

# przeгляд

organizacji **1**



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**99**





## RESTRUKTURYZACJA GÓRNICTWA

- Rentowność i bilans energetyczny – rozmowa z prof. dr. hab. inż. WŁODZIMIERZEM BOJARSKIM z Instytutu Podstawowych Problemów Techniki PAN ..... 5
- Filozofia sektora zintegrowanego – wypowiedź prof. dr. hab. inż. ANDRZEJA LISOWSKIEGO z Głównego Instytutu Górnictwa w Katowicach, honorowego prezesa Śląskiego Oddziału TNOiK ..... 7
- Restrukturyzacja AD 1999 – wypowiedź HENRYKA KOPCIA, wicedyrektora Departamentu Restrukturyzacji Przemysłu Ministerstwa Gospodarki ..... 10

## UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Po roku – uff! – Dariusz Teresiński ..... 12

- Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe – Henryk Jagoda ..... 13
- Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania – Jan Lichtarski ..... 13
- Zarządzanie jako czynnik restrukturyzacji przedsiębiorstwa – Jerzy Lech Czarnota ... 19
- Przyszłościowa forma kooperacji. Koncepcja przedsiębiorstwa wirtualnego na przykładzie firm szwajcarskich i niemieckich – Anna M. Zarzycka ..... 21

## FINANSE

- Ekonomiczna wartość dodana w ocenie organizacji gospodarczej – Andrzej Rutkowski 24
- System budżetowania kosztów a zarządzanie organizacją zdecentralizowaną – Arkadiusz Januszewski ..... 29

## INFORMATYKA

- Realizacyjne uwarunkowania zintegrowanego systemu informatycznego – Piotr Adamczewski ..... 33

## MARKETING

- Wycofywanie produktów z rynku – Adam Rozwałka ..... 38

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Nowa ekonomia konkurencji – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 41

## KRONIKA TNOiK ..... 44

# Rentowność i bilans energetyczny

Rozmowa z prof. dr. hab. inż. WŁODZIMIERZEM BOJARSKIM z Instytutu Podstawowych Problemów Techniki PAN

## Czy to prawda, że górnictwo przynosi straty?

To zależy, czy rozpatrujemy górnictwo jako całość, co jest – w mojej opinii – podejściem niesłusznym, czy też przyglądamy się poszczególnym kopalniom: wtedy wynik zależy od tego, jaką kopalnię rozpatrujemy. Zależy też od zakresu i głębokości analizy strat i zysków: czy liczymy je na poziomie przedsiębiorstwa, czy grupy przedsiębiorstw, czy całej gospodarki. Każdy z tych punktów widzenia oznacza inną odpowiedź na pytanie o straty.

Zróznicowanie sytuacji finansowej poszczególnych kopalń w znacznej mierze wynika z uwarunkowań geologicznych. Mniejszy wpływ na rentowność mają różnice wewnętrznych cech przedsiębiorstwa, takich jak system zarządzania i trafność wyboru określonej metody eksploatacji złoża, ale o ile na warunki geologiczne nie mamy wpływu, to pozostałe czynniki powinniśmy optymalizować.

Przy tych początkowych zastrzeżeniach uważam, że znaczna większość z istniejących kopalń jest lub może być rentowna w skali przedsiębiorstwa, a prawdopodobnie wszystkie są rentowne w skali kraju. Rentowność w skali kraju może być mierzona dwiema miarami. Pierwsza z nich to skala wpływów uzyskiwanych przez fundusze publiczne, a więc przede wszystkim budżet (centralny i jednostek samorządu terytorialnego) oraz Fundusz Ubezpieczeń Społecznych. Pamiętajmy, że 45% funduszu płac, to składka na ZUS, a od reszty płacony jest podatek od dochodów osobistych (w przypadku górniczych pensji zapewne na poziomie dwudziestu paru procent), wydając zaś zarobione pieniądze, każdy z nas płaci jeszcze do 15% w formie VAT. Doliczmy do rachunku fakt, że dziesiątki tysięcy górników z rodzinami żyje na w miarę przyzwoitym poziomie i nie trzeba im wypłacać zasiłków. Z takiej analizy wynika, że w skali kraju górnictwo jest lub może być rentowne, jeśliby wpłacało należne kwoty na ZUS. Gdybyśmy dziś zamknęli te kopalnie, które przynoszą straty w skali przedsiębiorstwa, to koszt społeczny tej operacji byłby większy niż obecne jawne i ukryte dotacje.

**Ale firmy trwale nierentowne nie mają przed sobą dużych perspektyw – szczególnie na konkurencyjnym rynku, jakim jest, staje się lub będzie niedługo dostarczanie surowców energetycznych.**

Problem polega na tym, że mamy też kopalnie, o których mądrzy ludzie od chwili ich budowy wiedzieli, że będą przynosiły straty. Wszyscy górnicy wiedzą, że koszt wydobycia rośnie szybciej niż proporcjonalnie z głębokością eksploatowanego pokładu, czasem nawet z kwadratem głębokości, a my mamy kopalnie eksploatujące złoża poniżej 1000 m głębokości i takie, które kopią na głębokości 300 m. Różnice kosztów wydobycia są cztero- albo pięciokrotne, a cena węgla na haldzie jest zbliżona. Różnice wynikają z parametrów geologicznych, takich jak ciśnienie górotworu, ciśnienie wody, która włącza się w wyrobisko i jej zasolenie. Niektóre z nich to raczej kopalnie soli, pompujące na powierzchnię wielkie ilości szkodliwej solanki i powinny wnosić opłaty za niszczenie środowiska. Ale to jeszcze nie koniec kłopotów: na głębokości poniżej 1000 m temperatura górotworu dochodzi do 40°C, a górnicy powinni pracować w temperaturze ok. 20°C. Koszt ochłodzenia górotworu przy użyciu powietrza przygotowanego 1000 m wyżej i tłoczonego na dół – jest ogromny.

Dopóki będziemy traktować górnictwo jako całość, dopóty nie będzie możliwości wyodrębnienia i racjonalizacji tych czynników organizacji i eksploatacji górniczej, na które mamy wpływ, gdyż obiektywne różnice kosztów wydobycia zniwelują każdy wysiłek menedżerski. Skoro przyjmujemy, że górnictwo jako całość jest nierentowne, to za tym sloganem wygodnie ukrywa się każda niegospodarność, zła organizacja, a nawet błędy w sztuce wydobycia. Mówienie o górnictwie jako całości jest ulubioną metodą lobby górniczego, które jest najsilniejszą grupą nacisku w kraju i w całej Europie.

## Poza Wielką Brytanią.

Miałem przyjemność, jako senator I kadencji, rozmawiać z panią premier Margaret Thatcher na temat dokonanej przez nią restrukturyzacji brytyjskiego górnictwa. I dowiedziałem się, że wojna o Falklandy była logistycznie o niebo mniej skomplikowana – cała operacja, razem z przygotowaniem, trwała miesiąc, a przed batalią o górnictwo trzeba było kolejno zmieniać ustawy regulujące rolę i miejsce związków zawodowych oraz inne ustawy gospodarcze i społeczne. Konieczne było także stworzenie strategicznych rezerw paliw. Jeśli natomiast u nas kolejne, słabe i nie do końca przekonane do



własnych działań rządu próbują wprowadzić generalne zmiany „z marszu”, to na pewno nic dobrego z tego nie wyniknie.

### **Czy zatem usamodzielnienie kopalń nie byłoby metodą na odsianie ziarna od plew i przystąpienie do naprawy?**

Tendencja do usamodzielnienia kopalń była bardzo popularna w latach osiemdziesiątych, kiedy na dodatek mówiło się o ich samorządności. Z punktu widzenia skuteczności ekonomicznej i organizacyjnej pomysł taki nie znajduje jednak uzasadnienia: kilka organizacji grupujących po kilkanaście kopalń – to jest rozwiązanie słuszne i przyjęte na świecie. I oczywiście te organizacje powinny być rentowne, co oznacza, że w ich skład powinny wchodzić tylko przedsiębiorstwa rentowne oraz takie, którym warunki geologiczne pozwalają osiągnąć rentowność. Natomiast kopalnie, które zysku nigdy nie będą przynosiły, powinny zostać wyodrębnione i przeznaczone do stopniowego zamykania.

Państwo nie może dotować nierentownych i przestarzałych struktur, bo to jest strategia samobójcza, natomiast może i powinno dotować ich naprawę i unowocześnienie.

### **W jakiej perspektywie możliwy jest zwrot nakładów poniesionych na rzecz górnictwa i osiągnięcie przez nie rentowności?**

Nie znam bilansów finansowych poszczególnych kopalń, ale boję się, że w skali branży, przy jej obecnym stanie organizacyjnym i w obecnej strukturze – jest to w ogóle niemożliwe. Kolejne umarzanie długów wobec budżetu, ZUS-u i funduszy związanych z ochroną środowiska oraz brak egzekwowania odpowiedzialności finansowej od konkretnych podmiotów gospodarczych nigdy nie stworzy warunków do racjonalnej gospodarki i poprawy rentowności. Wydaje mi się natomiast, że w stosunku do większości kopalń i grup kopalń, racjonalna perspektywa osiągnięcia rentowności to jest trzy do pięciu lat. Rozkładanie tego na lat kilkadziesiąt oznacza, że nic się nie zmieni, bo za dwadzieścia lat żaden z ministrów i dyrektorów kopalń nie będzie już piastował swojej funkcji, więc mówienie o jakiegokolwiek odpowiedzialności w tej perspektywie nie ma sensu. W ciągu dziesięciu lat od zmiany ustroju nie zrobiono prawie nic. A jeszcze w 1990 r. władaliśmy kolosalne pieniądze w budowę szybu „Kopernik” w Wałbrzychu, w kopalni, którą Niemcy planowali zamknąć w latach czterdziestych.

Nie mówiliśmy jeszcze o jednej sprawie – bezpieczeństwa energetycznego. Z punktu widzenia bilansu energetycznego kraju i jego bezpieczeństwa może okazać się konieczne utrzymanie w ruchu kilku kopalń formalnie nierentownych, podobnie, jak utrzymuje się rezerwowe moce produkcyjne w przemyśle zbrojeniowym. Określenie zapotrzebo-

wania na tego typu rezerwy w górnictwie będzie jednak możliwe dopiero po zbilansowaniu potencjału wydobywczego kopalń rentownych, ale najpierw trzeba to policzyć.

Jeśli chodzi o zamykanie kopalń, to zdecydowanie taniej jest rozłożyć ten proces na kilka lat i wykorzystać naturalny proces odchodzenia górników na emerytury niż wypłacać nieprawdopodobnie kosztowne odprawy. Konieczne jest też stwarzanie dla odchodzących z pracy górników nowe miejsca pracy.

### **To będzie trudne, skoro z dobrowolnym odejściem górnika z pracy wiąże się gratyfikacja w wysokości kilkuletnich zarobków nauczyciela.**

Ale to nie jest obiektywny parametr, taki jak głębokość złoża.

Na terenie całego kraju natomiast jest do wykonania wiele trudnych robót o charakterze półgórnym, jak wielkie uzbrojenia podziemne, podziemne magazyny i parkingi, kolejne linie metra w Warszawie i w innych miastach, trudne roboty hydrotechniczne itp. Cała ta sfera czeka na fachowców, trzeba tylko odpowiednio to zorganizować – i to jest zadanie dla rządu.

Kolejne zadanie dla rządu to opracowania wariantowe i symulacje bilansu energetycznego kraju w perspektywie kilkunastu lat, przy uwzględnieniu rozmaitych warunków zewnętrznych. Suwerenność i bezpieczeństwo energetyczne nie powinny być lekceważone, ale to pociąga za sobą pewne koszty. Umowy na dostawę gazu rosyjskiego przewidują spore opłaty za gaz nie odebrany, więc może prościej byłoby go odbierać, przyspieszając jednocześnie zamykanie kopalń węgla? Zapewne lepiej renegować złe umowy na dostawę gazu. Gaz rosyjski jest drogi, ale ceny gazu mogą spaść. Rysują się też perspektywy wykorzystania energetycznego większej ilości olejów rafineryjnych. Uważam zatem, że niezależnie od rozwoju sytuacji udział węgla w ogólnonarodowym bilansie energetycznym będzie powoli malał.

Z punktu widzenia górnictwa, najbardziej korzystny byłby taki scenariusz, w którym jeszcze przez około 20 lat węgiel będzie najtańszym paliwem dla dużych palenisk. Ale bardziej opłacalne może być przestawienie się na gaz i produkcja energii w cyklu skojarzonym, wraz z ciepłem sieciowym, nawet w całkiem sporych obiektach energetycznych. Do tego dojdzie rosnąca ilość olejów opałowych i znacząca obniżka cen alternatywnych źródeł energii, a zapewne i tani węgiel z importu.

Ponadto trzeba uwzględnić, że w ciągu 9 lat transformacji nastąpił w Polsce trzydziestoprocentowy spadek energochłonności. Wątpliwe wprowadzenie, żeby proces ten dalej postępował z taką samą dynamiką, ale energochłonność maleje na całym świecie, więc będzie malała i u nas. Dlatego pro-



gnozy lobby górniczego, mówiące o wydobyciu (i sprzedaniu!) 140 mln ton węgla, wydają mi się znacznie przesadzone. Z moich szacunków wynika, że będzie to między 95 a 115 mln ton – jeśli nie zajdą nieoczekiwane zmiany, ale nawet w warunkach niestabilności gospodarczej nie spodziewałbym się raczej zmian w kierunku wzrostu zużycia węgla.

Tego typu scenariusze strona rządowa powinna opracować i przedstawić przedstawicielom górników oraz wypracować rzeczywiście racjonalny i optymalny społecznie program restrukturyzacji polskiego narodowego górnictwa.

**Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

## Filozofia sektora zintegrowanego

Wypowiedź prof. dr. hab. inż. ANDRZEJA LISOWSKIEGO z Głównego Instytutu Górnictwa w Katowicach, honorowego prezesa Śląskiego Oddziału TNOiK

**Czy to prawda, że polskie górnictwo węgla kamiennego przynosi straty?**

Tak – straty wykazywane w ewidencji finansowej i statystykach górnictwa węgla kamiennego są bardzo duże, nawet gdy się je ocenia uwzględniając ogromną wartość produkcji realizowanej przez ten sektor. Wprawdzie wciąż jeszcze węgiel dostarczany przez polskie kopalnie węgla kamiennego jest generalnie tańszy od węgla z importu – gdybyśmy musieli kupić go na zachodnim rynku – nie zmienia to jednak faktu, że mówimy o sektorze, który w niemal całym okresie transformacji rynkowej był pogrążony w permanentnym kryzysie hamującym tę transformację. Jak wiadomo, w 1998 roku skumulowane zadłużenie górnictwa węgla kamiennego wzrosło do kilkunastu miliardów złotych.

Aby jednak uściślić odpowiedź na postawione pytanie, warto je nieco rozszerzyć. Spytajmy mianowicie, czy polskie górnictwo węgla kamiennego musiało przynieść te straty, które przyniosło?

Otóż twierdzę, że nie musiało. Przy całym marnotrawstwie gospodarki socjalistycznej, górnictwo węgla kamiennego było sektorem relatywnie efektywnym. Również w latach 1980 – gdy bankructwo gospodarki PRL było coraz wyraźniejsze – eksportując węgiel kamienny nabywaliśmy dolara USA w przybliżeniu dwukrotnie taniej niż średnio w całym eksporcie naszych towarów do strefy dolarowej. Mówiło się wówczas głośno o deficytowości górnictwa węgla kamiennego, ale równocześnie w Ministerstwie Handlu Zagranicznego funkcjonował rachunek wyrównawczy, na który „Węglokoks”, eksporter węgla, odprowadzał nadwyżki finansowe wynikające stąd, że kupował węgiel z „Centrali Zbytu Węgla” po krajowych **urzędowych** cenach zbytu (często nie pokrywających kosztów produkcji w kopalniach), a sprzedawał go w eksporcie po cenach tzw. transakcyjnych niemal dwukrotnie wyższych od cen krajowych (np. w roku 1985 kupował po 4500 ówczesnych złotych za tonę, a sprzedawał po

7310 zł/t). Paradoksalnie – z tego rachunku wyrównawczego były dotowane przedsiębiorstwa, które na własny rachunek realizowały deficytowy eksport, ale etykieta nieefektywności była „przypinana” do górnictwa węgla kamiennego a nie do owych przedsiębiorstw i sektorów rzeczywiście deficytowych.

Twierdzę więc, że górnictwo węgla kamiennego, mając w 1990 roku dogodną sytuację wyjściową – mianowicie korzystne wówczas ceny węgla na światowym rynku i relatywnie sprawną, zintegrowaną organizację kopalń – nie musiało wraz z transformacją rynkową pogrążyć się w permanentnym kryzysie i dojść do strat wskazanych pytaniem. Straty te są niewątpliwie wynikiem **niefortunnego przebiegu całego procesu transformacji rynkowej w górnictwie węgla kamiennego w latach 1990–1998**, a odpowiedzialnością za taki przebieg transformacji nie można obciążać samego tylko górnictwa i górników.

Nie zamierzam tutaj dyskutować przyczyn dotychczasowego przebiegu transformacji rynkowej i ewentualnych innych jej wariantów. Proces transformacji w latach 1990–1998 to już (miejmy nadzieję) historia pomyślnie zakończona ustawą z 1998 r. o reformie górnictwa – należy więc rozpatrywać przebieg tego procesu głównie jako „eksperymentalną lekcję urynkowienia górnictwa” oraz jako ostrzeżenie przed kontynuacją niefortunnnych rozwiązań. W tym uściśleniu chodziło mi o to, aby potwierdzając bez komentarza fakt nagromadzenia w górnictwie węgla kamiennego dużych strat – nie znaleźć się w chórze tych wypowiedzi, które potęgują tylko pretensje i niechęć do tego strategicznego sektora naszej gospodarki.

**Za ile lat możliwy byłby zwrot nakładów poniesionych na rzecz górnictwa i generowanie zysków?**

Mam wątpliwości czy wydatki, które będzie ponosić budżet (czyli społeczeństwo), aby wydobyć gór-



nictwo węgla kamiennego z zapaści – można określać jako „...nakłady ponoszone na rzecz górnictwa”? Sądzę, że jest to sformułowanie mylące. Mamy raczej przypadek „wyrównywania rachunków” niż „...nakładów na rzecz górnictwa...”!

Pomijając ten, niestety, nie tylko semantyczny aspekt sformułowania – miarodajną odpowiedź na postawione pytanie można znaleźć w rządowym programie wdrożonym na mocy ustawy z 1998 roku. Przewiduje się w nim, że za trzy lata, już w 2001 roku górnictwo węgla kamiennego zacznie generować zyski zamiast straty, co uruchomi w przybliżeniu pięcioletni proces wychodzenia z zadłużenia w stosunku do podmiotów gospodarczych. Uważam, że właśnie termin zlikwidowania tego zadłużenia sektora można będzie uznać za osiągnięcie „zwrotu poniesionych nakładów”.

Sądzę, że utrzymanie przewidywanego rządowym programem bardzo szybkiego tempa wydzwignięcia górnictwa węgla kamiennego z zapaści (znamiennej generowaniem strat) – będzie trudne, ale też sądzą, że przy prawidłowej polityce państwa i rzetelnym wypełnianiu swych obowiązków przez właściciela – jest to cel realny. Mimo zmarnowania szans na wzrost ekonomicznej efektywności górnictwa w pierwszych latach transformacji i mimo nadzwyczaj niekorzystnych warunków jego funkcjonowania w latach 1994–1998 („zawieszenie” postanowień kodeksu handlowego zabraniających sprzedawania produkcji po cenie nie pokrywającej kosztów, blokada przez związki zawodowe możliwości zwalniania członków załogi nie znajdujących w kopalniach efektywnego zatrudnienia itd.) – górnictwo węgla kamiennego osiągało znaczący postęp w usprawnianiu swych procesów produkcyjnych i tym sposobem osiągnęło również – po uwzględnieniu inflacji – **znaczące kilkunastoprocentowe obniżenie jednostkowego kosztu produkcji sprzedanego węgla (zł/t)**. Świadczy to dobrze o możliwościach i szansach tego górnictwa. We wskazanym okresie – różnica między jednostkowym kosztem produkcji a wyraźnie zaniżaną (głównie przez energetykę) jednostkową ceną sprzedaży – była przy tym relatywnie mała; kształtowała się na poziomie paru procent. Zakładając więc spodziewane **rzeczywiste** włączenie sektora górnictwa węgla kamiennego do gospodarki rynkowej – szybkie jego uzdrowienie można uznać za przedsięwzięcie realne.

### O ile do tego czasu spadnie koszt alternatywnych źródeł energii?

Z pytania wynika przeświadczenie, że koszt alternatywnych źródeł energii będzie malał – uwaga jest więc kierowana na skalę obniżki tego kosztu, w ciągu paru lat, które w rządowym programie zostały przewidziane na uzyskanie rentowności sektora węgla kamiennego.

Otóż nie podzielam przeświadczenia, że koszt alternatywnych źródeł energii będzie malał. W perspektywie paru lat być może utrzyma się jeszcze występujący od dawna spadek cen ropy i gazu, ale wcale nie jest to pewne. Zmiana tendencji może przyjść niespodziewanie i może zamienić się w długotrwały wzrost cen, bo względnie korzystne złoża na kontynentach i płytkich szelfach nie są niewyczerpane i raczej niewielkie w stosunku do olbrzymich zasobów węgla. Energii atomowej, wodnej, geotermalnej, wiatrowej, biogazu itd. – w tak krótkiej perspektywie nie da się rozpatrywać.

Proponuję w ogóle nie zajmować się w tej dyskusji alternatywnymi źródłami energii w krótkiej perspektywie. Wahania cen w okresach paroletnich mogą być dokuczliwe, ale w istocie mają znaczenie marginalne; w sprawnej gospodarce mogą być kompensowane bieżącą polityką eksploatacyjną, polityką cen, ceł, obciążeń podatkowych itp. Gospodarkę paliwowo-energetyczną państwa należy rozpatrywać w perspektywie co najmniej 10 lat, ćwierćwiecza i półwiecza! **Bez takiego spojrzenia w przyszłość nie da się budować trwałych fundamentów bezpieczeństwa energetycznego i perspektywy długofalowego rozwoju gospodarczego!!!** To jest elementarz – mam więc nadzieję, że niepotrzebnie go przypominam.

Podobnie elementarna jest również zasada budowania przez państwa swego potencjału elektroenergetycznego na własnych nośnikach. Tak robi najbogatszy kraj świata, Stany Zjednoczone, gdzie od roku 1980 zużycie węgla przez energetykę wzrosło o 155% do około 750 mln ton (całkowita produkcja w 1997 r. wzrosła do 987 mln t, w tym eksport – 77 mln t), przy czym z węgla uzyskuje się 56% energii elektrycznej, a z pozostałych – także głównie własnych nośników energii – uzyskuje się odpowiednio: 21% z elektrowni atomowych, 11% z hydroelektrowni oraz 10% i 2% z elektrowni zużywających odpowiednio gaz i ropę naftową. W Australii, która w roku 1997 wydobyła 321 mln t (w tym na eksport 145 mln t), z węgla uzyskuje się około 80% energii elektrycznej – a więc podobnie jak w Polsce, gdzie ten udział (łącznie z węglem brunatnym) wynosi około 90%. Przykłady można mnożyć. **Państwa, które mają zasoby naturalne nadające się do efektywnego pozyskania, budują z reguły elektroenergetykę na własnych zasobach!**

Sugestia zawarta w omawianym pytaniu, aby wobec kryzysu występującego w sektorze węgla kamiennego „rozglądać się” za tańszymi alternatywnymi źródłami energii – w sytuacji gdy własne zasoby tych alternatywnych źródeł są raczej marginalnej wielkości – może dotyczyć głównie gospodarki komunalnej a więc zużycia nie decydującego o losach węgla kamiennego. Można mieć nadzieję, że dopóki energia elektryczna z naszego węgla brunatnego i kamiennego jest niemal dwu-



krotnie tańsza od energii z importowanego gazu i ropy, dopóty zagrożenie dla naszego bezpieczeństwa energetycznego zawarte w podobnych sugestiach praktycznie nie występuje.

### Co należy zmienić w rządowym programie restrukturyzacji górnictwa?

Odpowiedź na to pytanie mam bardzo ułatwioną. W zeszycie „Przeglądu górniczego” z 1998 r. nr 6 opublikowałem swój tekst: *Przestanki, cele i zadania, istotne dla skuteczności programu rekonstrukcji górnictwa węgla kamiennego w latach 1998 do 2002 i 2020*, a w zeszycie 9/1998 zamieściłem polemiczny artykuł: *Spór o kierunki polityki eksploatacyjnej w programie reformy górnictwa węgla kamiennego w latach 1998–2002*.

Nawiązując do tych wypowiedzi chcę podkreślić, że **cele reformy** przyjęte w rządowym programie („...utrzymanie konkurencyjności polskiego węgla..., zaspokojenie do roku 2010 krajowego zapotrzebowania... i ekonomicznie uzasadnionego eksportu...”) **oraz podstawowe instrumenty realizacyjne** umożliwiające osiągnięcie tych celów – są **trafne**. Do instrumentów tych zaliczam przede wszystkim:

- Oddłużenie jednostek górnictwa węgla kamiennego w zakresie zobowiązań w stosunku do budżetu i funduszy parabudżetowych – co można określić jako swoistą „reanimację” tego sektora.
- Usprawnienie zarządzania przez „**wdrożenie systemu umów menedżerskich**” z członkami zarządów oraz „**utworzenie państwowego nadzoru ... nad realizacją reformy górnictwa**” – co określa najniezbędniejsze „**minimum działań**” usprawniających zarządzanie.
- Zapewnienie środków na finansowanie reformy – co warunkuje jej realność.
- Wdrożenie „górniczego pakietu socjalnego” obejmującego wszystkie kopalnie, zarówno czynne, jak likwidowane – co powinno odblokować możliwość zwolnienia pracowników nie znajdujących w kopalniach efektywnego zatrudnienia.
- Włączenie samorządów gmin górniczych do procesu reformy górnictwa – co powinno zaowocować m.in. tworzeniem wspólnie z kopalniami nowych miejsc pracy dla zwalnianych pracowników (np. przedsiębiorstw rekultywujących zdegradowane tereny Śląska) i w konsekwencji przyspieszeniem wzrostu ekonomicznej efektywności kopalń.

Niezależnie od pełnego poparcia dla celów reformy i jej podstawowych instrumentów realizacyjnych – lansuję postulaty dotyczące zmian w polityce eksploatacyjnej sektora węgla kamiennego, która choć nie określa zasadniczego kształtu reformy (stanowi jej boczny nurt) będzie jednak tworzyć (współtworzyć) warunki funkcjonowania spółek węglowych i kopalń w okresie wdrażania reformy, a więc w znacznym stopniu będzie przesądzać również o jej powodzeniu.

