na ostatnim sejmiku wybrano nowy Zarząd Oddziału Towarzystwa, którego prezesem został prof. dr hab. Leszek Kupiec z Filii Uniwersytetu Warszawskiego. Wybrano też delegatów na Krajowy Zjazd TNOiK. Dyskutanci postulowali zwiększenie liczby członków rekrutujących się spośród absolwentów szkół wyższych. W planie szkolenie specjalistów z czterech dziedzin: ekonomiki i organizacji przedsiębiorstw, finansów i rachunkowości, handlu zagranicznego i hotelarstwa.

Eugeniusz Staśkiewicz

Dnia 5 czerwca 1993 delegaci Walnego Zebrania Oddziału TNOiK w Toruniu zebrani w Domu Organizatora, dokonali wyboru władz oddziału, komisji rewizyjnej, sądu koleżeńskiego i rady naukowej na następną kadencję. Ponadto wybrano delegatów na Krajowy Zjazd Towarzystwa.

Prezesem ZO TNOiK w Toruniu został ponownie prof. dr hab. M. J. Stankiewicz dziekan Wydziału Nauk Ekonomicznych UMK w Toruniu, natomiast przewodniczącym komisji rewizyjnej został ponownie Andrzej Wiśniewski.

Nowo wybrany zarząd na swym pierwszym posiedzeniu określił zadania na najbliższy okres, dzieląc je pomiędzy członków zarządu.

Szukamy młodych researcherów i tłumaczy

Redakcja

„Przeglądu Organizacji”
nawiąże współpracę ze
studentami

- wydziałów (kierunków) organizacji i zarządzania,
- anglistyki, germanistyki i romanistyki.

Zgłoszenia zawierające:

- adres (dom, akademik), telefon (może być kontaktowy),
- (ewentualnie) list polecający promotora, opiekuna naukowego

prosimy nadsyłać do
redakcji:

„Przegląd Organizacji”
ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel. 27-15-10