

przeгляд

organizacji **3**



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

99



- Stocznia na wyspach – rozmowa z JANUSZEM JEGIELSKIM, prezesem zarządu Szczecińskiej Stoczni Remontowej „GRYFIA” SA 3

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Widmo krąży nad Polską – Dariusz Teresiński 7

- Porozumienia i umowy holdingowe – Michał Trocki 8
- Menedżerowie średniego szczebla – bariera wprowadzania zmian czy kluczowy czynnik zmian (II) – Wolf Bonsiep, Jacek Klich 13
- Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w *reengineeringu* przedsiębiorstwa – Grażyna Osbert-Pociecha, Mirosław Karaś 18
- Analiza cyklu życia produktu jako narzędzie zarządzania środowiskowego – Jarosław Cichy 22

RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW

- Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów – Wiktor Gabrusewicz 26
- Ewolucja procesów restrukturyzacyjnych w gospodarce polskiej – Edward Urbańczyk 30

MARKETING

- Informacyjny i strategiczny aspekt orientacji marketingowej w działalności średnich przedsiębiorstw – Mieczysław Ciurla, Milleniusz W. Nowak 34

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 37

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Nowa sytuacja organizacji nie nastawionych na zysk – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 40

KRONIKA TNOiK 43

Stocznia na wyspach

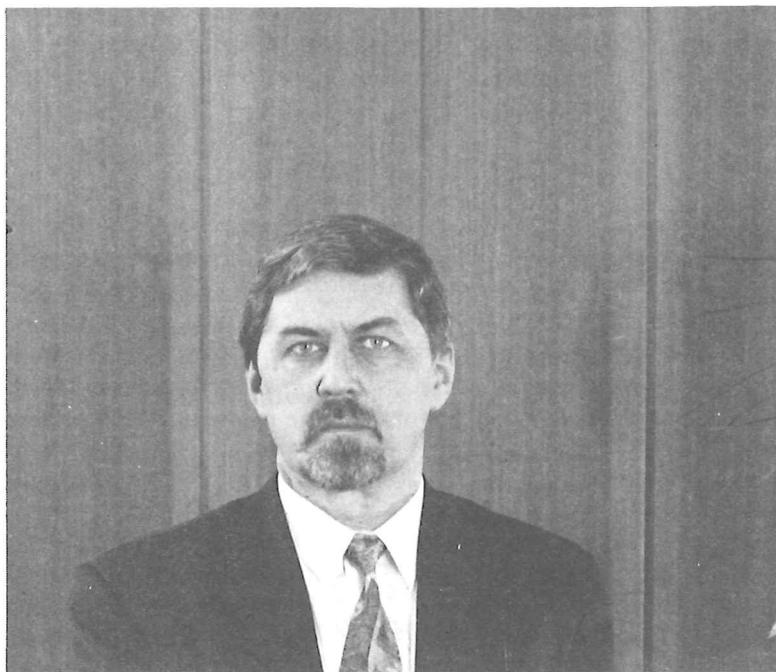
Rozmowa z JANUSZEM JAGIELSKIM, prezesem zarządu Szczecińskiej Stoczni Remontowej „Gryfia” SA

Na czym polega specyfika stoczni remontowej?

„Gryfia” znajduje się na dwóch wyspach w nurcie Odry. Podstawowy produkcyjny majątek stoczni stanowią cztery doki i trzy pontony oraz rozbudowane zaplecze infrastrukturalne. Remontowanie i przebudowa statków pozwalają efektywnie wykorzystywać posiadane moce produkcyjne. W zimie, kiedy otrzymujemy mniej zamówień, ponieważ warunki klimatyczne są mniej sprzyjające dla prac spawalniczych i malarskich, uwagę skupiamy na budowie statków – aktualnie promów samochodowo-osobowych. Budowanie nowych jednostek przypomina trochę składanie klocków Lego – z dużym wyprzedzeniem wiadomo, jakie elementy, kiedy i ile ich będzie potrzeba; odbywa się to według opracowanych procedur. Podstawowym problemem jest zapewnienie optymalnego portfela zamówień. Dlatego można odpowiednio wcześniej zaplanować zaopatrzenie i opracowywać standardowe rozwiązania produkcyjne. W stoczni remontowej natomiast działamy trochę jak na polu bitwy. Każdy przychodzący do nas statek ma wprowadzić określony przez armatora zakres remontu, ale tak naprawdę dopiero po wynurzeniu w doku dowiadujemy się, co nas czeka. Oględziny, pomiary i badania, czyli tzw. defektacja, pozwalają określić, co należałoby zrobić z technicznego punktu widzenia. Taki zakres robót ma swoją cenę, zazwyczaj wyższą niż budżet zakładany przez klienta. Do tego dochodzą wymagania towarzystw klasyfikacyjnych, które są nadrzędną normą. Po uzgodnieniu tych wszystkich czynników w ciągu bardzo krótkiego czasu musimy opracować szczegółowy plan i zakres remontu, a w ciągu kilkunastu dni remont trzeba wykonać.

Dokumentacja klasyfikacyjna, którą posiada każdy statek, nie mówi nic o stanie technicznym poszczególnych urządzeń. Każdy remont wymaga sporządzenia nowej dokumentacji i często powstaje ona w trakcie prac. Rozbierając kolejne urządzenia dowiadujemy się, co trzeba jeszcze zrobić, zamówić nowe lub naprawić – to także różni nas od zwykłych stoczni budowlanych, w których tworzenie dokumentacji trwa zazwyczaj kilka miesięcy i dopiero po zamknięciu prac projektowych przystępuje się do budowy.

Rocznie remontujemy ponad 200 jednostek.



Fot. Jerzy Arsoba

W ciągu miesiąca zajmujemy się kilkunastoma jednostkami. Mimo niepowtarzalności i krótkotrwałości poszczególnych projektów, istnieje ciągłość produkcji. Stocznia jest przygotowana do pracy w średnim obciążeniu, a kiedy zleceń jest wyjątkowo dużo, wspomagają nas spółki, utworzone często przez byłych pracowników stoczni. Nasi kooperanci to firmy oferujące bardzo wysoką jakość usług. Jako główny wykonawca i posiadacz certyfikatu ISO 9001 jesteśmy zobowiązani zatrudniać podwykonawców gwarantujących odpowiedni poziom jakości – w pierwszym rzędzie posiadaczy certyfikatów – dlatego część z tych spółek również wdrożyła systemy zarządzania jakością.

W stoczni system zapewnienia jakości działa już od kilku lat i z dzisiejszej perspektywy wyraźnie widać, że dzięki niemu udało się uporządkować zarządzanie i uzyskać przejrzystość poszczególnych etapów pracy. Ma to szczególne znaczenie w firmie, która zajmuje się dużą liczbą projektów o niewielkim stopniu powtarzalności. Imiennie przypisane zakresy kompetencji i odpowiedzialności spowodowały, że proces podejmowania decyzji i oceny efektów pracy stał się bardziej czytelny. Anonimowość w miejscu pracy źle służy końcowemu efektowi – zarówno ekonomicznemu, jak i jakościowemu.



Jak firma przeżyła zmianę ustroju?

Do 1989 r. w stoczni działy się cuda. Remonty trwały nawet półtora roku. Statki stały burta przy burcie i trudno było się między nimi precyzyjnie. Jednocześnie rentowność remontów niektórych jednostek wynosiła dużo ponad 100%. Wiele remontów rozliczanych było według wymiany barterowej w skali RWPG, a więc na zupełnie niedosiężnych poziomach. Finansowanie nie miało zatem większego związku z realną produkcją. Analiza kosztów, jakości i termin wykonania były pojęciami dość abstrakcyjnymi i nikt się tym nie zajmował. Załoga liczyła 3500 osób, a stocznia zachowywała się jak kapryśna panna na wydaniu: przy gospodarce planowej często odmawiała remontów, nie dotrzymywała terminów itd.

Aż tu nagle, w ciągu kilku miesięcy zamówienia ze Związku Radzieckiego skończyły się, a był to nasz główny klient. Obecnie nasz rynek remontowy uległ olbrzymim zmianom. Przede wszystkim zmieniła się geografia sprzedaży usług ze wschodu na zachód.

Główni klienci „Gryfii”

(wg udziału w wartości sprzedaży w 1998 r.)

kraj	udział w %	liczba statków
Niemcy	24	57
Polska	16	56
Wielka Brytania	16	10
Norwegia	15	27
Grecja	7	10
USA	5	2
Rosja	3	6
Dania	2	6
Holandia	2	8
Szwecja	2	6
Słowenia	1	1
Inne	7	13

Na szczęście uniknęliśmy większego zaangażowania w projekty, za które nie było komu płacić, ale jeden ze statków stał u nas ponad półtora roku i udało nam się nawet znaleźć w stoczni zatrudnienie dla załogi, bo armator nie był w stanie wypłacać pensji marynarzom. Z uwagi na stosunkowo krótki czas przebywania statku w stoczni remontowej (nawet wówczas), uniknęliśmy tarapatów, w jakie wpadła np. Stocznia Gdańska. Jednak kłopoty finansowe stopniowo pogłębiały się i dopiero bankowe postępowanie ugodowe pozwoliło nam

stać na nogi. BPU w naszym przypadku było dość nietypowe, bo początkowo zadłużenie było tak wielkie, że banki nie bardzo chciały z nami rozmawiać o restrukturyzacji finansowej, mając wielu dużo poważniejszych dłużników. Można wręcz powiedzieć, że „podhodowano” nasze długi do poważnego poziomu i wówczas dopiero przystąpiono do BPU. Redukcja zadłużenia wyniosła ostatecznie ok. 80%. BPU zakończyło się w ubiegłym roku pełnym sukcesem i teraz jesteśmy traktowani przez nasz bank jako strategiczny i wzorcowy partner.

Jak wygląda finansowanie działalności remontowej?

Stocznia dysponuje niewielką linią kredytową w zakresie środków obrotowych, ale rzadko z niej korzysta. Mając średnio kilkanaście rozpoczętych prac, niemal każdego dnia kończymy jakiś projekt i otrzymujemy zapłatę, więc finansowanie bieżącej działalności odbywa się obecnie w całości ze środków własnych. Obecnie przygotowujemy się jednak do restrukturyzacji zatrudnienia, majątkowej i finansowej, a na przeprowadzenie tych działań potrzebujemy zarówno czasu, jak i pewnych dodatkowych środków finansowych i zrozumienia załogi. Zmiany dotyczą struktur tak „zasiedziały”, że wielu osobom ich zmiana wydaje się niemożliwa. Oznacza to oczywiście także zmiany personalne i wywołuje opory, zatem musimy działać powoli i ostrożnie.

Na czym będą polegać zmiany?

W centrum zainteresowania stawiamy klienta, czyli armatora. Dotychczasowy model, w którym trzy główne osoby odpowiedzialne za projekt – akwizytor, kierownik budowy i technolog – były umieszczone w odległych strukturalnie miejscach, zmniejszyła zaangażowanie i identyfikację wszystkich pracujących z projektem. Teraz te trzy funkcje skupione zostały w Biurze Obsługi Klienta i dzięki temu dużo skuteczniejsza stała się koordynacja, a jednocześnie udało się jasno określić odpowiedzialność poszczególnych osób. Kolejną innowacją jest to, że każdy projekt posiada własny budżet i cały zespół odpowiada za realizację tego budżetu. Od 1 stycznia 1999 r. wydziały produkcyjne i pośrednio produkcyjne przeszły – na razie symulacyjnie – na własny rozrachunek. Pozostałe komórki organizacyjne także otrzymały własne budżety i będą musiały się w nich zmieścić. W ten sposób mamy nadzieję pobudzić świadomość kosztów nie tylko na szczeblu kierownictwa firmy, ale także wśród menedżerów niższego szczebla i szeregowych pracowników.

Oczywiście, przy okazji dowiemy się także, jaka jest prawdziwa struktura kosztów i zatrudnienia oraz dochodowość poszczególnych operacji. Efektem tych działań będzie stworzenie nowego systemu wynagrodzeń o wyraźnie motywacyjnym charakterze.

Odchudziliśmy zarząd, ograniczając jego skład do trzech osób. Zmniejszyliśmy liczbę szczebli zarządzania. Bieżące działania to ciągłe poszukiwanie możliwości obniżki kosztów i wzrostu efektywności w skali całej firmy. Jednocześnie przygotowujemy radykalne zmiany zakresu obowiązków kierowników poszczególnych wydziałów. Przejście wydziałów na własny rozrachunek, co planujemy po przeanalizowaniu danych zebranych w trakcie kilku-miesięcznej symulacji, będzie wstępem do przekazania kierownikom pełni uprawnień menedżerskich – z odpowiednim zakresem odpowiedzialności i motywacyjnym systemem wynagradzania. Opracowaliśmy procedury, które spowodują, że oprócz działalności czysto organizatorskiej, każdy kierownik będzie musiał także wykazać się umiejętnościami w zakresie finansów i planowania, będzie też mógł samodzielnie dobierać i zatrudniać kooperantów. Zarząd będzie natomiast rozliczał poszczególne jednostki na podstawie wyników finansowych.

Czy planują Państwo przekształcenie spółki w holding?

Doświadczenia innych firm skłaniają nas raczej do pozostawienia wydziałów w strukturze spółki, bez nadawania im odrębnej osobowości prawnej. Spółki-córki często okazują się nazbyt samodzielne. Natomiast samodzielność operacyjna wszystkim wychodzi na zdrowie. Teraz okazało się, że koszty ogólnozakładowe, liczba technologów i kierowników, przestoje dźwigów, organizacja zaopatrzenia – zaczęły interesować każdego pracownika, bo jasny stał się związek pomiędzy tymi sprawami, a wydajnością, zyskiem i wynagrodzeniem.

Kolejną rewolucją będzie generalna zmiana systemu wynagradzania. Obecnie wynagrodzenia liczone są według stawek godzinowych. Płacimy więc nie za wykonaną pracę, lecz za godziny spędzone przy jej wykonywaniu. W ten sposób stawiamy pracowników w schizofrenicznej sytuacji – szybsze wykonanie danej pracy powoduje zmniejszenie zarobków bądź konieczność podjęcia dodatkowych działań za te same pieniądze. Pracownicy czują się wykorzystywani, a kierownicy wciąż ich poganiają. Żeby temu zapobiec, poszukujemy rozwiązań, które pozwoliłyby płacić ludziom za pracę, a nie za czas spędzony w firmie. Niestety, tak prosto sformułowany postulat jest dość trudny w realizacji, a to z powodu zapisów prawa pracy, szczególnie kodek-

su pracy. Wydaje się jednak, że w ciągu kilku miesięcy uda się nam wypracować i następnie wdrożyć system zgodny z prawem, a jednocześnie niesprzeczny ze zdrowym rozsądkiem. Co ciekawe, poglądy zarządu są w tej materii zbieżne z poglądami większej części załogi a także związków zawodowych. Ostateczne rozwiązania zostaną przygotowane we współpracy z kierownikami poszczególnych wydziałów i oczywiście z udziałem związków zawodowych.

Wydajność pracy jest w stoczni nadal zbyt niska i tego stanu rzeczy nie da się zmienić inaczej, jak tylko poprzez związanie pracy z płacą. Wówczas dopiero wydajność będzie właściwa. Jeśli płacimy za godziny, to pracownicy chcą mieć nadgodziny, bo za nie płacimy podwójnie. Klienta nie interesują tymczasem nasze wewnętrzne rozliczenia, tylko ogólny koszt remontu. Jeśli zrobimy go szybko, solidnie i tanio, to zarobimy pieniądze i możemy wziąć się za kolejny remont, a jednocześnie mamy perspektywę otrzymania kolejnych zamówień. Rezerwy wydajności – które po części związane są z organizacją pracy, ale głównie z reformą systemu płac – oceniam na ok. 30–40%. Przy czym zazwyczaj jest tak, że ścisły związek wynagrodzenia z wykonaną pracą – nie tyle wymusza, ile wyzwala naturalną skłonność ludzi do ulepszania organizacji pracy, a reasumując – jest to system sprawiedliwy.

Jak się układa współpraca ze związkami zawodowymi?

W miarę upływu lat – coraz lepiej, choć wciąż jeszcze daleko nam do ideału. Związki się zmieniają, zmienia się też model działania firmy i w coraz większym stopniu wszyscy uświadamiają sobie, że dobro firmy powinno być na pierwszym miejscu, bo adresatem rozmaitych żądań w ostatecznym rozrachunku jest nie zarząd, ale rynek, na którym firma albo sobie daje radę, albo nie. Żeby jednak tego typu świadomość uzyskała dominującą pozycję, w związki zawodowe trzeba inwestować, przede wszystkim pokazując im, jak wygląda kondycja firmy, w jakich działa ona warunkach i jak radzą sobie inni – przy czym szczególnie pouczające są przykłady tych, którzy sobie nie radzą. Drugim ważnym elementem jest odpowiednio wczesne informowanie zarówno załogi, jak i związków o aktualnej sytuacji i o planach przyszłych działań. Nieraz głupia plotka potrafi bardzo napsuć ludziom krwi i opóźnić wprowadzanie skądinąd oczywistych i pozytywnych zmian, dlatego warto informować, dyskutować i przekonywać (ale też wysłuchiwać racji drugiej strony), bo w ostatecznym rachunku to jest właśnie najszybszy i najskuteczniejszy sposób

wprowadzania zmian. Trzecim elementem jest wciąganie związków do podejmowania decyzji. W pierwszych latach po zmianie systemu na czele związków stali młodzi ludzie o charyzmatycznym temperamencie, dobrzy mówcy, którzy potrafili szybko zdobywać poparcie. Z czasem jednak pracownicy doszli do wniosku, że większości spraw nie da się załatwić natychmiast, że konieczne są mniej spektakularne, a za to bardziej przemyślane i długofalowe działania.

Jak wygląda rynek zamówień na remonty statków?

Istotne znaczenie ma czynnik geograficzny. Skoro sam remont trwa krótko, nie warto statku wysłać na drugą półkulę. Remonty przeprowadza się więc blisko macierzystych portów, co także odróżnia nas od stoczni budowlanych, które otrzymują zamówienia z całego świata.

W naszym przypadku zmiana ustroju oznaczała także i to, że poprzednio dominującą pozycję zajmował Związek Radziecki, a teraz – Niemcy. Dzięki wysokiej jakości oraz nadal stosunkowo niskim kosztom pracy wciąż jesteśmy w stanie skutecznie konkurować z remontowymi stoczniami niemieckimi. Pomimo dyrektyw OECD, które zakazują rządowi dofinansowywania działalności produkcyjnej, niemieckie stocznie nadal otrzymują rozmaite subsydia, na poziomie ok. 20%. Jednak poziom cen i płac w Niemczech jest na tyle wysoki, że ich stocznie mają bardzo duże trudności ze zdobywaniem zamówień. Konkurencja ze strony Litwy, Łotwy i Estonii nie jest na razie zbyt groźna, z uwagi na pewne niedociągnięcia w zakresie jakości i terminowości remontów. Dlatego też obecnie głównymi konkurentami są dla nas inne polskie stocznie – choć staramy się raczej z nimi współpracować niż walczyć.

Możliwości współpracy wynikają między innymi stąd, że potencjał remontowy stoczni polskich częściowo się uzupełnia. Dlatego też powstała koncepcja stworzenia wspólnej struktury, która pozwalałaby wykorzystać tę naturalną synergię. Przy zachowaniu maksymalnie dużej autonomii poszczególnych firm można byłoby pomyśleć o pełniejszym wykorzystaniu mocy produkcyjnych. Zdarzają się sytuacje, kiedy my mamy więcej zamówień, niż jesteśmy w stanie zrealizować, a np. stocznia w Świnoujściu akurat ma gorszy okres. Bywa też na odwrót – ścisła współpraca czy nawet stworzenie wspólnej firmy pozwoliłoby rozwiązać te problemy. Początkowo myślimy jednak raczej o koordynacji pewnych posunięć inwestycyjnych – żeby nie dublować tych

samych rozwiązań. Docelowo, uważam, że nieźle byłoby nawiązać współpracę także ze Stoczną Szczecińską, żeby w ramach jednej dużej struktury najefektywniej gospodarować środkami finansowymi i potencjałem produkcyjnym, co pozwoliłoby prawdopodobnie skuteczniej bronić się przed wahaniami koniunktury, na które stocznie są bardzo wrażliwe.

Czy w branży remontowej występują duże wahania koniunktury?

Na pewno są to wahania mniejsze niż w budownictwie okrętowym, bo nowe statki zamawia się, kiedy panuje optymizm, a jeśli go brakuje, to projekty inwestycyjne odkładane są na lepsze czasy. Natomiast jednostki już zbudowane trzeba co pewien czas remontować, bo tego wymagają towarzysza klasyfikacyjne. Dopiero kiedy indeks frachtowy trwale utrzymuje się na niskim poziomie, armatorzy decydują się pozostawić statki na redzie w oczekiwaniu na lepszą koniunkturę, albo oddać je na złom, zamiast remontować.

Co jest najważniejsze w pracy menedżera?

Zarządzanie to jest praca z ludźmi. Trzeba więc lubić pracować z ludźmi i trzeba lubić ludzi. Zarówno ja, jak i większość kierownictwa – jesteśmy związani z tą firmą od wielu lat. Dlatego łatwiej nam identyfikować się z jej problemami. Jednocześnie często musimy być twardzi i zdecydowanie egzekwować wykonywanie określonych zadań. Wtedy także przydaje się pozytywny stosunek do ludzi.

Czy jest Pan zwolennikiem łączenia funkcji menedżerskich i właścicielskich – jak ma to miejsce w przypadku wynagradzania członków zarządu akcjami firmy, którą kierują?

Ten model ma wiele zalet, ale w mojej ocenie wcale nie stanowi panaceum na skuteczne zarządzanie. Sposób wynagradzania jest zdecydowanie wtórny wobec osobistych predyspozycji i wewnętrznej motywacji menedżera. Wynagradzanie w opcjach czy w akcjach jest częściej rozwiązaniem dyktowanym przez system podatkowy niż mającym na celu związanie menedżera z firmą, tym bardziej że zwykle są to udziały wykluczające realny wpływ na firmę z pozycji właściciela.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

Widmo krąży nad Polską

Nie wiadomo czy to kwestia wieku, czy (łagodniej rzecz formułując) doświadczenia – a może po prostu racjonalnej analizy, na którą za młodu i w innych warunkach geopolitycznych nie było czasu – grunt, że kiedy w końcu przychodzi do rozważania pojęć o zasadniczym dla życia społecznego znaczeniu, miejsca najbardziej eksponowane przypadają zwykle wartościom konserwatywnym. Pamiętamy oczywiście, że kto za młodu nie był socjalistą, ten na starość będzie szują (w innych wersjach – szubrawcem), ale któż w końcu uporczywie pozostaje socjalistą, mimo upływu lat? Chyba tylko ludzie zupełnie wyjątkowi, wyjątkowością swą potwierdzający transformacyjną regułę. Wszelako opisywanie świata nie powinno nadmiernie zależeć od poglądów opisującego, choćby ten nie wiem jak był wyjątkowy, czy też, na odwrót, pozostawał w nurcie przekonanych większościowych. Czy zresztą odpowiedzialność – bo o nią tu chodzi – może być uznana za wartość jednoznacznie konserwatywną? Czyż nie w poczuciu odpowiedzialności za los rodzaju ludzkiego formułowano założenia systemów społecznych, które zdejmowały odpowiedzialność za własny los z barków szarego człowieka? Bolesne skutki takiego stanu rzeczy odczuwają dziś nie tylko polacie świata uwolnione od formalnie opiekuńczego systemu, ale także zwycięski Zachód i – pośrednio – cała reszta państw i narodów.