Zasygnalizuję najkrócej cztery postulowane zmiany:

- W polityce eksploatacyjnej – jeżeli ma ona skutecznie wspierać osiąganie „konkurencyjności polskiego węgla” (czyli znaczące obniżanie jego kosztu i poprawę jakości) – preferencje skoncentrowane w rządowym programie na „likwidacji nieefektywnych kopalń” i zmniejszenia tą drogą „nadmiernych zdolności produkcyjnych” – należy przesunąć na **likwidację nieefektywnych przodków i ciągów technologicznych oraz ogni w we wszystkich kopalniach**. Papierkiem lakmusowym przyjęcia tego kierunku będzie wdrożenie w kopalniach postulowanego od dawna, strukturalnego systemu ewidencji i rozliczania kosztów, który zapewni wyznaczanie dla każdego przodka i ciągu technologicznego, całkowitego kosztu uzyskiwanego w nim węgla oraz potencjalnej ceny sprzedaży. Dopiero w warunkach tak prowadzonej kontroli kosztów – powstanie możliwość ich skutecznego obniżania.
- Przewidziane w rządowym programie zmniejszenie rocznej zdolności produkcyjnej sektora o 25,5 mln ton do roku 2002 i o dalszych 31,5 mln ton do roku 2010 oraz prognozowane zmniejszenie produkcji do roku 2020 do 80 mln ton – należy zrewidować i „uelastyczyć”. Wszędzie tam, gdzie posiadane zasoby i analiza ekonomiczna wykażą celowość zachowania zdolności produkcyjnej – należy rezygnować z jej likwidacji i utrzymywać jako **strategiczną rezerwę sektora**. **Natomiast ilość produkowanego węgla kamiennego należy traktować jako parametr „otwarty”** (w pewnym sensie wynikowy), nie związany obligatoryjnie ze zdolnością produkcyjną – kształtowany z jednej strony przez popyt na rynku krajowym i w eksporcie, z drugiej zaś przez zdolność sektora do poprawy swej efektywności i konkurencyjności.
- Podobnie – należy również uelastyczyć przewidzianą w rządowym programie politykę w zakresie cen węgla i związanego z tym eksportu. Ceny węgla powinny być kształtowane w ramach **kompleksowo programowanej, sektorowo zrównoważonej gospodarki paliwowo-energetycznej państwa** – w układzie konkurencji międzynarodowej (a nie konkurencji na rynku krajowym); powinien być przy tym zrównoważony zarówno bieżący jak perspektywiczny interes górnictwa – żywotnie zainteresowanego eksportem węgla i efektywnym zatrudnieniem swych załóg – jak również interes energetyki zawodowej, ciepłownictwa, koksownictwa itd. Brak powiązania dyskusowanego rządowego programu reformy górnictwa z postulowanym, strategicznym planem gospodarki paliwowo-energetycznej – jest istotną wadą tego programu, która wymaga usunięcia.
- Należy odstąpić od przyjętej w 1990 roku – zmodyfikowanej w 1993 roku, ale utrzymywanej nadal – również w rządowym programie reformy –

filozofii zarządzania sektorem poprzez jego podział na odrębne jednostki gospodarcze i stymulowanie ich efektywności wzajemną konkurencją na rynku odbiorców węgla. Filozofia ta była jedną z głównych przyczyn (jeżeli nie główną) zapaści górnictwa i związanego z tym spowolnienia rynkowej transformacji oraz wystąpienia patologii znamiennej dla konkurowania spółek węglowych i kopalń drogą upustów cenowych udzielanych w ciężar strat. W jej miejsce należy przyjąć filozofię sektora **zintegrowanego** – skutecznie zarządzanego metodami dawno opartymi w gospodarce kapitalistycznej – w którym w zasadzie wszystkie jednostki i ich

**ciągi produkcyjne** konkurują między sobą wysokością kosztów i jakością produktu, natomiast cena węgla jest wypadkową długofalowej polityki paliwowo-energetycznej państwa oraz możliwości sprostania, przez sektor na rynku krajowym i europejskim, konkurencji innych eksporterów węgla oraz innych nośników energetycznych.

Wprowadzenie postulowanych zmian w polityce eksploatacyjnej sektora węgla kamiennego może przesądzić o skuteczności lub nawet o powodzeniu podjętej reformy. Sądzę, że dziewięcioletni proces rynkowej transformacji tego sektora dostarczył już dość dużo doświadczeń nie tylko do dyskusji, ale również do decyzji.

## Restrukturyzacja AD 1999

**Wypowiedź HENRYKA KOPCIA, wicedyrektora Departamentu Restrukturyzacji Przemysłu Ministerstwa Gospodarki**

**Czy to prawda, że polskie górnictwo węgla kamiennego przynosi straty?**

Sytuacja ekonomiczno-finansowa polskiego górnictwa jest bardzo trudna i uległa dramatycznemu pogorszeniu w ostatnich latach. Prawdą jest, iż sektor ten od wielu lat przynosi straty.

Strata finansowa netto w 1996 roku wyniosła 1789,3 mln zł, a w roku 1997 – 2617,3 mln zł.

Podstawowymi przyczynami powodującymi straty w górnictwie i utrudniającymi wydzwignięcie się sektora ze stanu zapaści są:

- Nadmierne zdolności produkcyjne na poziomie około 10–12 mln ton/rok w odniesieniu do poziomu produkcji uzyskiwanego w latach 1993–1997. Powodowały one ponoszenie dodatkowych kosztów na utrzymanie nieefektywnych miejsc pracy odziedziczonych po okresie intensywnego rozwoju sektora w systemie nakazowo-rozdziałczym. Procesy likwidacyjne, prowadzone od 1993 roku, nie zdołały zmniejszyć tych kosztów do poziomu rentownej sprzedaży węgla kamiennego w kraju i na eksport.
- Nadmierne zatrudnienie w kopalniach w wysokości około 50–60 tys. osób w stosunku do poziomu produkcji węgla w ubiegłych kilku latach, pomimo iż prowadzona od 1990 roku restrukturyzacja zatrudnienia spowodowała, że do 1997 roku średnioroczny poziom zatrudnienia zmniejszył się o 169,3 tys. osób.

**Za ile lat możliwy byłby zwrot nakładów poniesionych na rzecz górnictwa i generowanie zysków?**

Ponieważ poprzedni program z 30 kwietnia 1996 r. nie spełnił przyjętych w nim założeń do prowadzenia górnictwa do rentowności w roku 1998, po utworzeniu nowej koalicji rządowej zaistniała potrzeba opracowania nowego programu w celu dalszego reformowania górnictwa węgla kamiennego. Pod koniec 1997 roku Ministerstwo Gospodarki podjęło prace nad programem opartym na założeniach programu wyborczego dla górnictwa Akcji Wyborczej „Solidarność” pt. „Reforma górnictwa węgla kamiennego – problem i obowiązek państwa, szansa dla regionów węglowych”.

Program ten, będący średniookresowym programem gospodarczym o charakterze sektorowym, pod nazwą „Reforma górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1998–2002”, został przyjęty przez Radę Ministrów RP 30 czerwca 1998 r.

Celami ogólnymi realizacji programu są:

- dostosowanie podmiotów gospodarczych w górnictwie węgla kamiennego do efektywnego ekonomicznie funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej i utrzymanie konkurencyjności polskiego węgla na rynku krajowym,
- zaspokojenie do roku 2010 krajowego zapotrzebowania na węgiel kamienny i ekonomicznie uzasadnionego eksportu, przy zachowaniu wymogów ochrony środowiska i konkurencyjności w warunkach określonych przez Unię Europejską oraz przy otwartości rynku wszystkich nośników energii z zachowaniem zasady obustronnych korzyści.

Cele cząstkowe realizacji programu są następujące:

- spółki węglowe nie będą ponosiły strat na działalności operacyjnej począwszy od 2000 roku,



- po roku 2000 spółki węglowe będą uzyskiwały nadwyżki finansowe, przeznaczone na spłatę zaległych zobowiązań wobec skarbu państwa, gmin górniczych, dostawców towarów i usług oraz innych wierzycieli,
- nastąpi zmniejszenie zdolności produkcyjnych górnictwa węgla kamiennego o około 20–25 mln ton rocznego wydobycia do roku 2002,
- nastąpi zmniejszenie zatrudnienia w górnictwie węgla kamiennego do poziomu około 138,4 tys. osób w końcu roku 2002, tj. o około 105 tys. osób,
- realizowana będzie rekonwersja przemysłu w gminach górniczych, co będzie stanowiło istotny impuls dla ich ekonomicznego rozwoju.

W celu uzyskania przedstawionych powyżej celów zakłada się wsparcie zewnętrzne na dofinansowanie podstawowych kierunków działań w procesie reformy w wysokości 7 180,5 mln zł, w tym 4 325,1 mln zł na restrukturyzację zatrudnienia.

#### **O ile do tego czasu spadnie koszt alternatywnych źródeł energii?**

Prognozowanie zmiany kosztów pozyskania alternatywnych, w stosunku do węgla kamiennego, źródeł energii, szczególnie w dłuższym horyzoncie czasowym, wymaga wielu pogłębionych studiów i analiz. Zmiany te są bowiem uzależnione od bardzo wielu czynników, w tym przede wszystkim od cen podstawowych surowców energetycznych na rynkach światowych. Analizy tego typu były wykonywane przy opracowywaniu aktualnie obowiązującego dokumentu „Założenia polityki energetycznej Polski do 2010 roku” przyjętego przez Radę Ministrów RP 17 października 1995 roku. W dokumencie tym przyjęto, iż węgiel kamienny jest obecnie i będzie w najbliższej przyszłości podstawowym paliwem w Polsce. Natomiast zmiana struktury energii pierwotnej na bardziej zdywersyfikowaną paliwowo i o większym udziale szlachetnych nośników energii będzie w polityce energetycznej państwa głównym zadaniem długoterminowym.

W drugim kwartale ubiegłego roku Ministerstwo Gospodarki zainicjowało opracowanie nowego dokumentu obejmującego wydłużony horyzont czasowy pt. „Założenia polityki energetycznej państwa do roku 2020”. Przewiduje się, iż dokument ten powinien być gotowy w drugiej połowie 1999 roku.

#### **Ile dziś kosztuje wytworzenie 1 kWh energii elektrycznej z polskiego węgla, z węgla z australijskich kopalń odkrywkowych, z rosyjskiego i norweskiego gazu, z ropy i z elektrowni jądrowych, wodnych i wiatrowych? Które z tych źródeł wydaje się najbardziej obiecujące w perspektywie najbliższych lat?**

Koszt wytworzenia 1 MWh energii elektrycznej z węgla kamiennego kształtuje się na poziomie około 110 zł (w październiku 1998 roku – 108,3 zł).

Koszt wytworzenia 1 MWh energii (przyjmując

koszty zmienne jako 50 % kosztów ogółem) z węgla australijskiego, po uwzględnieniu kosztów transportu i opłat celnych, byłby znacznie wyższy.

W Polsce, według analiz, koszty zmienne w elektrowniach pracujących na węglu kamiennym kształtują się średnio na poziomie około 58 zł/MWh i są znacznie niższe (około 50 %) niż byłyby w elektrowniach gazowych (np. w bloku energetycznym opalanym gazem o mocy 165 MW).

Tak znaczny wzrost kosztów zmiennych (paliwa i ochrony środowiska) nie jest jeszcze w pełni kompensowany niższymi kosztami stałymi w elektrowniach gazowych.

Średnioroczna cena zakupu energii elektrycznej z małych elektrowni wodnych, według danych z 1997 roku, wynosiła 151 zł/MWh, z wiatrowych – 158 zł/MWh.

#### **Ile wynosiłby teoretyczny udział górnictwa w dochodzie narodowym, gdyby dziś przynosiło ona zakładane zyski i jaka byłaby jego rentowność?**

Aktualnie, jednym z najważniejszych problemów polskiej gospodarki jest takie zreformowanie polskiego górnictwa węgla kamiennego, aby przestało ono generować straty. Należy pamiętać, że nawet po zrealizowaniu programu restrukturyzacji tego sektora nie będzie on działem gospodarki o wysokiej rentowności, a jego znaczenie polega na zapewnieniu dostaw podstawowego surowca energetycznego ze źródeł krajowych, co ma kapitalne znaczenie dla zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju.

Jak wskazują doświadczenia innych krajów europejskich (Wielka Brytania, Niemcy), posiadających złoża węgla kamiennego o podobnych warunkach geologiczno-górnictwowych (głębokość zalegania i grubość pokładów oraz występujące zagrożenia naturalne) jak złoża polskie, osiągnięcie wysokiej rentowności tej gałęzi gospodarki nie jest możliwe. Koszt eksploatacji takich złóż będzie zawsze wyższy od kosztów odkrywkowej eksploatacji grubych pokładów węgla, jak to ma miejsce w przypadku Australii.

#### **Jakie są największe mankamenty rządowego programu restrukturyzacji górnictwa?**

Największym zagrożeniem dla powodzenia rządowego programu restrukturyzacji górnictwa mogłyby być brak zewnętrznych środków finansowych przewidzianych na jego realizację.

#### **Jaką perspektywę czasową przyjmuje rząd w określaniu interesu społecznego w odniesieniu do górnictwa?**

Perspektywą czasową doprowadzenia do pełnego ustabilizowania sytuacji finansowo-ekonomicznej polskiego górnictwa węgla kamiennego będzie rok 2002, to jest ostatni rok realizacji rządowego programu restrukturyzacji tego sektora.



*Dariusz Teresiński*

## Po roku – uff!

Wspólną cechą większości futurologów jest niefrasobliwy stosunek do własnych przepowiedni, jeśli rządzeniem losu zdarzy im się doczekać czasu, w którym końskie łajno miało całkowicie zatamować ruch kołowy w miastach lub dokonać się miała dyrektywa dognać i pieregnać. O mijaniu terminów kolejnych końców świata wstydliwie milczą prorocy i ich akolici. Nie znaczy to jednak, że w poważnym miesięczniku można wstydliwie schować głowę w piach, zbywając milczeniem fakt, iż równo rok temu zaprezentowane zostały PT Czytelnikom perspektywy – wówczas nadchodzących, a dziś już – byłych 12 miesięcy. I to w trzech wariantach.

Wariant pesymistyczny nie spełnił się. Nie zmieniło ministra finansów, notowania Polski w świecie nie spadły, a nawet wzrosły (w czym, przynajmniej to szczerze, nie miały udziału naszych bliższych i dalszych sąsiadów, którym niespecjalnie się wiedzie). Nie spełnił się też wariant liryczny – choć odbyła się pierwsza potyczka w wojnie o podatki i udało się rozpocząć prywatyzację TP SA, a nawet zgłoszono termin zakończenia prywatyzacji w ogóle i powołano komitet wysokiego szczebla do zajęcia się problemem wsi (wprawdzie z zakładką w Nowy Rok, ale nie bądźmy nadto skrupulatni). Zabrakło natomiast skutecznej propagandy, a nawet informacji, co stanowi pewną dolegliwość w sytuacji przebudowywania trzech naraz podstawowych dziedzin życia codziennego (administracja, starość i medycyna). Zabrakło też perspektywicznej oceny zagrożeń i wyzwań związanych z trendami cywilizacyjnymi, których dalekie pomruki słychać nie od dziś i nie-od-przed-rokiem. W szczególności niewiele zrobiono w dziedzinie edukacji – sama zapowiedź reformy niewiele znaczy, kiedy ani jej termin, ani zasady finansowania (bon oświatowy!), ani ogólne założenia modelu kształcenia i wychowania – nie są ani powszechnie znane, ani akceptowane przez środowisko, które ma (niestety) wiele w tej sprawie do powiedzenia – czyli nauczycieli.

Pozostawiając trafność poczynionych rok temu uwag taskawej bądź surowej ocenie Historii (i każdego, kto zechce jej dokonać) spróbujmy zatem zamodelować zmiany na nieco szerszą skalę – mianowicie na globalnej scenie. I znów: nie chodzi o wynik postępowania Kongresu w sprawie Billa i Moniki ani o los kilku dyktatorów w rodzaju Kim Dzong Ila, Husajna, Kadafiego czy Castro – zamierzeniem naszym powinno być raczej zaprojektowanie modelu zmian w zakresie istotnych, ale jednak mniej zależnych od przypadku i nieanegdotycznej natury parametrów świata. Nie warto też zapewne nakładać na

tak ambitny plan wędzidła w postaci zakreślonego precyzyjnie horyzontu czasowego 12 miesięcy.

Zacznijmy od rzeczy przyjemniejszych. W Unii Europejskiej narastać będzie wewnętrzna wojna podatkowa na froncie przebiegającym między niskimi podatkami (Irlandia) a czarem wspomnień społecznej gospodarki rynkowej (Niemcy) – element przyjemności polega oczywiście na możliwości zwycięstwa modelu irlandzkiego. Polska jako członek NATO „całą gębą” przestanie udawać niewinne dziecko we mgle i weźmie udział w kilku (zakończonych jak zwykle mniej niż połowicznym sukcesem) misjach pokojowych, którym mandatu nie będzie w stanie udzielić Rada Bezpieczeństwa NZ. Pojawia się kolejne publikacje podważające sens wiary w liniowy model historii oraz ewolucji: teoria przechodzenia ilości w jakość i daleko posunięta nieprzewidywalność owej jakości uzyska potwierdzenie matematyczne. Mimo to zaprezentowane zostaną pierwsze teoretyczne konstrukcje modelu demokracji ery postprzemysłowej (początkowo w postaci Utopii). Sukces rynkowy seryjnego samochodu o napędzie hybrydowym przyspieszy prace nad podobnymi konstrukcjami i zaowocuje dalszym spadkiem cen ropy. Wzrost masy informacji transmitowanej za pomocą Internetu wygeneruje dający się wymierzyć przyrost dochodu narodowego w skali globalnej (ten, kto ujmie tę zależność w karby teorii ekonomicznej, dostanie Nobla).

Koniec wieku spowoduje (tu przechodzimy do rzeczy mniej przyjemnych) wzrost strumienia bredni, wróżb i przepowiedni, ale jednocześnie ujawni się w badaniach socjologicznych, prowadzonych na wielką skalę, istotne pęknięcie społeczno-demograficzne (z nierozpoznanymi do końca, ale coraz bardziej prawdopodobnymi uwarunkowaniami biologicznymi) pomiędzy odbiorcami fin-de-siècle'owej sensacji i brazylijskich seriali a kilkuprocentową mniejszością, której to nie bawi. Brak spójności w praktyce stosunków międzynarodowych pomiędzy działaniami typu „sąd na Pinochetem” a brakiem działań wobec Czerwonych Khmerów będzie powodem powstania (początkowo w Internecie) Ruchu na rzecz Konsekwencji.

A na jednym z uniwersytetów powstanie uogólniona teoria gier, której najoczywistszym zastosowaniem praktycznym będzie skonstruowanie socjomatu, co zaowocuje z kolei stuprocentowym bezrobociem wśród futurologów. Nie powstanie natomiast – póki co – maszyna do pisania felietonów, pod warunkiem jednak, że nie będą zajmowały się prognozowaniem przyszłych losów świata.



# Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe

W czerwcu 1998 roku odbyła się trzecia już, ogólnopolska konferencja naukowa, organizowana przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa AE we Wrocławiu pod cyklicznym hasłem *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, tym razem z podtytułem: – *koncepcje przekrojowe*<sup>\*)</sup>.

Intencją organizatorów było podjęcie próby odzwierciedlenia stanu poglądów i doświadczeń praktycznych polskiego środowiska naukowego i przedstawicieli menedżmentu, dotyczących przesłanek, warunków, zakresu i tendencji w stosowaniu przekrojowych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwami. Cel ten, tak w opinii organizatorów, jak również – co bardziej przecież istotne – kilkudziesięciu uczestników konferencji, udało się w dużym stopniu zrealizować. Złożyła się na to zarówno wysoka jakość przygotowanych referatów, jak i – co szczególnie warto podkreślić – żywa, niejednokrotnie przekraczająca ramy czasowe wyznaczone przez organizatorów, dyskusja. Spośród kilkudziesięciu referatów chcemy wskazać na te, które przygotowane zostały na zamówienie organizatorów i stały się podstawą prowadzonych w kolejnych blokach tematycznych dyskusji. Były to referaty prof. prof.:

● Jerzego Kortana – *Nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – krytyczne spojrzenie*,

● Anieli Styś – *Marketing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*,

● Brygidy Grzeganeck-Więcek – *Controlling a zarządzanie przedsiębiorstwem*,

● Piotra Blaika – *Logistyka a zarządzanie przedsiębiorstwem*,

● Tadeusza Wawaka – *TQM a zarządzanie*,

● Kazimierza Perechudy – *Reengineering a zarządzanie*.

Próbie zakresienia ogólnych ram dyskusji, tzn. jej zakresu przedmiotowego i głównych problemów (pytań) badawczych dotyczących współczesnych, przekrojowych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem stanowił referat prof. Jana Lichtarskiego, który przedstawiamy niżej. Najbardziej istotne wątki i rezultaty samej dyskusji chcielibyśmy przedstawić czytelnikom w kolejnym numerze „PO”.

*prof. dr hab. Henryk Jagoda*

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa  
Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

<sup>\*)</sup> *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe*. Wydawnictwo AE Wrocław 1998.

*Jan Lichtarski*

## Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania

Charakterystyczną cechą obecnego etapu rozwoju nauki zarządzania oraz jej zastosowań w praktyce działalności gospodarczej **jest wielość i różnorodność rekomendowanych koncepcji (filozofii, podejść, orientacji ...) zarządzania** oraz

związanych z nimi bardziej szczegółowych metod, technik i narzędzi.

Stan ten z jednej strony jest czynnikiem dynamizującym rozwój teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwami, z drugiej zaś strony wywołuje wiele



niejasności, wątpliwości czy wręcz kontrowersji, zarówno na płaszczyźnie poznawczej (merytorycznej i metodologicznej), jak też na płaszczyźnie użytecznej. Intencją tego opracowania jest rozpoznanie (identyfikacja) owych niejasności, wątpliwości i kontrowersji oraz sformułowanie stosownych pytań, które stanowiłyby ukierunkowanie i zachętę do dyskusji zmierzającej do pełniejszego wyjaśnienia: **czym w istocie są owe koncepcje; jakie mogą być obszary (dziedziny) i zakresy (zasięg) ich wpływu na wizerunek systemu zarządzania przedsiębiorstwem; jakie są wzajemne relacje między nimi, zwłaszcza relacje komplementarności i substytucyjności; jakie są warunki ich skutecznego urzeczywistnienia w praktyce gospodarczej; jakie typowe zagrożenia ograniczają ową skuteczność; czy i jak można zredukować skutki tych zagrożeń, itd., itp.**

Istotne cechy prezentowanego opracowania to: jego przekrojowy, bardzo rozległy tematycznie charakter oraz nastawienie na dostrzeganie problemów i stawianie pytań, a nie formułowanie zaleceń, recept, propozycji rozwiązań modelowych, itp., co dominuje w piśmiennictwie z tego zakresu. Z tych też powodów ograniczamy do niezbędnego minimum bezpośrednie odniesienia do literatury przedmiotu – biorąc pod uwagę wszystkie interesujące nas koncepcje łącznie – literatury bardzo bogatej. Nie oznacza to bynajmniej chęci jej ignorowania. Raczej jest to wyraz chęci zdobycia się na własną refleksję nad sformułowanymi wyżej pytaniami, refleksję nie tłumioną poglądami i opiniami nawet poważnych w poszczególnych dziedzinach autorytetów.

Próby nadawania systemowi zarządzania, czy po prostu zarządzaniu przedsiębiorstwem, pewnych wyrazistych cech specyficznych, pewnej orientacji teoretyczno-metodologicznej, pewnej tożsamości, mają długą i złożoną historię. Odmienne były wizerunki (obrazy) systemu zarządzania przedsiębiorstwem formułowane np. na gruncie podejść: mechanicznego, biologicznego, behawioralnego, systemowego, ilościowego, itp.<sup>1)</sup> Zalecanym i/lub stosowanym modelom zarządzania, opartym na pryncypiach tych podejść (skrojonych na ich modłę) nie nadawano jednak zwykle konkretnych nazw (imion własnych). Ale już lata 60. i 70. przynoszą wiele tzw. systemów zarządzania, jak np.<sup>2)</sup>:

- zarządzanie przez odchylenia,
- zarządzanie przez wyjątki,
- zarządzanie przez cele,
- zarządzanie systemowe („by system”),
- zarządzanie przez konflikt, itd. ...

Zawarte w tych propozycjach rozwiązania, zarówno w swej warstwie koncepcyjnej, jak i projekto-wdrożeniowej skupiały swą uwagę zwykle na odmiennych celach i sposobach ich osiągnięcia, odmiennych funkcjach, zasobach, itd., co narzucało odmienną kreowanie na ich gruncie modeli zarządzania.

Pod wpływem narastającej zmienności i burzliwości otoczenia, począwszy od lat 70., pojawiają się nowe „punkty ciężkości” w modelowaniu systemów zarządzania przedsiębiorstwem, nowe koncepcje odnoszące się do ich ogólnego wizerunku i ich operacjonalizacji (rozwiązań bardziej szczegółowych). Istotną cechą owych propozycji, zarówno na poziomie koncepcyjnym, jak i wykonawczym (projektowo-wdrożeniowym) jest **wyraźna tendencja do nadania systemowi zarządzania, jako całości, pewnej charakterystycznej orientacji, tożsamości, tendencja do zawładnięcia owym systemem, do nadania mu niewątpliwie pożądanym cechom „integratywności”.**

Są wśród nich koncepcje „nazwane”, takie np. jak:

- marketing,
- controlling,
- logistyka,
- TQM,
- HRM,
- *lean management*,
- *reengineering* (BPR),

ale są też „nie nazwane” lub takie, których propozycje nazw nie zyskały jeszcze powszechnej aprobaty. Można by tu wymienić np. proponowaną przez M. Bratnickiego<sup>3)</sup> koncepcję „zarządzania nadzwyczajnego” lub inne propozycje określane jako „zintegrowany system zarządzania”, „kompleksowy system zarządzania”<sup>4)</sup>, itd.

Chcąc podjąć dyskusję nad sformułowanymi na wstępie pytaniami, należałoby zidentyfikować podstawowe, konstytutywne cechy każdej z rozpatrywanych koncepcji. I tu napotykamy na pierwszą i to bardzo poważną trudność. Okazuje się bowiem, że **koncepcje te – zarówno co do swej istoty, jak i co do szczegółowych rozwiązań – opisywane są w sposób znacznie zróżnicowany.** W literaturze można znaleźć przeglądy definicji bądź określeń poszczególnych koncepcji, np.: marketingu, controllingu czy logistyki – zawierające po kilkanaście do kilkadziesiąt propozycji<sup>5)</sup>. Mamy tu więc do czynienia z materiałem słabo ustrukturyzowaną, niedookreśloną, można by rzec – rozmytą. Już z tego jednego faktu nietrudno o negatywne konsekwencje zarówno w sferze poznawczej, jak i aplikacyjnej. Podejmując np. z kimś rozmowę na temat controllingu nie mamy *a priori* pewności, że rozmawiamy o tym samym, gdyż rozmówca istotę, zakres i formy stosowania tej koncepcji może pojmować inaczej. W zbliżonym stopniu dotyczy to wszystkich interesujących nas koncepcji.

Pewnym problemem w omawianej tu kwestii identyfikacji poszczególnych koncepcji jest występująca niekiedy **tendencja do ich zawężania, traktowania – w naszym przekonaniu – w sposób nazbyt instrumentalny.**

Jeśli bowiem to, co jest przedmiotem naszych rozważań, nazywamy – nawet na zasadzie skrótu myślowego – odpowiednio: marketingiem, control-



lingiem, logistyką, itd., to oznacza to nie innego, jak: marketingowa koncepcja (orientacja ...) zarządzania, controllingowa koncepcja zarządzania, logistyczna koncepcja zarządzania, itd., itp. Inaczej można by to określić jako zastosowanie (wykorzystanie) koncepcji: marketingowej, controllingowej, logistycznej, itd. w zarządzaniu.

O tym, że nie wszyscy i nie zawsze podobnie pojmują relacje między owymi koncepcjami a zarządzaniem nietrudno się przekonać. Jeśli np. w nazwie kierunku studiów występuje określenie „zarządzanie i marketing”, to oznacza, że marketing, jeśli nawet jest czymś stycznym w relacji do zarządzania, to jednak do niego nie należy, nie jest w swej warstwie koncepcyjnej pewną opcją zarządzania. Albo jeśli pojawia się tytuł monografii „Zarządzanie marketingiem”<sup>6)</sup> to sugeruje to także, że marketing nie jest immanentną częścią (cechą) zarządzania, że jest pewnym zbiorem funkcji rzeczowych, takich jak np.: zaopatrzenie, techniczne przygotowanie produkcji, itd., którym trzeba zarządzać. Podobnej natury wątpliwości dotyczą i innych koncepcji. Na przykład logistyka raz bywa interpretowana jako system przepływu strumieni materialnych w ramach procesu gospodarczego (łącznie z ich stroną fizyczną, wykonawczą), innym zaś razem raczej lub zdecydowanie traktowana jest jako system regulacji, sterowania czy też zarządzania przepływem owego strumienia.

Pogłębieniu trudności jednoznacznej identyfikacji i interpretacji interesujących nas koncepcji sprzyja może nie powszechna, ale nazbyt często występująca wśród ich znawców (przedstawicieli) **tendencja do „odcinania się od korzeni”**. Nie dotyczy to może współczesnego pojmowania marketingu, którego rodowód został dość wszechstronnie i rzetelnie opisany w literaturze. Ale w innych przypadkach bywa tak, że przemilcza się bądź wręcz neguje jakiegokolwiek związku określonej koncepcji z innymi, wcześniejszymi koncepcjami czy metodami. Nie jest z pewnością zjawiskiem pozytywnym przemilczanie faktu, iż u źródeł koncepcji controllingowej leży między innymi i „zarządzanie przez cele”, i tzw. wewnętrzny rozrachunek gospodarczy, i wiele klasycznych pryncypiów teorii, i praktyki planowania, jak np. to, że do dobrego planowania na poziomie operacyjnym potrzebna jest dobra baza normatywna, itd. A już na pewno jest szkodliwe bezpodstawne demonstrowanie odmienności i oryginalności koncepcji.

Wątpliwości natury interpretacyjnej dla poszczególnych koncepcji pogłębiać może także zjawisko ich swoistej dywersyfikacji. Jeśli np. z niemałym trudem uda nam się odnaleźć w gąszczu różnych ujęć istotę controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem, to nowe wątpliwości nieuchronnie pojawiają się, jeśli dokonamy podziału na controlling operacyjny i strategiczny<sup>7)</sup> lub jeśli np. wyodrębnimy controlling personalny<sup>8)</sup>. Czy nie należałoby w tej sytuacji wyodrębnić controllingu np. rzeczowego,

finansowego, itd.? Rodzi się pytanie: **czy nie tworzymy zbędnych, sztucznych, abstrakcyjnych bytów, które bardziej blokują niż torują drogę rozwoju poszczególnych koncepcji w aspekcie poznawczym i utylitarnym?**

Bardzo istotną, wywołaną na wstępie kwestią, są **wzajemne relacje między poszczególnymi koncepcjami**. Jest to – jak sądzę – szczególnie istotne zagadnienie z punktu widzenia praktycznych zastosowań owych koncepcji. Menedżerowi firmy należałoby bowiem ułatwić zadanie wyboru kierunków, zakresu i sposobu doskonalenia systemu zarządzania w sytuacji, kiedy spotykając się z przedstawicielem jednej koncepcji otrzymuje ofertę i obietnicę rozwiązania niemal wszystkich dręczących go problemów, po czym spotykając się z przedstawicielem innej koncepcji otrzymuje podobną obietnicę co do rozwiązania tych samych problemów, choć z wykorzystaniem innych zasad, metod i narzędzi. Staje on wówczas przed pytaniem: **czy wybrać jedną koncepcję (a jeśli tak, to którą) odrzucając inne, czy zdecydować się na zastosowanie kilku i jakich jednocześnie lub w określonej kolejności?**

Podstawą wyboru powinna być konfrontacja wymagających rozwiązania problemów przedsiębiorstwa z możliwie rzetelną wiedzą na temat realnych konsekwencji stosowania poszczególnych koncepcji, a to – jak wynika z poprzednich rozważań – nie jest łatwe.

Uwzględniając tę ostatnią okoliczność oraz przyjęte cele i ramy objętościowe tego opracowania, rezygnujemy z pogłębionej, popartej odpowiednią argumentacją, identyfikacją celów oraz obszarów zastosowania i oddziaływania poszczególnych koncepcji. Czynimy to także w przekonaniu, że zdecydowanie lepiej zadanie to mogliby wykonać odpowiedni specjaliści.

Chcąc jednak zastanowić się nad wzajemnymi relacjami między poszczególnymi koncepcjami zmuszeni jesteśmy, choćby w sposób najbardziej ogólny, wypowiedzieć się na temat istoty (celów, obszarów stosowania i oddziaływania, itp.) każdej z tych koncepcji. Zdajemy sobie przy tym sprawę, że przytoczone niżej rozumienie owej istoty może u wielu osób budzić kontrowersje z przyczyn, o których wyżej była mowa.

Dla koncepcji **marketingowej** charakterystyczne jest ukierunkowanie (orientacja) celów i wszelkich działań w przedsiębiorstwie (nie tylko tych, które dotyczą bezpośrednio relacji: przedsiębiorstwo – rynek) w taki sposób, aby zapewnić możliwie wysoki poziom satysfakcji konsumenta (klienta).

**Controllingowa** koncepcja zarządzania w naszym przekonaniu zawiera w swej istocie takie ukierunkowanie procesu zarządzania (w tym procesie informacyjnego), aby poprzez racjonalizację decyzji i działań wykonawczych w całym obszarze działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, zapewnić osiągnięcie możliwie korzystnego wyniku finansowego.



W koncepcji **logistycznej** dostrzegamy przede wszystkim ukierunkowanie na racjonalizację systemu zarządzania (sterowania) przepływem strumieni materialnych w procesie gospodarczym przedsiębiorstwa, tak by osiągać zamierzoną skuteczność tego przepływu przy możliwie niskich łącznych kosztach (nakładach).

Koncepcja **Total Quality Management (TQM)** zawiera w sobie wyraźną intencję do zorientowania systemu zarządzania w taki sposób, aby główna uwaga kadry zarządzającej i personelu wykonawczego skupiona była na osiąganiu możliwie wysokiego poziomu jakości: pracy, przebiegu procesów, produktów.

**Human Resources Management (HRM)** to koncepcja upatrująca głównych przesłanek racjonalizacji zarządzania przedsiębiorstwem w odpowiednim ukształtowaniu i szeroko pojętym umotywowaniu dla pożądanych zachowań całego zespołu pracowniczego.

Dwie kolejne z wymienionych wcześniej koncepcji znalazły się tu, mimo iż dotyczą one przede wszystkim kierowania (zarządzania) procesem przygotowania i wdrażania gruntownych zmian w przedsiębiorstwie i w samym procesie zarządzania. Ale jednocześnie zawierają one wyraźne wskazania dotyczące sposobów funkcjonowania przedsiębiorstwa (w tym zarządzania przedsiębiorstwem) po przeprowadzeniu zmian, a więc wpływają modelująco na system zarządzania przedsiębiorstwem, podobnie jak inne, wcześniej omówione koncepcje. To właśnie stanowiło podstawę uwzględnienia ich w naszych rozważaniach.

Przy okazji warto zauważyć, że występują też koncepcje metodologiczne dotyczące sposobu prowadzenia samego procesu przygotowania i wdrażania zmian w funkcjonowaniu (w tym w zarządzaniu) przedsiębiorstwa, którymi tu zajmować się nie będziemy, a ich przykładem jest **benchmarking**.

Jedną z kolejnych, objętych naszym zainteresowaniem koncepcji jest **lean management**. Jest to koncepcja „odchudzonego” zarządzania czy też szerzej – funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jej zasadniczym przesłaniem jest zdejmowanie nadmiernego balastu, unikanie wszelkiego marnotrawstwa i osiąganie racjonalności we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa i w gospodarowaniu jego wszystkimi zasobami. Jest to swoista filozofia chłodnej kalkulacji, prostoty, oszczędności.

Ostatnia z wymienionych, koncepcja **reengineeringu**, poza tym, że oferuje właściwe sobie metodyczne podejście do przygotowania i wprowadzenia gruntownych zmian w przedsiębiorstwie (co nas tu mniej interesuje), zaleca także przyjęcie i stosowanie w toku działalności zarządczej dość bogatej i wszechstronnej wiązki ogólnych reguł (zasad) postępowania zmierzających do racjonalizacji i poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, reguł w zdecydowanej większości zalecanych także przez inne koncepcje zarządzania. Trudno

nawet wskazać na specyficzne rozłożenie akcentów, poza tym, że zaleca się tu, aby w zarządzaniu jako punkt wyjścia i swoisty priorytet traktować potrzeby klienta, koncentrować uwagę na osiąganiu zamierzonych w tym zakresie wyników nie poprzez racjonalną realizację poszczególnych, wyodrębnionych funkcji, lecz poprzez racjonalne przeprowadzenie całego, nakierowanego na końcowy wynik, procesu.

**Próba porównania głównych celów (orientacji) i obszarów oddziaływania poszczególnych koncepcji, przy bardzo wysokim stopniu ogólności ich charakterystyki, prowadzi do wniosku, że w większości przypadków, tzn. wyłączając *lean management* i *reengineering*, mogą i powinny się one uzupełniać.** Marketingowej orientacji na klienta może towarzyszyć controllingowa orientacja na wynik finansowy (jeśli nawet w bardziej szczegółowo określonej strukturze celów i działań mogą pojawić się obszary konfliktowe), a także logistyczna orientacja na sprawność przepływu strumieni materialnych, leżąca u podstaw TQM orientacja na jakość oraz leżąca u podstaw HRM orientacja na człowieka.

Jedynie w przypadku zamiaru czy faktu jednoczesnego stosowania bardziej uniwersalnych koncepcji *lean management* i *reengineeringu*, bądź którejś z tych koncepcji w powiązaniu z każdą z pozostałych, pojawiają się wspólne pola zainteresowań i ewentualnych konfliktów na tle alternatywnych zaleceń, co już na tak ogólnym etapie rozważań wymagałoby wyznaczenia „linii demarkacyjnych i stref buforowych”, czyli wyznaczenia głównych relacji między poszczególnymi koncepcjami, to znaczy relacji komplementarności i substytucyjności.

Nieco inaczej problem owych współzależności wygląda na poziomie operacyjnym. I tak np. to, co leży u samych podstaw HRM (orientacja na człowieka), w bardziej szczegółowej charakterystyce da się wyraźnie dostrzec w innych koncepcjach, a w szczególności w TQM<sup>9)</sup> i *lean management*. To, że np. przedstawiciele TQM dostrzegają dużą rolę prawidłowego rozwiązywania problemów zarządzania zasobami ludzkimi w kształtowaniu sprawnego systemu zapewniania jakości, jest niewątpliwie słuszne i cenne. Rodzi się jednak pytanie, czy owo rozwiązywanie problemów „ludzkich” powinno być oparte wyłącznie czy też głównie na inspiracji płynącej z TQM, czy np. *lean management*, gdzie wątek „ludzki” jest również wyraźnie zaznaczony, czy też definiowanie, diagnozowanie i rozwiązywanie problemów zarządzania personelem powinno być podejmowane w sposób bardziej całościowy, uwzględniający wszystkie inne przesłanki i cele, którym służyć może zaszczerpienie w przedsiębiorstwie HRM.

Podobnych **wspólnych obszarów zainteresowań** – choć z różnych pobudek i różnych punktów widzenia – **na poziomie operacyjnym stosowania poszczególnych koncepcji dałoby się za-**

**obserwować znacznie więcej.** Więcej też jawi się potencjalnych pól konfrontacji.

Problem ten rodzi się i narasta w wyniku wyraźnych tendencji do rozszerzania obszarów ingerencji w system zarządzania przedsiębiorstwem ze strony poszczególnych koncepcji, czyli wraz (w związku) z wychodzeniem owych koncepcji w ich warstwie operacyjnej poza ich obszary i cele stanowiące dla nich swoisty „rdzeń”.

Na tle tej części rozważań warto wydaje się sformułowanie wątpliwości i pytań:

● **czy owo rozwijanie „wszerz” owych koncepcji i próba zawłaszczenia nowych pól objętych zainteresowaniami innych nie idzie zbyt daleko?**

● **jeśli okaże się, że określony obszar działalności przedsiębiorstwa (zasób, proces ...) pozostaje pod wpływem regulacyjnych oddziaływań różnych koncepcji, na jakich zasadach układać relacje między nimi, zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych.**

Jak np. rozstrzygać dylematy wynikające z dopuszczalnego na gruncie koncepcji marketingowej dążenia do nadania najlepszych – z punktu widzenia klienta – cech produktu, a więc najwyższej jakości, przy skłonności do milczącej zgody na ewentualne tego konsekwencje po stronie kosztów, w sytuacji gdy w ramach TQM zamiar kształtowania nie tylko wysokiej jakości, ale także możliwie korzystnych relacji: jakość – koszty jest silniejszy, a już zupełnie jest to bezwarunkowy nakaz w ramach koncepcji controllingowej?

Konkludując tę część rozważań, nasyconą większą liczbą pytań niż odpowiedzi, wydaje się uzasadniona teza, iż **mimo ryzyka pewnych kłopotów, trudności, kontrowersji związanych ze stosowaniem różnych koncepcji jednocześnie, lepszym kierunkowo działaniem jest próba kojarzenia tych koncepcji w odpowiednio dobranych konfiguracjach i zakresie niż traktowanie ich alternatywnie, substytucyjnie.**

Właściwe rozwiązanie na poziomie koncepcyjno-strategicznym kwestii stosowania interesujących nas koncepcji w praktyce jest warunkiem bardzo ważnym osiągnięcia powodzenia, ale nie gwarantuje go.

Równie duże znaczenie ma bowiem proces przygotowania i przeprowadzenia (wdrożenia) odpowiednich przedsięwzięć. Tutaj kryją się bowiem także liczne źródła sukcesów i porażek. Spróbujmy – również w formie dyskusyjnej – wskazać na niektóre z nich.

Często spotykanym w praktyce zjawiskiem jest skłonność do podejmowania decyzji projektowo-wdrożeniowych mieszczących się w ramach poszczególnych koncepcji, bez uprzedniego usytuowania tych koncepcji w strategii rozwoju systemu zarządzania. Wyraża się to, np. wdrażaniem ISO-9000 bez uprzedniego opracowania i przyjęcia założeń co do zastosowania TQM lub wprowadz-

niem centrów odpowiedzialności za wynik (zysk) lub koszty, bez uprzedniego sformułowania całościowej wizji zastosowania koncepcji controllingowej. Wdrożenia takie, bez właściwego oparcia w całościowych, strategicznych założeniach rozwoju systemu zarządzania wydają się bardziej narażone na niepowodzenie.

Istotnym czynnikiem sukcesu bądź niepowodzenia wdrożeń w interesującym nas obszarze jest **stopień przekonania i stanowczości naczelno-kierownictwa przedsiębiorstwa co do ich celowości bądź niezbędności.** Każdy przejaw wątpliwości lub niekonsekwencji w zachowaniu przedstawicieli top menedżmentu natychmiast aktywizuje przeciwników oraz osłabia motywacje zwolenników wdrożeń na średnich i niższych szczeblach zarządzania.

**Operacjonalizacja omawianych koncepcji, jak każdej innej innowacji w sferze zarządzania, napotyka na wielorakie opory natury psychospołecznej, a w konsekwencji – narażona jest na pozorację działań wdrożeniowych,** na przestrzeganie spełnienia jedynie wymogów formalnych. Podobne rezultaty przynosi podatność owych koncepcji na wpływy swoistej mody. Jeśli tylko ustępują okoliczności, które skłaniały do działań pozornych i formalnych, kończą się też zazwyczaj same działania i niewiele po nich pozostaje. Zjawisko to dobrze ilustruje następujące doświadczenie autora. Na pytanie skierowane do przedstawiciela top menedżmentu jednej z pierwszych w kraju firm wdrażających przed kilkoma laty controlling „*jak obecnie wygląda sprawa stosowania tej koncepcji?*” pada odpowiedź – „*przecież my wdrażamy obecnie ISO; o controllingu już dawno wszyscy zapomnieliśmy*”.

Zjawiskiem spotykanym w niektórych przedsiębiorstwach i wśród niektórych osób jest **swoista fascynacja określoną koncepcją, prowadząca do obsesyjnego skupiania uwagi wyłącznie na niej i przypisywania jej niemal magicznych własności.** Jest dość oczywiste, że w takich warunkach zanika skłonność do rozpoznawania, diagnozowania i rozwiązywania indywidualnych problemów w złudnej nadziei, że wszystko załatwi za nas „system”.

Dość powszechną i poważną **bolączką wielu przedsięwzięć z interesującego nas obszaru jest ich nadmierna formalizacja i biurokratyzacja.** Zbyt silne przywiązywanie wagi do formy zwykle negatywnie wpływa na zainteresowanie treścią, z wszelkimi negatywnymi tego następstwami.

Trudnym i ważnym problemem jest też **rozmięszczenie procesu przygotowania i wdrażania odpowiednich przedsięwzięć w czasie.** Ani zbyt szybkie, ani zbyt spowolnione tempo tych działań nie sprzyjają ich powodzeniu, a praktyka potwierdza skłonność do nazbyt częstego występowania obu tych zjawisk.

Doniosłym w skutkach rozstrzygnięciem w omawianej sferze działalności jest wreszcie **ukszał-**



**towanie odpowiedniego składu osobowego zespołu przygotowującego i wdrażającego stosowne przedsięwzięcia**, a w szczególności zdecydowanie, czy i co będzie wykonywane „siłami własnymi”, co „siłami obcymi”, a co przez zespoły mieszane, wewnątrzno-zewnętrzne.

Wiele z poczynionych w tej części opracowania uwag ma charakter bardziej uniwersalny i odnosi się także do innych innowacji, zarówno w sferze organizacji i zarządzania, jak i w innych sferach działalności (np. w technice). Nie oznacza to jednak, że tutaj możemy wskazane problemy wdrożeniowe ignorować.

I na zakończenie jeszcze jedna refleksja. Zgodnie z wyrażoną na wstępie deklaracją, intencją tego opracowania było ukierunkowanie i pobudzenie dyskusji. Autor nie unikał więc problemów kontrowersyjnych czy też kontrowersyjnego sposobu ich przedstawiania. Z tych, a także innych powodów, np. ograniczeń kompetencyjnych, mogły w opracowaniu pojawić się ujęcia zbyt tendencyjne, uproszczone, itd., itp., z czego autor w pełni zdaje sobie sprawę. Wyraża jednak nadzieję, że otwarta i odważna, lecz zarazem konstruktywna z założenia dyskusja powinna owe niedomagania ujawnić i przyczynić się do ich usunięcia, służąc jednocześnie lepszemu poznaniu (zrozumieniu) i rozwiązywaniu stawianych problemów.

Jan Lichtarski

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Zob. interesującą, lecz nieco inną typologię owych podejść, w: G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, PWN Warszawa 1997.

- <sup>2)</sup> Por. np. J. FRĄCKIEWICZ, *Nowoczesne metody kierowania przedsiębiorstwem*, PWE Warszawa 1973, s. 93 i nast.
- <sup>3)</sup> Zob. np. M. BRATNICKI, *O praktycznej potrzebie zarządzania nadzwyczajnego*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. AE Wrocław 1996 nr 725. Materiały konferencyjne.
- <sup>4)</sup> Por. np. *Zintegrowany system zarządzania przedsiębiorstwem*. Wywiad z K. Pyzikiem. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 10/1996, s. 3.
- <sup>5)</sup> Zob. np. P. BLAIK, *Logistyka – koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE Warszawa 1996; C. STEINLE, H. BRUCH i inni, *Controlling. Kompendium für Controller innen und ihre Ausbildung*. Schäffer – Poeschel Verlag Stuttgart 1998, s. 6 i nast.; *Podstawy controllingu*. Praca pod red. E. NOWAKA. Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu. W-w 1996, s. 14 i nast.
- <sup>6)</sup> Zob. B. ŻURAWIK, W. ŻURAWIK, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE Warszawa 1996.
- <sup>7)</sup> Zob. np. M. KARAS, G. OSBERT-POCIECHA, *Controlling strategiczny – przegląd podejść i ocena możliwości ich praktycznego wykorzystania*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – doświadczenia praktyczne*, materiały konferencyjne, Borowice 19–22.05.1996. Prace Naukowe AE, Wrocław 1996 nr 725, s. 100–108.
- <sup>8)</sup> Zob. A. POCZTOWSKI, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wrocław, Ossolineum 1996.
- <sup>9)</sup> Zob. np. G. BRONIEWSKA, *TQM czyli konieczność podmiotowego podejścia do ludzi*, „*Przeгляд Organizacji*” nr 4/1996, s. 28.

Autor jest profesorem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.



## OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO



### Oferuje

seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo w obszarach:

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

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego  
80-237 Gdańsk ul. Uphagena 27  
tel: (0-58) 341-02-22, 346-12-29, fax: 341-13-85  
e-mail: oditk@oditk.com.pl



*Jerzy Lech Czarnota*

# Zarządzanie jako czynnik restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Przeobrażenia mechanizmów funkcjonowania gospodarki, jakie dokonały się w Polsce w latach 90., wywołały proces dostosowawczy wśród przedsiębiorstw o różnych formach własności. Ten proces obejmował różne sfery funkcjonowania przedsiębiorstw, a jedną z nich była niewątpliwie sfera zarządzania. Zmiany te były zatem wywołane głównie bodźcami o charakterze zewnętrznym, mającymi charakter obiektywny i niezależny od samych przedsiębiorstw.

Procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw mają swoje źródła zarówno w otoczeniu, które stawia przedsiębiorstwo wobec wyzwań ekonomicznych, technologicznych, jakościowych, ekologicznych i społecznych, jak również wynikają z analizy przedsiębiorstwa. Zarząd przedsiębiorstwa znajduje się pod presją konkurencji oraz rozwiązań legislacyjnych w zakresie podatków, norm ekologicznych, prawa pracy, ubezpieczeń społecznych. Jednocześnie działa w określonych warunkach, wynikających między innymi z posiadanego majątku, rozmiarów i struktury zatrudnienia, stosowanej technologii, zasobów kapitału. Rozwiązanie tych problemów tkwi w sferze zarządzania, przy podejmowaniu i realizacji decyzji, określaniu hierarchii zadań i motywowania ogółu pracowników do działań zgodnych z przyjętymi celami i strategiami. Gdyby przyjąć, że warunki zewnętrzne uruchomiły samoistny proces dostosowawczy, który – po dokonaniu wielu zabiegów leczniczych – doprowadza do uzdrowienia rynkowego gospodarstwa przedsiębiorstwa, to sprawa byłaby prosta i wszystkie przedsiębiorstwa dokonałyby restrukturyzacji, osiągając sukces rynkowy i ekonomiczny. Tymczasem w rzeczywistości nastąpiła dywersyfikacja przedsiębiorstw i podział na wiele klas mieszczących się w przedziale pomiędzy upadłością a sukcesem rynkowym. Pozycja przedsiębiorstwa w tej klasyfikacji zależna była niewątpliwie od wielu czynników, ale jednym z nich, o bardzo istotnym znaczeniu, była zdolność do zmian w zarządzaniu określona uwarunkowaniami wewnętrznymi w przedsiębiorstwie.

Obszar uwarunkowań wewnętrznych procesu restrukturyzacji stanowią<sup>1)</sup>:

- poziom zarządzania zmianami,
- uwarunkowania prowadzenia zmian,
- kultura organizacyjna,
- postawa kadry kierowniczej wobec zmian.

Czynnik pierwszy zależny jest od stworzenia w przedsiębiorstwie przemyślanego i kompleksowego planu przebiegu zmian oraz umiejętnej jego

realizacji. Jest to zatem problem umiejętności zarządzania zmianami, posiadanymi przez kadre kierowniczą. Zależnie od przyjętych założeń, zmiany mogą mieć charakter ewolucyjny lub radykalny. W modelu ewolucyjnym większe znaczenie będzie mieć umiejętność prowadzenia analiz oraz oddziaływanie na jednostki i grupy funkcjonujące w przedsiębiorstwie. W modelu radykalnym istotną będzie rola konsultanta zewnętrznego w kierowaniu zmianami.

Proces zmian następuje w pięciu fazach koniecznych do uzyskania pozytywnego rezultatu:

- rozpoznawanie potrzeby i typu zmiany,
- planowanie i wdrażanie zmiany,
- zaangażowanie,
- podtrzymywanie tempa i kierunku zmian,
- stałe doskonalenie działań<sup>2)</sup>.