Zacznijmy jednak od przykładów na mniejszą nieco skalę. Ktoś, kto usiłuje nie dopuścić do zajechania mu drogi przez cwaniaczka z lewego pasa (który to pas akurat tu się kończy, ale poprzednio dawał komfort ominięcia kilkusetmetrowego sznura samochodów poruszających się w żółtym tempie), naraża się na grube słowo, klakson, próby staranowania, a w końcu na śmieszność, bo jego następcą, oburzony chamstwem panującym na polskich drogach, szerokim gestem zaprasza wzburzonego trzydziestosekundowym oczekiwaniem NIEODPOWIEDZIALNEGO kierowcę przed siebie, dla pewności wyhamowując do zera (w ten sposób powstaje korek, w którym szarmancki szofer spędził poprzednie dwadzieścia minut).

Brak odpowiedzialności, rozumianej jako przyjmowanie w pokorze konsekwencji własnych nietrafionych wyborów, to uderzający znak naszych czasów. Co więcej, postawa taka spotyka się z powszechną aprobatą, czego dowodem są badania opinii publicznej. To nie ty, obywatelu, odpowiadasz za swoje decyzje (wybór większości parlamentarnej, zawodu, trybu życia, partnera w interesach, ścieżki prywatyzacji swojej firmy, przeznaczenia pieniędzy, na które wzięłeś preferencyjny kredyt) – tylko ONI. Skutków takiego podejścia do życia nie trzeba daleko szukać. Nieudolna próba samobójcza podjęta

przez jednego tylko ze śląskich satanistów, kieszonkownicy, którzy, jeśli nie dasz im się bezproblemowo okraść, sprzedadzą ci kosę w autobusie, złodzieje samochodowi, którzy nie mogąc wyrwać radia, zniszczą cały samochód i wreszcie biznesmeni w białych skarpetkach, grożący bronią człowiekowi, który nie chce ich wpuścić przed siebie, kiedy nie mają pierwszeństwa na drodze. Tolerancja dla nieodpowiedzialności w życiu społecznym owocuje wzrostem bandytyzmu w wykonaniu coraz bardziej zwyrodniałych bandytów. Odwieszenie kary śmierci nic tu nie da, bo przestępcy zaczną się bać policji najwcześniej za kilkanaście lat, jeśli przez te wszystkie lata wykrywalność sprawców wszystkich przestępstw będzie powyżej 80% (a przez te lata na pewno powieszono by kilka niewinnych osób). Co się stanie ze złapanymi, nie ma większego znaczenia – można ich golić na tyso, tatuować numery paragrafów i puszczać na wolność (wprowadziwszy do odpowiednio skonstruowanej bazy danych) – ważne jest tylko, żeby do głów nie skazonych wyższą matematyką (teoria gier), filozofią (etyka, moralność), historią idei (umowa społeczna) czy prawem (konkretna odpowiedzialność karna) dotarł krótki komunikat: przestępstwo nie popłaca. To jest zadanie na lata, do przeprowadzenia w ramach inaczej skonstruowanego budżetu, a zapewne również innej struktury organów ścigania – popierajcie swojego szeryfa, ale najpierw wybierzcie go sami.

W życiu gospodarczym sprawa bardziej się komplikuje, ponieważ odpowiedzialność w interesach coraz częściej egzekwuje konkurencja (i to w skali globalnej), tymczasem prawdziwe pokłady nieodpowiedzialności drzemą wszędzie tam, dokąd nie dość skutecznie sięgają macki kapitalizmu. Rolnicy jako producenci w masie swojej detaliczni (2,5 mln podmiotów) mają naprzeciw siebie kilkaset przedsiębiorstw zajmujących się skupem – kto z tej batalii wychodzi zwycięsko, widać na wykresie cen skupu. Spółdzielnie mieszkaniowe i wspólnoty mieszkańców wyglądają wspomożeni pańskiego w dziele ratowania zagrożonej substancji, tak jakby każda z nich stanowiła jedyną wyspę zaniedbania urbanistycznego w morzu dobrobytu. Lekarze domagają się większego udziału w budżecie, nie mówiąc taktownie, czyj udział miałby się zmniejszyć. Lada moment zaczną się protesty nauczycieli – muszą przecież zdążyć przed końcem roku szkolnego. A nad całym krajem krąży widmo dochodu narodowego w czterocyfrowej postaci, co oznacza, że jeszcze przez pewien czas nie będzie u nas tak dobrze, jak w Szwajcarii. Ale co to obchodzi kogoś, kto przez czterdzieści lat budował pokój, postęp i sprawiedliwość społeczną – za to przecież należy się godziwa emerytura.

Michał Trocki

Porozumienia i umowy holdingowe

Możliwości oddziaływania właścicielskiego wynikające z kodeksu handlowego i umowy spółki / statutu¹⁾ w wielu przypadkach nie są wystarczające dla skutecznej i efektywnej realizacji celów holdingu.

Dotyczy to zwłaszcza holdingów operacyjnych/koncernów i holdingów strategicznych/zarządczych, w których realizacja wspólnych celów gospodarczych związana jest z koniecznością interwencji spółki-matki w działalność operacyjną spółek-córek²⁾.

W takich przypadkach oddziaływanie właścicielskie wzmocnione musi być dodatkowymi instrumentami oddziaływania: kontraktowymi i organizacyjnymi. (rys. 1.)

Instrumenty kontraktowe

Instrumenty kontraktowe są to instrumenty zarządzania holdingiem posiadające postać kontraktów-porozumień i umów pomiędzy uczestnikami holdingu.

Przedmiotem kontraktów jest współdziałanie uczestników holdingu w najważniejszych obszarach ich funkcjonowania. Są to następujące obszary:

- kształtowanie tożsamości holdingu,
- planowanie i realizacja strategii holdingu,
- transfer mienia i sprawy majątkowe,
- marketing i promocja w holdingu,
- inwestycje i finansowanie rozwoju holdingu,
- rozwój i doskonalenie kadr w holdingu, sprawy socjalne,
- rachunkowość, finanse i sprawozdawczość finansowa holdingu,
- działalność operacyjna uczestników holdingu,
- inne obszary współdziałania.

Istotą instrumentów kontraktowych zarządzania holdingiem, w porównaniu z instrumentami właścicielskimi, jest równorzędność podmiotów spółki-matki i spółek-córek zawierających kontrakt.

Kontrakty występować mogą w dwóch formach: porozumień i umów.

Porozumienia dotyczą wspólnych obszarów współdziałania wszystkich uczestników holdingu i określają zasady współdziałania w tych obszarach w dłuższym, zazwyczaj nie określonym horyzoncie czasu. Umowy dotyczą konkretnych, specyficznych problemów współdziałania spółki-matki z poszczególnymi spółkami-córkami i określone są zazwyczaj terminowo.

Porozumienia i umowy holdingowe opierają się na różnych źródłach prawa: prawie cywilnym, prawie pracy itd.

Podkreślić należy, że chodzi tu wyłącznie o porozumienia i umowy, które nie ograniczają podmiotowości i autonomiczności uczestników holdingu.

Prawo niektórych krajów rozwiniętych, np. RFN, dopuszcza umowy holdingowe ograniczające samodzielność spółek-córek na rzecz spółki-matki³⁾. Ich wynikiem jest powstanie tzw. holdingów kontraktowych (*Vertragskonzern*).

Stosowanie takich umów holdingowych uwarunkowane jest jednak spełnieniem wielu warunków zabezpieczających interesy akcjonariuszy mniejszościowych spółek-córek. W tym kierunku zmierza ustawodawstwo prawa europejskiego zgodnie z projektem Dyrektywy IX Rady Unii Europejskiej o spółkach ([3] s. 279–298).

W prawie polskim brak jest w zasadzie regulacji dotyczących porozumień i umów holdingowych⁴⁾. Ich zakres i treść mogą więc być kształtowane indywidualnie.

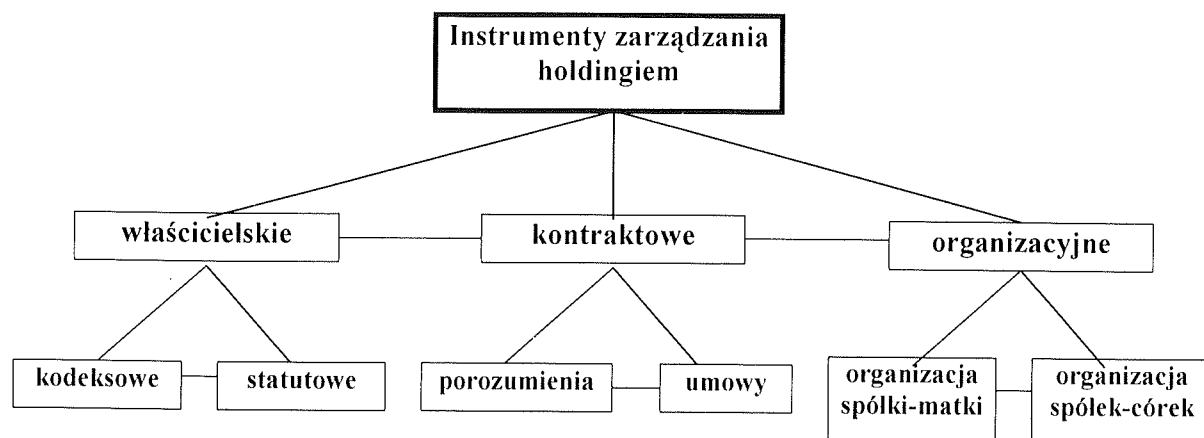
Porozumienia i umowy holdingowe mogą być zawierane oddzielnie dla poszczególnych obszarów współdziałania. Mogą także mieć formę zwięzłego dokumentu obejmującego całość zasad współdziałania we wszystkich jego obszarach. Takie dokumenty określane są różnie, np. jako regulamin holdingu, karta holdingowa, umowa globalna itp.

Uporządkowanie i zestawienie porozumień i umów holdingowych w postaci jednego dokumentu ma wiele zalet:

- daje wyobrażenie o możliwościach zarządzania holdingiem, co może być ważne dla akcjonariuszy i inwestorów,
- pozwala uczestnikom holdingu na szybką i pełną orientację co do zasad współdziałania wpływając tym samym na sprawność i efektywność funkcjonowania holdingu,
- pozwala ocenić kompletność i spójność przyjętych zasad współdziałania.

Przeгляд porozumień i umów holdingowych

Poniżej przedstawiony będzie przeгляд głównych obszarów współdziałania uczestników holdingu objętych porozumieniami i umowami holdingowymi.



Rys. 1. Instrumenty zarządzania holdingiem

Źródło: Opracowanie własne.

Współdziałanie w zakresie kształtowania tożsamości holdingu

Kształtowanie tożsamości obejmuje zazwyczaj:

- kształtowanie tożsamości wizualnej (*corporate design*),
- kształtowanie systemu informacji wewnętrznej (*corporate communication*),
- kształtowanie zachowań (*corporate behavior*).

Wszystkie, wymienione wyżej, możliwości kształtowania tożsamości istotne są dla tworzenia tożsamości holdingu. W przypadku kształtowania tożsamości wizualnej holdingu chodzi o powiązanie systemów tożsamości wizualnej uczestników holdingu, takich jak nazwy i znaki, w jeden spójny system.

Jest to szczególnie ważne w sytuacji, gdy holdingi powstają drogą wykupywania udziałów/ akcji istniejących spółek o własnej, ukształtowanej historycznie tożsamości wizualnej. W holdingach operacyjnych/ koncernach, w których dominującą pozycję posiada spółka-matka, kształtowanie tożsamości wizualnej holdingu polega zazwyczaj na dostosowywaniu tożsamości wizualnej spółek-córek do systemu tożsamości wizualnej spółki-matki.

W tym przypadku spółka-matka przekazuje swoim spółkom-córkom, na podstawie odrębnej umowy, prawo do posługiwania się znakiem firmowym. Prawo do posługiwania się znakiem firmowym spółki-matki może być elementem szerszej umowy franszyzy.

W holdingach strategicznych / zarządczych, tworzonych przez równorzędnych partnerów, tożsamość wizualna holdingu może być tworzona na nowo bez nawiązywania do tożsamości wizualnej jego uczestników (tak jak w przypadku Grupy Pekaio SA). W tym przypadku uczestnicy holdingu zawierają porozumienia w sprawie posługiwania się wspólnymi – nazwą i znakiem holdingu.

Na podstawie zawartych porozumień i umów spółki-córki dokonują unifikacji swoich nazw i znaków oraz ewentualnie innych elementów tożsamości wizualnej wg zasad ustalonych dla uczestników holdingu.

Zasady te mogą być rozwinięte do postaci szczegółowych regulacji i zestawione w tzw. księgach tożsamości wizualnej holdingu.

W holdingach finansowych unifikacja elementów tożsamości wizualnej nie jest stosowana.

Analogicznie do powyższego zawierane mogą być porozumienia i umowy uczestników holdingu dotyczące kształtowania systemu informacji wewnętrznej holdingu (*corporate communication*) i kształtowania kultury holdingu (*corporate behavior*).

Współdziałanie w zakresie planowania i realizacji strategii holdingu

Instrumenty zarządzania strategicznego należą do podstawowych instrumentów zarządzania we wszystkich rodzajach holdingów. Strategia holdingu wynika z celów strategicznych holdingu. Są one zróżnicowane w zależności od rodzaju holdingu.

Przypomnijmy, że celami strategicznymi są:

- w przypadku holdingu operacyjnego / koncernu: wzmocnienie przez spółki-córki pozycji konkurencyjnej spółki-matki w zakresie jej działalności operacyjnej, dominującej i kluczowej dla holdingu,
- w przypadku holdingu strategicznego / zarządczego: tworzenie i dyskontowanie efektów synergicznych powstających w wyniku współdziałania spółek-córek,
- w przypadku holdingu finansowego: maksymalizacja korzyści inwestycyjnych spółki-matki i ograniczenie jej ryzyka inwestycyjnego.

Upraszczając, strategia holdingu operacyjnego/ koncernu stanowi rozwinięcie i uzupełnienie strategii spółki-matki. Strategia holdingu strategicznego/ zarządczego jest zazwyczaj syntezą strategii spółek-

Współdziałanie w zakresie inwestycji i finansowania rozwoju

Strategia rozwoju holdingów realizowana jest przede wszystkim poprzez odpowiedzialną politykę inwestycyjną holdingu. Spółka-matka prowadzić powinna systematyczne badania potrzeb i możliwości inwestycyjnych i rozwojowych holdingu i na tej podstawie określać jego politykę inwestycyjną i rozwojową.

Polityka ta obejmuje określenie:

- dziedzin działalności holdingu objętych inwestowaniem,
- preferowanych kierunków inwestowania,
- obowiązujących zasad finansowania inwestycji holdingu.

Dotyczy ona zarówno inwestycji rzeczowych, jak też kapitałowych. Inwestycje kapitałowe polegające na zakupie bądź odprzedaży udziałów/ akcji spółki-matki w jej spółkach-córkach nie wymagają specjalnych porozumień holdingowych. Są one realizowane zgodnie ze strategią holdingu przez spółkę-matkę. Inwestycje rzeczowe spółek-córek posiadające istotny wpływ na sytuację holdingu, zarówno w wymiarze rzeczowym, jak i ekonomicznym, podlegają nadzorowi ze strony spółki-matki. Nadzór ten jest szczególnie istotny w przypadku holdingu operacyjnego/ koncernu i holdingu strategicznego/ zarządczego opartych na powiązaniach operacyjnych.

Współdziałanie spółki-matki i jej spółek-córek w zakresie inwestycji obejmować może następujące przypadki:

- ocenę zgodności planów inwestycyjnych spółek-córek z polityką inwestycyjną holdingu i ewentualną ich akceptację,
- wspomaganie finansowania spółek-córek przez spółkę-matkę w postaci, np.: udziału w podwyższeniu kapitału, poręczeń kredytowych, pożyczek, dotacji itd.

Ten drugi przypadek wymaga zazwyczaj zawarcia szczegółowych porozumień regulujących obowiązki i uprawnienia obydwu stron w dziedzinie wspólnego inwestowania.

Współdziałanie w zakresie kadrowym uczestników holdingu

Holding realizuje wspólną politykę kadrową w zakresie:

- obsadzania członków władz spółek-córek: członków rad nadzorczych i członków zarządu,
- doskonalenia kadr kierowniczych i specjalistycznych spółek-córek,
- zastosowania ujednoczonych systemów motywacyjnych dla kadr kierowniczych spółek-córek.

Obsadzanie członków rad nadzorczych i zarządów spółek-córek realizowane jest w ramach nadzoru właścicielskiego spółki-matki i w związku z tym nie stanowi przedmiotu porozumień holdingowych. Istotne jest natomiast, aby zasady obsad-

zania tych stanowisk były przejrzyste i aby w ich wyniku pozyskiwani byli najbardziej wartościowi specjaliści. Spółka-matka powinna określić i konsekwentnie sterować kryteria doboru na stanowiska we władzach spółek-córek.

Możliwość awansowania pracowników holdingu na stanowiska kierownicze stanowić może ważny czynnik motywacyjny. Niezależnie od jakości doboru kadr kierowniczych i specjalistycznych, niezbędne jest ciągłe doskonalenie ich wiedzy i umiejętności. Doskonalenie kadr kierowniczych i specjalistycznych holdingu powinno być koordynowane centralnie.

Uzasadnieniem centralizacji tej funkcji jest dążenie do wyrównania zakresu i poziomu wiedzy kadr kierowniczych i specjalistycznych holdingu, ujednoczenie sposobów porozumiewania się i rozwiązywania wspólnych problemów, wreszcie podniesienie jakości i obniżenie kosztów szkoleń.

Prowadzenie centralnych szkoleń dla pracowników spółek-córek wymaga określenie zasad ich planowania, organizowania i finansowania. Mogą być one ujęte w odrębnych porozumieniach.

Spółka-matka holdingu może opracować ujednoczony system motywacyjny dla kadr kierowniczych holdingu obejmujący zasady oceny ich działalności i uzyskiwanych wyników, zasady wynagradzania itp. i rekomendować jego wdrożenie swoim przedstawicielom w radach nadzorczych spółek-córek holdingu.

Wprowadzenie jednolitego systemu motywacyjnego w spółkach holdingu sprzyjać może jego integracji i efektywności.

Współdziałanie w zakresie spraw socjalnych holdingu

Możliwości zaspokajania potrzeb socjalnych pracowników poszczególnych spółek holdingu są różne. Wynika to z wielu przyczyn, przede wszystkim z kondycji ekonomicznej tych spółek, a także z innych uwarunkowań, np. dysponowanej bazy socjalnej.

Wyrównanie możliwości dostępu do świadczeń socjalnych stanowić może ważny czynnik integracji pracowników holdingu wokół jego celów; można dokonać bilansu możliwości socjalnych holdingu i określić zasady korzystania z nich. Wymaga to zazwyczaj wzajemnych porozumień pomiędzy uczestnikami holdingu, np. w sprawie korzystania z bazy czasowej uczestników holdingu i rozliczania związanych z tym kosztów.

Alternatywnym rozwiązaniem może być utworzenie wspólnej spółki administrującej majątkiem socjalnym holdingu na potrzeby jego uczestników.

Sprawy socjalne stanowić mogą poważny problem w przypadku wydzielenia ze spółki-matki działalności w postaci spółki-córki, bądź w przypadku zakupu udziałów kontrolnych w nowych spółkach. Reprezentacje pracownicze mogą uzależnić swoje



poparcie dla tych inwestycji od przyznania pracownikom określonych gwarancji socjalnych: powstrzymanie się od redukcji zatrudnienia, utrzymywania wynagrodzeń na określonym poziomie, utrzymywania dotychczasowych lub wprowadzenie dodatkowych świadczeń socjalnych, dostępu do bazy socjalnej spółki-matki itp. Te i inne gwarancje socjalne stanowią treść porozumień i umów określanych także pakietem socjalnym.

Współdziałanie w zakresie rachunkowości i konsolidacji sprawozdań finansowych w holdingu

Konieczność współdziałania uczestników holdingu w zakresie rachunkowości wynika z dwóch powodów: wewnętrznych i zewnętrznych.

Powodami wewnętrznymi jest usprawnienie obiegu i uwiarygodnienie informacji ekonomicznych powstających w holdingu. Ma to wpływ na jakość planowania finansowego holdingu, optymalne wykorzystanie: środków finansowych, możliwości inwestycyjnych i rozwojowych, na rzetelne oceny wyników.

Rachunkowość holdingu prowadzona powinna być wg jednolitych zasad w miarę potrzeby i możliwości na podstawie ujednoczonego – pod względem planu kont, wyposażenia, oprogramowania itd. – systemu rachunkowości.

Ponieważ prowadzenie rachunkowości spółek należy do kompetencji ich zarządów, wprowadzenie takich systemów w holdingu odbywać się może na podstawie porozumień.

Spółka-matka dysponująca zazwyczaj silniejszymi i bardziej kompetentnymi służbami księgowymi pełnić może wobec jej spółek-córek rolę doradcy i konsultanta.

Powodami zewnętrznymi współdziałania służb księgowych holdingu jest obowiązek sporządzania przez spółkę-matkę skonsolidowanych sprawozdań finansowych.

Spełnienie wymagań ustawowych dotyczących zakresu, trybu, formy i terminów sporządzania tych sprawozdań możliwe jest tylko w przypadku zgodnego współdziałania wszystkich uczestników konsolidacji.

Zasady i procedury tego współdziałania powinny być wcześniej uzgodnione, ustalone i sformalizowane w postaci odpowiednich porozumień.

Współdziałanie w zakresie działalności operacyjnej w holdingu

Współdziałanie w zakresie działalności operacyjnej, tzn. badawczo-rozwojowej, produkcyjnej / usługowej i handlowej, nie występuje w przypadku holdingu finansowego, w którym związki operacyjne spółek-córek nie występują lub są mało intensywne.

W przypadku holdingu operacyjnego/ koncernu i holdingu strategicznego/ zarządczego związki operacyjne stanowią ważny element współdziałania. Właściwa koordynacja współdziałania operacyjnego

uczestników takich holdingów wymaga koordynacji ich planów działalności operacyjnej i zawierania na tej podstawie umów dotyczących np.: dostaw kooperacyjnych, świadczenia określonych usług, prowadzenia działalności handlowej itp.

Umowy te powinny mieć charakter długofalowy, w przeciwnym bowiem przypadku spółki-córki mogą w nadmiernym zakresie orientować się na współpracę z podmiotami zewnętrznymi, czyli nie należącymi do holdingu, ze szkodą dla interesów holdingu jako całości.

Do rozstrzygnięcia pozostaje problem takiego kształtowania umów, aby z jednej strony nie naruszały one zasady równego traktowania przez spółkę-matkę podmiotów zewnętrznych, przepisów dotyczących cen transakcyjnych stosowanych przez podmioty zależne, z drugiej zaś strony, możliwe były do uzyskania korzyści współdziałania w ramach holdingu.

Porozumienia w zakresie współdziałania operacyjnego są szczególnie istotne dla spółek-córek wydzielanych ze struktury spółki-matki w ramach *outsourcingu*, gdyż mogą one być gwarancją ich usamodzielnienia się.