Charakterystyczne jest, że w polskich przedsiębiorstwach zmiany realizowane w celu restrukturyzacji nie mają tak uporządkowanego przebiegu, a jeżeli już przybierają formę programu naprawczego, wymuszonego przez banki, to nie zawsze takie programy są w pełni realizowane. Wydaje się, że podstawowym czynnikiem wewnętrznym, blokującym często restrukturyzację, jest negatywna reakcja pracowników na dążenia kierownictwa firmy oraz obojętność wobec zagrożeń lub szans, które pojawiają się na zewnątrz. Często pracownicy, również na stanowiskach kierowniczych, prezentują zachowawczy sposób myślenia i działania, mając na uwadze głównie własny interes i niechęć do zmian. Zmiany często kojarzą się z utratą dotąd posiadanych pozycji w hierarchii i strukturze firmy, z obawą przed ujawnieniem własnej niekompetencji i wysiłkiem, jaki trzeba zrealizować, aby zmiany doprowadzić do końca. Tu trzeba dodać, że nie zawsze wszyscy członkowie kierownictwa przedsiębiorstwa są odpowiednio przygotowani i wyrażają aprobatę dla projektowanych zmian. Dotyczy to szczególnie przestawienia się z orientacji produkcyjnej na orientację marketingową w zarządzaniu. Dotychczasowa dominacja pionu produkcji wywołuje opór przed przyznaniem dla tej sfery roli drugorzędnej w stosunku do pionu marketingu.

Zmianom sprzyja lub im przeszkadza istniejący poziom kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Jest to podstawowy czynnik różnicujący przedsiębiorstwa, stanowiący jednocześnie podstawę integracji grup pracowniczych. Wysoka kultura organizacyjna zapewnia przedsiębiorstwu większą elastyczność i dostosowanie do wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań restrukturyzacji.



Zazwyczaj zmiany w zarządzaniu poprzedza sformułowanie strategii przedsiębiorstwa. Zatem zmiany organizacyjne wynikają z tych strategii i mogą polegać na:

- modyfikacji lub kreowaniu nowych celów firmy,
- doskonaleniu struktury organizacyjnej,
- podziale pracy i specjalizacji,
- doborze czynników wytwórczych,
- koordynacji działań w zakresie funkcjonowania firmy,
- przygotowania warunków współdziałania gospodarczego,
- adaptacji do reguł konkurencyjnej gry rynkowej,
- koncentracji działań gospodarczych<sup>3)</sup>.

Opór pracowników przeciwko zmianom obserwowany jest w wielu przedsiębiorstwach i najczęściej wynika z obaw o utratę pracy, obniżenie zarobków, zmianę zakresu obowiązków, obniżenie pozycji i prestiżu zawodowego, zmianę komórki organizacyjnej, zespołu współpracującego i zwierzchnika<sup>4)</sup>.

Restrukturyzacja w zarządzaniu badanym przedsiębiorstwem przemysłu włókienniczego była wymuszana radykalną zmianą sytuacji zewnętrznej i skutkami tej zmiany w wymiarze przedsiębiorstwa. Sprzedaż przędzy spadła z 3500 ton w roku 1988 do 1200 ton w 1991 roku i po chwilowym wzroście do 1600 ton w 1993 roku, nastąpił ponowny spadek do 1100 ton w 1996 roku. Zatrudnienie zmniejszyło się z 1900 pracowników w 1988 roku do 1200 w roku 1991, 950 w 1993 roku, 700 w 1995 roku i 400 w 1997 roku.

Gwałtowny spadek sprzedaży wywołał w 1993 roku próbę stworzenia działu marketingu. Skierowano do niego cztery osoby, których zadaniem było odbudowanie więzi gospodarczych z odbiorcami przędzy, którzy przestali ją kupować i poszukiwanie nowych odbiorców. Po kilku miesiącach dział marketingu został jednak rozwiązany, widocznie nie przynosząc spodziewanych efektów i pozostawiono tylko jedną osobę zajmującą się promocją. Ponowne utworzenie działu marketingu nastąpiło w 1995 roku po przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę skarbu państwa. Brak profesjonalnego działania i nieźle funkcjonujący dział handlowy spowodowały ponowne rozwiązanie działu marketingu w połowie 1996 roku. Ożywiono jego działalność na początku 1997 roku, w związku z załamaniem rynku i nagromadzeniem 300 ton zapasów produktów. Połączono wtedy dział handlu i marketingu.

Z inicjatywy rady nadzorczej zlecono firmie konsultingowej w 1997 roku wykonanie planu marketingowego i poddano działalność marketingową indywidualnemu nadzorowi. Podjęto także decyzję o powołaniu nowego członka zarządu, odpowiedzialnego za marketing. Działania te przyniosły efekty oczekiwane i nieoczekiwane. Z jednej strony, rozwinęła się profesjonalna działalność działu marketingu, dokonano segmentacji rynku, podpisano nowe umowy z hurtowniami i przedsiębiorstwami

prywatnymi, zwiększono aktywność na targach, nakłady na reklamę, z drugiej strony, pojawił się konflikt pionu marketingu z pionem produkcji, dotyczący jakości produktów. Zlikwidowana w 1997 roku dominacja produkcji nad innymi sferami przedsiębiorstwa ujawniła, że „król jest nagi” i nie zapewnia wymaganego przez odbiorców poziomu jakości.

Członek zarządu do spraw marketingu wprowadził w celu lepszej obsługi klientów strukturę produktowo-funkcjonalną, powodując zmniejszenie stanu zapasów do 100 ton, zwiększenie sprzedaży, skrócenie czasu obsługi klienta. Uzyskał on również wpływ na kształtowanie produkcji decydując o kolorach produktów, łączeniu zamówień w duże partie, co powoduje obniżenie kosztów produkcji, wreszcie wymuszając wymaganą jakość produkcji.

Nowy członek zarządu spotkał się ze zdecydowaną opozycją pracowników działu handlu i marketingu, a także członka zarządu odpowiedzialnego za produkcję. Potwierdza to tezę, że zmiany o charakterze ewolucyjnym, będąc dobrze przygotowane organizacyjnie (plan marketingowy) i inicjowane przez kierownictwo firmy, nie są łatwe do zrealizowania bez przygotowania procesu sterowania zmianą. Do tego jednak zadania członkowie zarządów spółek najczęściej nie są przygotowani. Ponadto obciąża ich zbyt wielka liczba bieżących obowiązków, które starają się wykonywać samodzielnie z obawy przed niekompetencją i oportunistycznym podległych pracowników.

Wydaje się zatem, że niezwykle potrzebne są w przedsiębiorstwach szkolenia dla kadry kierowniczej w zakresie kierowania zmianą. Podany przykład prób zmian orientacji przedsiębiorstwa potwierdza, że zmiany te albo mają charakter deklaratywny, albo też pracownicy przedsiębiorstw nie są przygotowani do podejmowania i realizacji zmian. Drugi zatem wniosek, to konieczność powszechnego szkolenia wszystkich pracowników w zakresie wiedzy o rynku i marketingu. Spełnienie tego wniosku jest często uwarunkowane złą sytuacją finansową przedsiębiorstwa, powodującą brak środków na szkolenia prowadzone przez organizacje zewnętrzne.

Zatem program minimum powinien obejmować szkolenie kadry kierowniczej w kierowaniu zmianą, a także przygotowanie tej kadry do prowadzenia szkoleń dla pracowników o podstawowych problemach marketingu i ekonomiki przedsiębiorstwa.

Dr Jerzy Lech Czarnota  
Politechnika Częstochowska

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Z. SAPIJASZKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 130.
- <sup>2)</sup> Z. SAPIJASZKA, *op.cit.*, s. 137.
- <sup>3)</sup> A. STABRYŁA, *Zmiana i rozwój w zarządzaniu firmą*. Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zakopane 1997, s. 120.
- <sup>4)</sup> B. NOGALSKI, E. STACHOŃ, *Koncepcja restrukturyzacji organizacyjnej Zakładów Chemicznych Police SA*, materiały z międzynarodowej konferencji naukowej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zakopane 1997, s. 416.

*Anna M. Zarzycka*

# Przyszłościowa forma kooperacji Koncepcja przedsiębiorstwa wirtualnego na przykładzie firm szwajcarskich i niemieckich

Fuzje przedsiębiorstw stały się już manią – zarówno w USA, jak i w Europie. W porównaniu z nimi prawie bez znaczenia (na razie) wydaje się najnowsza forma kooperacji i ekspansji na rynki zagraniczne, kryjąca się pod nazwą „przedsiębiorstwa wirtualne”.

Organizacje wirtualne są nową formą integracji poziomej. Chodzi tu o sieć kooperujących ze sobą przedsiębiorstw, niezależnych prawnie i gospodarczo. Każde z nich wnosi do wspólnego przedsięwzięcia swoje podstawowe kompetencje. Połączenie zasobów poszczególnych podmiotów pozwala na osiągnięcie efektu synergii. Jeśli włączymy klienta w cały proces produkcji i dystrybucji, istnieje również możliwość oferowania produktów i usług wirtualnych, czyli ukształtowanych przez klienta.

Taka forma kooperacji umożliwia, również małym firmom, zdobywanie nowych rynków zagranicznych, oferowanie nowych produktów oraz dopasowanie do wymagań rynku.

Charakterystyczne cechy wirtualnego przedsiębiorstwa to:

- koncentracja na zasadniczych kompetencjach,
- nowe formy świadczenia rynkowego (i zbliżenia się do klienta),
- zastosowanie techniki informacyjnej i komunikacyjnej,
- partnerstwo sieciowe,
- sieci informatyczne,
- indywidualizacja produktów.

Poza tym, przy tego typu kooperacji, nie wymaga się szczegółowych umów, specyficznych inwestycji, orientacji na klienta. Kooperujące firmy występują w relacji z klientem jako jedno przedsiębiorstwo.

Od strony logistyki zastosowanie niniejszego modelu wymaga zastąpienia w znacznym stopniu przepływu towarów przepływem informacji. W miejsce fizycznego transportu dóbr następuje przekazanie informacji o zamówieniu do producenta znajdującego się blisko klienta.

## Koncentracja na zasadniczych kompetencjach

**N**ajważniejszą cechą wirtualnego przedsiębiorstwa jest koncentrowanie się poszczególnych partnerów na swoich podstawowych kompetencjach, które w ramach całej organizacji uzupełniają się wzajemnie. Ścisłe związana z tym jest koncepcja tzw. *outsourcingu*, czyli przekazanie pewnych zakresów działania firmy, które nie należą do jej podstawowych kompetencji, innemu wyspecjalizowanemu przedsiębiorstwu usługowemu. Celem tej koncepcji jest optymalizacja procesu produkcji i dystrybucji.

Przedsiębiorstwa wirtualne składają się zatem z elementów, które powstają poprzez redukcję ośrodków kompetencji. Z tych elementów powstaje nowy łańcuch tworzenia wartości produktu, od którego oczekuje się odpowiedniej jakości i efektywności w celu zaspokojenia indywidualnych potrzeb klientów.

Koncentracja na zasadniczych kompetencjach przedsiębiorstwa stwarza podstawę do globalnej ekspansji rynkowej.

## Partnerstwo sieciowe

**P**odstawowe formy powstających powiązań sieciowych to: sieć wewnętrzna, sieć stabilna i sieć dynamiczna. Ta ostatnia może być traktowana jako skutek ekstremalnego *outsourcingu*. Przy tej formie powiązania występuje tzw. broker, który w zależności od zadania i sytuacji łączy ze sobą różnych partnerów. Może on przejąć również zadania koordynacyjne wewnątrz przedsiębiorstwa wirtualnego.

Mówi się także o sieciach zdeterminowanych przez klientów. Zdeterminowanie przez klienta jest czymś więcej niż tylko orientacją na klienta, ponieważ wszystkie procesy w przedsiębiorstwie skiero-



wane są na zaspokajanie potrzeb klientów. Przedsiębiorstwo wirtualne powstaje najpierw na skutek pojawienia się specyficznych żądań klientów.

### Sieci informatyczne

**O**rganizacje wirtualne wymagają efektywnych struktur informatycznych i komunikacyjnych. Poszczególni partnerzy muszą mieć dostęp do centralnie zgromadzonych informacji, do danych o klientach, rynkach, jak również danych organizacyjnych. Zarządzanie takim zbiorem informacji wymaga przygotowania sieci informatycznych.

### Wirtualność w logistyce

**N**owoczesna firma logistyczna, chcąc zastąpić częściowo lub całkowicie fizyczny przepływ towarów przepływem informacji, zmuszona jest inwestować w nowoczesną i innowacyjną infrastrukturę informacyjną i komunikacyjną. Traktując cały łańcuch logistyczny jako całość nie poddającą się ograniczeniom prawnym i organizacyjnym, okazuje się możliwe funkcjonowanie w przyszłości sieci logistycznych w formie przedsiębiorstwa wirtualnego. Obecnie nie wiadomo jeszcze, w jakim stopniu firmy logistyczne dysponują niezbędną wiedzą i uwarunkowaniami technicznymi.

Można jednak powiedzieć, że zastosowanie koncepcji przedsiębiorstwa wirtualnego w logistyce znajduje się jeszcze w początkowej fazie. Zauważyć można jednak tendencję do powstawania kooperacji pionowych i poziomych pomiędzy przedsiębiorstwami logistycznymi, co jest ściśle związane z procesem kształtowania się przedsiębiorstwa wirtualnego.

### Kooperacje pionowe

**K**ooperacja pionowa integruje przedsiębiorstwo na różnych stadiach produkcji i dystrybucji. Firma logistyczna jest w tym

#### Przykład fabryki wirtualnej Euregio Bodensee

W 1995 roku w Euroregionie Jeziora Bodeńskiego powstał projekt pilotażowy przedsiębiorstwa wirtualnego *Euregio Bodensee*. Na początku na tego typu współpracę zdecydowało się 8 partnerów, dziś jest ich ponad 30.

Wirtualną fabrykę tworzy stabilna sieć przedsiębiorstw, których najważniejszym zadaniem jest budowa związków opartych na zaufaniu. Ustalono zasady kooperacji oraz zaprojektowano standardową umowę potrzebną do utworzenia wirtualnej fabryki i niezbędnej do tego infrastruktury. Głównym celem przedsięwzięcia była obniżka kosztów. Wchodzenie na nowe rynki odbywa się poprzez połączenie ze sobą podstawowych kompetencji. Gdy jest popyt na jakiś produkt lub usługę, z sieci przedsiębiorstw formułuje się wirtualna fabryka. Powstaje związek producentów, w którym każdy z uczestników jest aktywny w tych obszarach swojej działalności, które opanował lepiej od swoich partnerów. W stosunkach z klientem związek występuje jako realna fabryka, a po zrealizowaniu zamówienia rozwiązuje się.

#### Przykład wspólnej struktury organizacyjnej poddostawców części samochodowych

Sześciu niemieckich poddostawców części samochodowych w celu podniesienia swojej międzynarodowej zdolności konkurencyjnej rozpoczęło w styczniu 1997 roku współpracę w zakresie rozwoju produktu. Poprzez wspólny, wertykalny łańcuch dostaw – od zapytania klienta do uruchomienia serii produkcyjnej – partnerzy wzajemnie dostosowują swoje procesy powstawania produktu. Przy wsparciu dwóch producentów samochodowych: BMW i Volkswagena kooperanci chcą połączyć swój *know-how* i swoje zdolności. Każde z przedsiębiorstw skupia się na swoich podstawowych kompetencjach pozostając w 100% niezależnym. Wymiana informacji pomiędzy poszczególnymi zespołami ekspertów odbywa się poprzez ścisłą współpracę.

W celu uniknięcia pewnych barier organizacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami, tworzone są tzw. ośrodki planowania, które gwarantują nie tylko efektywny rozwój nowych produktów, ale również szybki i stały przepływ informacji.

Ogólna koncepcja bazuje na trzech elementach:

- **ośrodkach planowania**, czyli zespołach, które ciągle pracują nad nowymi produktami;
- **mechanizmach kooperacji**, do których należą: godzenie ze sobą różnych interesów, unikanie odpływu *know-how*, uczciwy podział nakładów i przychodów;
- **ciągłym procesie udoskonalania**, który zagwarantowany jest przez wysoką elastyczność dzięki szybkim decyzjom.

Głównym celem „wirtualnego poddostawcy” jest redukcja kosztów rozwoju i wyprodukowania nowego produktu.

przypadku włączona w proces produkcji i przejmuje od przedsiębiorstwa produkcyjnego całe jego subsystemy logistyczne.

W kooperacji pionowej logistyka traktowana jest jako jeden z podstawowych zakresów działania.



Systemy logistyczne powinny posiadać zdolność dopasowywania się do zmieniających się warunków.

Dopasowanie na etapie przepływu informacji przez zastosowanie jednakowej techniki i standardów nie jest trudne, gorzej jest na etapie przepływu towaru. Daleko idąca standaryzacja techniki materiałowej, środków transportu i opakowań może wprawdzie prowadzić do poprawy, ale nie jest jeszcze odpowiednio rozwinięta, za wyjątkiem przemysłu samochodowego i farmaceutycznego.

### Kooperacje poziome

**K**ooperacja pozioma polega na współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami na tym samym poziomie produkcji i dystrybucji.

Szczególnym wyzwaniem tego rodzaju jest przykładowo zarządzanie procesami logistycznymi w transporcie towarów za granicę. Strategiczną przewagę konkurencyjną mogłyby osiągnąć w tym przypadku z pewnością przedsiębiorstwa wirtualne, którym udałoby się opanować zarządzanie całym łańcuchem logistycznym, wykraczające poza kompetencje pojedynczego przedsiębiorstwa. Celem wirtualnego przedsiębiorstwa powinno być zaoferowanie stałego, zorientowanego na klienta serwisu „od drzwi do drzwi” poprzez kombinację różnych

przewoźników. Wymagałoby to uregulowanej i kompletnej wymiany informacji włączając klienta, różnych przewoźników i miejsca przeładunkowe. Dla przedsiębiorstwa, któremu uda się zrealizować taką zintegrowaną logistykę informacyjną, byłoby na pewno możliwe zaoferowanie wszechstronnego łańcucha transportowego, które przyczyniłoby się w dużym stopniu do poprawy jakości i optymalizacji kosztów. Jeśli chodzi o klienta, to w miejsce standardowej obsługi logistycznej realizowane byłoby każde indywidualne życzenie nabywcy.

Przedsiębiorstwa wirtualne są jeszcze fikcją i w dosłownym tego słowa znaczeniu są wirtualne. Istnieją już jednak formy kooperacji, które są dosyć bliskie „czystej teorii”.

Anna M. Zarzycka

### BIBLIOGRAFIA

- [3] PIONTEK J., *Kooperationsform der Zukunft*, „Logistik heute” 5–98, s. 43.  
 [4] *Vorreiten einer neuen Philosophie*, „Logistik heute” 5–98, s. 45.  
 [2] *Mauern einreissen um zu berleben*, „Logistik heute” 4–98, s. 55.  
 [1] *Auf Wachstum programmiert*, „Logistik heute” 4–98, s. 56.

Autorka jest pracownikiem Katedry Zarządzania na Rynkach Zagranicznych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

*Leszek J. Krzyżanowski*

# O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999

Oferujemy Czytelnikom kolejne dzieło, traktujące o podstawach kierowania organizacjami, autorstwa Leszka J. Krzyżanowskiego, ekonomisty, inżyniera i prawnika z wykształcenia, profesora nauk ekonomicznych i technicznych – badacza i akademickiego nauczyciela zagadnień zarządzania z uprawianego zawodu, metodologa nauk i humanisty-filozofa z zamiłowania.

Jest to pozycja odmienna od jego poprzednich książek. O ile bowiem dotychczas wstrzymywał się od wyciągnięcia ostatecznych wniosków ze sformułowanych założeń ontologicznych, poznawczych i akcyjologicznych, o tyle czyni to w tej książce, pisanej u schyłku mijającego stulecia, w którym doszło do katastrofalnej degradacji biosfery ziemskiej oraz zepchnięcia większości społeczeństw i narodów świata na skraj ubóstwa, nędzy.

Autor odrzuca tradycyjne rzeczowe znaczenie terminu „organizacja”, zastępując je terminem „całość zorganizowanego działania” oraz przyjmuje interakcyjną koncepcję wyodrębnienia tych „całości” z otoczenia. Prezentuje nie stosowane dotąd w literaturze przedmiotu modele owych całości i ich otoczenia, których integralnym składnikiem jest działająca przyroda. I wreszcie, zarysowuje ekoempatyczną koncepcję działań kierowniczych czy zarządczych, proponując odniesienie psychologicznej kategorii empatii do wszystkich poziomów rzeczywistości, której przyjęcie zmieni zasadniczo treść i sposoby pełnienia ról kierowniczych, a także status społeczny zarządzającego na przelomie epoki nowoczesnej i ponowoczesnej, u progu trzeciego tysiąclecia naszej ery.

*Andrzej Rutkowski*

# Ekonomiczna wartość dodana w ocenie organizacji gospodarczej

Przedmiotem zainteresowania teorii i praktyki finansów jest budowa jednoznacznego wskaźnika finansowego, który w sposób najbardziej obiektywny oceniałby kondycję ekonomiczną firmy<sup>1)</sup>. Poszukuje się jednego kryterium oceny. Na jego podstawie można byłoby podejmować wiele działań, realizować określone strategie nastawione na maksymalizację wskaźnika lub utrzymanie wartości wskaźnika w pewnym pożądanym przedziale wartości. Najczęściej taką rolę pełni zysk oraz inne wskaźniki budowane na jego podstawie. Przykładowo, inwestorzy na rynku kapitałowym w zależności od swoich preferencji posługują się takimi wskaźnikami, jak: cena/zysk, zysk na akcję, dywidenda na akcję, przepływy pieniężne na akcję. W tym miejscu powstaje pytanie, czy wielkość zysku lub jego relacje do innych kapitałów lub majątku w sposób obiektywny informują o jakości pracy firmy.

Podstawową rolę w ocenie firmy pełni zysk mierzący nadwyżkę realizowanych w danym okresie przychodów nad poniesionymi na ich uzyskanie kosztami oraz związanymi z tą działalnością podatkami. Powstaje pytanie, na ile zysk tworzony w firmie powiązany jest z realizacją podstawowego finansowego celu firmy, jakim jest maksymalizacja majątku właścicieli (akcjonariuszy)<sup>2)</sup>.

Zysk, jako kryterium księgowo, charakteryzuje się wieloma wadami. Liczony jest w sposób memoriałowy, nie uwzględnia wielu realnych wpływów i wydatków dokonywanych w firmie w danym okresie. Ponadto zysk nie przedstawia pełnych korzyści, które strategiczny właściciel firmy może realizować w inny sposób, poza zyskiem (np. w ciężar kosztów). Strategiczny właściciel może również przesunąć w czasie osiągnięte przez siebie korzyści.

Problem obiektywizacji zysku jako kryterium oceny próbuje się rozwiązać oceniając tzw. jakość zysku. Sprowadza się to do analizy dwóch zjawisk: na ile realizowany zysk powiązany jest z realnymi wpływami pieniężnymi, czy dany zysk jest możliwy do powtórzenia w następnych okresach. Analizie prowadzonej w powyższy sposób postawić można zarzut subiektywności. Służby księgowe i analitycy finansowi z różną konsekwencją stosują w praktyce zasadę ostrożnej wyceny oraz inne zasady księgowo, które mają swoje przeniesienie na bilansową wycenę majątku i zysków firmy.

Zysk jako kryterium oceny gospodarności oraz wskaźniki liczone na jego podstawie tracą swoją

przydatność w ocenie kondycji firm działających w różnych krajach. Klasycznym przykładem może być firma Daimler-Benz, która weszła w 1993 r. do publicznego obrotu na giełdzie nowojorskiej. Zgodnie z niemieckim prawem bilansowym i podatkowym, wykazywała wówczas 372 mln USD zysku, a zgodnie z prawem amerykańskim, poniosła 1,1 mld USD straty<sup>3)</sup>.

Na bazie zysku budowane są wskaźniki efektywnościowe, takie jak: stopa zwrotu z kapitału własnego, zysk na akcję. Te podstawowe wskaźniki wykorzystywane w podejmowaniu decyzji o alokacji kapitału mają swoje wady. Nie uwzględniają bowiem skali działania firmy, możliwości wykorzystania większych własnych kapitałów. We wskaźniku rentowności kapitału własnego (ROE) zwraca się bowiem uwagę na efekty względne, z pominięciem bezwzględnych przyrostów majątku właściciela (akcjonariusza).

Zysk księgowy wynikający z rachunku zysków i strat, zgodnie z przepisami księgowymi, uwzględnia koszty finansowania kapitałami pożyczkowymi. W kosztach finansowych znajdują się odsetki do zapłacenia od zaciągniętych przez firmę kredytów i pożyczek. Koszty pozostałych źródeł finansowania, tj. kapitałów własnych, nie są uwzględnione. Ponadto nie są jednoznacznie wyróżnione koszty kapitałów o charakterze mieszanym, np. leasingu, obligacji zamiennych.

W tym ujęciu kapitały własne traktowane są jako „darmowe”. Może się zdarzyć, że firma generująca duże zyski księgowe nie zaspokaja finansowych oczekiwań swoich właścicieli. Zyski mogą być niewystarczające dla zrekompensowania oczekiwań dostawców dużego kapitału własnego, szczególnie w sytuacji prowadzenia działalności charakteryzującej się większym ryzykiem.

Z punktu widzenia rentowności kapitału, sam fakt osiągnięcia zysków można byłoby ocenić pozytywnie. Jednakże po konfrontacji zysku z wielkością kapitału własnego okazać się może, że firma nie tworzy dla swoich właścicieli satysfakcjonującej stopy zwrotu. W ujęciu tym nie ma istotnej różnicy między małymi stratami i małymi zyskami (poniżej oczekiwanego poziomu). Jest to jednakowo negatywnie oceniane, gdyż kapitały zaangażowane w prowadzenie danej działalności nie dały satysfakcjonującego zarobku. Zarobek ten można byłoby osiągnąć na innej działalności, a więc faktycznie poniesiono

stratę. „Stratę” tę można wycenić jako różnicę między utraconymi korzyściami, a mniejszymi zrealizowanymi korzyściami. Nie jest to jednakże strata w ujęciu księgowym.

Aby wyeliminować powyższą wadę, opracowano koncepcję miernika tzw. **ekonomicznej wartości dodanej** (*Economic Value Added – EVA*)<sup>4)</sup>. Autorami tej koncepcji są J. Stern i B. Stewart z amerykańskiej firmy konsultingowej Stern Stewart.

W uproszczeniu można zapisać, że ekonomiczna wartość dodana (EVA) jest równa różnicy między zyskiem operacyjnym firmy (pomniejszonym o podatki) i wyrażonym kwotowo kosztem wszystkich kapitałów zaangażowanych w firmie<sup>5)</sup>.

$$\begin{aligned} & \text{Zysk operacyjny (pomniejszony o podatki)} \\ & - \text{Koszt zaangażowanych kapitałów (wartościowo)} \\ \hline & = \text{Ekonomiczna wartość dodana (EVA)} \end{aligned}$$

W podejściu tym, podobnie jak i w modelach Modiglianiego-Millera służących do określenia wartości firmy, podstawą do wyceny jest wielkość zysków operacyjnych. Ekonomiczna wartość dodana (EVA) uwzględnia koszty finansowania wszystkimi kapitałami, a nie tylko obcymi, jak ma to miejsce w rachunku zysków i strat. EVA jest miarą przyrostu wartości firmy w ciągu roku obrotowego. Określa się, że EVA jest wewnętrzną miarą efektywności gospodarowania firmy w perspektywie jednego roku. Wskazuje na przyrost majątku akcjonariuszy powyżej pewnego minimalnego progowego poziomu określonego wymaganą przez właścicieli stopą zwrotu. Jeżeli tak wyliczony zysk operacyjny jedynie pokrywa koszty wykorzystywanych kapitałów, to ekonomiczna wartość dodana równa jest zeru. Ta stopa zwrotu z punktu widzenia firmy równa jest kosztowi kapitału własnego.

W wielu popularnych publikacjach traktuje się to kryterium w sposób zbyt uproszczony. Rodzić to może niebezpieczeństwo niewłaściwego stosowania tej koncepcji EVA w praktycznych sytuacjach. Przeciwno takiemu podejściu bardzo zdecydowanie protestują autorzy koncepcji EVA. W praktyce, aby otrzymać bardziej zobiektywizowany, bardziej prawdziwy obraz firmy, wyeliminować możliwe księgowo „zafalszowania”, wynikające z realizacji określonej polityki bilansowej, każdy z elementów powyższej formuły koryguje się. Dlatego też ekonomiczną wartość dodaną wyznaczyć można na podstawie formuły:

$$\begin{aligned} & \text{Skorygowany zysk operacyjny (pomniejszony} \\ & \text{o skorygowany podatek)} \\ & - \text{Koszt wszystkich zaangażowanych kapitałów} \\ & \text{(wartościowo)} \\ \hline & = \text{Ekonomiczna wartość dodana (EVA)} \end{aligned}$$

Istota korekty sprowadza się do wyliczenia nadwyżki skorygowanego zysku operacyjnego pomniejszonego o podatki nad kosztami wszystkich kapitałów zaangażowanych w osiągnięcie danego zysku.

Aby to osiągnąć, należy dokonać: wyceny rzeczywistego (skorygowanego) zysku operacyjnego osią-

niętego jedynie na działalności operacyjnej, tj. nie uwzględniającej żadnych elementów finansowania bilansowego i pozabilansowego, wyceny skorygowanego podatku dochodowego, który nie uwzględniałby osłon z tytułu włączenia kosztów finansowania w ciężar kosztów uzyskania przychodów, wyceny wielkości wszystkich kapitałów finansujących działalność firmy, zarówno bilansowych, jak i pozabilansowych, wyceny kosztów wszystkich kapitałów finansujących firmę. W procesie wyceny przeprowadzona zostaje korekta zysku operacyjnego oraz zaangażowanego kapitału. W pełniejszy sposób korektę przedstawia poniższe zestawienie:

$$\begin{aligned} & \text{Skorygowany zysk operacyjny przed podatkiem} \\ & - \text{Gotówkowy operacyjny podatek dochodowy} \\ \hline & = \text{Skorygowany zysk operacyjny netto minus skorygowany podatek} \\ & - \text{Koszt zaangażowanego kapitału wartościowo} \\ \hline & = \text{Ekonomiczna wartość dodana (EVA)} \end{aligned}$$

Jak widać z powyższego zestawienia, wielkości tych nie można uzyskać wprost ze sprawozdań finansowych. W podejściu tym uzyskany obraz firmy jest bardziej obiektywny, ale jednocześnie procedura wyliczeń staje się bardziej skomplikowana i mniej przejrzysta. Dlatego też, w konkretnych analizach należy dokonać wyboru między prostotą i precyzją pomiaru.

Zgodnie z zaleceniami autorów koncepcji EVA, wielkości księgowe modyfikowane są jedynie wówczas, gdy ma to istotny wpływ na wielkość EVA, gdy kierownictwo firmy może wpływać na te wielkości, gdy pracownicy operacyjni są w stanie modyfikację te zrozumieć i zaakceptować, gdy łatwo będzie pozyskać niezbędne do przeprowadzenia korekty informacje. W krańcowej sytuacji koncepcja ekonomicznej wartości dodanej przewiduje 164 poprawki. Sugeruje się, aby sposób liczenia ekonomicznej wartości dodanej dopasować do warunków i potrzeb konkretnej firmy<sup>6)</sup>.

**Skorygowany zysk operacyjny przed podatkiem** doprowadzamy do poziomu „rzeczywiście operacyjnego”. Polega to na tym, że zysk operacyjny zwiększany jest o odsetki od leasingu operacyjnego, gdyż związane są one z techniką finansowania. Stosowanie metody LIFO w wycenie zapasów prowadzi do zawyżenia kosztów i do zmniejszenia zysków operacyjnych. Dlatego też, jeśli firma stosuje metodę LIFO w wycenie zapasów, to zysk operacyjny zwiększa się o wielkość rezerw, gdyż faktycznie firma nie ponosi tak dużych kosztów zakupu materiałów, towarów.

Podatek dochodowy sprowadzony jest do **poziomu gotówkowego operacyjnego podatku dochodowego**. Oznacza to, że liczony jest przy założeniu, że firma nie korzysta z obcych źródeł finansowania, których obsługa zmniejsza podstawę do opodatkowania i efektywnie płacony podatek dochodowy. Korekta polega na dodaniu wszelkich zmniejszeń podatku dochodowego wynikających z faktu korzystania z kapitałów pożyczkowych i wli-



czenia odsetek do kosztów uzyskania przychodów. Skorygowany podatek liczymy tak, jakby firma nie korzystała z osłony podatkowej z tytułu obsługi zadłużenia.

**Skorygowany zysk operacyjny pomniejszony o skorygowany podatek dochodowy** stanowi podstawę do dalszych wyliczeń i analiz. Skorygowany zysk operacyjny sam w sobie stanowi użyteczną w analizie wielkość. Pozwala określić nadwyżkę finansową osiągniętą na działalności operacyjnej, niezależnie od szeroko rozumianych źródeł finansowania.

Kluczowym problemem w wycenie ekonomicznej wartości dodanej jest wycena **koszt kapitału**<sup>7)</sup>. W tym zakresie należy rozwiązać trzy problemy dotyczące kalkulacji:

- wielkości zaangażowanego kapitału,
- procentowego kosztu zaangażowanego kapitału,
- wartościowego kosztu zaangażowanego kapitału.

Wielkość **zaangażowanego kapitału** nie jest wyznaczana na podstawie księgowej sumy aktywów. W pewien sposób kapitał ten wyznaczony jest od końca, na podstawie wyceny rynkowej poszczególnych składników aktywów z osobna.

Punktem wyjścia do wyceny jest **kapitał obrotowy netto** liczony jako różnica między majątkiem obrotowym, a zobowiązaniami krótkoterminowymi. Przyjmuje się, że z tytułu tych zobowiązań firma nie ponosi kosztów, np. odsetek. Eliminuje się w ten sposób kredyt kupiecki dostawców z działalności operacyjnej. Pozostałe składniki kapitału wyliczamy na podstawie sumy zaangażowanych aktywów.

Kapitały zaangażowane powiększane są również o wielkości pozabilansowe, np. o składniki, które są w czasowym użytkowaniu (np. obiekty w leasingu operacyjnym). Jest to bardzo szerokie potraktowanie aktywów i kapitałów. Uwzględnia się w ten sposób wszystkie aktywa, które tworzą zyski operacyjne. Podobnie dysponowane kapitały zwiększa się o wielkość rezerw wynikających ze stosowania metody LIFO. Prowadzi ona bowiem do zaniżenia wielkości bilansowej majątku. Według bieżących cen, majątek ten w pozycji „zapasy” jest więcej wart. Zgodnie z tym podejściem, zaangażowany kapitał liczymy od strony aktywów. Oznacza on faktycznie zaangażowany majątek. Wielkość zaangażowanego kapitału (w tym ujęciu szeroko rozumianego majątku) stanowi samą w sobie użyteczną kategorię pozwalającą ustosunkować się do efektywności jego wykorzystania.

Kalkulacja **procentowego kosztu kapitału** stanowi najtrudniejszą koncepcyjnie część analizy. Zakładając, że firma finansuje się kompozycją kapitałów własnych i pożyczkowych, koszt kapitału liczyć można w sposób uproszczony na podstawie średnioważonego kosztu kapitału (WACC):

$$WACC = \frac{D}{V} \cdot k_d \cdot (1 - T) + \frac{E}{V} \cdot k_e A$$

gdzie:

WACC – średnioważony koszt kapitału finansującego firmę

- V – suma bilansowa pasywów (równa sumie bilansowej aktywów)
- D – bilansowa kwota zobowiązań
- $k_d$  – koszt długu
- T – stopa opodatkowania podatkiem dochodowym
- E – bilansowa kwota kapitałów własnych
- $k_e$  – koszt kapitału własnego

W powyższej formule zakłada się, że wartości rynkowe i księgowe kapitałów własnych, pożyczkowych oraz majątku firmy są sobie równe.

Koszt długu  $k_d$  liczy się jako średnioważony koszt kapitałów pożyczkowych zasilających firmę.

Koszt kapitału własnego  $k_e$  można wyznaczyć na wiele sposobów, wykorzystując podejścia:

- zdyskontowanych przepływów finansowych,
- wyceny aktywów kapitałowych (tzw. CAPM),
- stopy zwrotu z obligacji plus premia za ryzyko.

Koszt kapitału własnego  $k_e$  na podstawie modelu wyceny aktywów kapitałowych (CAPM) liczy się według następującej formuły:

$$k_e = k_{RF} + (k_M - k_{RF}) \cdot \beta$$

gdzie:

- $k_{RF}$  – stopa zwrotu wolna od ryzyka
- $k_M$  – rynkowa stopa zwrotu
- $\beta$  – współczynnik określający zależność między stopą zwrotu realizowaną w danej firmie, a rynkową stopą zwrotu. Współczynnik  $\beta$  jest miarą ryzyka funkcjonowania firmy.

W tym miejscu wskazać można na fakt, że wielkość ekonomicznej wartości dodanej uwzględnia ryzyko prowadzonej działalności gospodarczej. Jest to bardzo istotna przewaga EVA nad wielkością zysku księgowego, który pozostaje obojętny na poziom ryzyka prowadzonej działalności gospodarczej.

Występujący we wzorze współczynnik beta liczony jest na podstawie informacji historycznych. Powstaje zasadne pytanie, czy na podstawie określonych danych historycznych można prognozować przyszłe zależności. Czy próba badanych firm jest odpowiednia i czy szereg czasowy jest wystarczająco długi? Jaka jest jakość tak zbudowanej prognozy? Spotkać się można z poglądem, iż wycena kosztu kapitału własnego jest w większym stopniu sztuką niż nauką.

Znając średnioważony koszt kapitału (WACC) oraz wielkość zaangażowanego kapitału, **wartościowy koszt kapitału** finansującego firmę można wyznaczyć na podstawie formuły:

$$\text{Wartościowy koszt kapitału} = WACC \times \text{Kapitał zaangażowany}$$

Reasumując, wielkość ekonomicznej wartości dodanej (EVA) przedstawia poniższa formuła:

- Skorygowany zysk operacyjny netto minus skorygowany podatek dochodowy
- Koszt zaangażowanego kapitału (wartościowo)

---

= **Ekonomiczna wartość dodana (EVA)**



Zgodnie z tą formułą, ekonomiczna wartość dodana (EVA) przedstawia nadwyżkę zysków operacyjnych (pomniejszonych o podatek dochodowy) nad całkowitymi kosztami finansowania firmy. Koszty finansowania to koszty wynikające z korzystania ze wszystkich zaangażowanych kapitałów, zarówno obcych, jak i własnych, bilansowych i pozabilansowych. W pewien sposób EVA przedstawia przyrost wartości firmy, majątku właściciela ponad minimalny wymagany przez niego poziom.

W sytuacji, gdy firma generuje dla właściciela jedynie oczekiwaną przez niego stopę zwrotu, to można powiedzieć, że wartość firmy zostaje utrzymana, bez żadnego wzrostu. Realizacja oczekiwanej stopy zwrotu równej kosztom kapitału jedynie rekompensuje dostawcom kapitału zaangażowanie ich kapitałów. Zostaje jedynie utrzymana siła nabywcza kapitałów i majątków zaangażowanych w danej firmie. Ekonomiczna wartość dodana równa zeru oznacza progowy zakres działalności, stanowi to swego rodzaju „próg rentowności”.

Spotkać się można z opinią, że podobną rolę w wyborze ekonomicznym pełni wskaźnik rentowności zaangażowanego kapitału własnego (często oznaczany skrótem ROE). Posługując się tym kryterium odrzucamy wszelkie projekty, w których wskaźnik ROE jest niższy od wymaganego poziomu. Natomiast wykorzystując ekonomiczną wartość dodaną przyjmujemy wszystkie projekty, których akceptacja prowadzi do wzrostu wartości dodanej. Wykorzystujemy wówczas w pełni wartości skali. W tym kontekście wartość EVA wykazuje zdecydowaną przewagę nad wskaźnikiem ROE. Wykorzystując kryterium EVA akceptujemy wszystkie projekty, które prowadzą do maksymalizacji wartości dodanej. Projekty te mogą prowadzić do obniżenia rentowności zaangażowanych kapitałów własnych (obniżenia wskaźnika ROE). O wzroście wartości firmy decyduje nadwyżka zysków operacyjnych (pomniejszonych o podatki) nad całkowitymi kosztami finansowania.

EVA jest wskaźnikiem, który przedstawia wzrost w wartościach bezwzględnych. Nie uwzględnia wartości zaangażowanego w uzyskanie przyrostu kapitału. W pewien sposób problem ten rozwiązuje następujący wskaźnik relatywny:

$$\frac{\text{EVA}}{\text{Kapitał}}$$

Uzyskany w ten sposób wskaźnik służyć może do ocen porównawczych z innymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi, innymi firmami, w których zaangażowane są kapitały różnej wielkości. Do powyższego wzoru, w zależności od potrzeb decyzyjnych, w pozycję „kapitał” można wpisać kapitał zaangażowany (w pewnym okresie) lub kapitał wniesiony (w pewnym momencie).

W praktyce, w procesie budowy strategii firmy próbuje się wyróżnić nośniki ekonomicznej wartości dodanej (EVA). Ma to zapewnić pełniejszą kontrolę nad zarządzaniem w firmie i ewentualnym elimino-

waniem działań, które nie przynoszą spodziewanych efektów z punktu widzenia właściciela (akcjonariusza). Kryterium EVA służy w procesie budowy strategii firmy do wyboru kierunków działania, które w największym stopniu sprzyjają realizacji celów właścicieli.

W praktyce spotkać się można z sytuacją, w której firma tworzy ujemną wartość EVA i jednocześnie jest wysoko oceniana przez inwestorów. Ceny akcji są wysokie. Rozbieżność ta może wynikać m.in. z następujących przyczyn:

■ Firma w analizowanym okresie przechodziła restrukturyzację, która odbiła się niekorzystnie na bieżących wynikach ekonomicznych, natomiast inwestorzy swoimi decyzjami cenowymi dają wyraz optymistycznym oczekiwaniom co do przyszłości firmy.

■ Bieżące wyniki mierzone wartością EVA mogą być przejściowo obniżone na skutek znaczących inwestycji rzeczowych lub kapitałowych, np. przejęć. Zwiększają one w bieżącym okresie wielkość zaangażowanych kapitałów, które tworzą koszty, nie przynosząc jeszcze zysków. Inwestorzy, mając dostęp do tego rodzaju informacji, kształtują na wysokim poziomie ceny akcji.

Inwestorzy, kształtując wysokie ceny akcji, liczą na duże przyszłe wartości EVA, które z nadwyżką pokryją bieżące ubytki majątku.

Ekonomiczna wartość dodana (EVA) stanowi użyteczne kryterium oceny firmy, gdyż w sposób pełniejszy uwzględnia koszty finansowania, zarówno kapitałami własnymi, jak i środkami pozabilansowymi (np. leasing). Koncepcja ekonomicznej wartości dodanej (EVA) może być wykorzystana w wielu **obszarach decyzyjnych**.

■ Ekonomiczna wartość dodana (EVA) mierzy przyrost majątku właściciela. W związku z tym stanowić może podstawę do dokonywania realokacji kapitału akcjonariuszy pomiędzy różne spółki. Inwestor może na jej podstawie dokonywać analizy fundamentalnej firmy i budować swój długoterminowy portfel inwestycyjny.

■ Ekonomiczna wartość dodana (EVA) stanowić może podstawę oceny różnych wariantów inwestycyjnych. Prowadzona ocena uwzględniałaby interesy właściciela i prowadzona byłaby w kontekście całej firmy, różnych źródeł finansowania, efektów realizowanych w różnych częściach firmy. Analizując wielkość EVA uzyskać można informacje, na ile podjęcie danej inwestycji zwiększa majątek właściciela. Z drugiej strony, EVA może służyć analizie, na podstawie której można byłoby wyeliminować część aktywów firmy. Na podstawie prognozy wartości EVA można budować strategie restrukturyzacyjne.

■ Ekonomiczna wartość dodana (EVA) może stanowić użyteczne kryterium oceny procesów fuzji i przejęć. Analizując wielkość EVA otrzymujemy odpowiedź, czy po połączeniu firm wykreowana zostanie dla właścicieli (akcjonariuszy) większa nadwyżka w postaci wzrostu wartości dodanej, niż w sytuacji przed połączeniem.



■ Ekonomiczna wartość dodana (EVA) wraz z innymi kryteriami oceny (np. opcjami na zakup akcji) może służyć do budowy systemów wynagradzania kierownictw firm. Kierownictwo zatrudniane jest przez właścicieli i wynagradzane jest za przyrost majątku właścicieli.

Należałoby zastanowić się, na ile powyższa koncepcja może być wykorzystana w warunkach gospodarki polskiej. Podstawową zaletą tego podejścia jest to, że zwraca uwagę na efektywność zaangażowanych kapitałów. Jest to problem szczególnie istotny, gdyż barierą ograniczającą działanie wielu z polskich firm jest brak kapitałów. Podejście EVA pozwala dokonać bardziej efektywnej alokacji tego ograniczonego zasobu.

Wskazać można na następujące ograniczenia w korzystaniu z koncepcji ekonomicznej wartości dodanej (EVA) w aktualnych warunkach, w jakich funkcjonują polskie firmy:

■ Podstawowe znaczenie ma właściwa wycena kosztów zaangażowanych kapitałów, w tym przede wszystkim wycena kosztu kapitału własnego. Wycena kosztu kapitału własnego stanowi najtrudniejszy intelektualnie problem. Jest to szczególnie trudne w przypadku spadków cenowych na rynku kapitałowym.

■ Korzystanie z koncepcji średnioważonego kosztu kapitału wymaga, aby firma w określonym okresie nie zmieniała struktury finansowania. W warunkach dokonywanych w wielu firmach restrukturyzacji m.in. zadłużenia, kapitałów własnych jest to warunek trudny do spełnienia. W przypadku realizacji programów rozwojowych finansowanych nowymi kapitałami, trudno utrzymać stałą strukturę finansowania.

■ Korzystanie z modelu wyceny aktywów kapitałowych (CAPM) wymaga ustalenia stopy zwrotu wolnej od ryzyka ( $k_{RF}$ ). Powstaje problem w wyborze instrumentu, który mógłby być podstawą wyceny.

■ Korzystanie z modelu wyceny aktywów kapitałowych (CAPM) wymaga ustalenia wartości współczynnika  $\beta$ , ustalenia ryzyka funkcjonowania firmy. Istnieje problem w doborze próby badanych firm i długości szeregu czasowego. Ponadto w modelu wyceny aktywów kapitałowych zakłada się stałość współczynnika  $\beta$ . Relacja historyczna ma być zachowana w przyszłości. W zmiennych warunkach gospodarowania jest to warunek trudny do spełnienia.

■ Wiele firm posiada aktywa, których wartość rynkowa może być wraz z upływem czasu coraz wyższa. Aktualnie aktywa te mogą być wykorzystywane niezbyt intensywnie. Będą tworzyć niskie zyski operacyjne. Mogą wręcz pogarszać bieżącą wartość EVA. Zadaniem analityka jest znalezienie tych niedoszacowanych lub wręcz ukrytych aktywów. Może być to znaczące zjawisko, gdy wystąpi silniejsza integracja z gospodarką europejską, gdy firmy będą działały w innych warunkach kosztowych i cenowych.

■ Kryterium EVA może być mylące w firmach, które aktualnie realizują znaczące inwestycje. W późniejszym okresie poprawią one efektywność wykorzystania zasobów firmy. Fakt ten znajdzie swoje odbicie w sprawozdaniach finansowych następnym okresie. Zbyt mechaniczne stosowanie kryterium EVA może zniechęcać do podejmowania inwestycji, gdyż ich realizacja wymaga zaangażowania dodatkowych kapitałów.

■ Kryterium EVA może wprowadzać w błąd w ocenie firm dokonujących restrukturyzacji. Aktualnie mogą mieć one znaczące, niezbyt intensywnie wykorzystywane aktywa. Powoduje to niską wartość EVA. W następnych okresach, po dokonaniu wcześniej zaplanowanych zmian (np. pozbycie się zbędnych aktywów), wartość EVA może zdecydowanie wzrosnąć.

■ W ocenie dynamiki wartości EVA należy wyjaśnić przyczyny wzrostu. Być może wynikają one z decyzji podjętych w poprzednich okresach. Jest to istotne w budowie systemów motywacyjnych.

■ Wysoka inflacja może zakłócać pomiar efektywności dokonywany za pomocą kryterium EVA. Zaniżone zostaną wielkości zaangażowanych wcześniej wniesionych majątków i kapitałów, gdyż składniki aktywów wniesione zostały wcześniej, przy niższym poziomie cen. Powodować to może niską wycenę kosztów zaangażowanych kapitałów i w konsekwencji firma może wykazywać wysoką wartość EVA.

■ Stosowanie kryterium EVA do oceny jednostek powiązanych ze sobą jest szczególnie utrudnione. Pojawiają się tutaj dwa problemy. Po pierwsze, trudno wyznaczyć obiektywne ceny transferowe, za pośrednictwem których poszczególne jednostki rozliczają się ze sobą. Służą one do wyceny wyników operacyjnych. Po drugie, istnieje problem z ustaleniem obiektywnego kosztu kapitału, z którego korzystają jednostki wewnętrzne.

Andrzej Rutkowski

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Por. m.in. BACIDORE J.M., BOQUIST J.A., MILBOURN T.T., THAKOR A.V., *The Search for the Best Financial Performance Measure*, „Financial Analyst Journal”, May/June 1997; FER-GUSON R., LESTIKOW D., *The Search for the Best Financial Performance Measure: Basics are Better*, „Financial Analyst Journal”, January/February 1998.
- <sup>2)</sup> Por. BRIGHAM E.F., GAPENSKI L.C., *Financial Management, Theory and Practice*, The Dryden Press 1997 s. 14.
- <sup>3)</sup> *A star to sail by?* „The Economist”, August 2<sup>nd</sup> 1997.
- <sup>4)</sup> Powyższa nazwa EVA oraz pochodne od niej nazwy w rodzaju EVAngelist zostały zastrzeżone przez firmę Stern Stewart.
- <sup>5)</sup> Por. P.P. PETERSON, D. PETERSON, *Company Performance Measures of Value-Added*, The Research Foundation of the Institute of Chartered Financial Analysts, Charlottesville (VA) 1996.
- <sup>6)</sup> *EVA and Shareholders Value in Japan*, „Journal of Applied Corporate Finance”, Winter 1997.
- <sup>7)</sup> Szerzej na temat kosztu kapitału: DULINIEC A., *Struktura i koszt kapitału*, PWN Warszawa 1998.

Autor jest pracownikiem naukowym (stopień doktora) Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Arkadiusz Januszewski

# System budżetowania kosztów a zarządzanie organizacją zdecentralizowaną

## Model rozwoju przedsiębiorstwa (wg Greinera)

**P**odjęcie działań mających na celu dokonanie zmian w systemie organizacji i zarządzania powinno poprzedzić określenie punktu, w którym znajduje się firma na drodze rozwoju organizacyjnego. Do wskazania takiego punktu konieczne jest posłużenie się modelem rozwoju przedsiębiorstwa.

Omówiony niżej model rozwoju (wzrostu) przedsiębiorstwa został zaproponowany przez prof. Greinera [3, s. 55–67]. Uważa on, że organizację określają następujące wymiary: wiek i wielkość firmy, stadium ewolucji i rewolucji oraz tempo wzrostu w branży. Tworzą one ramy umożliwiające przebadanie pięciu, a właściwie dziesięciu, wzajemnie się przeplatających faz ewolucji i rewolucji, pojawiających się na drodze rozwoju organizacyjnego (rys. 1):

- faza tworzenia i kryzys przywództwa (*creativity and crisis of leadership*),
- faza „rządzenia” i kryzys autonomii (*direction and crisis of autonomy*),
- faza „delegacji” i kryzys kontroli (*delegation and crisis of control*),
- faza koordynacji i kryzys braku zaufania (*coordination and red-tape crisis*),
- faza współpracy i kryzys „?” (*collaboration and „?” crisis*).

Fazy ewolucji i rewolucji wzajemnie się przeplatają. W spokojnych, ewolucyjnych okresach konieczne są jedynie niewielkie dostosowania w celu zachowania pozycji czy też wzrostu firmy, przy zachowaniu tego samego wzorca (stylu) zarządzania. Nie trwają one jednak w nieskończoność. Zmiany w otoczeniu, a także ujawniające się wewnętrzne konflikty wywołują kryzys. Głównym zadaniem fazy rewolucyjnej jest znalezienie nowego zbioru praktycznych zasad zarządzania, dzięki któremu będzie można przezwyciężyć kryzys i który będzie stanowił podstawę kolejnej fazy ewolucyjnej.

Krótki okres funkcjonowania w naszym kraju zasad gospodarki rynkowej i obowiązujące wcześniej zasady gospodarki centralnej spowodowały, że rozwiązania organizacji i zarządzania stosowane

obecnie w wielu krajowych przedsiębiorstwach są takie, jak te, które charakteryzują drugą fazę modelu wzrostu. Firmy te działają w tradycyjnych, funkcjonalnych, hierarchicznych strukturach i stosują adekwatne do nich stare zasady zarządzania. W krajach, w których zasady gospodarki rynkowej obowiązują od kilkudziesięciu czy więcej lat większość firm, działających na rynku, osiągnęła stopień rozwoju charakterystyczny dla fazy 4 lub 5.