Niektóre rodzaje działalności operacyjnej, takie jak np. działalność badawczo-rozwojowa, mogą być realizowane centralnie przez wyspecjalizowane służby spółki-matki, a ich wyniki przekazywane spółkom-córkom na podstawie odrębnych porozumień i umów. Mogą być też tworzone oddzielnie spółki holdingu wyspecjalizowane w prowadzeniu takiej działalności.

Michał Trocki

PRZYPISY

- ¹⁾ Zróżnicowanie zależy od formy organizacyjno-prawnej spółek-córek: spółki z ograniczoną odpowiedzialnością / spółki akcyjnej.
- ²⁾ Opis typowych firm-holdingów zawarty jest w literaturze przedmiotu, w tym między innymi w [4], [5].
- ³⁾ Są to przede wszystkim umowy o panowaniu (*Beherrschungsvertrag*) i odprowadzaniu zysków (*Gewinnabführungsvertrag*) ([1] s. 32-37, [2]).
- ⁴⁾ Wyjątkiem jest tu możliwość zawierania generalnej umowy holdingowej (nazywanej umową o powołaniu bankowej grupy kapitałowej), dopuszczona na mocy ustawy o łączeniu i grupowaniu niektórych banków [6] wprowadza następnie do prawa bankowego ([7] rozdz. 9).

BIBLIOGRAFIA

- [1] HOFFAMAN F. (wyd.), *Konzernhandbuch. Recht – Steuern – Rechnungslegung – Führung – Organisation – Praxisfälle*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1993.
- [2] KROPPFF B., *Grundzüge des Konzernrechtes* [w:] LUTTER M. / SAMLER J. (wyd.), *Rechtsgrundlagen freier Unternehmensewirtschaft*, Verlag Dr Otto Schmidt K.G., Köln 1991.
- [3] LUTTER M., *Europaisches Unternehmensrecht*. Berlin/ New York 1991.
- [4] ROMANOWSKA M., TROCKI M., *Grupy kapitałowe*, „Home & Market”, Nr/1998.
- [5] TROCKI M., *Grupy kapitałowe w Polsce*, „Życie Gospodarcze” Nr 8/1998.
- [6] Ustawa z dnia 14 czerwca 1996r o łączeniu i grupowaniu niektórych banków w formie spółki akcyjnej (Dz.U. z dnia 21-26 lipca 1996 Nr 90, poz. 406 z późn. zmianami).
- [7] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. prawo bankowe (Dz.U. z dnia 21 listopada 1997 r. Nr 140, poz. 939).

Autor – prof. dr hab. – jest pracownikiem naukowym w Katedrze Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Wolf Bonsiep, Jacek Klich

Menedżerowie średniego szczebla – bariera wprowadzania zmian czy kluczowy czynnik zmian (II)

W części pierwszej artykułu przedstawione zostały teoretyczne racje za uznaniem średniego szczebla zarządzania za istotne ogniwo w pozyskiwaniu i przetwarzaniu informacji, łańcuchu czynności wykonawczych i działań zwrotnych. Jako pośrednik i przedsiębiorca idei, średni szczebel zarządzania ma do spełnienia istotne zadania w procesie planowania strategicznego.

Refleksje nad praktyką planowania strategicznego w polskich zakładach opieki zdrowotnej – przedstawiane poniżej – mają ilustrować wątki teoretyczne podjęte w części pierwszej.

Studium przypadku – średnie szczeble zarządzania w polskich szpitalach

Idea planowania strategicznego w przeszłości często postrzegana była jako mało realistyczna. Jak podkreślał to Mintzberg, plany strategiczne nie są więcej warte niż papier, na którym są spisane. Przypadek polskich szpitali jest interesujący między innymi dlatego, że zgodnie z zarządzeniem MZiOS z 18 maja 1995 roku plan strategiczny wypracowany przez występujący o status samodzielnego zakładu szpital miał się stać podstawą do działań restrukturyzacyjnych w przyszłości. Artykuł pokazuje, że plany strategiczne wypracowywane zgodnie z literą przywoływanego zarządzenia mają nikielne szanse skutecznej ich implementacji w przyszłości. Dzieje się tak m.in. dlatego, że logika zarządzania strategicznego i strategicznej kontroli jest w szpitalach nazbyt centralistycznie zorientowana i nie uwzględnia roli średniego szczebla w tym procesie.

Reforma i koncepcja samodzielnego zakładu opieki zdrowotnej

Reforma polskiego systemu opieki zdrowotnej w dużej części opiera się na koncepcji samodzielnich publicznych zakładów opieki zdrowotnej. W założeniach samodzielność zakładów może być interpretowana zarówno jako ważny etap czy składowa przekształceń systemu opieki zdrowotnej, jak również jako rozwiązanie *per se* prowadzące do uzyskiwania lepszych rezultatów

tak ekonomicznych, jak i medycznych. Ideą jest tu uczynienie zakładów w większej niż dotychczas mierze odpowiedzialnymi za wyniki swojej działalności i wymuszenie w ten sposób poprawy efektywności. Przyjmuje się, że samodzielna jednostka będzie bardziej elastycznie reagować na sygnały z rynku i podejmować istotne decyzje dotyczące rodzaju i zakresu działalności, struktury organizacyjnej, polityki zatrudnienia i płac, wykorzystywania systemu kontraktów na wykonanie niektórych zadań – tak o profilu podstawowym (usługi lekarskie i pielęgniarskie), jak i pomocniczym (pralnia, kuchnia szpitalna).

Wydzielenie instytucji płatnika (kasa chorych) zakupującego usługi od konkurujących o podpisanie kontraktu samodzielnych zakładów opieki zdrowotnej ma w zamyśle autorów reformy inicjować konkurencję między podmiotami świadczącymi usługi zdrowotne.

Konieczność tworzenia planu strategicznego

Jednym z warunków formalnych przekształcenia zakładu opieki zdrowotnej funkcjonującego dotychczas w formie jednostki budżetowej lub zakładu budżetowego w samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej było posiadanie przez taki zakład planu strategicznego. Mówi o tym zarządzenie MZiOS z 18 maja 1995¹⁾, gdzie określono, iż przekazywanie środków publicznych do samodzielnych zakładów następuje przez zawieranie umów o charakterze cywilnoprawnym. Podpisywanie takich umów poprzedzone być musi spełnieniem określonych wymogów przedstawionych w zarządzeniu, a polegających przede wszystkim na dostarczeniu zleceniodawcy szczegółowych informacji o potencjalnym zleceniobiorcy, m.in. posiadanych przez niego zasobach materialnych i ludzkich warunkujących rzetelne wywiązywanie się z umowy, kosztach udzielanych świadczeń, działaniach podejmowanych w celu podnoszenia jakości oferowanych świadczeń i kosztach z tym związanych itp.

Jednym z warunków podpisania umowy między organem założycielskim, a dążącą do usamodzielnienia się jednostką opieki zdrowotnej było przedstawienie przez nią strategicznego planu rozwoju



zakładu na podstawie wytycznych zawartych w załączniku nr 2 do zarządzenia. Załącznik ten zawiera dziesięć punktów, które winny być uwzględnione w planie strategicznym.

Uwarunkowania tworzenia planów strategicznych w szpitalach

Budowanie dojrzałego planu strategicznego w statystycznym polskim szpitalu nie jest procesem rutynowym czy trywialnym. Dzieje się tak nie tylko z uwagi na modelowe i systemowe uwarunkowania związane z samą istotą procesu planowania strategicznego i konstruowania planu strategicznego. W grę wchodzi również specyficzne warunki, w jakich przyszło działać polskim szpitalom. Wyniki badań zakładów samodzielnych²⁾ oraz wiedza zgromadzona podczas szkoleń i treningów dla dyrektorów zakładów opieki zdrowotnej pozwalają na wyróżnienie pięciu podstawowych barier w budowaniu planu strategicznego i strategii w szpitalach: brak doświadczeń, ograniczone zasoby wykwalifikowanych kadr, brak dojrzałej i sprawdzonej metodologii, utrudniony dostęp do informacji oraz presja czasu.

Brak doświadczeń

Logika, w jakiej funkcjonowały zakłady i jednostki budżetowe w przeszłości, nie wymagała od nich tworzenia dojrzałych procedur planistycznych i budowania planów strategicznych. Zakłady nie były poddawane weryfikacji przez rynek lub mechanizm konkurencji, nie było więc parcia na określanie swojej pozycji konkurencyjnej i dążenia do jej wzmocnienia. Zgodnie z regułami gospodarki niedoboru, istniało zjawisko przetargu (konkurencji) o środki, lecz kryteria przydziału środków nie były determinowane wynikami analizy ekonomicznej. O ilości środków kierowanych do zakładów na realizację ich statutowych zadań często decydowały względy pozamedyczne i pozaekonomiczne.

Ograniczone zasoby wykwalifikowanych kadr

W zakładach opieki zdrowotnej deficyt wykwalifikowanych kadr dotyczył (i wciąż jeszcze dotyczy) menedżerów i pracowników działów ekonomiczno-finansowych. Dyrektorami zakładów w znakomitej większości przypadków są osoby z wykształceniem medycznym, które choć posiadają spore doświadczenia w zakresie zarządzania, to nie dysponują specjalistyczną wiedzą z tego zakresu. Niedostatek ten objawia się z całą siłą w sytuacji, kiedy zakład przechodzi głęboką transformację, zmienia swój status formalnoprawny i musi zacząć działać jak podmiot gospodarczy w warunkach rynku kierowanego. Pewnym sposobem złagodzenia tej bariery jest szeroki udział kadry dyrektorskiej w kształceniu i specjalistycznych szkoleniach.

O ile sytuacja kadrowa na najwyższych szczeblach zarządzania jest trudna, ale są symptomy poprawy, o tyle liczba i jakość zasobów ludzkich w działach ekonomiczno-finansowych jest nie tylko daleko niesatysfakcjonująca, ale i nie wykazująca żadnej poprawy. Negatywnej selekcji w tej grupie pracowników (niskie płace, ucieczka dobrze wykształconych pracowników ze stażem i wykształceniem niemedycznym do innych branż) towarzyszy zastój w kształceniu i szkoleniu zawodowym. Na domiar złego, te kluczowe – z punktu widzenia nowych zadań stojących przed zakładami samodzielnymi – działy stanowią nikły procent w strukturze zatrudnienia (tak ogółem, jak i w kategorii pracownicy administracji).

Brak dojrzałej i sprawdzonej metodologii

Wyjawszy jednostkowe próby i nieliczne lokalne inicjatywy³⁾, brak jest w Polsce nie tylko szerszych doświadczeń, ale przede wszystkim rozwiniętej metodologii tworzenia strategicznych planów rozwoju jednostek opieki zdrowotnej.

Rozwiązanie wprowadzane przez przywoływane powyżej zarządzenie ministra zdrowia i opieki społecznej nawiązuje do modeli i procedur stosowanych w innych europejskich systemach opieki społecznej, m.in. francuskiego i angielskiego. Należy jednak w tym miejscu zaznaczyć, iż w systemach zachodnich metodologia tworzenia planów strategicznych dla jednostek opieki zdrowotnej jest również w stadium wypracowywania i doskonalenia.

Oferowane przez nauki o zarządzaniu sposoby analizy tak otoczenia (porterowski, punktowa ocena atrakcyjności sektora, mapa grup strategicznych, krzywa doświadczeń), jak i analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa (metody portfelowe np. macierz Boston Consulting Group, macierz Mc Kinseya, czy macierz ADL⁴⁾ wydają się mieć bardzo relatywne znaczenie praktyczne dla szpitali i innych jednostek opieki zdrowotnej działających w odmiennym otoczeniu.

Utrudniony dostęp do informacji

Z trudnościami w zakresie metodologii oraz brakiem odpowiednich procedur łączy się ściśle trudności z dostępem do wiarygodnych informacji – zarówno o istotnych elementach i wielkościach dotyczących otoczenia szpitala, jak i danych dotyczących funkcjonowania samego szpitala. Chodzi tu np. o kompletne dane dotyczące sytuacji epidemiologicznej w rejonie działania jednostki, szacowanie popytu na usługi medyczne, badanie oczekiwań i preferencji pacjentów, wielkości i profilu działalności jednostek sektora prywatnego itp. Do tego dochodzą powszechnie znane i szeroko omawiane kłopoty z określaniem wysokości kosztów, a szczególnie kosztów w miejscach ich powstawania oraz kosztów procedur medycznych.

Nawet tam, gdzie istnieją w miarę dobre bazy danych, tj. dysponujące dużą ilością tzw. surowych (tj. nie przetworzonych) danych, pojawia się kłopot z uzyskaniem dostępu do danych odpowiednio przetworzonych na potrzeby samodzielnych jednostek (np. odpowiednio zagregowanych).

Presja czasu

Zgodnie z zapisami ustawy o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym, prawie wszystkie zakłady miały być przekształcone w jednostki samodzielne do 31 grudnia 1998 roku. Na koniec pierwszego kwartału 1998 roku przekształceniami objęto około 26% wszystkich zakładów przewidzianych do transformacji⁵⁾. Uwzględniając stopień zaawansowania zmian, zakres i stopień komplikacji zadania, jakim jest przygotowanie zakładu budżetowego (jednostki budżetowej) do przekształcenia oraz czas potrzebny na czynności proceduralne (uzyskanie opinii stosownych ciał, wnioski o przekształcenie, zmiany w statucie, decyzja o przekształceniu, rejestracja sądowa) można z pełną odpowiedzialnością formułować tezę o silnej presji czasowej, jakiej poddane zostały przekształcające się zakłady opieki zdrowotnej. To zaś z kolei stanowi zły prognostyk dla jakości przyjętych dokumentów i rozwiązań, w tym głównie planów strategicznych.

Praktyka planowania strategicznego w polskich szpitalach



lipcu i sierpniu 1998 roku w ramach programu realizowanego przez Harvard-Jagiellonian Consortium for Health z tytułowanego *Strengthening Local Government in Health* podjęto badania 24 szpitali i zakładów opieki zdrowotnej – z czego 18 stanowiły zakłady samodzielne. Próba miała charakter próby celowej i była konstruowana w taki sposób, by reprezentowane w niej były zarówno szpitale o profilu szpitala rejonowego, zakłady opieki zdrowotnej ze szpitalem i przychodniami, jak również duże szpitale wojewódzkie o charakterze ogólnym i specjalistycznym. Zakres geograficzny próby (rozmieszczenie zakładów) spełniał również wymóg reprezentatywności. Badane jednostki pochodziły z byłych województw: bielskiego, kaliskiego, katowickiego, koszańskiego, nowosądeckiego, płockiego, radomskiego, skierniewickiego, śląskiego, suwalskiego i warszawskiego.

Badania miały charakter wywiadu ustrukturyzowanego. Sporządzona została lista pytań kierowanych do dyrektorów jednostek w trakcie bezpośrednich spotkań i rozmów. Część pytań zadawana była zastępcom do spraw ekonomicznych i głównym księgowym.

Lista pytań obejmowała zagadnienia związane z naturą i zakresem autonomii zakładów samodzielnych i możliwościami kreowania przez nie własnej strategii rozwoju, procesem uzyskiwania

statusu zakładu samodzielnego, organizacją wewnętrzną i funkcjonowaniem jednostek oraz rezultatami samodzielności.

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować wiele wniosków i spostrzeżeń dotyczących procesu tworzenia planów strategicznych i wyboru strategii w zakładach opieki zdrowotnej⁶⁾. Wstępem do prezentacji kluczowych wniosków niech będzie stwierdzenie, że w większości zakładów samodzielnych zarządzanie strategiczne i praktyka tworzenia planów strategicznych budzi poważne zastrzeżenia co do liczby ludzi włączonych w proces planowania strategicznego, jakości samego procesu oraz jego wdrażania.

Sfera zarządzania strategicznego, konieczności określenia kierunków rozwoju dla jednostki w przyszłości nie pozostaje w centrum uwagi i zainteresowań dyrektorów jednostek. Swoją dystans w stosunku do tych zagadnień dyrektorzy tłumaczą natłokiem spraw bieżących wymagających ich osobistego zaangażowania w proces decyzyjny.

Jeżeli już dyrektorzy samodzielnych jednostek wypracowują jakąś strategię, czynią to najczęściej we współdziałaniu z głównymi księgowymi i wybranymi ordynatorami. Liczba osób aktywnie uczestniczących w kształtowaniu strategii zamyka się najczęściej w przedziale 2–5 osób. Przyczyn słabego zaangażowania innych osób z poziomu najwyższego kierownictwa (np. pielęgniarka naczelną, kierownicy do spraw technicznych czy administracyjnych) czy średniego szczebla zarządzania (ordynatorzy, pielęgniarki kierujące pracą na oddziałach, kierownicy pracowni, laboratoriów, innych jednostek organizacyjnych) jest wiele i ich analiza wykracza poza ramy niniejszego artykułu. Zaznaczmy w tym miejscu jedynie, że symboliczny udział innych osób z naczelnego kierownictwa i osób ze średniego szczebla zarządzania wynika tak z postawy dyrektora (obawa dyrektora przed niebezpieczeństwem rozciągania dyskusji i odkładania w czasie podjęcia stosownych decyzji, niechęć do dzielenia się władzą, niska ocena kwalifikacji menedżerskich a nawet intelektualnych osób ze średniego szczebla), jak i postawy pracowników (niewiara w sens zbiorowego działania, niechęć do podejmowania działań innych niż wąsko profesjonalne).

W terminach wprowadzonych powyżej możemy powiedzieć, że mamy do czynienia najczęściej z pojedynczym aktorem z najwyższego poziomu w hierarchii, który posiada zaledwie kilku partnerów i to do ról epizodycznych.

Proces wypracowywania kierunków działania i planu strategicznego dla zakładu jest słabo ustrukturalizowany. Oznacza to, że nie funkcjonują stale działające ciała czy komitety powołane do realizacji tych zadań. Jeżeli decyzje i pomysły dyrektora są konsultowane z innymi osobami z poziomu najwyższego kierownictwa czy ordynatorami, to działania takie mają charakter doraźny, akcyjny. Osoby konsultowane otrzymują do oceny propozycje dyrektora



i mają ograniczone możliwości występowania ze swoimi inicjatywami i koncepcjami. Nie istnieje możliwość skutecznego zakwestionowania przyjętych w planie strategicznym kierunków.

Opracowane w ten sposób plany strategiczne, nie konsultowane w sposób zorganizowany z menedżerami średniego szczebla, obciążone często błędami technicznymi (np. brak wariantowych ujęć odpowiadających różnym scenariuszom, a czasami wręcz zidentyfikowanych kierunków działania, niedostateczna analiza ekonomicznych konsekwencji przyjętych kierunków działania, brak dostatecznie pogłębionej analizy rynku usług zdrowotnych, a nawet konkurentów, itp.) nie stanowią punktu odniesienia do przyszłych decyzji i podejmowanych działań.

Traktowane jako formalny warunek uzyskania statusu samodzielnego zakładu, traktowane są jako sztuka dla sztuki i przygotowywane tylko z myślą o uzyskaniu akceptacji ze strony odpowiednich urzędników.

Można zatem sformułować ogólną, krytyczną ocenę procesu i rezultatów planowania strategicznego w badanych samodzielnych zakładach opieki zdrowotnej. Menedżerowie z różnych poziomów nie dostrzegają korzyści i konieczności planowania strategicznego i nie angażują się nadmiernie w wypracowywanie planu strategicznego. Proces planowania strategicznego jest nieustrukturalizowany i odzwierciedla tendencje centralistyczne w zarządzaniu zakładami opieki zdrowotnej.

Wskazania zmierzające do usprawnienia procesu

Obserwacja polskiej praktyki w interesującej nas kwestii prowadzi do wniosku, że warunkiem wstępnym do usprawnienia procesu planowania strategicznego jest zmiana motywacji naczelnego kierownictwa i ordynatorów (oraz innych osób zajmujących pozycję kierowników średniego szczebla) do konstruowania planów strategicznych. Musi zwyciężyć przekonanie, że plan strategiczny tworzony jest na potrzeby samej jednostki (a nie biurokracji organu założycielskiego), a od jakości zawartych w nim analiz zależy może położenie (a być może i los) samodzielnego zakładu w niedalekiej przyszłości.

Można wskazać na co najmniej dwa obszary, z jakich płynąć mogą bodźce do zmiany stosunku menedżerów opieki zdrowotnej do planowania strategicznego. Jednym jest program zaawansowanych szkoleń na temat zarządzania strategicznego dla menedżerów sektora opieki zdrowotnej. To pozwoliłoby obniżyć barierę braku wykwalifikowanych kadr i częściowo barierę związaną z brakiem znajomości narzędzi możliwych do zastosowania w analizie strategicznej na potrzeby zakładu opieki zdrowotnej. Drugim obszarem mogą stać się negatywne doświadczenia tych zakładów, które zignorowały

potrzebę dokonywania analizy strategicznej w zakładach i nie wypracowały kierunków rozwoju. Jeżeli uznać, że baza i infrastruktura, jaką dysponują zakłady opieki zdrowotnej w Polsce, jest zbyt duża w zestawieniu z potrzebami zdrowotnymi (na co wskazują porównania i statystyki międzynarodowe)⁷⁾, to w warunkach ograniczonego budżetu na zdrowie należy założyć, że część bazy osiagająca najgorsze rezultaty zostanie wyłączona z systemu. Można założyć, że wyeliminowane zostaną te zakłady, które nie podejmą niezbędnych posunięć restrukturyzacyjnych i nie odpowiedzą na głębokie zmiany w otoczeniu. Trudno sobie wyobrazić te działania bez wyznaczenia uprzednio strategicznych kierunków działania.

Zakłady samodzielne działają i będą działać w warunkach wysokiej niepewności. Po raz pierwszy w Polsce w sektorze opieki zdrowotnej dokonywane są zmiany o tak szerokim zakresie i takiej głębokości. Nikt nie potrafi określić dynamiki zmian na rynku świadczeniodawców w sytuacji, kiedy wszystkie zakłady (a nie wybrane, jak to miało miejsce w 1998 roku) są zakładami samodzielnymi i przystępują do konkurencji o środki z kas chorych. Luki, jakie istnieją w oprzyrządowaniu prawnym reformy opieki zdrowotnej, dodatkowo powiększają margines ryzyka. Te i inne, nie wymienione tu czynniki sprawiają, że pragmatycznym wskazaniem dla zakładów samodzielnych jest poszerzenie grupy aktorów biorących udział w analizie otoczenia (wychwytywanie zmian, wypracowywanie sposobów najwłaściwszych reakcji na te zmiany) i wypracowywaniu planów strategicznych. To z kolei zakłada partycypację pracowników wszystkich szczebli w procesie selekcji i działań zwrotnych (aktywności przypisywane najwyższemu szczeblom zarządzania). Oznacza to konieczność decentralizacji części uprawnień na szczeble niższe. Dodatkowym warunkiem jest tu (konsekwentnie) udrożnienie kanałów informacji w strukturze organizacyjnej.

Wszystkie rekomendacje i wskazania zaprezentowane powyżej nawiązują ściśle do wątków teoretycznych prezentowanych w pierwszej części artykułu, w tym również do koncepcji zrównoważonego zarządzania, które średni szczebel zarządzania w organizacji uprawomocnia do realizowania wszystkich funkcji, a nie tylko funkcji implementacji. Rekomendowane działania i posunięcia muszą być realizowane w sposób ciągły. Oznacza to, że np. wypracowane już procedury powinny być konsekwentnie, w sposób planowy i nieprzerwany wykorzystywane i w miarę potrzeb udoskonalane (z aktywnym udziałem wszystkich szczebli).