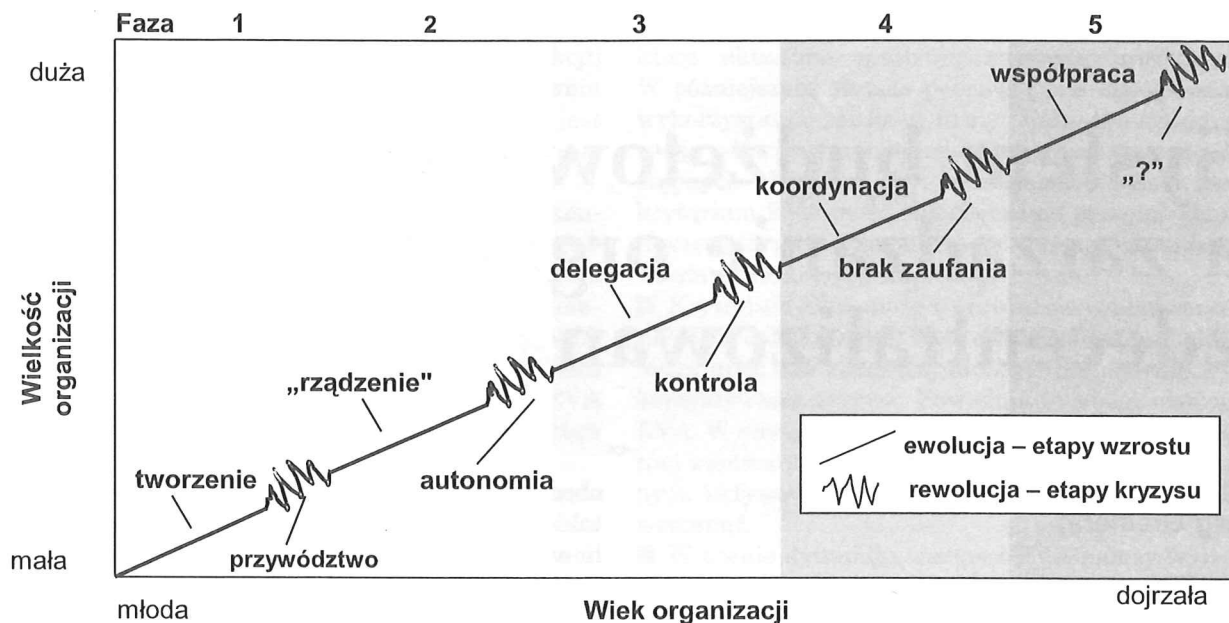
Model rozwoju stanowi dobry punkt odniesienia do obserwowanych w kraju tendencji rekonstrukcji systemów zarządzania. Dzięki porównaniu cech własnej organizacji z charakterystyką poszczególnych faz modelu możemy zdiagnozować obecny stan rozwoju firmy. Model ten daje wskazówki dotyczące rozwiązań, które należy stosować do rozwiązywania kryzysów, a także ku którym należy dążyć, podejmując dalsze działania usprawniające zarządzanie.

Jak wynika z badań wielu krajowych ośrodków naukowych, w procesach transformacji krajowych przedsiębiorstw decydujące znaczenie mają m.in. [9, s. 10–11], [10, s. 24]:

- uproszczenie struktury organizacyjnej,
- decentralizacja zarządzania,
- podział firmy na mniejsze, samodzielne jednostki,
- obniżenie kosztów produkcji i oszczędzanie czynników produkcji,
- poprawa efektywności gospodarowania i organizacji pracy,
- zwiększenie samodzielności pracowników,
- wprowadzenie systemów motywacyjnych.

W odniesieniu do przedstawionego modelu wzrostu, działania podejmowane przez część krajowych przedsiębiorstw są ukierunkowane na osiągnięcie ewolucyjnej fazy koordynacji, obejmującej decentralizację zarządzania z jednoczesną koordynacją działań jednostek wewnętrznych. Uniknięcie kryzysu kontroli, będącego następstwem fazy delegacji, będzie możliwe, jeśli wprowadzi się takie rozwiązania, które – spełniając postulaty decentralizacji zarządzania – zagwarantują jednocześnie koordynację funkcji realizowanych w wyodrębnionych biznesach oraz zapewnią możliwość sterowania finansowego przez szczebel centralny.





Rys. 1. Pięć faz wzrostu organizacji gospodarczych

Źródło: [3, s. 58].

### Korzyści i efekty niepożądane decentralizacji zarządzania

**D**ecentralizacja zarządzania jest jednym z ważniejszych procesów charakteryzujących transformację krajowych przedsiębiorstw. W literaturze wskazuje się często na pozytywną korelację między decentralizacją a sprawnością organizacji – sprawność rośnie wraz ze wzrostem stopnia decentralizacji [5, s. 14]. Wśród korzyści wymienia się głównie [12, s. 237], [13, s. 120]:

- uwolnienie zarządu firmy od konieczności rozwiązywania problemów taktycznych i operacyjnych, dzięki czemu może się on skupić na planowaniu długookresowym, podejmowaniu decyzji strategicznych oraz koordynacji działań poszczególnych jednostek wewnętrznych;
- podejmowanie decyzji na tym szczeblu organizacji, na którym powstaje problem;
- większą elastyczność organizacji, szybszą reakcję na bodźce z otoczenia i szybsze dostosowanie się do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych;
- większą satysfakcję z pracy kierowników niższego szczebla, dostarczającą bodźców do lepszej pracy i zwiększenia wysiłków, dzięki świadomości wpływu na los organizacji i co za tym idzie – na swój własny;
- lepsze przygotowanie kierowników niższych szczebli do wymagań, jakie niesie ze sobą ewentualny awans, dzięki treningowi w samodzielnym sprawowaniu władzy na niższym szczeblu.

Decentralizacja zarządzania wywołuje również efekty niepożądane. Pojawia się problem koordynacji działań jednostek wewnętrznych. Chodzi tu o uzyskanie zbieżności celów podmiotów wewnątrz-

nych z celami organizacji jako całości. Istotne jest wyeliminowanie dążenia do podejmowania decyzji, które prowadzą do polepszenia wyników jednej jednostki kosztem innej, wskutek czego cała organizacja uzyskuje gorsze efekty. Umiejętne koordynowanie decyzji poszczególnych kierowników zwiędza z wydatkami, które powodują wpływ pieniądza z firmy, należy do priorytetowych zadań kierownictwa wysokiego szczebla.

Aby efektywnie zarządzać organizacją zdecentralizowaną, należy wprowadzić skuteczny system kontroli zarządzania jednostkami wewnętrznymi [12, s. 239–240], [7, s. 33]. Głównym celem takiego systemu jest uzyskanie zbieżności celów jednostek i grup w ramach organizacji z celem organizacji. Jest to możliwe, jeśli kierownicy niższych szczebli, pracując we własnym interesie, podejmować będą decyzje gwarantujące realizację podstawowych celów firmy. System kontroli zarządzania powinien zatem odpowiednio kształtować motywację działania.

### Budżetowanie kosztów jako system wspomagający decentralizację zarządzania

**B**udżetowanie określa się jako metodę zarządzania obejmującą tworzenie finansowo-kosztowych planów dla jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa, wzajemną integrację, koordynację i konsolidację tych planów, a także kontrolę ich realizacji [6, s. 179], [11, s. 212]. Budżetowanie umożliwia menedżerom precyzyjne ustalenie, w jakim położeniu znajdują się te części organizacji, za które oni odpowiadają. Naczelne kierownictwo upewnia się natomiast, czy propozycje menedżerów są zgodne ze strategicznymi plana-



Tab. 1. Charakterystyka poszczególnych faz rozwoju przedsiębiorstwa

Faza	Okres ewolucji	Okres rewolucji
I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• założyciele są zorientowani technicznie i przedsiębiorczo, ich energia skupia się na sprzedaniu nowego produktu</li> <li>• komunikacja wśród pracowników jest częsta i nieformalna</li> <li>• długie godziny pracy są nagradzane skromnie i obietnicą właścicieli o przyszłych profitach</li> <li>• decyzje są czułe na sprzężenie zwrotne z rynkiem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost powoduje, że wiele czynności staje się problemem</li> <li>• brakuje formalnej komunikacji</li> <li>• odczuwa się brak finansowej kontroli</li> <li>• potrzebny jest przywódca – silny menedżer, który „pociągnie” za sobą organizację</li> </ul>
II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadza się funkcjonalną strukturę</li> <li>• zakresy obowiązków są bardziej specjalizowane</li> <li>• wprowadza się systemy księgowo</li> <li>• stosuje się bodźce, budżety i normy pracy</li> <li>• komunikacja staje się bardziej formalna i „służbowa”</li> <li>• nowy menedżer i jego zastępcy przejmują większość odpowiedzialności, kierownicy niskiego szczebla traktowani są jako specjaliści funkcjonalni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stosowane techniki zarządzania stają się niewłaściwe dla złożonej organizacji</li> <li>• kierownicy niższego szczebla czują się ubezwłasnowolnieni przez sztywną, hierarchiczną strukturę</li> <li>• czują wewnętrzne „rozdarcie” pomiędzy podporządkowaniem się obowiązującym procedurom i przejęciem inicjatywy</li> </ul>
III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpowiedzialność przekazuje się na szczebel zakładów</li> <li>• centra zysku i „bonusy” są używane w celu motywacji</li> <li>• kierownictwo naczelne skupia się na zarządzaniu wyjątkami na podstawie raportów z oddziałów</li> <li>• komunikacja pomiędzy „centrum” i oddziałami jest rzadka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naczelne kierownictwo stwierdza, że utraciło kontrolę nad autonomicznymi obszarami</li> <li>• menedżerowie działają bez koordynacji planów, pieniędzy, technologii itp.</li> <li>• konieczna staje się koordynacja zarządzania</li> </ul>
IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdecentralizowane jednostki łączą się w grupy produktów</li> <li>• wprowadza się formalne procedury planowania</li> <li>• wydatki inwestycyjne są dzielone rozsądnie</li> <li>• grupy produktów są traktowane jako centra inwestycji</li> <li>• pewne funkcje „techniczne” są scentralizowane</li> <li>• decyzje operacyjne pozostają zdecentralizowane</li> <li>• podział zysku i akcje wykorzystuje się w celu związania pracowników z organizacją</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zaufania między pracownikami i menedżerami liniowymi oraz między centralą i oddziałami</li> <li>• menedżerowie liniowi nie akceptują decyzji centralnych</li> <li>• pracownicy narzekają na brak współpracy menedżerów liniowych</li> <li>• krytykuje się biurokratyczne systemy</li> <li>• organizacja jest zbyt złożona, aby zarządzać nią za pomocą formalnych programów</li> </ul>
V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• problemy rozwiązuje się przez działania zespołów</li> <li>• zespoły są tworzone w poprzek organizacji</li> <li>• stosuje się strukturę macierzową</li> <li>• system kontroli zostaje uproszczony</li> <li>• stosuje się programy edukacyjne w zakresie zachowań ludzkich w celu lepszej pracy zespołowej</li> <li>• informatyczne systemy czasu rzeczywistego są zintegrowane z procesem podejmowania bieżących decyzji</li> <li>• nagradzane są zespoły</li> <li>• zachęca się do wprowadzania innowacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• w latach 70. Greiner przypuszczał, że będzie to kryzys mający swe źródło w „psychicznym” zmęczeniu członków zespołów wynikającym z dużego zaangażowania pracą i presji poszukiwania innowacyjnych rozwiązań. Obecnie uważa, że wynika on z braku wewnętrznych rozwiązań, w celu umożliwienia dalszego wzrostu. Firma musi szukać na zewnątrz partnerów lub sposobności, aby się sprzedać większej firmie.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3, s. 60–62].

mi firmy. Sporządzanie budżetów daje okazję do krytycznej oceny celów i metod działania. Umożliwia ono [2, s. 370–372] i [15, s. 137]:

- wsparcie planowania rocznej działalności,
- komunikowanie zamierzeń kierownikom i ich ukierunkowanie na cele,
- koordynację i integrację działań różnych części organizacji,
- kontrolę realizacji planu w celu sterowania działalnością,
- motywowanie pracowników przez zobowiązanie do wykonania zadań i uzależnienie wynagrodzeń od zdolności pracowników do osiągania wyspecyfikowanych celów.

Centralnym zadaniem budżetów jest ukierunkowanie decydentów na ustalone cele i zobowiązanie ich do odpowiedzialności za wynik. W tym znaczeniu budżety stanowią istotne narzędzie pobudzania zorientowanego na określone cele, działania i koordynację podejmowania operatywnych decyzji. Najwyższe kierownictwo za pośrednictwem budżetów komunikuje swoje zamierzenia podległym szczeblom zarządzania.

Budżetowanie przyczynia się do koordynacji i integracji wszystkich obszarów przedsiębiorstwa. Opiera się to na założeniu, że pobudza ono i zmusza do uzgodnień wszystkich cząstkowych planów. Poprzez budżet poszczególne dziedziny działalności



przedsiębiorstwa znajdują konieczne wzajemne powiązania. Odbywa się to w miarę rozdzielania środków na realizację celów. Wyrażanie zadanych wielkości w jednolitych jednostkach umożliwia integrację poszczególnych budżetów i spięcie ich w spójną całość. Budżet zadaje dokładnie określone wielkości (obroty, koszty, itp.), które należy osiągnąć w ściśle wyznaczonym okresie planistycznym. Stanowi on skalę porównawczą dla wielkości faktycznych i spełnia w ten sposób funkcję kontrolną.

Opracowanie budżetów może – w określonych warunkach – oddziaływać pozytywnie na motywację pracowników; mianowicie wtedy, gdy uda się doprowadzić do tego, że kadry kierownicze identyfikują się z zadanymi celami. Taka identyfikacja jest możliwa, jeśli kierownicy współuczestniczą w formułowaniu celów, a budżet nie jest zbyt restrykcyjny i dopuszcza swobodę podejmowania własnych odpowiedzialnych decyzji [4, s. 22–26]. Wpływanie na zachowanie jednostek w organizacji oraz motywowanie ich do podjęcia wysiłków dla osiągnięcia celów całej organizacji, jest jednym z ważniejszych celów budżetowania [2, s. 426]. Jego powiązanie z systemem premiowania powoduje, że dbałość o ekonomiczne parametry firmy zostanie przeniesiona na niższe szczeble zarządzania. Budżetowanie jest jednym ze sposobów wprowadzenia do zarządzanego tradycyjnie przedsiębiorstwa myślenia innowacyjnego, opartego na odpowiednich motywacjach i wysokim zaangażowaniu załogi w sprawę przedsiębiorstwa [8, s. 31].

Wdrożenie budżetowania w przedsiębiorstwie nie jest zadaniem łatwym ani możliwym do przeprowadzenia w krótkim czasie. Aby przyniosło ono spodziewane efekty, należy je potraktować w sposób systemowy, tzn. kompleksowo rozpatrując wszystkie istotne elementy wraz z występującymi zależnościami wewnętrznymi oraz powiązaniem z otoczeniem. Jednym z zasadniczych elementów systemu budżetowania są ośrodki (centra) odpowiedzialności. Są one definiowane z reguły jako zakład, oddział, wydział czy inny segment przedsiębiorstwa, który ponosi odpowiedzialność za zarządzanie wyodrębnioną grupą działań [1, s. 495], [7, s. 35].

Warunkiem uzyskania pozytywnych efektów zastosowania koncepcji centrów odpowiedzialności, jako metody usprawnienia działalności przedsiębiorstwa, jest gotowość dyirekcji do przekazania na niższe szczeble – obok odpowiedzialności – także odpowiednich uprawnień i niezbędnych kompetencji. Decentralizacja zarządzania polega bowiem na tym, że menedżerowie niższych szczebli przejmują część funkcji zarządzania dotychczas zastrzeżonych dla innych komórek organizacyjnych. Zwiększają oni swój zakres uprawnień decyzyjnych, a zasięg ich działań obejmuje również sprawy polityki kadrowej i wynagradzania pracowników [14, s. 23].

Zastosowanie metody budżetowania w odniesieniu do centrów odpowiedzialności daje zarządowi efektywne narzędzie planowania i kontroli efektów działalności wszystkich jednostek wewnętrznych

przedsiębiorstwa, ukierunkowane na wspólne cele całej organizacji.

## Podsumowanie

**K**rajowe przedsiębiorstwa, działające w gospodarce rynkowej, muszą wprowadzać zmiany w stosowanych systemach organizacji i zarządzania. Etap, na którym znajduje się wiele z nich, można porównać z drugą fazą modelu wzrostu przedsiębiorstwa. Osiągnięcie cech charakterystycznych dla czwartej fazy rozwoju, tj. fazy koordynacji, wymaga decentralizacji zarządzania oraz wprowadzenia skutecznych mechanizmów koordynacyjnych i kontrolnych, mających gwarantować realizację celów firmy jako całości. Mechanizmy takie zapewnia wdrożenie w firmie metody budżetowania kosztów wraz z koncepcją centrów odpowiedzialności.

Budżetowanie jest sposobem na poprawę efektywności złożonych organizacji gospodarczych. Umożliwia ono współistnienie centralnego zarządzania w obszarach, w których jest to konieczne, oraz stosowanie zasad autonomii we wszystkich pozostałych. Jest ono podstawowym narzędziem wspomagającym decentralizację organizacji gospodarczych poprzez pogłębienie zasad decentralizacji podejmowania decyzji z zachowaniem pełnej odpowiedzialności finansowej kierownictwa średniego i niskiego szczebla za ich skutki dla przedsiębiorstwa. Może się ono, w znacznej mierze, przyczynić do zrealizowania postulowanych kierunków zmian i wykorzystania szans na sprawne funkcjonowanie polskich firm w gospodarce rynkowej.

*Arkadiusz Januszewski*

## BIBLIOGRAFIA

- [1] DAVIDSON S., MAHER M.W., STICKNEY C.P., WEIL R.L., *Managerial Accounting, An Introduction to Concepts, Methods and Uses*, The Dryden Press, 1988.
- [2] DRURY C., *Rachunek kosztów. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1996.
- [3] GREINER L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, May-June 1998.
- [4] HIROMOTO T., *Another hidden edge – Japanese management accounting*, „Harvard Business Review” 66, 1988, No. 4.
- [5] HOPEJ M., *Struktura organizacyjna a sprawność organizacji*, „Przegląd Organizacji”, 1992, nr 1.
- [6] JANUSZEWSKI A., *Cele i problemy wdrażania systemów budżetowania kosztów*, IV Konf. Naukowe Komputerowe Systemy Wielodostępne, Bydgoszcz, 1998.
- [7] JARUGOWA A., *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, część II, praca zbiorowa, SKwP, Warszawa, 1995.
- [8] KOMOROWSKI J., *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa, 1997.
- [9] KUNERT O., *Postawy kierowników wobec restrukturyzacji swoich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 1996, nr 7–8.
- [10] NOGALSKI B., KRĘFT Z., *Szanse i zagrożenia w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, 1994, nr 12.
- [11] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 1995.
- [12] SWIDERSKA G.K., *Rachunkowość zarządcza*, praca zbiorowa, Poltex, Warszawa, 1997.
- [13] WERMUT J., *Rachunkowość zarządcza*, ODDK Gdańsk, 1995.
- [14] ZBIEGIEŃ-MACIĄG L., *Zarządzanie personelem*, „Przegląd Organizacji”, 1992, nr 11.
- [15] ZÜND A., *Kontrolle und Revision in der multinationalen Unternehmung*, Bern, 1973.

Autor jest adiunktem w Zakładzie Informatyki Stosowanej Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy.

Piotr Adamczewski

# Realizacyjne uwarunkowania zintegrowanego systemu informatycznego

Użytkownik nowoczesnego rozwiązania informatycznego wspomagającego zarządzanie w przedsiębiorstwie czy instytucji oczekuje jego sprawnej realizacji, zakończonej udanym i terminowym wdrożeniem. Mimo coraz doskonalszych narzędzi i metod wdrażania systemów informatycznych zarządzania (SIZ), wiele zamierzeń w tym zakresie kończy się połowicznym sukcesem lub jest zawieszanych. Liczne krajowe doświadczenia wskazują, że finalizacja blisko 70% tego rodzaju przedsięwzięć informatycznych jest opóźnianych, przekracza przewidziany budżet lub nie spełnia oczekiwań użytkowników. Dotyczy to zarówno zamierzeń realizowanych na szczeblu rządowym (np. system POLTAX dla urzędów skarbowych, informatyzacja Głównego Urzędu Ceł), jak i na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw czy instytucji.

## ZSI na tle ewolucji systemów informatycznych zarządzania

Większość zastosowań informatyki wspomagającej obecnie zarządzanie w polskich przedsiębiorstwach odpowiada rozwiązaniom z połowy lat 80. w krajach wysoko rozwiniętych. Na ten stan rzeczy wpłynęły kwestie

natury zasadniczej, tj. uwarunkowania społeczno-gospodarcze, technologiczne i prawne – krótką charakterystykę stanu krajowych zastosowań informatyki ujęto w tab. 1.

Zintegrowane systemy informatyczne (ZSI) stanowią obecnie najbardziej zaawansowaną formę informatycznego wspomagania procesów zarządzania (por. rys. 1). Specyfikując ich główne cechy, należy wymienić [4]:

- kompleksowość funkcjonalną – system obejmuje swym zakresem wszystkie sfery działalności techniczno-ekonomicznej obiektu gospodarczego; przejawia się w ramach struktury funkcjonalnej,
- integrację danych i procesów – dotyczy wymiany danych, zarówno wewnątrz obiektu (między modułami), jak i z jego otoczeniem (np. poprzez EDI); realizowana jest w ramach struktury informacyjnej,
- elastyczność funkcjonalną i strukturalną – zapewnia maksymalne dostosowanie rozwiązań sprzętowo-programowych (realizowana w ramach struktury technicznej i struktury funkcjonalnej) do potrzeb obiektu w chwili instalowania i uruchamiania systemu, jak również umożliwia dynamiczne jego dopasowywanie przy zmiennych wymaganiach i potrzebach generowanych przez otoczenie,

- otwartość – gwarantuje zdolność rozszerzania systemu o nowe moduły, skalowalna architektura (zazwyczaj klient-serwer) oraz tworzenie połączeń z systemami zewnętrznymi, np. z systemami partnerów rynkowych,
- zaawansowanie merytoryczne – zapewnia pełne informatyczne wspomaganie procesów informacyjno-decyzyjnych, z wykorzystaniem mechanizmów swobodnej ekstrakcji i agregacji danych, wariantowania, optymalizacji, prognozowania itp., a także praktyczne oparcie systemu m.in. na koncepcjach zarządzania logistycznego z dostawami dokładnie na czas (*Just in Time*), sterowanie produkcją zgodnie ze standarda-

Tab. 1. Cechy obecnych i postulowanych zastosowań informatyki w Polsce

stan obecny	stan postulowany
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pojedyncze systemy dziedzinowe, np. finanse, kadry, płace, tpp</li> <li>• cząstkowość rozwiązań</li> <li>• wielu dostawców komponentów systemu</li> <li>• niespójność funkcjonalna i brak integracji</li> <li>• zależność od jednej platformy sprzętowej</li> <li>• słabe wspomaganie procesów zarządzania</li> <li>• brak rachunkowości zarządczej i controllingu</li> <li>• duże koszty utrzymania systemów</li> <li>• ograniczone możliwości rozwoju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompleksowość funkcjonalna</li> <li>• integracja danych i procedur</li> <li>• jeden dostawca – integrator rozwiązania</li> <li>• niezależność sprzętowo-programowa</li> <li>• wykorzystanie możliwości EDI, intra- i Internetu, multimediiów</li> <li>• pełne wspomaganie procesów zarządzania w ramach orientacji procesowej</li> <li>• prowadzenie rachunkowości zarządczej i controllingu</li> <li>• uwzględnianie idei TQM oraz systemu jakości wg ISO-900x</li> </ul>

Źródło: opr. własne.



mi MRP II (*Manufacturing Resource Planning* – planowanie zasobów produkcyjnych), MRP II Plus (*Money Resource Planning* – rozwinięcie MRP II o procedury finansowe, np. *cash flow*, metoda ABC), kompleksowe zarządzanie jakością zgodnie z ideą TQM (*Total Quality Management*) oraz standardami norm ISO 900x,

- zaawansowanie technologiczne – gwarantuje zgodność z aktualnymi standardami sprzętowo-programowymi z możliwością migracji na nowe platformy sprzętu komputerowego, systemów operacyjnych, mediów i protokołów komunikacyjnych, oferuje interfejs graficzny, wykorzystanie intra- i Internetu, multimediów, zazwyczaj relacyjnych baz danych (z uwagi na łatwość tworzenia zapytań) z zastosowaniem narzędzi programistycznych czwartej generacji itp.,

- zgodność z polskimi przepisami np. z ustawą o rachunkowości, a w szczególności; zasad prowadzenia ksiąg rachunkowych przy wykorzystaniu technologii informatycznej, zasad ustalania i raportowania wyników finansowych obiektu gospodarczego, zasad sporządzania sprawozdań finansowych itp.

Ukazując ewolucję rozwiązań systemów MRP warto wskazać tendencje rozwojowe, uwzględniane już w niektórych systemach [4, 9]:

- MRP (*Material Requirements Planning*) – planowanie potrzeb materiałowych,

- MRP II (*Manufacturing Resource Planning*) – planowanie zasobów produkcyjnych,

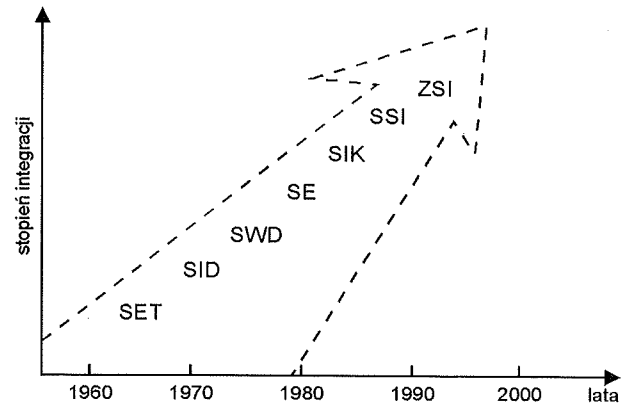
- ERP (*Enterprise Resource Planning*) – planowanie zasobów finansowych – określane niekiedy jako MRP III (ang. *Money Resource Planning*) lub MRP II Plus; stanowi rozwinięcie systemu MRP II o procedury finansowe (rachunkowość zarządcza, *cash flow*, rachunek kosztów działania ABC),

- DEM (*Dynamic Enterprise Modelling*) – dynamiczne modelowanie przedsiębiorstwa.

## ZSI jako przedsięwzięcie informatyczne

**R**ealizację ZSI, rozumianą jako ciąg czynności w ramach cyklu życia systemu: począwszy od określenia zadania projektowego (zdefiniowanie potrzeb informatycznego wspomaganie procesów zarządzania w obiekcie) poprzez projektowanie koniecznych zmian organizacyjnych (modelowanie procesów), zasadnicze fazy szkolenia i wdrażania, aż po eksploatację użytkową i rozwój, rozpatrywać należy w kategoriach złożonego przedsięwzięcia informatycznego (ZPI). Określić go możemy, jako:

- całokształt działań skierowanych na uzyskanie w założonym czasie sprecyzowanych wcześniej celów (wynikających ze strategii informatyzacji obiektu), realizowanych przy wykorzystaniu określonych zasobów finansowo-rzeczowych i ludzkich,
- informatyzowany obiekt gospodarczy przykłada wagę strategiczną do przyszłej eksploatacji ZSI,



gdzie:

SET – Systemy Ewidencyjno-Transakcyjne (TPS – *Transaction Processing Systems*),

SID – Systemy Informacyjno-Decyzyjne (MIS – *Management Information Systems*),

SWD – Systemy Wspomagania Decyzji (DSS – *Decision Support Systems*),

SE – Systemy Ekspertskie (ES – *Expert Systems*),

SIK – Systemy Informowania Kierownictwa (EIS – *Executive Information Systems*), utożsamiane niekiedy z SWK – Systemy Wspomagania Kierownictwa (ESS – *Executive Support Systems*),

SSI – Systemy Sztucznej Inteligencji (AIS – *Artificial Intelligence Systems*), utożsamiane często z SSN – Systemy Sieci Neuronowych (ANN – *Artificial Neuron Networks*),

ZSI – Zintegrowane Systemy Informatyczne (IMIS – *Integrated Management Information Systems*).

## Rys. 1 Ewolucja informatycznych systemów zarządzania

Źródło: opr. własne.

- zadaniem zespołu wykonawczego jest realizacja prac w określonym terminie w ramach ustalonego budżetu i zgodnie z zatwierdzoną specyfikacją szczegółową,

- przedsięwzięcie takie ma swój początek i koniec,
- działania składające się nań są realizowane w poszczególnych etapach (fazach), dekomponowanych na pojedyncze czynności,

- z uwagi na stopień złożoności zagadnień organizacyjno-technicznych wymagana jest współpraca z konsultantami zewnętrznymi, np. z zakresu zarządzania, rachunkowości zarządczej, controllingu, informatyki itp.

Złożoność tak rozumianego przedsięwzięcia informatycznego wynika z kilku istotnych czynników:

- organizacyjnego – uwzględnia zmiany w otoczeniu obiektu gospodarczego i w nim samym, pracę zespołową, komunikację między zespołami wykonawczymi a użytkownikami, koordynację różnych działań itp.,

- technicznego – zapewnia zachowanie koniecznego współdziałania między elementami struktury technicznej wdrażanego systemu przy uwzględnianiu dynamiki zmian w infrastrukturze informatycznej, będących pochodną rozwoju środków technicznych informatyki,



- technologicznego – uwzględnia zależności określonych etapów (faz) prowadzonych prac,
- socjopsychologicznego – dotyczy zachowania ludzi w grupie i ich interakcje (użytkowników wdrażanego systemu, wykonawców prac).

Na podstawie badań autora waga tych czynników w efektywnym wdrożeniu ZSI przedstawia się następująco: organizacyjny – 38%, techniczny – 22%, technologiczny – 15%, socjopsychologiczny – 25% – por. [3, 7, 10].

Uwzględnienie wymienionych czynników, określających złożoność całego przedsięwzięcia informatycznego, musi znaleźć odzwierciedlenie w formalnym procesie jego zarządzania, rozumianym jako całokształt działań w ramach interakcji, dokonującej się w wieloosobowym środowisku realizacji ZSI z wykorzystaniem zasobów sprzętowo-programowych, ludzkich, metod i technik organizatorskich itp. Tak rozumiane zarządzanie ZPI obejmuje:

- planowanie – określanie działań, wyznaczanie terminów, harmonogramów, koniecznych zasobów sprzętowo-programowych i ludzkich, szacowanie kosztów,
- organizowanie zasobów i pracy zespołowej – zapewnianie środków finansowych, realizacja dostaw zaplanowanych zasobów sprzętowo-programowych, kompletowanie zespołów wykonawczych,
- realizowanie i kontrolowanie – wykonywanie zaplanowanych działań, porównywanie uzyskiwanych rezultatów z planami, identyfikacja ewentualnych zagrożeń, ich analiza i niwelowanie.

Kluczowymi determinantami powodzenia w realizacji ZSI są:

- jasno określone cele przedsięwzięcia (wynikające ze strategii rozwoju obiektu gospodarczego i strategii rozwoju zastosowań informatyki), a w pełni uwzględniające wymagania użytkowników końcowych,
- dysponowanie odpowiednimi zasobami rzeczowymi – w tym także środkami finansowymi zgodnymi z zatwierdzonym budżetem całego przedsięwzięcia,
- kompetentne zespoły wykonawcze,
- wzorowa organizacja prac projektowo-wdrożeniowych,
- sprawne procesy decyzyjne, tak w ramach komunikacji wewnątrz zespołów, jak i w kontaktach z użytkownikami i otoczeniem.

Mówiąc o realizacji wdrożenia ZSI należy mieć na uwadze określone kategorie ZPI, odpowiadające ewolucji rozwiązań systemów informatycznych zarządzania (SIZ) (tab. 2). W praktyce wdrażania systemów zintegrowa-

nych najczęściej mamy do czynienia z przedsięwzięciem ZPI-4 i ZPI-5, choć możliwe są również warianty pośrednie i mieszane – por. [3, 6].

Z pewnym uproszczeniem można stwierdzić, że wdrażanie ZSI rozgrywa się w kwadracie „poła sił”, którego wierzchołki wyznaczają: czas, koszty, jakość i akceptację użytkownika. Ma to ścisły związek z tzw. symptomami kryzysu technologii informatycznej (*Permanent Crisis of Information Technology*), gdzie istotne zagrożenia dla skuteczności pełnego wdrożenia ZSI nabierają:

● **w wymiarze czasu:**

- ▲ błędy szacowania czasu trwania poszczególnych faz (czynności) wdrożenia,
- ▲ przekraczanie deklarowanych terminów całego przedsięwzięcia i poszczególnych etapów, obejmujących wdrażanie kolejnych modułów,
- ▲ zbyt długi czas usuwania błędów,
- ▲ przecenianie technicznych aspektów przedsięwzięcia,
- ▲ źle zaplanowane i skoordynowane terminy szkolenia i testowania systemu,

● **w wymiarze kosztów:**

- ▲ błędy w metodach planowania,
- ▲ zbyt wysokie koszty przedsięwzięcia,
- ▲ przekraczanie zaplanowanego budżetu,
- ▲ brak należytej kontroli kosztów,

● **w wymiarze jakości:**

- ▲ niewystarczająca specyfikacja wymagań użytkownika,
- ▲ ograniczona funkcjonalność,
- ▲ zawodność proponowanych rozwiązań,
- ▲ niedostateczna wydajność,
- ▲ ograniczone możliwości rozwoju systemu,
- ▲ pomijanie technik zarządzania jakością,

Tab. 2. Kategorie ZPI

Kategoria	Istota przedsięwzięcia
ZPI-0	wprowadzanie SIZ – zastąpienie tradycyjnej (ręcznej) technologii przetwarzania danych technologią informatyczną
ZPI-1	wprowadzanie nowych (kolejnych) SIZ – funkcjonalne uzupełnienie (rozszerzenie) dotychczas eksploatowanych SIZ
ZPI-2	modernizacja dotychczas eksploatowanych SIZ – wymiana interfejsu ( <i>refacing</i> ); przejście z interfejsu znakowego na graficzny, np. z wersji MS-DOS oprogramowania na wersję MS-Windows; nie prowadzi w prostej linii do zwiększenia wydajności rozwiązania
ZPI-3	modernizacja dotychczas eksploatowanych SIZ – wymiana platformy sprzętowej ( <i>rehosting</i> ); dotyczy wymiaru technologicznego, a nie wymaga zmian w strukturze funkcjonalnej oprogramowania aplikacyjnego, ale przynosi usprawnienia istniejących rozwiązań
ZPI-4	modernizacja dotychczas eksploatowanych SIZ – wymiana oprogramowania aplikacyjnego ( <i>replacing</i> ); łączy się zazwyczaj z rozszerzeniem struktury funkcjonalnej stosowanych rozwiązań
ZPI-5	modernizacja dotychczas eksploatowanych SIZ – wprowadzenie architektury rozproszonej ( <i>rearchitecting</i> ); odejście od organizacji scentralizowanej na rzecz architektury rozproszonej typu klient/serwer; dotyczy wymiaru systemowo-programowego

Źródło: opr. własne.



▲ złe praktyki testowania i odbioru etapów prac i całego systemu,

▲ brak kompletnej dokumentacji,

● **w wymiarze akceptacji działań przez użytkownika:**

▲ brak aktywności użytkownika w specyfikacji jego wymagań,

▲ pomijanie użytkownika w pracach zespołu projektowo-wdrożeniowego,

▲ brak udziału użytkownika w testowaniu i odbiorze systemu,

▲ niedostateczne angażowanie użytkownika w procesy decyzyjne zarządzania przedsięwzięciem.

Zdecydowanej większości wymienionych zagrożeń można uniknąć lub je przynajmniej znacznie ograniczyć za sprawą właściwej organizacji prac projektowo-wdrożeniowych i właściwej (hierarchicznej) struktury zespołów wykonawczych z komitetem sterującym na czele [15, 21, 24, 30].

### Ryzyko w realizacji ZSI

**R**ealizacja ZPI, z uwagi na swój interdyscyplinarny charakter pracy zespołowej, szczególnie narażona jest na ryzyko określane przez [1, 7]:

● zmienność otoczenia (konkurencja, technologia, wiedza i umiejętności),

● charakter działań (praca zespołowa, komunikacja, przetwarzanie danych, podejmowanie decyzji),

● organizacyjny kontekst procesów informacyjnych (formalizm relacji organizacyjnych, nieformalne aspekty komunikacji, standaryzacja procedur organizacyjnych),

● złożoność i nieustrukturyzowanie większości zadań (problemów),

● niedostateczne zaawansowanie stosowanych metod realizacji ZPI (metodyka, wspomaganie prac, współpraca z użytkownikami),

● niedostateczne zaangażowanie kierownictwa użytkownika (niedoceniając czynnik psychospołeczny, brak wizji zmian organizacyjnych itp.),

● znaczne koszty zamierzenia realizowanego w określonym czasie.

Ujmując problem generalnie, można wyróżnić trzy główne kategorie ryzyka, którego istoty zespoły wykonawcze – w tym przede wszystkim komitet sterujący – muszą być świadome, a mianowicie:

● ryzyko psychospołeczne,

● ryzyko techniczne,

● ryzyko organizacyjne.

Ma to decydujące znaczenie na etapie jego identyfikacji i podejmowania odpowiednich działań zapobiegawczych.

W przedsięwzięciu informatycznym klasy ZSI miarą ryzyka jest prawdopodobieństwo, że wdrożony system nie przyniesie spodziewanych korzyści, nie będzie charakteryzować się wymaganymi właściwościami użytkowymi, nie zostanie wdrożony zgodnie z planem lub przekroczone będą przewidy-

wane koszty przedsięwzięcia. W większości przypadków, szacunek ryzyka realizacji ZSI możliwy jest jedynie w odniesieniu do czasu i kosztów przedsięwzięcia.

Ogólne ryzyko realizacji ZSI wynika z przybliżonej oceny poziomu wielu cząstkowych czynników, zgrupowanych w trzy kategorie [9]:

● zakres – obejmuje pracochłonność prac, czas realizacji przedsięwzięcia, wielkość zespołu projektowo-wdrożeniowego, sprzężenia z innymi systemami, liczbę instalacji systemu oraz liczbę komórek organizacyjnych objętych ZSI,

● struktury – obejmuje zdefiniowanie przedsięwzięcia, atmosfery wokół zamierzenia informatycznego, wpływ ZSI na przedsiębiorstwo (instytucję), skład zespołu projektowo-wdrożeniowego oraz zarządzania przedsięwzięciem,

● technologia przedsięwzięcia – obejmuje wiele czynników dotyczących sprzętu i oprogramowania użytkowego, systemowego oraz narzędziowego (w tym narzędzi klasy CASE).

Rzeczywistym i złożonym zagrożeniem dla powodzenia ZSI jest ograniczenie jego widzenia do zagadnień czysto technicznych. Z badań i doświadczeń wdrożeniowych autora wynika, że stopień ryzyka w większości krajowych przedsiębiorstw i instytucji rysuje się z reguły powyżej średniej. Rosnąca liczba polskich firm, występujących z pozycji integratorów wdrożeń ZSI i pewna widoczna poprawa w tym zakresie nie upoważnia jeszcze do zbyt dalekiej projekcji optymizmu.

Czołówkę ZSI, oferowanych w spolszczonej wersji i dostosowanych do obowiązujących przepisów formalnoprawnych (np. ustawa o rachunkowości, odpisy stawek amortyzacyjnych, systemy płacowe itp.), tworzą takie systemy, jak R/3 (SAP), Triton/Baan IV (Baan), System 21 (JBA), Movex (Intentia AB), IFS Applications (IFS), MFG/PRO (Qad.Inc), Renesans (Ross Systems), ASW (IBS), Chameleon (Tetra), MAX (ICL), Oracle Applications (Oracle). Można stwierdzić, że mają one kilka podobnych cech wspólnych, takich jak:

● funkcjonalny zakres rozwiązań,

● niezależność sprzętową,

● otwartość na otoczenie informatyczne (bazy danych, oprogramowanie narzędziowe, specjalistyczne oprogramowanie aplikacyjne),

● zbliżone ceny zakupu licencji.

Tym, co je między sobą zasadniczo różni, są przede wszystkim:

● stopień i jakość integracji między modułami,

● metodologia wdrożeń,

● narzędzia wspomagające prace wdrożeniowe.

Wydaje się, że właśnie ten ostatni element będzie (obok wymiaru finansowego) decydujący w zdobywaniu kolejnych użytkowników, kiedy dotychczasowy standard 18–24 miesięcy pełnego wdrożenia rozwiązania dla wielu klientów staje się zbyt długi. Dzięki narzędziom typu Project Organizer, Business Organizer oraz Baan Target w ramach meto-

dogoły firmy Baan całkowite wdrożenie można osiągnąć w 6-12 miesięcy. Oznacza to jednocześnie wyzwanie dla firm oferujących takie systemy z pozycji integratora. Wymaga to bowiem starannego i przemyślanego łączenia sił i doświadczeń wielu wykonawców wdrożenia – poczynając od identyfikacji potrzeb przyszłego użytkownika (zapytanie ofertowe, studium wdrożeniowe), poprzez modelowanie przedsiębiorstwa (BPR), opracowanie modelu rachunku kosztów i systemu controllingu, aż po właściwe prace wdrożeniowe wybranego ZSI. Decydujące jest zatem dysponowanie przez firmę realizującą takie zamierzenia tzw. orgware'em, na który składają się produkty informatyczne typu ARIS-Toolset czy Baan Organizer wraz – co chyba najważniejsze – z umiejętnościami ich efektywnego wykorzystania. Niewiele na razie polskich firm dysponuje takimi narzędziami i odpowiednio doświadczonymi pracownikami w tym zakresie. Oznacza to w praktyce łączenie konsultingu z obszaru organizacji i zarządzania, controllingu, rachunkowości zarządczej, rachunku kosztów z doświadczeniami branżowymi w przypadku korzystania z tzw. modeli referencyjnych. Stanowią one swego rodzaju rozwiązania wzorcowe w odniesieniu do określonej grupy użytkowników (branży), zawierające sumę doświadczeń użytkowników rozwiązań oraz zespołów wdrożeniowych.

Obecnie można wskazać niewiele przykładów, gdzie do wdrażania ZSI przystąpiono z poszanowaniem wszelkich reguł sztuki w tym zakresie. Generalnie brakuje jeszcze uogólnionych doświadczeń krajowych. Już jednak te częściowe wydają się ciekawe przede wszystkim dla potencjalnych użytkowników ZSI. Zmianie ulega bowiem struktura całej inwestycji, jaką jest wdrożenie rozwiązania zintegrowanego. Można przyjąć, że udział składowych kosztów jest następujący:

- studium wdrożeniowe – do 10%,
- oprogramowanie systemowe i narzędziowe – do 15%,
- infrastruktura techniczna (sprzęt, okablowanie) – do 15%,
- licencja na oprogramowanie aplikacyjne – do 40%,
- szkolenie, wdrożenie, konsultacje – do 40%.

Z powyższego zestawienia widać wyraźnie – w porównaniu z kosztami wdrażania tradycyjnych agendowych SIZ – przesunięcie się punktu ciężkości zakupu sprzętu z poziomu 60% na 15% kosztem zwiększonego udziału oprogramowania aplikacyjnego z 25% do 40%. Inaczej na te zmiany spoglądając można stwierdzić, że w przypadku systemów zintegrowanych jedna złotówka wydana na zakup licencji oprogramowania aplikacyjnego pociąga cztery następne na – szeroko rozumiane – wdrożenia całego systemu. Nie jest to mało, a więc tym staranniejszą muszą przebiegać działania poprzedzające właściwe wdrożenie ZSI.

## Podsumowanie

**Na** podstawie paroletnich polskich doświadczeń w zakresie wdrażania i eksploatacji ZSI oraz badań prowadzonych przez autora można sformułować pewne ogólniejsze wnioski [5]:

■ Kierownictwa informatyzowanych przedsiębiorstw uświadamiają sobie w coraz szerszym zakresie konieczność opracowywania strategii informatyzacji jako dokumentu wtórnego wobec strategii rozwoju obiektu; stanowi to swego rodzaju warunek *sine qua non* zapewnienia spójności rozwiązań biznesowych i informatycznych. Zdecydowanie różnie w tych pracach udział firm doradczych.

■ Ciąg działań – począwszy od formułowania strategii gospodarczej obiektu i strategii rozwoju zastosowań informatyki, aż po wdrożenie ZSI – obsługujący nowy łańcuch procesów, musi być wspomagany pełnym cyklem metodycznym, który zapewnia zastosowanie narzędzi wdrażania nowych rozwiązań.

■ Powodzenie restrukturyzacji obiektu gospodarczego, jako warunku koniecznego do wdrożenia ZSI, zależy od zmiany orientacji funkcjonalnej na orientację procesową.

■ W procesie planowania strategii informatyzacji obiektu gospodarczego muszą brać udział kierownicy wszystkich szczebli zarządzania, przy czym szczególnie ważna jest partnerska współpraca między naczelnym kierownictwem obiektu a integratorem/wykonawcami na etapie wdrażania ZSI.

■ Wdrażanie systemu zintegrowanego musi być traktowane jako realizacja złożonego przedsięwzięcia informatycznego, rozumianego jako całość działań przygotowawczych, organizacyjnych, wykonawczych i kontrolnych, wymagających opracowania harmonogramu prac, adekwatnego budżetu, zastosowania odpowiedniej metodyki realizacyjnej wspartej zespołem projektowo-wdrożeniowym o strukturze hierarchicznej z komitetem sterującym na czele.

Piotr Adamczewski

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMCZEWSKI P., *Ryzyko w realizacji złożonych przedsięwzięć informatycznych*, „Przegląd Organizacji” nr 3 1996, s. 27–30.
- [2] ADAMCZEWSKI P., *Wybór systemu informatycznego zarządzania*, „Informatyka” nr 6 1996, s. 17–23.
- [3] ADAMCZEWSKI P., *Aspekt organizacyjny realizacji systemów informatycznych zarządzania*, „Przegląd Organizacji” nr 7/8 1996, s. 46–49.
- [4] ADAMCZEWSKI P., *Zintegrowany system informatycznego zarządzania*, „Logistyka” nr 4, 1997, s. 29–38.
- [5] ADAMCZEWSKI P., *Z badań nad stanem informatyzacji w Polsce*, „ComputerWorld” nr 3/319, 1998, s. 41–42.
- [6] BURGHARDT M., *Einführung in Projektmanagement*, Publicis MCD Verlag, Erlangen 1995.
- [7] KRAWCZYK H., *Ryzyko okiełznane*, „ComputerWorld” 45/265 (1996), s. 62–67.
- [8] KRÜGER W., *Organisation der Unternehmung*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart-Berlin-Köln 1993.
- [9] SAGE A.P., *Systems Management for Information Technology and Software Engineering*, John Wiley & Sons, New York 1995.
- [10] SPINNER M.P., *Project Management: Principles and Practices*, Prentice Hall, New York 1996.

Autor jest pracownikiem naukowym (stopień doktora) w Katedrze Systemów Logistycznych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

*Adam Rozwałka*

# Wycofywanie produktów z rynku

Jednym z działań, które są podejmowane przez przedsiębiorstwa przy kształtowaniu strategii produktu, jest wycofywanie z rynku dotychczas produkowanych i sprzedawanych wyrobów. Proces ten można rozpatrywać w trzech przypadkach:

■ W związku z opuszczeniem rynku przez przedsiębiorstwo – np. z powodu słabej pozycji konkurencyjnej, zmiany orientacji przedsiębiorstwa, które chce działać w innych segmentach rynku, czy też w ogóle będzie kończyło działalność;

■ W sytuacji okresowego wycofania produktu w celu wydajniejszego wykorzystania posiadanego parku maszynowego (wygospodarowanie dodatkowych zdolności produkcyjnych dla wyrobów przynoszących aktualnie wyższe zyski niż wycofany produkt) – ogólną tendencją jest zawężanie gamy produktów w okresie wysokiej koniunktury i rozszerzanie oferty w okresie niskiego popytu;

■ Gdy przedsiębiorstwo podejmuje decyzję o trwałym wycofaniu produktu uważając, że wyrób nie przynosi zysków – chodzi o regularne analizowanie oferty rynkowej w celu eliminacji słabych wyrobów, które obciążają długoterminowy zysk (jeśli istnieje taka możliwość, to wycofanie produktu powinno być połączone z wprowadzeniem innowacji).

W warunkach dużej konkurencji na rynku zagadnienie okresowej analizy produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo nabiera szczególnego znaczenia. Utrzymywanie w ofercie słabych wyrobów wiąże się z kosztami, których nie jest w stanie pokazać rachunkowość zarządcza [3]. Związane są one z tym, że słabe produkty:

- zabierają kierownictwu nieproporcjonalnie dużo czasu w zarządzaniu,
- wymagają częstego dostosowywania cen i wielkości zapasów,
- produkowane są w małych seriach, a pochłaniają wiele kosztów przy każdorazowym uruchamianiu ich produkcji,
- wymagają dużych nakładów na reklamę i sprzedaż, które mogłyby być poświęcone uczynieniu „zdrowych” produktów bardziej zyskownymi,
- ich przestarzałość i nieużyteczność może spowodować niezadowolenie klientów i położyć cień na obraz firmy.

Największe jednak koszty mogą odnosić się do przyszłości. Nie wyeliminowane słabe produkty opóźniają poszukiwanie nowych wyrobów, zakłócając proporcje asortymentu wyrobów pomiędzy „byłymi”, a „przyszłymi” żywicielami, obniżając bieżącą rentowność i osłabiając podstawy firmy w przyszłości. Z tych też względów przedsiębiorstwa powinny

posiadać system umożliwiający identyfikację słabych produktów.

Często proponowanym rozwiązaniem [2, 4] jest powołanie zespołu ds. przeglądu produktów. Zespół ten powinien określać kryteria i procedury oceny wyrobów przedsiębiorstwa. W skład takiego zespołu, w zależności od struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, mogą wchodzić przedstawiciele następujących działów:

- marketingu – dostarcza informacji na temat strategii marketingowej, klientów, rozwoju konkurencji, przyszłej sprzedaży;
- produkcji – do przedstawienia problemów związanych z realizacją procesów produkcyjnych, planowaniem produkcji, zapasami produkcji;
- zaopatrzenia – do przedyskutowania szacowanych kosztów materiałów w przyszłości;
- księgowości i finansów – aby przedstawić dane dotyczące przyszłej sprzedaży, kosztów i zysków, a także aby rozpatrzyć następstwa wycofania produktu do przepływów finansowych i rentowności przedsiębiorstwa;
- badań i rozwoju – w celu dostarczania informacji o nowych wyrobach, nad którymi prowadzone są badania, a które mogą zastąpić wyroby planowane do wycofania;
- personalnego – aby móc uwzględniać możliwości przenoszenia personelu w związku ze zmianami w produkcji oraz ocenić wprowadzenie tych zmian na zachowanie personelu.

Kryteria i procedury oceny produktów wypracowane przez zespół zależeć powinny od rodzaju branży, w której działa przedsiębiorstwo, asortymentu produkowanych wyrobów, dostępności informacji i możliwości ich przetwarzania.

Tryb postępowania przy ocenie produktów może mieć następujący przebieg [3]:

## ■ Zestawienie danych o produkcji

Dla każdego z produktów zbierane są informacje z kilku ostatnich lat dotyczące:

- sprzedaży danej branży (ilościowe i wartościowe),
- sprzedaży przedsiębiorstwa (ilościowe i wartościowe),
- kosztów (w różnych układach),
- cen,
- cyklicznego wskaźnika dostosowawczego (uwzględniającego sezonowe zmiany sprzedaży).

Celem tego etapu jest dostarczenie danych, które pozwolą ocenić, czy produkt jest „zdrowy” lub czy też powinien zostać poddany analizie pod kątem jego wycofania. Oznakami słabości wyrobów są:



spadek rentowności, zmniejszenie się udziału sprzedaży wyrobu w całkowitej sprzedaży firmy, zmniejszający się poziom pokrycia kosztów stałych, itd.

#### ■ Ustalenie produktów – kandydatów do wycofania

Bazując na zgromadzonych danych należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- czy udział produktu w całkowitej sprzedaży przedsiębiorstwa zmniejszył się przez  $K_1$  okresów?
- czy sprzedaż, po uwzględnieniu cyklicznego wskaźnika dostosowawczego, wykazuje tendencję spadkową przez  $K_2$  lub więcej okresów?
- czy udział w rynku uległ zmniejszeniu przez kolejnych  $K_3$  lub więcej okresów?
- czy rentowność produktu zmniejszyła się przez  $K_4$  lub więcej okresów?
- czy pokrycie kosztów stałych jest mniejsze niż  $K_5\%$ ?

Wartości współczynników  $K_1 - K_5$  ustalone są w procedurach wypracowanych przez zespół ds. przeglądu produktów.

Odpowiedź twierdząca chociaż na jedno z tych pytań sprawia, że produkt staje się kandydatem do usunięcia. W ten sposób powstaje lista produktów wątpliwych, które będą poddawane dalszej analizie.

#### ■ Określenie szczegółowych czynników decydujących o wycofaniu produktów

Ustalenie tych czynników leży w gestii zespołu ds. przeglądu produktów. Każdemu czynnikowi zostaje przypisana określona waga. Natomiast ocena danego czynnika może przyjmować wartości od 0 do 1.

0 – oznacza mocny argument za wyeliminowaniem produktu, 1 – oznacza silny argument za jego pozostawieniem.