Zakończenie



Wydaje się, że narastająca złożoność otoczenia i wzrost niepewności nie tylko nie prowadzą do osłabienia, ale wręcz prze-

ciwnie, do podkreślenia znaczenia średniego szczebla zarządzania w organizacjach.

Średni szczebel zarządzania w organizacjach, w tym w szpitalach, które czeka dopiero okres głębokiej restrukturyzacji, powinien być postrzegany jako istotna składowa procesu zarządzania strategicznego, realizująca funkcje związane z dokonywaniem wyboru (podejmowaniem decyzji), realizacją (wdrażaniem) decyzji oraz działaniami zwrotnymi (*reflecting*) podejmowanymi w wyniku obserwacji i analizy efektów wdrażanych decyzji. Spotykane aktualnie w przekształconych zakładach opieki zdrowotnej praktyki tworzenia planów strategicznych i kształtowania procesu zarządzania strategicznego uznać należy za odbiegające w sposób znaczny od stanu pożądanego. To z kolei wyznacza niezwykle trudne (z uwagi na ich zakres i głębokość) zadania zmiany istniejących i tworzenia nowych procedur w zakładach opieki zdrowotnej.

Kluczowym problemem pozostaje tu uruchomienie pozytywnej motywacji menedżerów najwyższego szczebla do zainicjowania stosownych zmian w organizacjach przez nich kierowanych.

Wolf Bonsiepp, Jacek Klich

PRZYPISY

¹⁾ Zarządzenie ministra zdrowia i opieki społecznej z 18 maja 1995 r. w sprawie warunków, na jakich następuje przekazanie środków publicznych do samo-

dzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej oraz sposobu kontroli ich wykorzystania, Dz.U. z 1995 r., nr 29, poz. 314.

²⁾ Seria badań podejmowanych przez Harvard-Jagiellonian Consortium for Health w latach 1997–1998.

³⁾ M.A. KORNATOWSKI, *Planowanie strategiczne w opiece zdrowotnej – doświadczenia Ciechanowskiego Konsorcjum Zdrowia*, „Antidotum” 1994, nr 2; M. WÓJTOWICZ, *Wykorzystanie analizy SWOT dla oceny szpitala rejonowego planującego przekształcenie w jednostkę samodzielną*, „Antidotum” 1995, nr 1; R. ROMUSZYŃSKI, L. STUCHLIK, M. KORZEKWA, *Problemy związane z przekształcaniem oraz początkowym działaniem Szpitala im. dr. W. Styczyńskiego w Chorzowie jako samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej*, „Antidotum” 1996, nr 12, W. MASŁOWSKI, M. MILCZAREK, *ABC reformy zarządzania zdrowiem*. Warszawa 1998.

⁴⁾ M. ROMANOWSKA, *Strategie rozwoju i konkurencji, CIM*, Warszawa 1998.

⁵⁾ Dane z kwietnia 1998 roku zgromadzone przez Harvard-Jagiellonian Consortium for Health.

⁶⁾ Należy nadmienić, iż podstawą do formułowania wniosków nie były tylko cytowane w tym miejscu badania, ale również wiedza autorów wyniesiona ze szkoleń organizowanych dla dyrektorów zakładów opieki zdrowotnej oraz działalności konsultingowej.

⁷⁾ Założeniem jest tu efektywne wykorzystanie istniejącej bazy.

Wolf Bonsiepp jest asystentem w Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Erlangen-Nürnberg, dr Jacek Klich adiunktem w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego.

WYŻSZA SZKOŁA JĘZYKÓW OBCYCH I EKONOMII W CZĘSTOCHOWIE

WRAZ Z

POLSKIM INSTYTUTEM KONTROLI WEWNĘTRZNEJ

OGŁASZA NABÓR NA PIERWSZE W POLSCE

PODYPLOMOWE STUDIA ZARZĄDZANIA I KONTROLI WEWNĘTRZNEJ

Absolwenci studiów otrzymują dyplom
Wyższej Szkoły Języków Obcych i Ekonomii
oraz certyfikat PIKW potwierdzający zdobycie kwalifikacji III stopnia
i są wpisywani na
LISTĘ PROFESJONALNYCH KONTROLERÓW WEWNĘTRZNYCH
Polskiego Instytutu Kontroli Wewnętrznej.
Studia trwają dwa semestry, rozpoczynają się od drugiej połowy kwietnia 1999 r.
i prowadzone są w systemie zaocznym
(2 × w miesiącu: piątek, sobota, niedziela)
Koszt: 4000 PLN

Blizsze informacje

Wyższa Szkoła Języków Obcych i Ekonomii (WSJOE)

42-200 Częstochowa, ul. Pułaskiego 4/6

tel. (034) 324 21 80, 324 24 70 wew. 27 lub 36

fax (034) 324 96 62

Grażyna Osbert-Pociecha, Mirosław Karaś

Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa

Nawoływanie do restrukturyzacji (radikalnych zmian), do *reengineeringu* (przebudowy, budowy od nowa) – zaadresowane zresztą nie tylko do polskich przedsiębiorstw – staje się coraz głośniejsze i przynaglające. Stanowi ono niejako odpowiedź na zmiany, które już dokonały się i wciąż dokonują się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Nasilająca się turbulencja otoczenia stawia wyzwanie sprostania tym zmianom. Nie jest to możliwe drogą ewolucyjnych (cząstkowych) zmian w dominującej wciąż funkcjonalnej strukturze przedsiębiorstw z daleko posuniętym podziałem pracy i relatywnie dużym zapotrzebowaniem na koordynację działań oraz procesem zarządzania opartym głównie na poleceniach i kontroli.

Aby osiągnąć istotną poprawę w krytycznych miarach sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa, takich jak: koszt, jakość, poziom obsługi, szybkość reakcji itp. oraz zapewnić warunki do jego przetrwania i rozwoju, większość przedsiębiorstw działających jeszcze w systemie taylorowskim wymaga gruntownej przebudowy całego przedsiębiorstwa. Tak radykalną reorganizację przedsiębiorstwa, polegającą na przeanalizowaniu wszystkiego od podstaw, w szczególności na zastąpieniu myślenia o organizacji przez pryzmat funkcji (produkcja, zapotrzebowanie, finanse, marketing) myśleniem w kategorii procesów (np. tworzenie nowych produktów, obsługa regularnych płatności, realizacja zamówienia,) postuluje właśnie koncepcja *reengineeringu*. Chodzi tu przede wszystkim o zbudowanie od podstaw procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, głównie tych, które składają się na tworzenie wartości dla klientów. Jak podkreślają to twórcy tej koncepcji (amerykańscy konsultanci M. Hammer i J. Champy)¹⁾, obok wyróżnika, jakim dla *reengineeringu* jest „myślenie procesami”, kluczowa rola przypada tu także nowoczesnej technice informacyjnej.

Twórcze stosowanie techniki informacyjnej nie powinno sprowadzać się do automatyzowania przestarzałych procesów, ale raczej powinno być impulsem do „rozbicia” i odejścia od dotychczasowej or-

ganizacji i zastąpienia jej nowymi, zintegrowanymi procesami pracy – tylko to daje bowiem szanse na skokową poprawę efektywności.

Koncepcja *reengineeringu* (drastycznej, całościowej) przebudowy organizacji przedsiębiorstwa, okazuje się bardzo atrakcyjna, pożądana w kontekście potrzeb przedsiębiorstwa poszukującego skutecznych sposobów umożliwiających elastyczne reagowanie na zmiany.

Do tej pory jednakże poziom zoperacjonalizowania tej koncepcji, tak aby mogła ona w praktyce stanowić skuteczne (zapewniające powtarzalne wyniki) narzędzie dokonywania zmian w przedsiębiorstwie, jest niezadowolająco²⁾.

O niewielkiej skuteczności wdrażania koncepcji *Buisness Process Reengineeringu* (BPR) przesądzą m.in. kompleksowość (złożoność) dokonywanych zmian, potrzeba zapewnienia równoległego ich przebiegu, także konieczność uporania się ze sprzecznościami, które pojawiają się, a które dotyczą, np. motywacji pracowników i ich poparcia dla programu zmian nawet w warunkach naruszenia ich stabilizacji, zagrożenia likwidacją miejsca pracy oraz wątpliwościami, jak przeprowadzać tak kompleksowe i radykalne zmiany zachowując „normalne” funkcjonowanie przedsiębiorstwa (tj. realizując określone funkcje zewnętrzne i wewnętrzne).

Wydaje się, że w czasach tak ogromnych zmian warunkiem pełniejszego spożytkowania koncepcji BPR, wyczerpania tkwiących w niej możliwości niezależnie od działań na rzecz jej dalszej operacjonalizacji, tj. skonkretyzowania z uwzględnieniem potrzeb praktyki, jest także jej wsparcie, zintegrowanie z koncepcją wykorzystania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa (kapitału wiedzy ludzkiej nagromadzonej w przedsiębiorstwie).

W świetle szybkich zmian i narastających współzależności wiedza postrzegana jest jako czynnik pozwalający ograniczyć obszar niepewności, a jednocześnie jako czynnik warunkujący:

- zdolność do szybkiego, elastycznego reagowania na potrzeby klientów, rynków,
- tworzenia nowych programów rozwoju, technologii, produktu.

Znaczenie wiedzy ciągle wzrasta, przyczynia się do tego systematyczne podnoszenie sprawności procesów informacyjnych, stąd też coraz częściej traktuje się wiedzę jako klucz do sukcesu. Szczególną rolę odgrywa ona w sytuacji zmian. Odpowiednie zasoby wiedzy, ich zróżnicowanie zwiększają możliwości przedsiębiorstwa w zakresie ich adaptacyjności i innowacyjności jako warunków przetrwania oraz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

W warunkach, gdy nieskuteczne okazało się „zarządzanie przez wypisywanie recept”, a istota zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem – jak zauważa B. Wawrzyniak³⁾ – zamyka się w granicach wyznaczonych przez dwa procesy, tj.: ● proces organizacyjnego uczenia się, ● proces organizacyjnej zmiany, ● wiedza, konieczność jej zdobywania, upowszechniania, umiejętność zarządzania nią staje się nie tylko komponentem determinującym tworzenie własnej teorii zarządzania w przedsiębiorstwie, ale także warunkiem osiągnięcia sukcesu, źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej.

Przeświadczenie, że każdy pracownik wie i umie coś, co może być przydatne do zapewnienia sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa i tym samym może być źródłem wiedzy niezbędnej do rozwiązania konkretnych problemów, zrodziło tendencję do uruchomienia mechanizmów pozwalających transferować wiedzę pracowników do zbioru zintegrowanej wiedzy przedsiębiorstwa, tj. budowania jego kapitału intelektualnego.

Jednocześnie pojawiło się zapotrzebowanie na gospodarowanie wiedzą, w tym m.in. stworzenie warunków do kreowania, wydobywania, utrwalania, kodyfikowania, transferowania a także redukcji, tj. usuwania zbędnej wiedzy przeszkadzającej zmianom rozwojowym w przedsiębiorstwie.

W literaturze przedmiotu⁴⁾ zwraca się uwagę na to, że koncentracja na kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa jest wyrazem bardziej holistycznego i zrównoważonego podejścia do zarządzania. Podkreśla się, iż kapitał intelektualny jest równie ważny jak kapitał finansowy w dążeniu do osiągnięcia naturalnych celów przedsiębiorstwa. Uzasadnienie oparte jest tu na prostej metaforze drzewa z owocami i korzeniami. Do długookresowego rozwoju organizacji bardzo pożądane jest skoncentrowanie się na procesie wykształcania korzeni aniżeli na zbieraniu owoców.

Zachowanie priorytetu dla wiedzy (niezależnie od tego, czy nazwie się ją kluczowymi kompetencjami, skłonnością do innowacji, strategicznymi aktywami, nieprzeliczalnymi zasobami, pamięcią organizacji itp.) warunkować będzie zdolność rozwoju i doskonalenia się przedsiębiorstwa (organizacji).

Istotnym argumentem uzasadniającym, a właściwie bardziej wskazującym na rangę kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, jest to, że przy wycenach firm tzw. gwiazd giełdowych, tj. przedsiębiorstw ery informacji, ich wartość rynkowa jest od dwóch razy do dziewięciu razy większa od ich war-

tości księgowej (w ramach której dokonuje się precyzyjnego pomiaru zasobów przedsiębiorstwa).

Niejednokrotnie kapitał intelektualny, tzw. ukryte aktywa, pozwalają więcej powiedzieć o zdolnościach przedsiębiorstwa do generowania przyszłych dochodów, aniżeli konwencjonalne (głównie finansowe) mierniki jego oceny. Absurdalność sytuacji w tym obszarze polega na tym, że podczas gdy przedsiębiorstwo może się znajdować na drodze do „bankructwa intelektualnego”, to jego krótkookresowe zyski mogą wykazywać tendencję silnie wzrostową (jako skutek obniżenia się kosztów).

Należy zauważyć, iż przenoszenie punktu ciężkości na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa jest wynikiem ewolucji. Jeśli chodzi o kierunki strumieni inwestycyjnych, początkowo w ramach przemysłowego etapu rozwoju strumienie inwestycyjne kierowane były niemal w całości na powiększanie majątku produkcyjnego, obecnie strumienie inwestycyjne głównie przeznaczane są na rozwój technologii informacyjnej, a także poszerzanie wiedzy i umiejętności ludzi (co zresztą pozostaje niewidoczne, w tradycyjnym ujęciu bilansu przedsiębiorstwa, a wręcz przyczynia się do obniżania odzwierciedlanej tam wartości przedsiębiorstwa). Stąd coraz wyraźniej pojawiające się postulaty, aby w erze gospodarki wiedzą stosować bardziej adekwatne systemy odwzorowywania potencjału przedsiębiorstwa.

Pierwszą próbą pełniejszego odwzorowania jest wypracowana w „Skandii” idea konstrukcji bilansu przedsiębiorstwa – rys. 1.

Tradycyjne ujęcie bilansowe	AKTYWA	PASYWA
Uzupełnienie dotychczasowego ujęcia o tzw. wartości ukryte	Goodwill (m.in. relacje) Technologia Umiejętności	Kapitał intelektualny

Rys. 1. Odzwierciedlenie kapitału intelektualnego w bilansie przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowano na podstawie: L. EDVINSSON, *Developing Intellectual Capital at Skandia*. „Long Range Planning” 1997 nr 3 vol. 30.

„Skandia” to jedno z wiodących przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży ubezpieczeniowej, które stało się pionierem w zakresie wizualizacji, mierzenia i zarządzania kapitałem intelektualnym⁵⁾.

W 1991 roku jako pierwsza firma na świecie formalnie wprowadziła w strukturze organizacyjnej stanowisko dyrektora ds. kapitału intelektualnego. W firmie tej zdefiniowana została także misja dla

kapitału intelektualnego. Objęła ona m.in. następujące kierunki działań:

- zidentyfikowanie, wyodrębnienie i zapewnienie mierzalności tzw. aktywów miękkich,
- rozwijanie i ukierunkowywanie kapitału intelektualnego poprzez m.in. rozwój zawodowy, tworzenie sieci w zakresie technologii informacyjnej,
- powiększanie wartości kapitału intelektualnego, m.in. poprzez szybszy obrót wiedzą, przyspieszanie skomercjalizowania transferu umiejętności, do świadczenia.

Działania urzeczywistniające tak sformułowaną misję doprowadziły do zdefiniowania kapitału intelektualnego w następujący sposób:

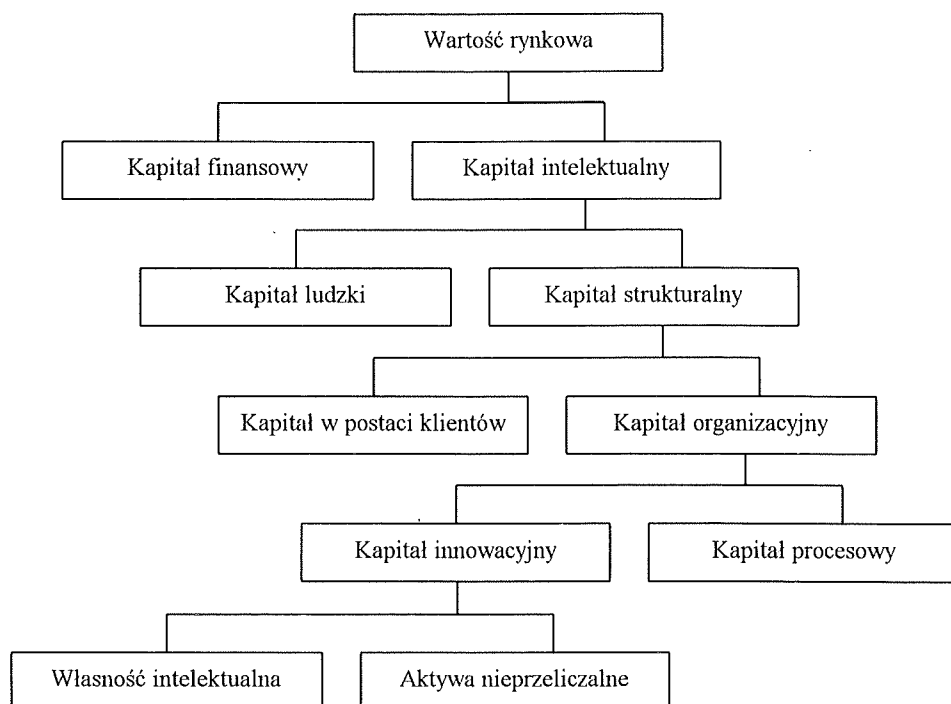
$$\text{kapitał intelektualny} = \text{kapitał ludzki} + \text{kapitał strukturalny}$$

Kapitał intelektualny – stanowi sumę „ukrytych” aktywów przedsiębiorstwa, które nie są w pełni ujęte w sprawozdawczości bilansowej, a które obejmują zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy oni je opuszczają.

Kapitał ludzki – w nieodłączny sposób zintegrowany jest z człowiekiem (pracownikiem), jego wiedzą, doświadczeniem, obecnością i możliwościami działania w przedsiębiorstwie. Kapitał ten nie może zostać zawłaszczony, może jedynie podlegać „dzierżawieniu”.

Odejście pracowników z firmy (redukcja zasobów pracy) może wywołać zjawisko zaniku pamięci organizacyjnej, czyli jej amnezję – wraz z pracownikiem traci się bezpowrotnie umiejętność, doświadczenie (rutynę) związaną z opanowaniem określonych mechanizmów działania, powiązania nieformalne z klientami, dostawcami i innymi pracownikami⁶⁾.

Kapitał strukturalny – jest produktem ukierunkowanych działań ludzi, może przykładowo mieć postać bazy danych o klientach, uzyskanych koncesji, systemów przepływu informacji itp. Kapitał ten może podlegać zawłaszczaniu (przez właścicieli przedsiębiorstwa/akcjonariuszy), może być także przedmiotem obrotu.



Rys. 2. Schemat wartości firmy „Skandia”

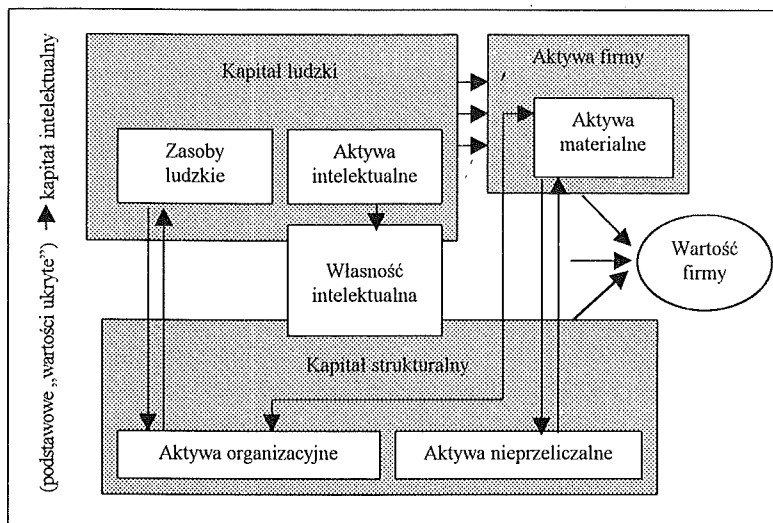
Źródło: L. EDVINSSON, *Developing Intellectual Capital at Skandia*. „Long Range Planning” 1997 nr 3 vol. 30.

W „Skandii” podjęto także próbę wyceny kapitału intelektualnego wykorzystując w tym celu model, który pogłębia zarazem kategoryzację kapitału intelektualnego. Został on przedstawiony na rys. 2. Proces wyceny wychodząc od wartości rynkowej ujmuje kapitał intelektualny jako pozycję wynikową (bilansującą). Stanowi ona różnicę między wartością rynkową firmy a jej kapitałem finansowym (mierzalnym). Powyższa próba stanowi zaledwie inspirację do dalszych prac nad zwymiarowaniem poszczególnych składowych (kategorii) kapitału intelektualnego, pozwala także na ocenę wzajemnych relacji pomiędzy wyodrębnionymi składowymi, co z kolei może być podstawą do generowania przedsięwzięć pozwalających na ich adekwatniejszy opis i pomiar.

Z jednej strony – pracownicy, członkowie organizacji posiadają i kontrolują główne źródło przewagi konkurencyjnej. Ich wiedza, umiejętności, kompetencje – zarówno te już ujawnione, jak i te jeszcze „nie odkryte” pozwalają na budowanie unikalności, tj. trudnej do skopiowania przez konkurencję koncepcji działania.

Z drugiej strony – potrzebują oni infrastruktury organizacji, aby uwolnić swoją wiedzę, by ta mogła być spożytkowana dla dobra przedsiębiorstwa. Jednocześnie chodzi o zapewnienie warunków do permanentnego rozbudowywania, pomnażania posiadanej wiedzy.

W tych warunkach przedsiębiorstwo staje przed koniecznością podjęcia się funkcji zarządzania systemem zintegrowanej wiedzy pracowników, kapitałem intelektualnym. Istotą tego zarządzania można by sprowadzić głównie do transformowania kapita-



Rys. 3. Model zarządzania kapitałem intelektualnym

Źródło: L. EDVINSSON, *Developing Intellectual Capital at Skandia*. „Long Range Planning” 1997 nr 3 vol. 30.

łu ludzkiego w kapitał strukturalny. Celem zwielokrotnienia interakcji pomiędzy kapitałem ludzkim a kapitałem strukturalnym jest poprawa zdolności przedsiębiorstwa do generowania wartości.

Przykładowy model zarządzania kapitałem intelektualnym przedstawia rys. 3.

Należy zauważyć, że ze względu na wielowymiarowość kapitału intelektualnego sterowanie nim nie jest procesem łatwym przede wszystkim z uwagi na sieć powiązań pomiędzy elementami strukturalizującymi kapitał intelektualny. Proces ten jest czymś więcej, aniżeli tylko pozyskiwaniem wiedzy, tj. tworzeniem odpowiednich warunków, motywacji, wzorców zachowań pobudzających do ciągłego generowania nowych idei, wyszukiwania nowych rozwiązań czy eliminowania czynników zniekształcających wiedzę. Obejmuje on także działania na rzecz zbierania, kodyfikowania i przechowywania zasobów wiedzy, dokonywania ich weryfikacji i aktualizacji, zapewnienia szybkiego dostępu do nich umożliwiając tym samym przetwarzanie ich w nowe technologie, produkty, systemy organizacyjne itp.