Na tej podstawie dla każdego wyrobu z listy produktów wątpliwych obliczany jest wskaźnik wycofania:

$$WW = \sum_{i=1}^n a_i \cdot O_i$$

gdzie:

$WW$  – wskaźnik wycofania produktu,

$a_i$  – waga przypisana i-temu czynnikowi,

$O_i$  – ocena i-tego czynnika dla produktu,

$n$  – liczba wyróżnionych czynników.

Przykładowy zestaw czynników zawiera arkusz oceny produktu (rys. 1).

#### ■ Decyzja o wycofaniu produktu

Kandydatami do usunięcia będą produkty, które mają najniższe wskaźniki wycofania. Im większa wartość wskaźnika, tym większe są argumenty za pozostawieniem produktu w przedsiębiorstwie. Należy jednak pamiętać, że obliczone wskaźniki wyco-

Rys. 1. Arkusz oceny produktu

Produkt nr Model nr		Data oceny		
Lp.	Czynnik	Waga czynnika	Ocena czynnika	$a_i O_i$
1.	Jaki jest potencjalny przyszły rynek dla produktu?		0 _____ 1 Mały _____ Duży	
2.	Jak wiele można uzyskać przez modyfikację produktu?		0 _____ 1 Nic _____ Dużo	
3.	Jak wiele można zyskać przez modyfikację strategii marketingowej?		0 _____ 1 Nic _____ Dużo	
4.	Jak wiele czasu może uzyskać kierownictwo dzięki wycofaniu produktu?		0 _____ 1 Dużo _____ B. mało	
5.	Jakie są alternatywne korzyści firmy?		0 _____ 1 B. dobre _____ B. słabe	
6.	Jak wiele produkt wnosi poza pokryciem kosztów bezpośrednich?		0 _____ 1 Nic _____ Wiele	
7.	Jaki jest wkład produktu w sprzedaż innych wyrobów?		0 _____ 1 Żaden _____ Znaczny	
				$WW = \sum_{i=1}^n a_i \cdot O_i$

fania produktów są raczej „przewodnikami” i nie należy się nimi posługiwać zbyt mechanicznie. Niektóre produkty mogą mieć bowiem wspólny popyt i/lub wspólne koszty oraz związki w wytwarzaniu. Jeśli zespół będzie oceniać takie produkty tylko na podstawie wskaźników, to może się okazać pożądane ich wycofanie. Może być jednak tak, że całkowity efekt wpływu tych produktów na wyniki przedsiębiorstwa będzie większy niż suma wyników od poszczególnych produktów. Dlatego też wycofanie produktu powinno być rozpatrzone z uwzględnieniem jego wpływu na wyniki działalności całego przedsiębiorstwa. Z tego też względu logiczne wydaje się także zastosowanie symulacji komputerowej uwzględniającej prognozy dotyczące sprzedaży, kosztów i zysków.

Decyzja taka powinna być również oparta na analizie stosunku konsumentów do produktu. Nabywcy mogą zmieniać swój stosunek do produktów ze względów psychologicznych lub ekonomicznych [1] uważając, że produkt nie jest już nowoczesny, a jego niska cena jest synonimem niskiej jakości.

Podjmując decyzję o wycofaniu pamiętać również należy o barierach wyjścia z rynku, które niekiedy mogą okazać się wysokie oraz zapewnieniu serwisu i części zamiennych do sprzedanych wcześniej produktów. Ponadto przedsiębiorstwo rezygnujące z wytwarzania produktu może rozważyć jego sprzedaż innej firmie.

Decyzja o wycofaniu produktu nie jest jedyną, jaką może podjąć zespół ds. przeglądu produktów. Może on także zaproponować:

- pozostawienie wytwarzania i sprzedaży produktu w dotychczasowych warunkach,
- modyfikację produktu,
- zmodyfikowanie strategii marketingowej.

#### ■ Plan wycofania produktu

Jeśli już zapadnie decyzja o wycofaniu produktu, to przedsiębiorstwo, uwzględniając warunki jego wytwarzania i sprzedaży, powinno opracować plan wycofania produktu. Plan ten uwzględniałby między innymi:

- liczbę produktów, która ma być jeszcze wytworzona z uwzględnieniem wyrobów już wyprodukowanych (w magazynach) oraz produkcji w toku,
- jak szybko będzie następowało wycofywanie produktu oraz termin zakończenia produkcji,
- zagospodarowanie maszyn i urządzeń, które były wykorzystywane do produkcji wycofywanego wyrobu,
- zmiany w dostawach kooperacyjnych,
- ewentualne przesunięcia w zatrudnieniu w związku z zaprzestaniem wytwarzania produktu,
- zmiany w systemie dystrybucji produktów,
- a przede wszystkim w warunkach silnej konkurencji i krótkich cykli życia produktów, powiązanie procesu wycofywania z wprowadzaniem nowych produktów.

Decyzja o wycofaniu produktu nie jest dla przedsiębiorstwa łatwa. W wielu przypadkach firmy są przywiązane do wyrobów, które produkują i sprzedają. Problemem przy ocenie jest także to, że nie wszystkie rozpatrywane czynniki są mierzalne i trzeba się uciekać do ocen subiektywnych. Dodatkowym utrudnieniem jest z reguły brak w polskich przedsiębiorstwach odpowiednich procedur postępowania. Tymczasem opóźnienie decyzji o wycofaniu produktu z rynku może nie tylko wpływać negatywnie na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, ale także opóźniać jego rozwój oraz powodować zły wizerunek u klientów.

*Adam Rozwałka*

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] GARBARSKI L., RUTKOWSKI I., WRZOSEK W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- [2] KOTLER P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994.
- [3] KOTLER P., *Phasing out weak products*, „Harvard Business Review”, marzec-kwiecień 1965.
- [4] ŻURAWIK B., ŻURAWIK W., *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996.

Autor – mgr inż. jest pracownikiem naukowym Katedry Organizacji Przedsiębiorstwa Politechniki Lubelskiej.

*Eugeniusz Wojciechowski*

## Samorząd terytorialny w warunkach gospodarki rynkowej

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997

Sytuacja samorządu terytorialnego jest kluczowym elementem reform systemowych w Polsce, a jego restytucja stanowi szczególnie doniosły akt o charakterze politycznym, społecznym i ekonomicznym. Natomiast do tej pory brak jest na polskim rynku wydawniczym opracowania, które w sposób kompleksowy i spójny ukazywałoby problemy działalności gmin. Dlatego sądzimy, że niniejsza publikacja dobrze będzie służyć zarówno potrzebom dydaktyki, jak i praktyki.

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

## Nowa ekonomia konkurencji

Michael E. Porter, *Clusters and the new economics of competition*. „Harvard Business Review”, November–December 1998, s. 77–90

Michael Porter jest profesorem w Harvard Business School w Bostonie, Massachusetts.

**W**czasach, gdy firmy mogą zdobyć informacje, kapitał i technologie z dowolnego miejsca na świecie, bardzo często dzięki jednemu tylko kliknięciu komputerowej myszy, konwencjonalna wiedza na temat tego, jak konkurować, musi zostać poważnie zrewidowana.

W teorii, im bardziej globalne rynki i szybsza komunikacja, tym mniejsza rola lokalizacji w konkurowaniu. Jeżeli lokalizacja rzeczywiście znaczy coraz mniej w konkurowaniu, to dlaczego wyniki przedsiębiorstw działających w jednych regionach geograficznych tak bardzo różnią się od firm funkcjonujących w innych miejscach?

Dzisiejsza mapa gospodarza świata zdominowana jest przez tzw. *clusters*, które autor definiuje jako geograficzną koncentrację powiązanych ze sobą przedsiębiorstw i instytucji w określonych obszarach działania. W skład takich grup firm wchodzi m.in.:

- dostawcy komponentów, wyposażenia i usług,

- klienci,
- producenci dóbr komplementarnych oraz firmy działające w branżach wymagających podobnych umiejętności i technologii,
- urzędy państwowe i inne instytucje, jak na przykład uniwersytety, firmy szkoleniowe etc., które dostarczają określonych informacji, wyników badań, oraz pozwalają na rozwój pewnych umiejętności w ramach organizacji.

Granice clusterów są definiowane za pomocą powiązań i uzupełniania się branż i instytucji najważniejszych z punktu widzenia konkurencji. Tego rodzaju geograficzna koncentracja pobudza procesy zarówno współpracy, jak i konkurencji. Rywale konkurują ze sobą, aby wygrać i przyciągnąć klientów. Bez konkurencji upadłyby grupy geograficzne.

Z drugiej strony, można mówić o współpracy w ramach tego rodzaju grup. Chodzi tu zwłaszcza o współpracę pionową, w którą zaangażowane są przedsiębiorstwa powiązanych ze sobą branż i lokalnych instytucji. Tak więc, konkurencja niemal współgra z kooperacją. Każde z tych zjawisk dotyczy jednak różnych graczy i różnych wymiarów.

Cluster jest innym sposobem dla firm na tworzenie łańcucha wartości dodanej. W porównaniu z sytuacją, gdy mamy do czynienia z rozproszeniem sprzedających i kupujących, bliskość przedsiębiorstw i instytucji, zgrupowanych w jednym miejscu pobudza lepszą koordynację działań i zaufanie.

**Dlaczego cluster jest podstawą konkurencji?**

**W**spółczesna konkurencja zależy od produktywności, a nie od dostępu do poszczególnych zasobów lub skali pojedynczych przedsiębiorstw. Produktywność opiera się na tym, **jak organizacje ze sobą konkurują**, a nie na tym, gdzie, w jakich konkretnych obszarach.

Cluster pobudza konkurencję na trzy różne sposoby:

- poprzez zwiększenie produktywności przedsiębiorstw,
- poprzez pobudzanie innowacyjności, co wpływa na przyszły wzrost produktywności,
- poprzez stymulowanie powstawania nowych linii biznesowych, co z kolei powoduje ekspansję i rozwój całej grupy przedsiębiorstw.

Cluster pozwala każdemu swojemu członkowi na wyciąganie coraz większych korzyści w miarę, jak sam rośnie, bez konieczności poświęcania przy tym własnej elastyczności działania. W dalszej części opracowania postaram się przedyskutować wpływ grup geograficznych na konkurencję.

**Cluster i produktywność**

**C**luster daje organizacji lepsze możliwości pozyskiwania pracowników i dostawców. Koncentracja przedsiębiorstw w jednym miejscu sygnalizuje określone szanse rozwoju i wykorzystania swych umiejętności potencjalnym pracowni-

kom, zmniejszając przy tym ryzyko, że firma przeniesie się w inne miejsce. To z kolei przyciąga ludzi o określonych kwalifikacjach, poszukujących pracy. Szansa łatwego znalezienia pracowników przez firmę redukuje natomiast wysokość kosztów transakcyjnych.

Podobnie też cluster oferuje konkretne korzyści potencjalnym dostawcom. Bliskość dostawców i odbiorców ułatwia komunikację pomiędzy nimi, pozwala na korzystanie z dodatkowych usług (jak na przykład instalacja sprzętu).

Taka skoncentrowana grupa przedsiębiorstw dostarcza specjalnych informacji dotyczących technologii, konkurencji, a przede wszystkim bardzo rozległego rynku. Członkowie clusteru mają łatwiejszy dostęp do większości różnorodnych informacji. Ponadto osobiste relacje oraz bliskość i możliwość lepszego komunikowania się przyczyniają się do zwiększenia zaufania oraz ułatwiają przepływ informacji.

Inwestycje dokonywane przez rząd i inne instytucje publiczne mogą także zwiększać produktywność danej organizacji. Także koszty inwestycji w szkolenia, podnoszenie kwalifikacji pracowników, infrastrukturę etc., zwykle dokonywane przez przedsiębiorstwa, mogą być ponoszone wspólnie.

Lokalna rywalizacja stanowi motywację do działania. Ponadto łatwiej jest mierzyć i porównywać wyniki poszczególnych firm, tym bardziej że konkurenci działają w podobnych warunkach, np. koszty siły roboczej, dostęp do rynku są takie same. Organizacje wewnątrz clusterów zwykle mają gruntowną wiedzę na temat kosztów swoich dostawców. Kadra kierownicza ma więc możliwość porównywania nakładów i wyni-

ków swych podwładnych z sytuacją w innych przedsiębiorstwach, działających na rynku lokalnym. Ponadto instytucje finansowe mogą gromadzić informacje o grupie, analizować je i używać do oceny kondycji poszczególnych organizacji.

## Cluster i innowacje

**O**prócz tego, że zwiększają produktywność poszczególnych przedsiębiorstw, clustery odgrywają decydującą rolę w kształtowaniu zdolności organizacji do innowacji.

Ponieważ gros ważnych odbiorców zwykle wchodzi w skład grupy geograficznej, organizacje wewnątrz clusteru mają lepszy dostęp i możliwość oceny rynku niż ich rozproszeni konkurenci. Firmy komputerowe działające na przykład w Silicon Valley odpowiadają na potrzeby klientów z szybkością, która uniemożliwia dorównanie im przez innych konkurentów. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami wchodzącymi w skład grupy geograficznej pomagają również w uczeniu się i poznawaniu nowych rozwiązań technologicznych, technicznych, nowych koncepcji marketingowych i usługowych. Tego rodzaju uczenie jest ułatwione także przez możliwość obserwowania wdrożeń na miejscu oraz bezpośrednie nieformalne kontakty pomiędzy menedżerami.

Cluster to nie tylko szybkość uczenia się, to także szybkość wdrażania innowacji. Lokalni dostawcy i partnerzy są często włączeni w procesy innowacji w firmie, co zapewnia lepsze odpowiedzi na wymagania klienta.

Przedsiębiorstwa członkowie grupy geograficznej mogą eksperymentować przy niższych kosztach. Clustery mogą więc stanowić swoiste centra innowacji.

## Cluster i nowe linie biznesowe

**Z**ważywszy na to, co zostało napisane do tej pory, trudno się dziwić, że

wiele nowych organizacji rozwija się w ramach istniejących już grup geograficznych, a nie na rozproszonych rynkach.

Nowi dostawcy pojawiają się wewnątrz grupy, ponieważ koncentracja odbiorców zmniejsza ryzyko i ułatwia rozpoznanie rynku. Clustery sprzyjają powstawaniu nowych linii biznesowych z wielu powodów. Po pierwsze ludzie pracujący wewnątrz takiej grupy lepiej dostrzegają różnice pomiędzy produktami i usługami, łatwiej więc jest im określić te cechy i wartości, wokół których mogą budować swój biznes. Po drugie, bariery wejścia na rynek są mniejsze niż gdziekolwiek indziej. Potrzebne aktywa, umiejętności i personel są zwykle dostępne na miejscu, niejako czekając na nowe możliwości wykorzystania. Lokalne instytucje finansowe i inwestorzy już znający grupę mogą żądać mniejszego zabezpieczenia kapitału.

Wszystkie te czynniki powodują, że szacowane ryzyko działania jest mniejsze.

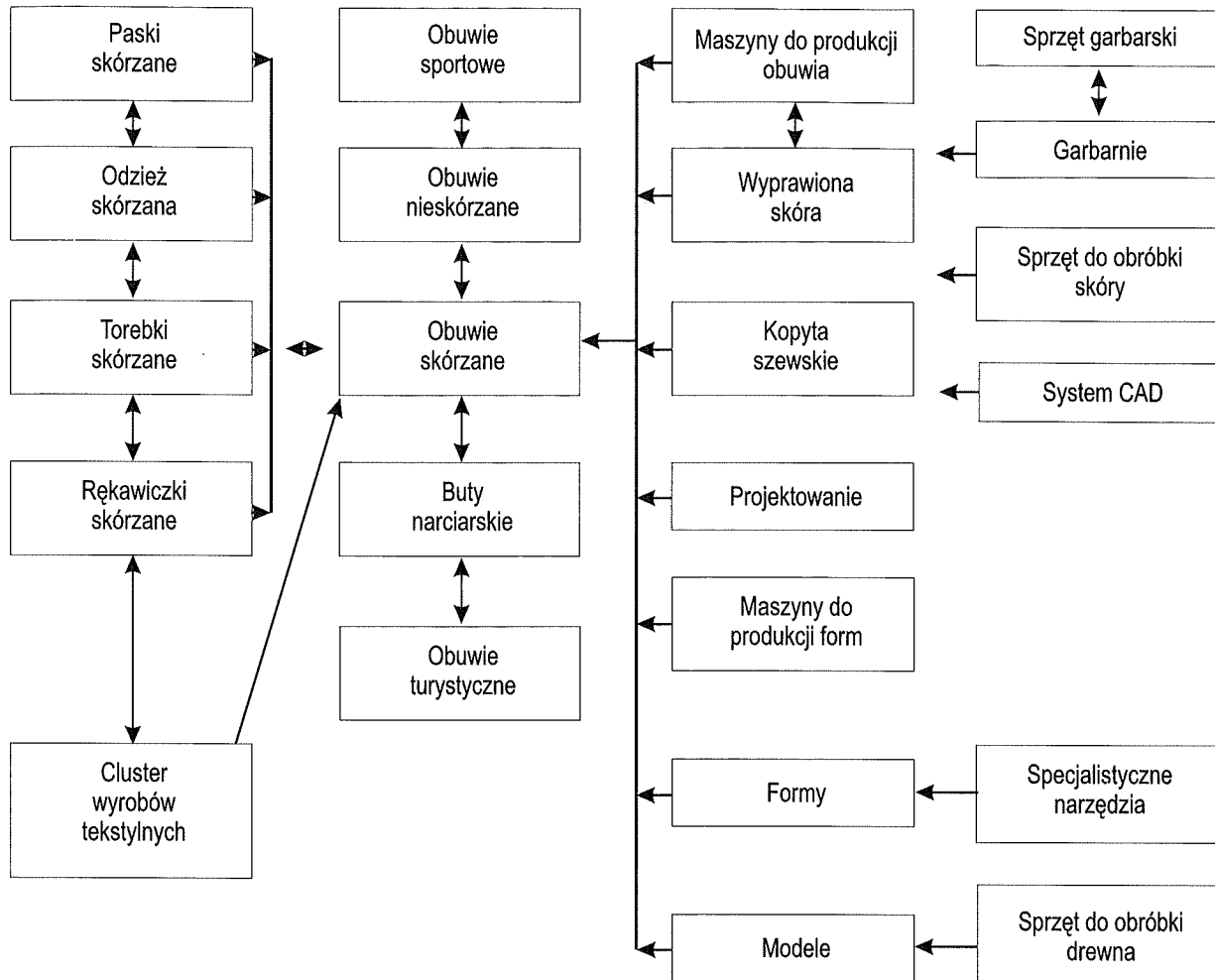
Powstawanie nowych przedsiębiorstw i rozwój grupy geograficznej zwiększa pulę wspólnych zasobów, co z kolei jest korzystne dla pojedynczych przedsiębiorstw.

Konsekwencji powstawania grup geograficznych można szukać w:

- zaistniałych w przeszłości specyficznych warunkach, umożliwiających działanie – na przykład w Massachusetts kilka tego rodzaju grup powstało jako konsekwencja badań prowadzonych przez MIT i Harvard;
- wyjątkowym popycie w danym regionie – przykładem takim może być powstanie clusteru ochrony środowiska naturalnego w Finlandii, jako konsekwencji dużego zanieczyszczenia w regionach przemysłowych;
- istnieniu innych grup geograficznych – często zdarza się tak, że istnienie jednego clusteru przyciąga inny, najczęściej w pochodnych branżach, lub w branżach bazujących na tych samych zasobach. I tak na przykład clus-







ter sprzętu do gry w golfa w San Diego w USA powstał jako konsekwencja istnienia innej grupy – związanej z kosmonautyką, oferującej nowe technologie i materiały możliwe do wykorzystania w produkcji sprzętu do gry w golfa.

Z drugiej strony, istnieją czynniki, które sprzyjają upadkom grup geograficznych. Gwałtowne zmiany technologiczne pozbawiają cluster możliwości konkurowania. Wszystkie dotychczasowe mocne strony stają się słabościami przedsiębiorstw – informacje rynkowe, umiejętności, sieć dostawców. Dobrym przykładem jest tutaj cluster produkcji sprzętu do gry w golfa na Wschodnim Wybrzeżu USA, bazujący na tradycyjnej technologii i materiałach – stali i drewnie. Gdy konkurenci w Kalifornii zaczęli produkować sprzęt z nowocześniejszych materiałów, o wyższej jakości, producenci ze Wschodniego

Wybrzeża nie byli w stanie wytrzymać konkurencji.

Zagrożenie przetrwania grup geograficznych ma swoje źródło nie tylko w otoczeniu zewnętrznym, ale także w nich samych – brak elastyczności działania, restrykcyjne zasady związków zawodowych, syndrom grupowego myślenia (jak w przypadku przemysłu samochodowego zlokalizowanego w rejonie Detroit) powoduje upadek grup.

### Implikacje dla przedsiębiorstw

**S**koncentrowane grupy geograficzne dają szansę przedsiębiorstwom na konkurowanie w sposób bardziej wyrafinowany, przy użyciu zaawansowanych technologii i odpowiadających im umiejętności.

Menedżerowie, myśląc o strategii, muszą więc przestać koncentrować się tylko i wyłącznie

na przedsiębiorstwie, ale oceniać całą branżę, całą grupę. Wynika to również z konieczności bardzo ścisłych powiązań pomiędzy firmami, a ich odbiorcami, dostawcami i innymi instytucjami.

Cluster stwarza też warunki do wspólnych działań w sektorze. Realizacja przedsięwzięć, które zwykle są postrzegane jako zadanie dla państwa, pokazuje, jak przedsiębiorstwa budują swój wizerunek, wykorzystują lokalne zasoby i przekładają wizje na konkretne działania. Cluster wymaga więc przede wszystkim zmian w sposobie myślenia o firmie, strategii i konkurencji jako takiej.

*Opr. Grażyna Aniszewska*



Dzień 10 XII 1998 r. zapadnie w pamięci wielu lubelskich biznesmenów.

Z dużą starannością Oddział Lubelski TNOiK przygotował wręczenie dyplomów „Lider Przedsiębiorczości”. Zaszczytny Tytuł uzyskali: inż. Tadeusz Fijałka – prezes zarządu, dyrektor naczelny Miejskiego Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji, mgr inż. Tadeusz Strzęciwilk – właściciel przedsiębiorstwa „MONTEX” SA, mgr Zbigniew Czmuda – właściciel przedsiębiorstwa „RESTA” SA.

Prezes Kapituły prof. dr hab. inż. Włodzimierz Sitko, pierwszy „Lider Przedsiębiorczości”, przekonująco uzasadnił przyznanie wyróżnień właśnie tym przedsiębiorcom.

To ich firmy osiągają wspaniałe wyniki ekonomiczne, będąc jednocześnie przyjazne wobec środowiska naturalnego i pracowników.

Popularyzowanie liderów przedsiębiorczości to popularyzowanie aktywnych postaw w biznesie. Zachowań tych ludzi, którzy potrafili nowe realia zrozumieć, zaakceptować i wykorzystać. Laureaci to prawdziwi przywódcy. Potrafili śmiało określić ambitne cele zawodowe i wytrwale dążyć do ich

realizacji. Cechuje ich życzliwość wobec ludzi przy całkowitym braku pobłażliwości, jeśli chodzi o wyniki pracy, normy i wartości.

Wykład prof. dr. hab. Leszka Leszczyńskiego „Kraje Europy Wschodniej a proces integracji europejskiej” uświetnił spotkanie ludzi biznesu.

Występ zespołu Tańca Ludowego „Krajka” nadał uroczystości niepowtarzalny, podniosły nastrój.

*prof. Ewa Bojar*

Prezes Oddziału TNOiK w Lublinie



W grudniu 1998 roku odbyło się posiedzenie Głównej Rady Naukowej TNOiK pod przewodnictwem prof. dr. hab. Zbigniewa Martyniaka. W części otwartej posiedzenia dla wszystkich członków TNOiK oraz zaproszonych gości prof. dr. hab. Andrzej K. Koźmiński wygłosił referat „Nowe tendencje w naukach zarządzania”. Ranga wykładowcy, nowatorstwo tudzież kontrowersyjność tez sprawiły, iż wykład ten był merytorycznie bardzo znaczący dla środowiska luminarzy nauk zarządzania w Polsce.

TNOiK – Oddział w Katowicach, Akademia Ekonomiczna w Katowicach,  
PAN – Oddział w Katowicach – Komisja Nauk Organizacji i Zarządzania,  
Politechnika Śląska – Wydział Organizacji i Zarządzania

## Nowoczesność przemysłu i usług w regionie

materiały konferencyjne pod redakcją Jana Pyki

Katowice–Ustroń 1998

aga problematyki obejmującej obszar zainteresowań tzw. polityki przemysłowej znalazła odzwierciedlenie w wielu referatach. Dotyczy to zarówno polityki sektorowej w tradycyjnych branżach i gałęziach przemysłu, jak również instrumentów i metod zwiększania innowacyjności oraz przemian strukturalnych.

Sektorowa polityka przemysłowa nie może opierać się na ambicji zastępowania i wyręczania podmiotów gospodarczych z ich obowiązku i praw do określania własnej wizji rozwoju. To podmioty gospodarcze, czyli przedsiębiorstwa posiadają „infrastrukturalne” warunki do przygotowania i wdrażania najskuteczniejszych decyzji strategicznych [...]

Sukcesu rynkowego nie gwarantuje sama przynależność do najnowocześniejszego nawet sektora, jeżeli firma jest źle zarządzana. I przeciwnie, nawet w najbardziej schyłkowej branży można obserwować przedsiębiorstwa o dobrej kondycji finansowej, eksportujące swoje wyroby, prowadzące rozsądną politykę rozwojową, tworzące pewne miejsca pracy i chroniące środowisko.

Problematyka restrukturyzacji przedsiębiorstw jest drugim istotnym obszarem tematycznym przy-

gotowanych referatów, z wyraźnie wyodrębniającym się nurtem metodycznym oraz informacyjnym.

Polityka przemysłowa posiada wymiar regionalny. Główną słabością wielu programów restrukturyzacji sektorów było abstrahowanie od warunków regionalnych i lokalnych. Należy z zadowoleniem podkreślić zdecydowany zwrot w tym zakresie, co znalazło odzwierciedlenie w przygotowanych referatach. Dążenie do nowoczesnych i sprawnych struktur przemysłowych powoduje wiele napięć społecznych. Rozpoznawanie oraz skuteczne ich neutralizowanie jest warunkiem rozwoju gospodarczego i społecznego. Należy wyrazić zadowolenie, że i ten aspekt unowocześniania przemysłu i usług został podniesiony w przygotowanych opracowaniach.

Konferencja naukowa „Nowoczesność przemysłu i usług w regionie” jest centralną imprezą jubileuszowych XX Śląskich Dni Organizacji, zorganizowaną z inspiracji Śląskiego Oddziału Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa. [...]

*Ze wstępu*

*prof. dr. hab. Jana Pyki*