Metodyka *reengineeringu* wskazuje na możliwość *benchmarkingu* procesu⁷⁾, należy jednak mieć na uwadze, iż naśladownictwo, wykorzystywanie cudzych rozwiązań, przyczyniając się wydatnie do upowszechnienia zmian i poprawy efektywności operacyjnej, ogranicza szansę osiągnięcia trwałej przewagi strategicznej⁸⁾.

Aby więc zapewnić warunki do pełnego, pozwalającego osiągnąć oczekiwane efekty urzeczywistnienia tej koncepcji przebudowy przedsiębiorstwa i jednocześnie stworzyć warunki do ciągłego doskonalenia, nieuniknione wydaje się wzmocnienie działań koncentrujących się na sterowaniu wiedzą, kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa⁹⁾. Tylko liczący się system organizacyjny przedsiębiorstwa

wa zdolny do zmian pod wpływem nowo przyswojonej wiedzy będzie bowiem w stanie sprostać wyzwaniom nasilającej się konkurencji.

Grażyna Osbert-Pociecha,
Miroslaw Karas

PRZYPISY

¹⁾ M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Neumann Management Inst. 1996.

²⁾ Twórcy „misionarzy” tej koncepcji okazali się dostatecznie przezorni i z góry ostrzegli przedsiębiorstwa, które skusiły się na ich receptę, iż jest to „podróż w nieznane” i to bez mapy. Niemalą rolę odgrywa tu intuicja menedżerów, ich charyzma, poziom kultury organizacyjnej itp. Ibidem.

³⁾ B. WAWRZYŃIAK, *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania 1996, s. 11.

⁴⁾ R.M. GRANT, *The Knowledge-based View of the Firm. Implications for Management Practice*. „Long Range Planning” 1997 nr 3 vol. 30, s. 266–373.

⁵⁾ L. EDVINSSON, *Developing Intellectual Capital at Skandia*. „Long Range Planning” 1997 nr 3 vol. 30, s. 366–373.

⁶⁾ A. FRANCİK, *Zasoby wiedzy organizacji – szansa czy niepotrzebny balast?* „Przegląd Organizacji” 1998 nr 2, s. 10–13.

⁷⁾ Z. MARTYŃIAK, J. SANAK, *Wprowadzenie do reengineeringu*. „Organizacja i Kierowanie” 1995 nr 3, vol. 81, s. 37–50.

⁸⁾ M.E. PORTER, *What is Strategy*. „Harvard Business Review” 1996 nr 6, s. 61–78.

⁹⁾ Poprzez analogię można się tu odwołać do rozwoju gospodarki japońskiej. Przełamanie luki technologicznej jako warunku rozwoju dokonania skoku jakościowego możliwe było poprzez zasilanie zewnętrzne (licencje) jednakże do kontynuowania procesów rozwojowych niezbędna okazała się rozbudowa własnego potencjału, tj. sfery b+r.

PRZYPISY

[1] EDVINSSON L., *Developing Intellectual Capital at Skandia*. „Long Range Planning” 1997 nr 3 vol. 30.

[2] FRANCİK A., *Zasoby wiedzy organizacji – szansa czy niepotrzebny balast?* „Przegląd Organizacji” 1998 nr 2.

[3] GRANT R.M., *The knowledge-based View of the Firm. Implications for Management Practice*. „Long Range Planning” 1997 nr 3 vol. 30.

[4] HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Neumann Management Inst. 1996.

[5] MARTYŃIAK Z., *Reengineering – nowa metoda zarządzania*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1995 nr 4.

[6] MARTYŃIAK Z., SANAT J., *Wprowadzenie do reengineeringu*. „Organizacja i Kierowanie” 1995 nr 3 vol. 81.

[7] PORTER M.E., *What is Strategy*. „Harvard Business Review” 1996 nr 6 s. 61–78.

[8] WAWRZYŃIAK B., *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania 1996.

[9] WOJNAR M., *Business Process Reengineering – termin zdewaluowany?* „Przegląd Organizacji” 1997 nr 2; nr 3, nr 4.

Autorzy są pracownikami naukowymi Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Jarostaw Cichy

Analiza cyklu życia produktu jako narzędzie zarządzania środowiskowego

Analiza cyklu życia jest narzędziem służącym ocenie atrybutów środowiskowych powiązanych z produktem, procesem lub usługą. LCA¹⁾ produktu zawiera dane na temat jego całkowitego oddziaływania na środowisko w ciągu całego życia, począwszy od projektowania, wydobywania surowców, przez wytwarzanie, dystrybucję, transport, użytkowanie, recykling po ostateczną dyspozycję lub utylizację. W krajach należących do Unii Europejskiej, analiza cyklu życia jest stosowana zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym, włączając użycie LCA jako narzędzia w rozwoju kryteriów eko – etykietowania. W USA natomiast bardziej popularne jest stosowanie LCA w rozwoju przyjaznych dla środowiska produktów i wypracowaniu specjalnych środowiskowych standardów. Bez względu jednak na nacisk, jaki kładzie się w poszczególnych krajach na świecie na stosowanie tego narzędzia, jest ono coraz bardziej popularne. Ogólnie biorąc, LCA identyfikuje fazy cyklu życia, w których pojawia się największe oddziaływanie na środowisko oraz dostarcza niezbędnych informacji do rozwoju odpowiednich aspektów środowiskowych w zakresie norm produktów, znakowania i etykietowania.

W chwili obecnej stosowanie podejścia systemowego do ulepszeń środowiskowych w przedsiębiorstwie oraz przeprowadzenie audytów jako elementów zarządzania środowiskowego już nie wystarcza. Konieczne staje się rozważenie ulepszeń środowiskowych wytwarzanych produktów w kontekście ich całego cyklu życia. LCA jest narzędziem zarządzania środowiskowego, które uzupełnia pozostałe metody, poszukując i identyfikując te obszary środowiskowych profili produktu, na których wytwórca powinien skupić uwagę, aby zmniejszyć swoje oddziaływanie środowiskowe w wyniku wdrożenia zmian projektowych.

Jeśli głównym obszarem negatywnego oddziaływania okaże się produkcja, to wszystkie wysiłki muszą skupić się na elementach przedsiębiorstwa, które są z nim związane. W innym przypadku, jeśli problem będzie dotyczył na przykład stosowanych surowców i materiałów, również należy poszukać

odpowiednich rozwiązań – nowych źródeł zaopatrzenia, dostawców lub substytutów, a może po prostu nakłonić dostawców do dokonania zmian w swoim systemie i oferowania proekologicznych surowców oraz materiałów. LCA jest narzędziem znanym jako analiza „od kołyski do grobu” tzn. od powstania koncepcji produktu, po jego utylizację i dyspozycję. Analiza ta pomaga w dostarczaniu wszelkich niezbędnych informacji odnośnie do działalności środowiskowej powiązanych z danym produktem.

Nie można sobie wyobrazić sytuacji, w której wytwórca wdraża zasady zarządzania środowiskowego bez analizy oddziaływania we wszystkich fazach cyklu życia. Takie przedsięwzięcie nie może mówić o sobie jako o firmie świadomej ekologicznie i promującej zrównoważony rozwój, a tym samym – nie może w pełni korzystać z zalet wynikających z zarządzania środowiskowego.

Wszystkie wyniki procesu LCA muszą zostać zintegrowane z procesem formułowania ogólnej strategii zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie, aby dostarczyć jasne i zintegrowane wytyczne dotyczące poszczególnych produktów. Ponieważ proces produkcyjny i produkt są ze sobą nierozdzielnie związane, nie można przecenić w tym zakresie ważności zintegrowanego podejścia, które prowadzi do minimalizacji ogólnego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko. Przystępując do przeprowadzenia procesu analizy cyklu życia produktu należy przejść przez kilka etapów (porównaj rysunek nr 1).

ETAP I – OKREŚLENIE CELU I ZAKRESU LCA

W pierwszym etapie realizacji procesu analizy cyklu życia produktu należy określić przyczyny i powody stosowania tego narzędzia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Należy również określić granice i zakres przeprowadzanych analiz. Wymagane jest także określenie założeń, wymagań dotyczących danych i wszelkich ograniczeń. Wszystko po to, aby zapobiec nadużyciom w formie niepotrzebnych badań, generowaniu kosztów i zabezpieczyć sukces w postaci samych korzyści.

ETAP II – ANALIZA ODDZIAŁYWANIA NA ŚRODOWISKO

Analiza oddziaływania na środowisko (analiza stanu istniejącego) polega głównie na zbieraniu informacji na temat zużycia surowców i materiałów, energii, wody oraz informacji o wszelkich emisjach i oddziaływaniu na środowisko w trakcie procesu produkcyjnego. Sprowadza się to do kompleksowej analizy zarówno czynników wejścia, jak i czynników wyjścia z systemu produkcyjnego (porównaj rysunek nr 2). Analiza ta musi dotyczyć nie tylko elementów systemu produkcyjnego w fazie produkcyjnej, ale również wszystkich etapów cyklu życia produktu, począwszy od wydobycia i przygotowania surowców, poprzez wytwarzanie, transport, pakowanie, dystrybucję po utylizację i dyspozycję. Poziom zużycia zasobów lub powstałe emisje należy zmierzyć i podać na jednostkę wyprodukowanego wyrobu. Chociaż etap ten może wymagać wnikliwych badań, szczególnie od przedsiębiorstw zużywających wiele czynników wejściowych do systemu, lub działających w długich łańcuchach dostaw, to jest on niezbędny do prowadzenia działań w dalszych etapach analizy cyklu życia.

ETAP III – OCENA ODDZIAŁYWANIA NA ŚRODOWISKO

Poziom środowiskowego oddziaływania został zidentyfikowany i określony. Konieczne jest w następnym kroku zatem dokonanie oceny lub zmierzenie tego oddziaływania. Oceny można dokonać posługując się zarówno miernikami ilościowymi, jak i jakościowymi. Ocena ilościowa wpływu produktu na środowisko pozwala uzyskać listę rodzajów i wielkości emisji. W wielu przypadkach faktyczna ocena jest trudna do przeprowadzenia i wymagana jest wtedy ocena jakościowa oddziaływania. W tej metodzie oceny bardzo pomocne są porównania

z podobnymi przypadkami, jakie istnieją w przemyśle na zasadach benchmarkingu.

ETAP IV – ULEPSZANIE I DZIAŁANIA USPRAWNIAJĄCE

Ostatnim etapem LCA jest analiza możliwych ulepszeń i zmian profilu produktu poprzez przeprojektowanie i zmianę metod wytwarzania. Formalne i systematyczne sprawdzenie wpływu produktu na środowisko spowoduje często odkrycie obszarów, w których względnie proste działania i przedsięwzięte kroki przyczynią się do redukcji negatywnego oddziaływania. Analiza ulepszeń pozwoli zatem na ocenę technicznie i ekonomicznie wykonalnych opcji dostępnych na każdym etapie cyklu życia, które można wykorzystać do zmniejszenia oddziaływania produktu na środowisko. Oczywiście należy skupić się na tych obszarach działalności przedsiębiorstwa, gdzie występuje największe negatywne oddziaływanie i gdzie istnieją największe możliwości dokonania poprawy.

W następnym etapie wybrane elementy procesu LCA powinny być zintegrowane z szerszymi celami opracowywanymi w ramach systemu zarządzania środowiskowego²⁾. Chociaż mogłoby się wydawać że, wyniki LCA są oczywiste, to systematyczne i celowe zebranie oraz przeanalizowanie skwantyfikowanych danych, najprawdopodobniej określi rozmiar wpływu i zakres ulepszeń. Rzadko działania podejmowane w procesie LCA skupiają się na tych elementach, które uważa się za oczywiste. Zostają one raczej tylko potwierdzone, a rozważane są nowe czynniki, ułatwiające przy tym analizę tych uważanych za oczywiste. Mierzenie i dokumentacja wyników LCA umożliwia pobieranie przez firmę lekcji i transfer jej wyników do wszystkich komórek przedsiębiorstwa, aby zmienić postawy i zachowania wszystkich pracowników, a w szczególności tych związanych z projektowaniem i zaangażowanych w wytwarzanie produktu.

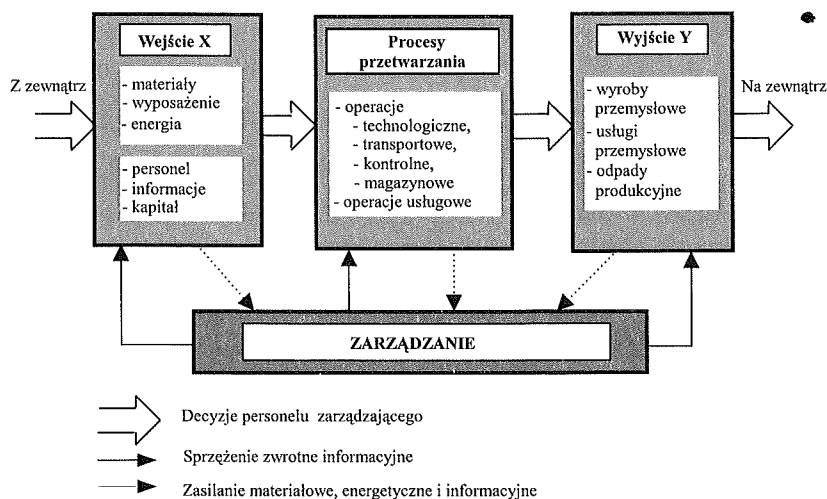
Korzyści wynikające z LCA jako wewnętrznego narzędzia zarządzania, którego celem jest osiągnięcie poprawy w oddziaływaniu produktu na środowisko podczas jego całego życia, są jasne i oczywiste. Mogą one zawierać na przykład:

- redukcję kosztów w wyniku oszczędności w zużyciu zasobów, takich jak energia, materiały, surowce, woda itp.;
- likwidację lub minimalizację zobowiązań z tytułu wpływu firm na środowisko a wynikających z uregulowań prawnych, redukcję ogólnego ryzyka i poprawę wizerunku firmy w oczach okolicznych mieszkańców, władz i klien-

ETAP I	OKREŚLENIE CELU I ZAKRESU LCA zidentyfikowanie problemu, sformułowanie założeń, ustalenie celów i zakresu procesu analizy cyklu życia
ETAP II	ANALIZA STANU ISTNIEJĄCEGO zbieranie danych, szczegółowy opis i kwantyfikacja czynników wejścia do systemu wytwórczego oraz czynników wyjścia
ETAP III	OCENA ODDZIAŁYWANIA NA ŚRODOWISKO zawiera opis powiązań między czynnikami wejścia i wyjścia z systemu produkcyjnego w kontekście rzeczywistych problemów ekologicznych w regionie lub kraju
ETAP IV	ULEPSZANIE I DZIAŁANIA USPRAWNIAJĄCE ukierunkowane na kompleksowe zmiany w systemie w celu polepszenia całkowitej środowiskowej działalności przedsiębiorstwa

Rys. 1. Etapy przeprowadzenia procesu analizy cyklu życia

Źródło: [2].



Rys. 2. Uogólniony model systemu produkcyjnego

Źródło: [4].

tów, co może wpłynąć na decyzje podejmowane podczas procesu zakupów;

- zmniejszenie lub anulowanie opłat karnych i grzywny, oraz
- podstawową korzyść – poprawę jakości i stanu środowiska naturalnego.

Chociaż LCA przynosi wiele korzyści – zarówno przedsiębiorstwu, jak i środowisku naturalnemu, a przez to wszystkim nam – ludziom korzystających z jego zasobów, to ma również kilka wad, do których można zaliczyć:

Koszt

Badania, jakie należy przeprowadzić w trakcie procesu LCA, są kompleksowe i w pewnych przypadkach mogą okazać się zbyt kosztowne. LCA musi być dopasowana do konkretnych uwarunkowań i okoliczności, ponieważ wpływ określonych produktów i procesów różni się w zależności od charakteru badanych obszarów.

Koszt przeprowadzenia LCA zmniejsza się jednak wraz ze zwiększeniem dostępności i jakości podstawowych danych. Na etapie „produkcji” pozostaje zwykle najniższy i stały, po czym znowu zaczyna rosnąć, głównie z powodu rosnących kłopotów ze zbieraniem danych i ich przydatnością.

Brak lub niewystarczające dane

Rozpatrując dużą liczbę danych i informacji w procesie LCA, nie uniknie się pewnych luk. Badacze zwykle muszą polegać na typowych procesach wytwórczych, czynnikach wejścia analizowanych na podstawie średnich krajowych, szacunków inżynierów i opinii specjalistów. W wyniku tego dane mogą być niedokładne, wprowadzające w błąd lub przesadzone – identyfikujące anormalne rezultaty.

Wyniki bez wniosków

LCA nie dostarcza przedsiębiorstwu wyników w formie konkluzji dotyczących ważności obszarów produktu. Wynika to z faktu, iż wiele parametrów nie może być uproszczonych do stopnia umożliwiającego wyciągnięcie wniosków. Poza tym dane, informacje zmieniają się relatywnie szybko i założenia poczynione na ich podstawie mogłyby być kwestionowane.

Niewłaściwa metodologia

Przeniesienie danych, liczb z etapu II LCA – analizy stanu istniejącego na oddziaływanie

w zakresie zdrowia ludzkiego i ekologii mogą być niewłaściwie zrozumiane. Sytuację taką może powodować brak konkretnej i prostej metodologii, która umożliwiłaby ich porównanie. Trudno jest także porównać różne typy zanieczyszczenia, ponieważ mało jest naukowych metod, które by to umożliwiły. Bywa często tak, że nie są nawet mierzone w tych samych jednostkach.

Mimo tych niedostatków i wad tej metody, w ostatnim okresie dokonuje się wiele ulepszeń w kierunku „idealnej realizacji” LCA. Wśród wielu przykładów ulepszeń można zaliczyć między innymi:

- dokładność oddziaływania została zwiększona wraz ze zróżnicowaniem (podziałem) procedury oceny oddziaływania na kilka oddzielnych, bardziej szczegółowych kroków (przede wszystkim: charakteryzacja, klasyfikacja, wartościowanie),
- doświadczenia wynikające z realizacji LCA, doprowadziły do opracowania bardziej efektywnych i skutecznych narzędzi komputerowych – oprogramowania,
- silniejsze powiązania między różnymi zespołami badawczymi wpływają na większą zgodność i bardziej logiczne zastosowanie różnych podejść do analizy cyklu życia.

Jeśli rozważamy potencjalny zakres LCA w przedsiębiorstwie, wtedy staje się jasne, że przed rozpoczęciem procesu należy jasno go określić oraz przede wszystkim ustalić cele zastosowania takiego narzędzia. Jeśli przedsiębiorstwo chce opracować najlepszą środowiskową pozycję dla każdego ogniwa w łańcuchu dostawców, wtedy przynajmniej teoretycznie, należy wziąć pod uwagę wszystkie dostępne w danym czasie opcje. W praktyce zakres LCA ogranicza się do kilku priorytetów, chociażby z powodu potencjalnych kłopotów powiązanych

Tab. 1. Normy ISO 14 000 poświęcone analizie cyklu życia produktu

ISO 14 040	Analiza cyklu życia – zasady i wytyczne
ISO 14 041	Analiza cyklu życia – analiza stanu istniejącego
ISO 14 042	Analiza cyklu życia – ocena oddziaływania
ISO 14 043	Analiza cyklu życia – interpretacja i działania ulepszające

Źródło: [8].

z bieżącym zarządzaniem wszystkimi elementami procesu.

Z praktycznego punktu widzenia LCA dostarcza usystematyzowanych wytycznych, dzięki którym można właściwie przeanalizować i ocenić cechy produktu i ich potencjalne oddziaływanie na środowisko. Do użytku wewnętrznego zakres LCA może być bardzo wybiórczy, jednakże do celów zewnętrznych, np. w ramach certyfikacji i wdrażania systemu zarządzania środowiskowego analiza musi być obszerna i dogłębna.

Etapy procesu LCA mogą być uproszczone na różne sposoby. Jego elementy składowe mogą być odniesione do oddzielnych wpływów, np. we wszystkich obszarach, gdzie powstają odpady, stale konsumowana jest energia itd. Zredukuje to liczbę wariantów i uprości znacząco cały proces. Również dla powszechnie stosowanych czynników wejścia do systemu istnieją już bazy danych, które pomogą znaleźć rozwiązanie w procesie LCA.

Bazy te oferują standardową ocenę oddziaływania w zakresie energii i materiałów wejściowych. Z kolei opracowanie listy selekcyjnej do oceny może również uprościć proces, umożliwiając wewnętrzne i zewnętrzne porównania i odniesienia.

Skuteczne narzędzie zarządzania środowiskowego, jakim jest analiza cyklu życia, zostało wykorzystane przez Międzynarodową Organizację Norm – ISO³⁾ i włączone do opracowanych w 1996 roku norm środowiskowych ISO serii 14 000. Wśród innych elementów składających się na normy ISO 14 000, takich jak: audyt środowiskowy, system oznakowania i etykiet, system zarządzania środowiskowego itp. zagadnieniom LCA poświęcono następujące 4 normy (tabela 1).

Podsumowując, można stwierdzić, iż narzędzie zarządzania środowiskowego, jakim jest analiza cyklu życia, jest coraz bardziej popularne i coraz częściej stosowane. Jest to szczególnie widoczne w wielu przedsiębiorstwach w Unii Europejskiej, które stosują również inne narzędzia zarządzania, takie jak audyt i przegląd środowiskowy, EIA⁴⁾, EPM⁵⁾, system zarządzania środowiskowego itp. Praktyka zarządzania w krajach zachodnich dowodzi, że nie można dobrze zarządzać aspektami związanymi z ochroną środowiska bez stosowania analizy cyklu życia. Przedsiębiorstwo bowiem nie jest

wyzolowane ze swego otoczenia, ale stanowi jego integralną część. Jest ono odpowiedzialne za efekty swej działalności mając na względzie wszelkie oddziaływania, będące ich wynikiem – począwszy od pozyskania surowców do produkcji, przetwarzania surowców w materiały i półfabrykaty, poprzez proces produkcyjny, użytkowanie, utylizację i dyspozycję.

W Polsce narzędzie to jest jeszcze mało popularne. Nie ulega jednak wątpliwości, iż w obliczu integracji Polski z Unią Europejską, przedsiębiorstwa w naszym kraju będą musiały coraz częściej sięgać po to i inne narzędzia zarządzania środowiskowego. Powinno być to korzystne – zarówno dla tych przedsiębiorstw, jak i stanu środowiska naturalnego. Niemalże znaczenie w procesie adaptacji tego narzędzia będą odgrywać normy ISO 14 000, które dzięki ich jakościowym krewnikom (ISO 9000) stają się coraz bardziej popularne.

Jarosław Cichy

PRZYPISY

- ¹⁾ Ang. *Life Cycle Analysis lub Life Cycle Assessment*.
- ²⁾ Ang. *Environmental Management System*.
- ³⁾ Ang. *International Organisation of Standardisation*.
- ⁴⁾ *Environmental Impact Assessment*.
- ⁵⁾ *Environmental Performance Measuring*.

BIBLIOGRAFIA

- [1] CICHY J., *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie*, Skrypt Politechniki Gdańskiej, Program TESSA, 1998.
- [2] CICHY J., *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie na jednolitym rynku europejskim*, Politechnika Gdańska, Maszynopis, 1998.
- [3] COONAY A., HIX W., STAPLETON P., *Environmental Management Systems, An Implementation Guide for Small and Medium-Sized Organisations*, NSF International, Michigan, November 1996.
- [4] DURLIK I., *Inżynieria Zarządzania*.
- [5] GRAY R., *Accounting for the Environment*, Chapman Pub. Ltd, London 1993.
- [6] STEGER U., *Environmental Strategies of Industry. The Greening of the Board Room*, Wyd. K. Fischer & J. Schot, 1993.
- [7] SCHALTEGGER S., *Economics of Life Cycle Assessment. Inefficiency of Present Approach*. John Wiley & Sons Ltd and ERP Environment. Vol. 6 No. 1 February 1997, str. 1–8.
- [8] STURM A., *Implementing an Environmental Management System (ISO 14000) ver. 2.0*, Asian Institute of Technology, School of Management, March 1997.
- [9] THURSTON D., *Journal of Engineering Design, Environmental Trade-offs*, Vol. 5, No. 1, 1994, str. 25–36.
- [10] WILLIAMS H., MEDHURST J., DREW K., *Corporate Strategies for Sustainable Future*, Fischer & Schot, 1993.

Autor – mgr inż. jest stypendystą Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej, pracownikiem Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

Wiktor Gabrusewicz

Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów

Wstęp

Ocena efektów restrukturyzacji przedsiębiorstw nie jest zadaniem łatwym. Składa się na to kilka przyczyn. Po pierwsze, ocena efektów restrukturyzacji przedsiębiorstw jest zależna w dużej mierze od tego, z jakiego rodzaju restrukturyzacją mamy do czynienia w przedsiębiorstwie. Inne jest bowiem podejście do oceny efektów restrukturyzacji w razie ratowania przedsiębiorstwa przed upadkiem, a zgoła inaczej wygląda ocena tzw. restrukturyzacji rozwojowej, mającej na celu poprawę działania przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie. Po drugie, efekty nawet tego samego rodzaju restrukturyzacji są zróżnicowane w poszczególnych przedsiębiorstwach. Należy w końcu podkreślić, iż efekty restrukturyzacji są także rozłożone w czasie. Niektóre z nich mogą wystąpić stosunkowo szybko, z kolei inne zaowocują dopiero w przyszłości.

Biorąc powyższe okoliczności pod uwagę, trudno jest zaproponować jednolity, zwarty i kompleksowy system oceny efektów restrukturyzacji pojedynczego przedsiębiorstwa. Analiza efektów restrukturyzacji każdego przedsiębiorstwa jest w dużym stopniu zindywidualizowana, tak jak zindywidualizowane są programy restrukturyzacji poszczególnych przedsiębiorstw i warunki ich realizacji. Nie oznacza to jednak, aby nie można było mówić o ogólnych problemach oceny efektów restrukturyzacji przedsiębiorstw. Są to bowiem problemy ważne i aktualne w naszej gospodarce. Brak adekwatnej oceny efektów restrukturyzacji może wywołać wiele negatywnych skutków dla przedsiębiorstwa¹⁾.

Istota i rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstw

Restrukturyzacja przedsiębiorstw jest zjawiskiem, które w zasadzie dotyczy lub będzie dotyczyło każdego przedsiębiorstwa. Składa się na to wiele przyczyn, wśród których najważniejsze są:

- zmiana warunków systemowych i realnych funk-

cjonowania przedsiębiorstwa w związku z transformacją naszej gospodarki,

- wzrost znaczenia relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa,

- konieczność zmiany modelu przedsiębiorstwa z systemu zamkniętego na system otwarty,

- silne oddziaływanie konkurencji,

- nieustanny imperatyw rozwoju przedsiębiorstwa²⁾.

Powyższe okoliczności powodują, że restrukturyzacja stała się pilną i naturalną potrzebą większości przedsiębiorstw, polegającą na dostosowaniu działalności przedsiębiorstwa do nowych warunków. Restrukturyzację przedsiębiorstwa należy więc ujmować jako zmianę stosunków wewnętrznych i relacji zewnętrznych przedsiębiorstwa z otoczeniem mającą na celu przystosowanie i poprawę jego działalności w nowych uwarunkowaniach systemowych i realnych³⁾. Jest to więc proces z jednej strony – narzucony przez otoczenie, a z drugiej strony – wynikający z wewnętrznych potrzeb przedsiębiorstwa.

Cel restrukturyzacji jest więc jasny. Restrukturyzacja ma zmienić przedsiębiorstwo i przystosować jego działalność do efektywnego funkcjonowania w nowych warunkach. Sama zmiana nie jest warunkiem wystarczającym w procesie restrukturyzacji. Musi to być zmiana korzystna, pozwalająca przedsiębiorstwu przystosować swoją działalność w taki sposób, który byłby adekwatny do nowych warunków i zapewniłby powodzenie przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę cel restrukturyzacji należy podkreślić, iż proces restrukturyzacji nie jest przedsięwzięciem łatwym. Nie dokonuje się samoczynnie. Wymaga wiele wysiłku organizacyjnego i finansowego. W naszym kraju wiele przedsiębiorstw podejmuje ten proces po raz pierwszy. Nie mają więc one w tej dziedzinie odpowiedniego doświadczenia, co jest dodatkowym utrudnieniem w efektywnym przeprowadzeniu tego procesu.

Restrukturyzacja musi mieć zawsze charakter świadomy, wymagający podjęcia wielu złożonych

działań. W ramach tego procesu należy wyodrębnić trzy najważniejsze elementy, a mianowicie:

- analizę sytuacji przedsiębiorstwa na tle zewnętrznych uwarunkowań oraz procesów występujących wewnątrz przedsiębiorstwa,
- opracowanie projektu zmian restrukturyzacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa,
- analizę i ocenę efektów restrukturyzacji.

Jak z powyższego wynika, analiza i ocena spina program restrukturyzacji z dwóch stron. Najpierw analiza dokonywana jest po to, aby opracować adekwatny program restrukturyzacji do sytuacji przedsiębiorstwa i warunków, w jakich się ono znajduje. W końcowym etapie analiza ma umożliwić ocenę stopnia realizacji efektów wdrożonego programu⁴⁾. Przedmiotem niniejszego opracowania jest końcowa analiza obejmująca ocenę efektów wdrożonej restrukturyzacji.

Wszystkie programy restrukturyzacji przedsiębiorstw można sprowadzić do trzech klas, a mianowicie:

- restrukturyzacji naprawczej,
- restrukturyzacji adaptacyjnej,
- restrukturyzacji rozwojowej.

Restrukturyzacja naprawcza jest w wielu wypadkach koniecznością, bowiem alternatywą braku takiej restrukturyzacji jest upadłość przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja naprawcza przebiega według ściśle opracowanego i przyjętego do realizacji programu. Podstawą takiego programu jest wyznaczenie głównego jego rdzenia, którego realizację wspierają odcinkowe działania w różnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa. Ważnym atrybutem takiego programu są: radykalność proponowanych rozwiązań, jak i określona chronologia w ściśle wyznaczonym czasie. Wszystkie działania połowiczne, bez wyraźnego wskazania zakresu koniecznych zmian, wyznaczonych środków do ich realizacji, ustalonych terminów na ich przeprowadzenie nie doprowadzą do zamierzonych efektów.

Restrukturyzacja adaptacyjna nie ma tak radykalnego charakteru. Polega na stopniowym dostosowywaniu przedsiębiorstwa do nowych warunków. Przedsiębiorstwa obserwują zachodzące zmiany w otoczeniu, wśród konkurentów, wśród nabywców oraz stopniowo przystosowują swoją działalność do potrzeb rynku. Ten rodzaj restrukturyzacji wymaga uważnej obserwacji zjawisk występujących w otoczeniu, trafnej ich oceny i właściwego ujęcia w programie restrukturyzacji. Celem tych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych jest zapobieganie pogorszeniu się kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Przedsięwzięcia restrukturyzacyjne mają również na celu stworzenie warunków do nadążania za zmianami otoczenia.

Restrukturyzacja rozwojowa jest najbardziej kreatywna i twórcza. Jest podejmowana przez przedsiębiorstwo w sposób względnie niezależny od aktualnej presji warunków zewnętrznych. Ma natomiast charakter antycypacyjny, przygotowujący

przedsiębiorstwa do wykorzystania przyszłych szans i okazji z jednej strony oraz do ograniczenia i eliminowania zagrożeń z drugiej strony. Ten rodzaj restrukturyzacji wychodzi naprzeciw zmianom otoczenia, ma umożliwić przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi nad konkurentami, dzięki której przedsiębiorstwo będzie mogło istotnie poprawić swoją kondycję finansową.

Każdy z tych rodzajów restrukturyzacji jest inny. Inne stawia cele do osiągnięcia. Inne są również efekty poszczególnych rodzajów restrukturyzacji, a tym samym inne powinny być sposoby ich analizy i oceny.

Efekty restrukturyzacji przedsiębiorstw

Efekty restrukturyzacji przedsiębiorstw są w dużym stopniu zależne od rodzaju restrukturyzacji. Jeżeli mamy do czynienia z restrukturyzacją naprawczą, to jej podstawowym efektem będzie zahamowanie negatywnych symptomów w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i przywrócenie przedsiębiorstwa do normalnej, efektywnej działalności. Odsunięcie widma bankructwa, zahamowanie negatywnych zjawisk w zakresie obniżających się przychodów ze sprzedaży, rosnących kosztów, pogłębiających się strat i rosnącego zadłużenia przedsiębiorstwa będzie pierwszym i najważniejszym efektem restrukturyzacji.

Efekty restrukturyzacji adaptacyjnej są trudniejsze do zidentyfikowania z tego względu, że z tymi efektami scalane są także efekty wywołane innymi działaniami. Pojawia się więc problem, które efekty zaliczyć do działań objętych restrukturyzacją, a które nie.

Z kolei efektem restrukturyzacji rozwojowej jest uzyskanie jakiejś wyraźnej przewagi nad konkurentem. Restrukturyzacja ta prowadzi do rozwoju wyrobów, wdrożenia unikalnej technologii, wyraźnej zmiany w metodach zarządzania przedsiębiorstwem itp. Zmiany te mają zapewnić przedsiębiorstwu poprawę kondycji finansowej w długim horyzoncie czasowym.

Najbardziej typowe efekty omówionych rodzajów restrukturyzacji w kilku wybranych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa ujęto w tabeli 1.

Z powyższego zestawienia wynika, że efekty restrukturyzacji mogą mieć charakter cząstkowy i ogólny, rzeczowy oraz finansowy. Nie wszystkie jednak efekty nadają się do bezpośredniego przełożenia na wymiar finansowy. Z tego względu występuje niekiedy trudność w ich porównywaniu.

Efekty restrukturyzacji przedsiębiorstw są rozłożone w czasie. Z reguły nie są to efekty natychmiastowe. Najpierw muszą być podjęte określone działania, a jeżeli zakończą się one powodzeniem, to można oczekiwać pozytywnych skutków. Występuje tu rozłączność nakładów, które mają charakter pierwotny i efektów, które są wtórne względem wcześniejszych działań restrukturyzacyjnych.



Tab. 1. Niektóre efekty restrukturyzacji przedsiębiorstw

Efekty	Restrukturyzacja		
	naprawcza	adaptacyjna	rozwojowa
Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost przychodów - spadek wydatków - oddłużenie - poprawa płynności 	<ul style="list-style-type: none"> - poprawa wyników finansowych, - utrzymanie dobrej kondycji finansowej 	<ul style="list-style-type: none"> - poprawa sytuacji finansowej, - nowe formy współpracy z budżetami, - fuzje, przejęcia
Marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> - zwiększanie liczby sprzedanych wyrobów, - poszerzenie sieci odbiorców - nowe formy sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> - rozwój rynku, - rozwój wyrobów, - dywersyfikacje 	<ul style="list-style-type: none"> - wprowadzenie nowych produktów, - nowe rynki, - budowa własnej sieci, - zarządzanie sprzedażą
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> - poprawa wykorzystania czynników produkcji, - sprzedaż zbędnego majątku 	<ul style="list-style-type: none"> - poprawa jakości wyrobów, - nowe wyroby, - wycofanie wyrobów przestarzałych, - usprawnienie technologii, transportu, opakowań 	<ul style="list-style-type: none"> - inwestycje w nowe technologie - unikalne wyroby - lepsza organizacja produkcji

Należy zaznaczyć, że efekty restrukturyzacji nie zawsze kończą się pełnym sukcesem, czyli nie zawsze mają pozytywny charakter. Rodzaj efektów jest w dużym stopniu uzależniony od głębokości restrukturyzacji. Restrukturyzacja powierzchowna prowadzi z reguły do powierzchownych efektów i nie zapewnia przedsiębiorstwu autentycznej poprawy w zakresie pozycji rynkowej i sytuacji finansowej.

Metody oceny efektów restrukturyzacji przedsiębiorstw

Znajomość istoty restrukturyzacji przedsiębiorstw i jej efektów powinna stanowić punkt wyjścia do opracowania podstaw metodycznych oceny tego złożonego procesu. W procedurze oceny efektów restrukturyzacji przedsiębiorstw należy wyodrębnić:

- ogólne zasady oceny,
- szczegółową ocenę efektów poszczególnych rodzajów restrukturyzacji przedsiębiorstw.

Zasady ogólne oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw mają charakter uniwersalny i odnoszą się do każdego rodzaju restrukturyzacji przedsiębiorstw. W ramach ogólnych zasad oceny restrukturyzacji należy przede wszystkim zwrócić uwagę na odpowiednie kryteria takiej oceny. Kryteria oceny powinny wskazywać na zasadniczy punkt widzenia ocenianego procesu, na to czy zmiany postępują w dobrym i oczekiwanym kierunku, czy też nie. Należy podkreślić, że zmiany w ramach przyjętych kryteriów mogą być niekiedy różnie interpretowane. Na przykład zmniejszenie liczby pracowników jako jeden z efektów restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest z reguły oceniane pozytywnie z ekonomicznego punktu widzenia, natomiast ze społecznego punktu widzenia są to najczęściej zmiany oceniane

pejoratywnie⁵⁾. Dlatego kryteria oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw powinny być powiązane z celami restrukturyzacji. Stopień realizacji celów restrukturyzacji powinien pozwolić ocenić jej skuteczność, natomiast uwzględnienie nakładów i efektów powinno umożliwić ocenę efektywności dokonanych zmian.

Poprawność oceny efektów restrukturyzacji przedsiębiorstwa wymaga również właściwego doboru kryteriów oceny. Przedsiębiorstwa nie mogą w tym zakresie kierować się subiektywnym punktem widzenia. Aby uzyskane wyniki odzwierciedlały faktyczne osiągnięcia przedsiębiorstw w ramach podjętej restrukturyzacji, przedsiębiorstwa powinny dołożyć należytych starań w przyjęciu takich kryteriów oceny, które umożliwiałyby obiektywną, a nie pozorną ocenę. Jest to tym bardziej konieczne, iż z reguły ocena efektów restrukturyzacji ma podwójny wymiar, a mianowicie wewnętrzny i zewnętrzny. W tym drugim wypadku ocenę efektów restrukturyzacji przeprowadzają najczęściej banki, główni wierzyciele, dostawcy, akcjonariusze itp. Jeżeli wyniki tych ocen byłyby rozbieżne, to subiektywnie dokonana ocena restrukturyzacji przez samo przedsiębiorstwo mogłoby się okazać dla niego wielce szkodliwa.

Kryteria oceny efektów restrukturyzacji przedsiębiorstw powinny mieć charakter zróżnicowany w zależności od tego, jakiej fazy tego procesu dotyczą. W ocenach przejściowych, nastawionych na bieżącą ocenę efektów restrukturyzacji powinny przeważać kryteria o stosunkowo wąskiej pojemności, a w związku z tym powinny mieć charakter ilościowy. Natomiast oceny końcowe, dokonywane *ex post* wymagają kryteriów syntetycznych wyrażonych najczęściej za pomocą ujęć wartościowych.

Oprócz ustalenia kryteriów oceny efektów restrukturyzacji niezwykle istotny jest również pomiar

tych efektów. O rodzaju pomiaru powinien rozstrzygać sam sposób wyrażania efektów, na co już zwrócono uwagę (efekty ilościowe, wartościowe w ujęciu bezwzględnym, relatywnym itp.) oraz możliwość przypisania efektów do konkretnych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych. Chodzi tu głównie o stwierdzenie, na ile zmiany występujące w przedsiębiorstwie są efektem restrukturyzacji, a na ile wynikają z innych przyczyn.

Szczegółowe metody oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw są zróżnicowane stosownie do rodzajów restrukturyzacji i odpowiadających im efektów. Rozpatrując restrukturyzację naprawczą, należy stwierdzić, że analiza efektów tej restrukturyzacji polega na bieżącym monitoringu zachodzących zmian. Analiza ma wyraźnie charakter krótkookresowy. W dużej mierze jest zbliżona do kontroli. Jej zasadniczy sens sprowadza się bowiem do porównania efektów osiągniętych w danym czasie z efektami założonymi w programie naprawczym i do analizy odchyień. Monitorowanie powinno odnosić się nie tylko do realizacji samego programu naprawczego, ale także do warunków, w jakich jest on realizowany. Często i istotna zmiana warunków może niekiedy utrudnić pełną realizację programu naprawczego. Z drugiej strony, zmiana warunków może stanowić podstawę do zweryfikowania istotnej części tego programu.

W monitoringu realizowanego programu naprawczego należy zwrócić uwagę na takie zagadnienia, jak: czasokres monitorowanych zdarzeń, zakres zdarzeń objętych monitoringiem oraz sposób prezentacji danych. Zasadą powinna być konieczność stałego monitorowania realizacji całego programu naprawczego. Oznacza to, że program naprawczy powinien być rozpisany na krótkie odcinki czasowe i uzyskane w tych odcinkach efekty powinny być analizowane.

Zakres analizy programu naprawczego powinien być szczegółowy. Wszystkie najważniejsze zagadnienia ujęte w programie powinny być poddawane systematycznej analizie i ocenie. Jednym z ważniejszych zagadnień realizacji programu naprawczego jest z pewnością pozyskiwanie dopływu środków pieniężnych do przedsiębiorstwa. Analiza działań przedsiębiorstwa w tym zakresie polegać więc może na:

- ustaleniu źródeł i struktury wpływów,
- określeniu udziału przychodów ze sprzedaży w ogólnych przychodach,
- wykazaniu rytmiczności dopływu środków pieniężnych do przedsiębiorstwa.

Opracowane wyniki monitoringu powinny być dostarczone do różnych komórek organizacyjnych, zwłaszcza wtedy, kiedy mamy do czynienia z przedsiębiorstwem o złożonej strukturze organizacyjnej. Zakres przekazywanych wyników poszczególnym komórkom powinien być zróżnicowany. Komórki zarządcze najwyższego szczebla powinny otrzymywać wielkości o najwyższym stopniu uogólnienia,

wyrażone w wielkościach finansowych i odnoszących się do całego przedsiębiorstwa. Natomiast informacje przekazywane do komórek niższych szczebli powinny być węższe i bardziej szczegółowe. Nie zawsze muszą być wyrażone w formie pieniężnej.

Analiza restrukturyzacji adaptacyjnej jest najmniej skomplikowana. Przedsiębiorstwo dokonuje systematycznych usprawnień swojego działania, stosownie do zmian występujących w otoczeniu. Działania te powinny zapewnić odpowiednie efekty. Jeżeli prowadzą one do umocnienia kondycji finansowej i pozycji przedsiębiorstwa na rynku, to należy je ocenić pozytywnie. W ocenie tej można wykorzystać szeroki wachlarz metod analizy finansowej, prezentowany w wielu opracowaniach naukowych⁶⁾.

Należy podkreślić, że efekty restrukturyzacji adaptacyjnej są najczęściej zintegrowane z pozostałymi efektami działalności przedsiębiorstwa. Trudno jest je niekiedy wyodrębnić w sposób bezpośredni. Dlatego w ocenie efektów restrukturyzacji adaptacyjnej stosuje się z reguły pośredni sposób analizy i oceny tych efektów. Nie oznacza to jednak, że w badaniach szczegółowych nie można dokonać przyporządkowania określonych efektów konkretnym działaniom. Wymaga to jednak konieczności przeprowadzenia szczegółowych badań przyczynowo-skutkowych.

Analiza i ocena restrukturyzacji rozwojowej powinna się koncentrować na dwóch zagadnieniach, a mianowicie: na tych przedsięwzięciach, które zapewniają przedsiębiorstwu istotną i trwałą przewagę nad konkurencją oraz na ich wymiarze finansowym. W analizie tej chodzi przede wszystkim o bezpośredni pomiar efektów konkretnego przedsięwzięcia. Są to z reguły działania kosztowne i przedsiębiorstwo powinno wiedzieć, czy są one opłacalne i jaka jest skala tej opłacalności.

Wiktor Gabrusewicz

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. J. LICHTARSKI, *Ocena procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa jako czynnik jej efektywności*, [w:] *Restrukturyzacja a poprawa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie*. Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej. Opr. i red. R. Borowiecki, AE – TNOiK Kraków, 1998, s. 475.
- ²⁾ Por. W. GABRUSEWICZ, *Rozwój przedsiębiorstwa i jego ocena w gospodarce rynkowej*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1992, s. 81.
- ³⁾ Por. Z. SAPIJASZKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, szanse i ograniczenia*. PWN, Warszawa 1996, s. 30.
- ⁴⁾ Por. R. BOROWIECKI, *Analiza ekonomiczna jako narzędzie określania obszaru i zakresu działań restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*. Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej. Opr. i red. R. Borowiecki, AE – TNOiK Kraków 1996, s. 30–35.
- ⁵⁾ Por. J. LICHTARSKI, op.cit., s. 476.
- ⁶⁾ Por. T. WAŚNIEWSKI, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997; *Analiza i diagnostyka ekonomiczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1995.

Edward Urbańczyk

Ewolucja procesów restrukturyzacyjnych w gospodarce polskiej

Zdolność organizacji do zajmowania postawy adaptacyjnej uważana jest – jak twierdzi R. Weber¹⁾ – za podstawowy warunek możliwości skutecznego działania w stopniu tym większym, im większa jest zmienność otoczenia. Powodzenie każdego podmiotu gospodarczego (przedsiębiorstwa) zależy głównie od tego, czy potrafi on identyfikować swe otoczenie i postępować zgodnie z jego wymogami. Zdolność ta czasami może być zachwiana, gdy tempo zmian otoczenia (jego turbulentność) jest zbyt duża, tzn. taka, która może przekraczać możliwości adaptacyjne organizacji. Doprowadza to do pojawienia się trudności i niemożności dostosowania się do nowych warunków. Takie stosunkowo nagłe i znaczące zmiany doprowadzają do wystąpienia zjawiska, które H. I. Ansoff określił jako zaskoczenie strategiczne²⁾. Przejawia się ono w tym, że czas pozostający na reakcję jest znacznie krótszy, niż ten niezbędny do przeprowadzenia koniecznych działań adaptacyjnych w ramach istniejących w przedsiębiorstwach procedur i struktur. W wielu polskich przedsiębiorstwach, w okresie rynkowej transformacji, zjawisko to wystąpiło, stając się jednym z istotnych źródeł sytuacji kryzysowej w gospodarce. Zaskoczenie było naturalną konsekwencją utrwalanych uprzednio postaw, w tym w szczególności ukształtowanego w minionym okresie braku większego zainteresowania państwowych przedsiębiorstw racjonalną działalnością głównie finansową i handlową.

Terapia szokowa, zainicjowana 1 stycznia 1990 roku przez zespół skupiony wokół obecnego wicepremiera i ministra finansów L. Balcerowicza, zakładała redukcję deficytu budżetowego z 7% w 1989 r. do 1% w 1990 roku, liberalizację (rozumianą jako uwolnienie spod kontroli państwa) większości cen, dewaluację i wewnętrzną wymiennalność złotego, rozpoczęcie reformy systemu podatkowego³⁾, wprowadzenie restrykcyjnej polityki monetarnej, ograniczenie kredytów, urealnienie stóp procentowych, ograniczenie indeksacji płac oraz kontrolę wzrostu płac w przedsiębiorstwach państwowych. Terapia szokowa przeprowadzona w Polsce stała się już legendą. Dotyczyła ona tworzenia podstaw normalnej gospodarki opartej na rozwiąza-

niach wielokrotnie sprawdzonych w innych krajach.

Zmiany strukturalne i własnościowe w gospodarce wywołują wzrost zapotrzebowania, a nawet konieczność korzystania ze specyficznych usług: doradztwa, marketingu, pośrednictwa, analiz finansowych, opracowania biznesplanów, doradztwa kredytowego itp. Wraz z rozwojem gospodarki rynkowej i pogłębianiem się integracji z krajami Unii Europejskiej znaczenie tych usług będzie rosło, podobnie jak to ma miejsce w gospodarkach zachodnich.

Zanim przedsiębiorstwa zostaną sprywatyzowane, poddawane są na ogół restrukturyzacji⁴⁾. Restrukturyzacja⁶⁾ w gospodarce rynkowej jest podstawowym sposobem wzrostu szeroko rozumianej wydajności pracy⁷⁾. Jej celem jest wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa, osiągany za pomocą nakładów, które są ponoszone przy uwzględnieniu ich wpływu na przyszłe dochody z prywatyzacji⁸⁾.

Bezpośredni wpływ na wartość rynkową przedsiębiorstwa mają dwa czynniki, a mianowicie dobra sytuacja finansowa firmy, w okresie kiedy jest ona oferowana do sprzedaży, oraz – a może nawet przede wszystkim – zdolność do przynoszenia zysków w przyszłości. Ze względu na sposób poprawy sytuacji finansowej firmy można wyróżnić dwa rodzaje restrukturyzacji, tj.: ogólną i finansową⁹⁾.

U podstaw restrukturyzacji ogólnej leżą możliwości samego przedsiębiorstwa w zakresie usprawniania procesu gospodarczego¹⁰⁾. Może ona polegać na racjonalizacji organizacji pracy, zatrudnienia, usprawnieniu procesów wytwórczych itp. Jednak możliwości firmy w zakresie poprawy jej sytuacji zależą tu od stanu gospodarki. Gospodarka polska poddawana transformacji stoi przed wieloma nowymi wyzwaniami. Pierwsze z nich wiąże się z włączeniem do struktur gospodarczych zjednoczonej Europy. Daje się ono zlokalizować w czasie, który nie jest odległy, a niesie konieczność sprostania regułom gry konkurencyjnej obecnym na rynku rozwiniętych gospodarek europejskich. Jednocześnie z włączeniem do tych struktur bliższe jej będą wyzwania, przed jakimi stoi cała gospodarka światowa w związku z zachodzącymi procesami globalizacji

i związanymi z tym zmianami reguł zachowania się przedsiębiorstwa¹¹). Dynamiczne zmiany otoczenia związane głównie, choć nie wyłącznie, z procesem globalizacji, wymuszają na przedsiębiorstwach podejmowanie niekonwencjonalnych zachowań przejawiających się w reagowaniu na powstałe zmiany otoczenia oraz antycypacji w tych zmianach a także kreowaniu tych zmian. Procesy globalizacji wymuszają nowe, inne od tradycyjnych, sposoby konkurencji. Wymagają one wręcz innej filozofii działania, która będzie bardziej nakierowana na przyszłość niż na bieżące wyniki. Dlatego też przedsiębiorstwa winny w swych zachowaniach uwzględnić¹²):

- walkę o udział w pojawiających się szansach, zamiast walki o udział w istniejącym obecnie rynku, co pozwoliłoby na osiągnięcie pozycji lidera;
- ciągle wzrastające znaczenie umiejętności i kompetencji w działaniu całego przedsiębiorstwa traktowanego jako system;
- decydujące znaczenie dużych międzynarodowych korporacji zintegrowanych – zarówno poziomo, jak i pionowo działających jako innowacyjno-produkcyjno-dystrybucyjne systemy (w przedsiębiorstwach poddawanych, badaniu obserwujemy już pewne symptomy takich zachowań);
- wzrost swych zdolności do funkcjonowania w warunkach dużej niepewności, braku jasności reguł gry rynkowej, słabo ustrukturalizowanego otoczenia (okazuje się, że nie tylko gospodarka polska boryka się z tego typu problemami).

Przystosowanie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem do nowego systemu gospodarczego wymaga zorientowania wszystkich jego działów na wymagania rynku. Odbywać się to ma w drodze powołania odpowiednich służb do badania rynku oraz oddziaływania na ten rynek metodami wypracowanymi przez marketing. Zorientowanie przedsiębiorstw na potrzeby rynku wymaga również rozwoju innowacyjności, w tym zwłaszcza wprowadzenia nowych i nowoczesnych wyrobów¹³). Zdolność przedsiębiorstw do konkurencji zależeć będzie od unikalnych umiejętności producentów. Chodzi tu nie tylko o innowacyjność w dziedzinie wykorzystania unikalnych technologii lub ich tworzenia. Przyszłość swego działania – przedsiębiorstwa winny upatrywać między innymi w swych zdolnościach do: szybkiego reagowania na zmiany zachodzące na rynku, wytwarzania produktów zgodnych ze zmieniającymi się oczekiwaniami klientów i adaptacji wielokierunkowych zmian otoczenia. Ostateczne osiągnięcie sukcesu będzie jednak wymagało pewnego wsparcia przez politykę państwa¹⁴), gdyż zanim przedsiębiorstwo będzie staro się osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynkach międzynarodowych musi pierwotnie osiągnąć ją w ramach rodzimego, krajowego otoczenia – czyli na rynku krajowym. Możliwości zrealizowania tych celów zależą od bardzo wielu czynników, do których zalicza się¹⁵):

- wyposażenie kraju w podstawowe czynniki, między innymi takie, jak: siła robocza, bogactwa naturalne oraz kapitał i infrastruktura;
- charakter popytu krajowego;
- istnienie wzajemnie powiązanych lub wspierających się dziedzin wytwórczości (od wytwarzania surowców poprzez produkt pośredni aż do wyrobu finalnego);
- strukturę organizacyjną przedsiębiorstw, realizowane przez nie strategie oraz charakter i natężenie konkurencji na rynku wewnętrznym.

Restrukturyzacja finansowa możliwa jest tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo otrzyma pomoc z zewnątrz. Może ona przybierać różne formy. Gdy przedsiębiorstwo ma możliwość otrzymania od banku, organu założycielskiego, akcjonariuszy lub z innych źródeł środków na zwiększenie kapitału własnego, będzie to tzw. dokapitalizowanie firmy. Innym sposobem na poprawę sytuacji finansowej firm jest oddłużenie poprzez redukcję jej długów w wyniku umowy zawartej z wierzycielami. Redukcja długów może się odbyć bez lub z częściową rekompensatą ze strony dłużnika. Również państwo może w części lub w całości pokryć długi firmy. Rozwiązaniem jest tu również zamiana długów firmy na akcje.

Restrukturyzacja w byłych gospodarkach centralnie sterowanych napotyka na wiele przeszkód. Związane one są z tym, że dochody budżetu z prywatyzacji, na skutek niewystarczającego zainteresowania inwestorów zagranicznych tego typu gospodarkami – spowodowanego niestabilnością przepisów, brakiem rozwiniętego rynku kapitałowego – są znacznie niższe od przewidywanych. Również wykorzystywanie metod prywatyzacji, takich jak prywatyzacja masowa czy bezpłatne rozdawnictwo akcji nie przynosi dochodów budżetowi. Dlatego też, zgodnie z koncepcją rozwoju kraju do 2010 roku¹⁶), przyspieszeniu procesu prywatyzacji majątku skarbu państwa ma służyć: rozwój instytucji rynku kapitałowego, doskonalenie rozwiązań prawnych umożliwiających prywatyzację, a także zwiększenie liczby osób zawodowo przygotowanych do czynnego pełnienia funkcji właścicielskich. Zintensyfikowanie procesu przekształceń własnościowych banków i innych instytucji finansowych, ma stanowić jeden z istotnych elementów sprawnego przebiegu prywatyzacji w innych sferach gospodarki. Obecnie w Polsce udział sektora państwowego w produkcji, mimo jego tendencji malejących, wynosi blisko 40%. Jest więc on bardzo wysoki w porównaniu z krajami o rozwiniętej gospodarce rynkowej, gdzie udział ten wynosi od kilku do kilkunastu procent. Rozpoczęta już powszechna prywatyzacja przedsiębiorstw ma znacznie zmniejszyć ten udział¹⁷). Właśnie w realizowanym Programie Powszechnej Prywatyzacji istotnego znaczenia nabiera nie tylko szerokie uwłaszczenie, lecz także możliwość powołania tzw. inwestorów strategicznych. Rola tych inwestorów jest szczególnie ważna, gdyż zapewniają oni środki fi-

nansowe na inwestycje modernizacyjne w przedsiębiorstwach nierentownych.

Jak już wcześniej wspomniano, u podstaw restrukturyzacji leży poprawa efektywności gospodarowania wyrażająca¹⁸⁾ się osiąganiem większych zysków. Trudno jest ocenić, które z przedsiębiorstw funkcjonujących w całym systemie gospodarczym jest czy raczej będzie do tego zdolne. Źródłem informacji pozwalającym ocenić, które przedsiębiorstwo spełniać będzie te wymogi, mogą być tak zwane analizy sektorowe¹⁹⁾, pozwalające określić, która z firm jest liderem w gałęzi, branży lub w danej grupie przedsiębiorstw pod względem osiąganych wyników ekonomiczno-finansowych, które to wyniki świadczą o dobrym lub złym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Jak wynika z doświadczeń praktycznych, największe zainteresowanie wśród inwestorów budzą te przedsiębiorstwa, które – istniejąc na rynku – za swą strategię obierają rozwój, który urzeczywistni się w przyszłości bezpośrednio wzrostem wyników firmy czy też pośrednio wzrostem jej wartości na rynku.

Dla samych przedsiębiorstw zaś, tego typu analizy są źródłem informacji o stanie konkurencji, a obserwowanie pozycji firmy na jej tle jest obecnie (w warunkach gospodarki rynkowej i wzrastającej konkurencji) jednym z najistotniejszych elementów wpływających na podejmowane decyzje dotyczące przyszłości i dnia dzisiejszego firmy. Dla potencjalnych wierzycieli, banków czy też kontrahentów, przyszłych akcjonariuszy i inwestorów nie jest obojętne przy podejmowaniu różnych decyzji dotyczących danego przedsiębiorstwa, jak prezentuje się ono na tle innych przedsiębiorstw, jaka jest jego sytuacja ekonomiczno-finansowa i jakie ma ono możliwości w zakresie sprostania określonym wymogom rynku. Jest to naturalne zachowanie się podmiotów, chcących uniknąć kłopotów, których sprawcą może być kontrahent nie posiadający wiarygodności. Na pewno opowie się za nawiązaniem kontaktów z podmiotem nie budzącym żadnych zastrzeżeń.

Edward Urbańczyk

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. R.A. WEBBER, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1994.
- ²⁾ Por. H.I. ANSOFF, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- ³⁾ Por. H.I. ANSOFF, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- ⁴⁾ Przychody budżetu określone są przez poziom podatków i cel oraz skuteczności ich egzekwowania. Z dyscypliną wywiązywania się ze zobowiązań bardzo ściśle związany jest poziom obciążenia. Artur Laffer wysunął teorię, że przychody budżetu wraz ze wzrostem stopy podatkowej rosną tylko do pewnego momentu. Po jego przekroczeniu dalszy wzrost stopy opodatkowania wywołuje spadek wpływów budżetowych. Por. E. DOMAŃSKA, *Wokół inwestycji państwa w gospodarkę*, PWN, Warszawa 1992, s. 176–182.

- ⁵⁾ Definicje pojęcia „restrukturyzacja”, spotykane w literaturze, można ująć w dwie zasadnicze grupy. Pierwsza obejmuje definicje próbujące określić jak najpełniej cechy i istotę zjawiska, druga zaś obejmuje określenia, które ograniczają znaczenie pojęcia pod kątem pewnych badań czy dociekań. Bicksler i Chen sformułowali najbardziej ogólną definicję restrukturyzacji. Według nich, jest ona strategią wzrostu wartości firmy. Myers podobnie zdefiniował to zagadnienie stwierdzając, że jest to strategiczny proces prowadzący do maksymalizacji wartości firmy. Hoskinsson i Turk twierdzą zaś, że restrukturyzacja jest poważną zmianą w strukturze aktywów. Za D. HURRY, *Restructuring in the Global Economy: The Consequences of Strategic Linkages between Japanese and U.S. Firms*. „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, s. 69–82. Autorzy wszystkich definicji są zgodni, że restrukturyzacja jest zmianą o charakterze gwałtownym, poważnym i nieciągłym (radykałnym). Por.: A.H. REILLY, J.M. Brett, L.K. STROH, *The Impact of Corporate Turbulence on Managers Attitudes*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, s. 167–179, oraz H. SINGH, *Challenges in Researching Corporate Restructuring*, „Journal of Management Studies” 1993, Vol. 30.
- ⁶⁾ Według *Encyklopedii pojęć z ekonomii i zarządzania*, restrukturyzacja przedsiębiorstwa traktowana jest jako „(...) dostosowanie organizacyjne, ekonomiczne i techniczne, najlepiej odpowiadające celom i zapewniające ich realizację przez przedsiębiorstwo”. Wyd. PTE, Łódź 1993, s. 178, podobnie określają to pojęcie A. KAMELA-SOWIŃSKA i A.B. MARECKI stwierdzając, że (...) restrukturyzacja jest to proces takiego dostosowania organizacyjnego, finansowego i technicznego, który najlepiej odpowiada celowi postawionemu przed przedsiębiorstwem. Jest to także zespół działań nastawionych na podniesienie efektywności wykorzystania zasobów w prowadzonej działalności gospodarczej w celu zapewnienia konkurencyjności rynkowej.” W: *Niezbędne indywidualne podejście*. „Rzeczpospolita” z 19 sierpnia 1992 roku.
- ⁷⁾ W minionych okresach, gdy istniała jeszcze gospodarka centralnie sterowana, cały mechanizm restrukturyzacji nie istniał. Powodem tego było to, że centralne organy władzy i administracji państwowej, które podejmowały decyzje związane z alokacją zasobów wytwórczych, nieraz oparte były na przesłankach politycznych.
- ⁸⁾ Niejednokrotnie znawcy problemu twierdzą, że uzyskanie gotówki stało się głównym celem prywatyzacji w świecie. Por. *Selling the State*, „The Economist”, 21 sierpnia 1993. Tłumaczenie artykułu opublikowało „Forum” z 12 września 1993 roku.
- ⁹⁾ Por.: S.T. SURDYKOWSKA, *Prywatyzacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 27 oraz m.in. Z. KOZAKIEWICZ, *Prywatyzacja w trybie przetargu*, „Praktyczny poradnik przedsiębiorcy” 1996, nr 1, s. 193 i dalsze.
- ¹⁰⁾ Badania przeprowadzone w polskich przedsiębiorstwach realizujących proces restrukturyzacji wykazały, że „(...) bezpośrednią przyczyną przystąpienia do restrukturyzacji były: kryzys firmy, wyraźne pogorszenie kondycji finansowej,

- któremu towarzyszyły kłopoty rynkowe lub też wymagania formalne związane ze zmianą formy zarządzania (umowa o zarządzie) oraz objawy pogorszenia się sytuacji w organizacji. Głównym czynnikiem sprawczym była zmiana reguł gry w otoczeniu". Z. SAPIJASZKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia*. PWN, Warszawa 1996, s. 40–41. Podobne poglądy na temat sygnałów do restrukturyzacji mają inni autorzy. Por.: R.O. HOSKISSON, R.A. JOHNSON, *Research Notes and Communications. Corporate Restructuring and Strategic Change: The Effect on Diversification Strategy and R&D Intensity*. „Strategic Management Journal” 1992, Vol. 13, s. 625–634, G. JOHNSON, *Managing Strategic Change – Strategy, Culture and Action*. „Long Range Planning” 1992, Vol. 25, s. 28–36 oraz R.A. JOHNSON, R.E. HOSKISSON, M.A. HITT, *Board of Directors Involvement in Restructuring: The Effects of Board Versus Managerial Controls and Characteristics*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, s. 33–50.
- 11) Por.: B. GODZISZEWSKI, *Globalizacja jako wyzwanie konkurencyjne dla polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1997, nr 4, s. 17.
 - 12) Por.: G. HAMEL, C.K. PRAHALD, *Competing for the Future*, Harvard Business School, Boston 1994, s. 33 i następne.
 - 13) Obserwowany spadek wynalazczości w okresie transformacji ustroju w krajach postsocjalistycznych nie ominął również Polski. Por.: McCRAKEN A., *Thoughts on Marketing State – managed Economies*, „Economic Impact” 1990, no 2.
 - 14) Badania przeprowadzone w latach 1992–1993 pozwoliły opracować program polityki przemysłowej na lata 1995–1997: „Międzynarodowa konkurencyjność polskiego przemysłu”, Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Warszawa, styczeń 1995 r. oraz załącznik w formie informacji o programach i studiach sektorowych nadzorowanych przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu (przyjęty przez Radę Ministrów RP 16 maja 1995 roku).
 - 15) Por.: M.P. PORTER, *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1990, s. 577 i następne.
 - 16) Por.: *Zarys koncepcji strategii rozwoju kraju do 2010 roku*. [W:] „Gospodarka Narodowa” 1996, nr 12, s. 16–17. Jest to dokument opracowany przez Centralny Urząd Planowania i stanowi etapowe opracowanie strategii rozwoju Polski zaakceptowane na posiedzeniu RM 16.04.1996 roku.
 - 17) Rozmiary przekształceń własnościowych w okresie od 1 sierpnia 1990 roku do 30 czerwca 1994 roku prezentuje A. KOSTRZ-KOSTECKA, *Najgorszy początek roku. Statystyka prywatyzacji*. „Rzeczpospolita”, 17 sierpnia 1994 r., o wynikach prywatyzacji również m.in. A. KOSTRZ-KOSTECKA: *Stara forma nowa treść*, „Rzeczpospolita”, 17 stycznia 1995; Z. GRZEGORZEWSKI, *Rok kapitałówek*, „Życie Gospodarcze”, 22 stycznia 1995 roku.
 - 18) Por. M. NIECHCIAŁ, *Własność zaczyna być wyznacznikiem efektywności*, „Nowe Życie Gospodarcze” 15 czerwca 1995.
 - 19) Analizy sektorowe występują powszechnie w literaturze pod pojęciem analiz międzyzakładowych lub analiz porównawczych. Szersze rozważania w tym zakresie można znaleźć w pracy: E. URBAŃCZYK, *Metody ilościowe w analizie finansowej przedsiębiorstw*. Wyd. Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1998 r.

Autor – dr hab. jest profesorem w Zakładzie Analizy Ekonomicznej Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego.



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

Mieczysław Ciurla, Milleniusz W. Nowak

Informacyjny i strategiczny aspekt orientacji marketingowej w działalności średnich przedsiębiorstw

Marketing i jego instrumentarium nie stanowi wyłącznej domeny dużych przedsiębiorstw. Praktyka zarządzania wielokrotnie dowiodła, że podejmowanie decyzji marketingowej ma krytyczne znaczenie dla sukcesu i przetrwania na rynku średnich i małych przedsiębiorstw [6, s. 9].

Znaczenie średnich i małych przedsiębiorstw w Polsce zaczęło wzrastać w latach 80. Jednakże rozkwit prywatnej przedsiębiorczości rozpoczął się od roku 1988 i trwa do dziś (por. np. [7, s. 10–12]), doznając znacznego przyspieszenia w okresie transformacji rynkowej. Przedsiębiorstwa te, podobnie jak i większe, w okresie transformacji rynkowej, przyjmują adaptatywną formę zachowań (por. [2, s. 25]). Dostosowując się do nowych warunków otoczenia, o dużym stopniu zmienności, średnie i małe przedsiębiorstwa wdrażają marketing, a część z nich już odnosi sukcesy rynkowe poparte dobrą znajomością i zrozumieniem zasad marketingu. Jednakże mniejsze firmy, z racji często mocno ograniczonych zasobów, w tym także kadrowych (por. [4], s. 29)), napotykać na wiele wyzwań stojących na drodze do pełnego wdrożenia a nawet... zrozumienia istoty marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na konieczność zrozumienia istoty samego marketingu w budowaniu orientacji rynkowej firmy. Podejście rynkowe do działalności charakteryzuje się przede wszystkim naciskiem na badanie potrzeb i pragnień potencjalnych klientów – na pozyskiwanie informacji rynkowej. Często podkreśla się również, że strategie marketingowe przedsiębiorstw zorientowanych rynkowo oparte są na głębokiej analizie warunków rynkowych. W dalszych rozważaniach skoncentrowano się właśnie na tych dwóch wymiarach (aspektach) orientacji rynkowej: informacyjnym i strategicznym.

Informacyjny i strategiczny aspekt orientacji marketingowej

Sukces rynkowy jest uwarunkowany posiadaniem odpowiedniej informacji rynkowej przez przedsiębiorstwo. Dlatego współczesnym przedsiębiorstwom stawia się wiele wymagań, w tym m.in. [5, s. 2]:

- w swej działalności muszą być nastawione na warunki i tendencje panujące na rynku;
- odpowiednio wcześnie powinny dostrzegać i reagować na istotne zmiany na rynku;
- proces rozwoju produktu musi uwzględniać potrzeby i wymagania klientów.

Spełnienie każdego z powyższych wymagań implikuje pozyskiwanie i przetwarzanie informacji rynkowej. Znaczenie informacji dla funkcji marketingowej trudno przecenić. Znaczenie informacji rynkowej dla przedsiębiorstwa podkreślają również Montgomery i Wienberg uważając, że „*plan strategiczny nie może być lepszy, niż informacja na, którym się opiera*” [3, s. 41].

Przedsiębiorstwo zorientowane rynkowo koncentruje swoją uwagę na obserwacji zachowań i reakcji klientów oraz na badaniu ich motywacji [5, s. 6]. Generuje ono w ten sposób informację rynkową, odnoszącą się głównie do przyszłych potrzeb klientów. J. Penc uważa, że pozyskiwanie i przetwarzanie informacji rynkowej (np. poprzez badania marketingowe) stanowi, obok instrumentów miksu marketingowego, podstawowy środek osiągania celów rynkowych. Jednakże system pozyskiwania, gromadzenia i przetwarzania oraz przepływu informacji rynkowej w przedsiębiorstwie powinien spełniać m.in. następujące warunki (por. [5, s. 6]):

- informacja rynkowa powinna zaspokajać faktyczne potrzeby informacyjne,
- forma dostarczanej informacji powinna być tak

przygotowana do tego, aby można ją było wykorzystać bez potrzeby dodatkowego przetwarzania,

- informacje rynkowe dostarczane przez ten system powinny być aktualne i wyczerpujące,
- wykorzystywać układ wskaźników, pozwalający na syntetyczną i przejrzystą charakterystykę sytuacji rynkowej.

Sprawni i wydajny system informacji marketingowej umożliwi przedsiębiorstwu dysponowanie wiedzą na temat wszystkich istotnych zagadnień związanych z klientem.

Aspekt strategiczny orientacji rynkowej

Strategia przedsiębiorstwa zorientowanego rynkowo posiada klarowny komponent rynkowy. Klarowność tę uzyskuje się poprzez precyzyjną definicję segmentów rynkowych oraz staranną analizę docelowych klientów oraz jednoznaczne i trafne określenie przewag konkurencyjnych w każdym z tych segmentów.

W przedsiębiorstwach zorientowanych rynkowo marketing pełni wiodącą rolę w planowaniu strategicznym. Stanowi to gwarancję, że podczas formułowania strategii, oczekiwania klientów będą jednoznacznie brane pod uwagę. Ponadto w trakcie wdrażania strategii szybko i sprawnie taka firma reaguje na oczekiwania klientów, podwyższając wartość oferty firmy.

Badania

Badania objęły 97 średniej wielkości przedsiębiorstw, pod względem uzyskiwanych przychodów ze sprzedaży. Firmy te mają swe siedziby we Wrocławiu i byłym województwie wrocławskim. Większość z nich zatrudnia od 100 do 500 pracowników, a roczne obroty przekraczają 2 mln zł. Co siódma badana firma powstała już w okresie transformacji rynkowej (por. tab. 1). Większość badanych firm (60 %) główną część przychodów ze sprzedaży uzyskuje z działalności produkcyjnej. W odniesieniu do typu obsługiwanych rynków, trzy na cztery badane przedsiębiorstwa za główne uważają rynki niekonsumpcyjne.

Wśród badanych przedsiębiorstw liczbowo dominowały spółki akcyjne i z ograniczoną odpowiedzialnością oraz firmy prywatne o innej formie własności, które stanowiły blisko połowę badanych firm (por. rys. 1). Przedsiębiorstwa państwowe stanowiły mniej niż jedną trzecią badanych przedsiębiorstw, a łącznie z jednoosobowymi spółkami skarbu państwa stanowiły ponad 40% badanych firm.

Tab. 1. Ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw

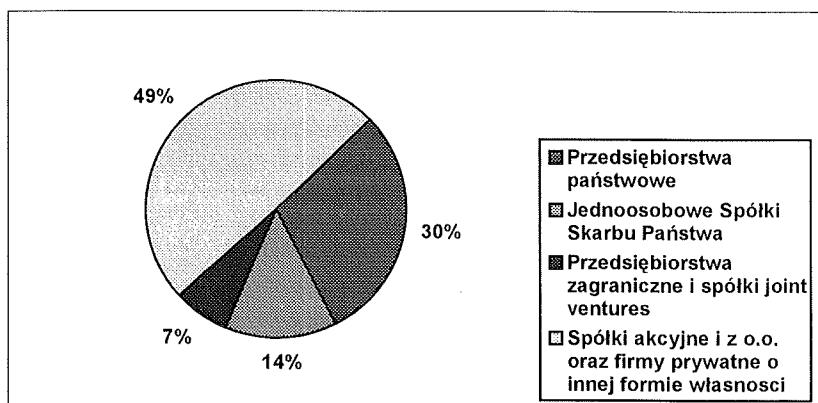
Wyszczególnienie	Procent
Rozpoczęcie działalności:	
w 1989 r. lub później	14%
przed 1989 r.	86%
Rodzaj prowadzonej działalności:*	
produkcyjna	60%
handlowa	38%
usługowa	33%
Typ obsługiwanych rynków:*	
konsumpcyjne	59%
niekonsumpcyjne	76%

* Część badanych firm była w podobnym stopniu zaangażowana w więcej niż jeden rodzaj działalności lub typ obsługiwanych rynków.

Kilkuprocentową grupę badanych przedsiębiorstw stanowiły spółki joint ventures oraz przedsiębiorstwa zagraniczne posiadające siedzibę we Wrocławiu lub na obszarze dotychczasowego województwa wrocławskiego.

Przeprowadzone badania, będące fragmentem szerokiego programu badawczego, ukierunkowane były na analizę związku dwóch opisywanych aspektów orientacji rynkowej wśród badanych przedsiębiorstw z pewnymi wyróżnionymi czynnikami. Do tych czynników należały: dominujący rodzaj działalności, intensywność konkurencji, zmiana formy własności oraz wyniki funkcjonowania. Szczególną uwagę poświęcono relacji tych wymiarów orientacji rynkowej ze stopniem osiągniętego zadowolenia klientów badanych przedsiębiorstw.

Respondenci odpowiadali na serię pytań zawartych w kwestionariuszu. Każde z tych pytań odnosiło się do jednego z badanych aspektów orientacji rynkowej. Odpowiedzi, które potwierdzały posiadanie danej cechy opisującej aspekt orientacji rynkowej, kwalifikowano jako pozytywne, w przeciwnym, razie tj. gdy respondent zaprzeczał, iż jego przedsiębiorstwo posiada daną cechę, traktowano jego odpowiedź jako negatywną.



Rys. 1. Forma własności badanych przedsiębiorstw*

* Dotyczy firm, które w badaniach jednoznacznie określiły swoją formę własności.

Wyniki

Dynamicznemu rozwojowi handlu w gospodarce polskiej w okresie transformacji rynkowej towarzyszy stopniowe zbliżanie się firm handlowych do oczekiwań swoich klientów. W przeprowadzonych badaniach, zarówno w aspekcie informacyjnym, jak i strategicznym, uzyskano ponad 60 procent pozytywnych odpowiedzi dla firm handlowych. Istotnie różni je to od pozostałych badanych przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa handlowe, m.in. znacznie częściej od pozostałych (tj. produkcyjnych i usługowych) dysponują wynikami użytecznych badań marketingowych oraz uwzględniają w swoich strategiach wyniki analiz rynku i ocen własnych możliwości. Na uwagę zasługuje również fakt, iż w większości badanych firm handlowych sfera marketingowa oraz sprzedażowa potrafią sprawnie współpracować realizując skoordynowane plany działania.

W przeprowadzonych badaniach znalazł również potwierdzenie wpływ intensywności konkurencji na poziom badanych aspektów orientacji rynkowej. Jednakże tylko w odniesieniu do strategicznego ukierunkowania związek ten jest istotny statystycznie. Badane średnie przedsiębiorstwa, znajdujące się pod silną presją konkurencji, w istotnie większym stopniu uwzględniają przy opracowywaniu strategii potrzeby swoich klientów.

Wiele średnich i małych przedsiębiorstw w Polsce powstało w wyniku prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw państwowych lub komunalnych (por. [1, s. 153]). Przemianom własnościowym dokonującym się na obszarze województwa wrocławskiego, w świetle wyników także i tych badań, towarzyszą istotne zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa, w których nastąpiła zmiana formy własności, strategie mają istotnie większy stopień długoterminowego, rynkowego ukierunkowania; a w szczególności strategie te uwzględniają wyniki analiz rynku i ocen własnych możliwości.

Podobnie, w „młodych” przedsiębiorstwach, powstałych już w okresie transformacji rynkowej (tj. od 1989 r.) przywiązuje się większą wagę do pozyskiwania i przetwarzania użytecznej informacji rynkowej.

Badania potwierdziły również związek badanych aspektów orientacji rynkowej z kształtowaniem się zadowolenia klientów badanych przedsiębiorstw. W obydwu badanych aspektach ten związek jest istotny statystycznie. Przedsiębiorstwa uzyskujące wysoki poziom zadowolenia klientów istotnie odróżniają się od pozostałych przede wszystkim jakością posiadanych informacji rynkowych. Ponadto ich strategie są ukierunkowane na zaspokajanie zidentyfikowanych potrzeb klientów, uwzględniają one również wyniki analiz rynku. Ponadto firmy te szybciej reagują na działania konkurencji.

Przedsiębiorstwa lepiej rozwinięte, w sensie obydwu badanych aspektów orientacji rynkowej, częś-

ciej współpracują z instytucjami zewnętrznymi wspomagającymi proces adaptacji marketingu w zarządzaniu (wyższe uczelnie, firmy konsultingowe, agencje reklamowe itd.).

Wnioski

Przeprowadzone badania nasunęły kilka konkluzji w odniesieniu do badanych przedsiębiorstw średniej wielkości.

Działalność przedsiębiorstw handlowych średniej wielkości jest w istotnie większym stopniu zbliżona do orientacji rynkowej, w sensie jej dwóch analizowanych aspektów, niż w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych. Intensywna konkurencja zaś sprzyja budowaniu strategii średnich przedsiębiorstw z uwzględnieniem rynkowych przesłanek.

Ponadto te spośród badanych przedsiębiorstw, które zmieniły swoją formę własności, są w większym stopniu zorientowane na formułowanie długookresowych strategii o rynkowym charakterze.

Warto także podkreślić, że rozwinięta orientacja marketingowa, w wymiarze informacji rynkowej oraz strategicznego ukierunkowania sprzyja uzyskiwaniu wysokiego poziomu zadowolenia klientów w badanych średnich przedsiębiorstwach.

Przeprowadzone badania, w opinii autorów, wskazały, że wiele przedsiębiorstw średniej wielkości może z powodzeniem opierać swoje działania na koncepcji marketingowej. Naturalne ograniczenia zasobów, w tym kadrowych, są często przez nie pokonywane, czemu sprzyja m.in. podejmowanie współpracy z instytucjami zewnętrznymi, takimi jak wyższe uczelnie, izby gospodarcze czy firmy konsultingowe.

Mieczysław Ciurla, Milleniusz W. Nowak

BIBLIOGRAFIA

- [1] CIURLA M., HOPEJ M., *Zmiany strukturalne w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce*, „Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu”, Seria: Konferencje, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 1998, s. 152–156.
- [2] FILIPCZUK J., SOROKA P., WACH T., *Zmiany w zachowaniach polskich przedsiębiorstw i firm w warunkach transformacji ustrojowej. Synteza, 195 opisów przedsiębiorstw i firm*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 2, 1998, s. 25–30.
- [3] MONTGOMERY D.B., WEINBERG Ch.B., *Toward Strategic Intelligence Systems*, „Journal of Marketing”, Vol. 43 (1979), Fall, pp. 41–52.
- [4] MROCZEK E., *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 4, 1998, s. 27–31.
- [5] PENC J., *Marketing a sukces rynkowy firmy*, „Marketing i Rynek”, 1994, Nr 4, s. 2–9.
- [6] ROMANO C., RATNATUNGA J., *The role of marketing. It's impact on small enterprise research*, „European Journal of Marketing”, Vol. 29, No. 7, 1995, s. 9–30.
- [7] TŁOCZYŃSKI D., *Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 6, 1998, s. 10–12.

Autorzy są pracownikami naukowymi Politechniki Wrocławskiej.

Bogdan Nogalski, Janusz Śniadecki

Kształtowanie umiejętności menedżerskich

czyli jaki „biznes” ... jaki „menedżer”?

Oczekiwania, nadzieje, fakty...

Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, Bydgoszcz 1998, TNOiK, OPO

[...] Podstawowym celem książki – jej autorzy są doświadczonymi naukowcami a zarazem doradcami (praktykami) – jest popularyzacja idei stałego, konsekwentnego kształtowania umiejętności menedżerskich wśród polskiej kadry kierowniczej. Sądzymy, że ten sposób postępowania przez kadre kierowniczą (oraz pracowniczą) jest skutecznym narzędziem rozwoju własnej osobowości, osobowości współpracowników oraz przedsiębiorstwa w stale zmieniających się warunkach, w których przycho-

dzi im działać. Równocześnie, publikacją tą, chcemy zaszczylić bakcylią stałego podnoszenia wiedzy i doskonalenia umiejętności wśród młodzieży studiującej nie tylko nauki o zarządzaniu. Sądzymy również, że znawcy problemu, a więc praktycy, naukowcy, publicyści, jak też Czytelnicy – nieprofesjoniści, znajdą w niej także wiele wątków i zagadnień zasługujących na uwagę.

Ze wstępu

Stephen P. Robbins

Zachowania w organizacji

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998

Przedmiotem nauki o zachowaniach w organizacji (ZWO) jest systematyczne badanie działań i postaw ludzi w obrębie organizacji. W podręczniku tym autor zachowania te rozpatruje na trzech poziomach: jednostki, grupy i systemu organizacyjnego. Przedstawia przy tym istotne koncepcje i teorie, które z osobna dają nam pewną wiedzę o zachowaniach, a łącznie tworzą złożony system, ułatwiający wyjaśnienie, przewidywanie zachowań ludzi w organizacji oraz sprawowanie nad nimi kontroli. Wiedzę tę każdy może wykorzystać w swojej pracy.

Prezentowane systemy motywowania ludzi, lepszego komunikowania się, budowania skutecznych zespołów, projektowania metod pracy oraz efektywnego oceniania i wynagradzania pomogą tak pokierować zespołami, aby osiągnąć zamierzone cele.

Dzięki tej książce nauczymy się, jak przezwyciężyć opory wobec zmian oraz jak najlepiej można stworzyć, a następnie utrzymać kulturę organizacji. Dlatego też podręcznik ten jest doskonałą lekturą dla tych wszystkich, którzy pragną zrozumieć zachowania ludzi w organizacji zarówno z punktu widzenia zarządzania, jak i psychologii.

Tekst książki urozmaicony jest licznymi przykładami, na końcu każdego rozdziału znajduje się podsumowanie rozważań, co pozwala utrwalić zdobyte wiadomości. Aby ułatwić wyszukiwanie podstawowych terminów, definicji i zagadnień, indeks został połączony ze słownikiem pojęć.

Podręcznik jest przeznaczony dla studentów ekonomii, zarządzania, psychologii, socjologii oraz słuchaczy różnych kursów doskonalących umiejętności kierownicze.

Mariusz Bratnicki

Transformacja przedsiębiorstwa

Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1998

Panujący na polskim rynku wydawniczym natłok książek z dziedziny zarządzania sprawia, że wśród wielu pojawiających się na nim pozycji, uykają uwagi czytelnika książki ciekawe poznawczo i interesujące aplikacyjnie. Do takich zaliczam książkę autorstwa Mariusza Bratnickiego *Transformacja przedsiębiorstwa* wydaną w roku 1998 nakładem Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Jest to książka poruszająca w sposób niezwykle kompetentny bardzo aktualny temat.

Autor tej znakomitej i wartościowej, a zarazem napisanej komunikatywnym językiem, książki jest profesorem Akademii Ekonomicznej w Katowicach oraz wykładowcą w renomowanych szkołach biznesu w kraju i za granicą. Jako osoba posiadająca bogate doświadczenie nie tylko teoretyczne, ale i praktyczne, jest znanym doradcą polskich i międzynarodowych przedsiębiorstw w dziedzinie zarządzania strategicznego. Jego książki i artykuły są publikowane w USA i Europie.

Transformacja przedsiębiorstwa, w kontekście dokonanego przez autora wieloaspektowego i bardzo szerokiego spojrzenia na jej przebieg, stanowi fundamentalny czynnik jego sukcesu lub porażki. Jest zatem we współczesnym otoczeniu nieunikniona. To właśnie jej umiejętne przeprowadzenie – które jest głównym problemem rozpatrywanym w książce – różnicuje firmy na chylące się ku upadkowi i odnoszące sukcesy. Tymczasem kadra zarządzająca nierzadko poświęca zbyt wiele czasu na sprawy operacyjne i na zagadnienia finansowe, spychając na dalszy plan kwestie strategiczne, wymagające wyjścia poza przedsiębiorstwo w celu wyszukiwania przyszłych szans. W rezultacie – jak słusznie zaznacza autor – powszechnie wykorzystuje się instrumenty o charakterze taktycznym do rozwiązywania problemów natury strategicznej.

Postępowaniu takiemu w owej książce autor ostro się sprzeciwia. Swoją myśl badawczą oraz intelektualny wywód skupia w związku z tym na poszukiwaniu odpowiedzi na następujące pytania:

■ Co jest nowego we współczesnym podejściu do zarządzania przedsiębiorstwami jako złożonymi organizacjami?

■ Czy i w jakim stopniu wyłaniają się z doświadczeń przodujących na świecie przedsiębiorstw wzory ułatwiające kadry zarządzającej działania w burzliwym otoczeniu?

■ Na czym polega istota zmian w pojmowaniu czasu organizacyjnego i przestrzennych granic przedsiębiorstwa? W jaki sposób wpływa to na strategiczne ukierunkowanie przedsiębiorstwa?

■ Co wyznacza powodzenie przedsiębiorstwa w budowaniu przyszłej konkurencyjności?

■ Jak efektywnie dokonywać transformacji przedsiębiorstwa?

■ W jaki sposób można stworzyć warunki sprzyjające transformacji przedsiębiorstwa? Jak budować kompetencje zarządzania tym procesem?

Na powyższe pytania autor dostarcza bardzo wielu kompletnych i interesujących odpowiedzi. Powoduje to, iż lektura owej książki nie tylko inspiruje czytelnika, ale i zmusza do myślenia. Dokonywane na jej kanwie przemyślenia – wsparte sugestiami autora – mają pomóc zarządzającym nie tylko zrozumieć proces identyfikowania ważnych zagadnień, oszacowania wartości rozwiązań proponowanych w obszarze transformacji przedsiębiorstwa, ale także ułatwić formułowanie sensownych problemów w tym zakresie. Równocześnie w ten sposób – z wielu punktów widzenia – autor naświetla problemy stanowiące potencjał barier hamujących przemianę przedsiębiorstwa, a także wskazuje przesłanki do wypracowania nowych przedsięwzięć zwiększających prawdopodobieństwo powodzenia firmy, a zarazem możliwych do natychmiastowej realizacji. Dzięki takiemu podejściu autor w sposób istotny wzbogaca wiedzę o teoretycznych podstawach zarządzania zmianami strategicznymi.

Książka składa się z trzech rozdziałów. W pierwszym z nich autor pokazuje główne tendencje zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W rozdziale tym

udowadnia, że zdecydowana poprawa efektywności zarządzania w warunkach burzliwego otoczenia (czyli niejednoznaczności, niepewności i niespodzianek) wymaga utrzymania nierównowagi oraz tworzenia twórczych napięć w procesie tworzenia nowych perspektyw i ciągu uczenia się. Konkretyzuje to wymagania, jakim powinna sprostać kadra zarządzająca polskich przedsiębiorstw. Następnie koncentrując swą uwagę na przywództwie menedżerskim realizowanym w rzeczywistości przepelnionej paradoksami oraz na przedsiębiorczości wykorzystującej zespolenie sprzeczności do kierowania zmianą strategiczną, autor w zupełnie nowym świetle stawia kwestię istoty przedsiębiorstwa.

Rozdział drugi zawiera dyskusję na temat przemian zachodzących w teoretycznych podstawach budowy przedsiębiorstwa traktowanego jako organizacja. Istotnego znaczenia nabiera w tym zakresie poruszany przez autora problem granic czasowych i przestrzennych. Problem ten nie od dzisiaj nurtuje teoretyków zarządzania. Równocześnie wzbudza on wiele kontrowersji w kierowanych do praktyków zaleceniach związanych z odmiennymi odpowiedziami na pytanie dotyczące teoretycznych podstaw przeprowadzania transformacji przedsiębiorstwa. W związku z tym wiele miejsca poświęca on pojmowaniu natury czasu organizacyjnego w świetle kształtowania pożądanej przyszłości przedsiębiorstwa, równocześnie dopełnia to przemyśleniami dotyczącymi granic przestrzennych przedsiębiorstwa, ogniskując je wokół postulatu wyważonej odpowiedzialności. Poszukując właściwych odpowiedzi, autor przedstawia własne, interesujące i poznawczo ciekawe spojrzenie na czasoprzestrzeń organizacyjną odpowiadającą działaniu w burzliwym otoczeniu, ogniskując ją wokół kluczowych kompetencji, którą to koncepcję uznaje się za współczesną odpowiedź na sprzeczności owej czasoprzestrzeni organizacyjnej.

Rozdział trzeci obejmuje charakterystykę aktualnych tendencji w praktyce i teorii zarządzania przedsiębiorstwem. Wychodząc z założenia, że zarządzanie zmianą strategiczną w celu osiągnięcia zdecydowanej poprawy efektywności przedsiębiorstwa jest podstawą jego powodzenia, a nawet przetrwania w burzliwym otoczeniu, autor zarysował tok postępowania przy przeprowadzaniu zmian organizacyjnych, poczynając od zrozumienia istoty podejścia zintegrowanego i wynikającej zeń dynamiki organizacyjnej. Szczególnie wiele uwagi w tym rozdziale poświęcił wątkom normatywnym, odnosząc się do treści i zasad transformacji przedsiębiorstwa, której merytoryczna treść obejmuje konsekwencje, jakie wynikają dla zarządzających przedsiębiorstwem z uwzględnieniem realiów konkurencji dzisiaj i w nadchodzących latach. Konsekwencje te przedstawił jako wielowymiarowe pojmowanie racjonalności zmian organizacyjnych, wskazując cztery typy sytuacji strategicznej i precyzując kategorię zarządzania zmianą strategiczną w określonej sytuacji strategicznej.

Zakończenie książki obejmuje swoiste podsumowanie całości rozważań. Scharakteryzowano w nim całość procesu transformacji przedsiębiorstwa, zidentyfikowano jego podstawowe składniki i zdefiniowano zasady jego przeprowadzenia. Warto podkreślić, że zaprezentowany schemat postępowania tworzy ramy koncepcyjne uzasadnionego metodycznie decydowania, kiedy i jak przeobrażać fundamentalne aspekty funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Książka autorstwa Mariusza Bratnickiego pt. *Transformacja przedsiębiorstwa* godna jest polecenia z co najmniej kilku względów. I tak:

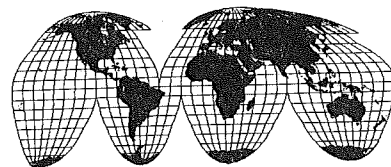
- po pierwsze, w sposób bardzo przystępny, umiejętny i wyważony dzieli się autor nabytymi doświadczeniami wynikającymi ze współuczestnictwa w przeobrażaniu polskich przedsiębiorstw; pozwoliło to mu na wyjście poza koncepcyjne modele tak typowe dla licznych publikacji z zakresu zarządzania zmianą;
- po drugie, dokonując całościowego spojrzenia na problem zmiany strategicznej, przedstawił on podejście, które jest wystarczające do kompletnego przekształcenia przedsiębiorstwa; stanowi ono nowe spojrzenie, będące poprzez syntezę różnych perspektyw, ważnym krokiem w kierunku rozwinięcia ogólnej koncepcji zmian i wzbogacenia teorii transformacji przedsiębiorstwa;
- po trzecie, autor w książce skupia swą uwagę nie tylko na nowych ideach dotyczących treści i procesu transformacji przedsiębiorstwa, ale również na wynikach niektórych, ostatnio przeprowadzonych, badań empirycznych; pozwoliło to mu na pokazanie i uplasowanie jej w najlepszych praktykach zarządzania na świecie.

Na zakończenie pragnę stwierdzić, że jest to dzieło będące unikalną syntezą współczesnej teorii zmian strategicznych, przejawiające się w usystematyzowaniu koncepcji zmian strategicznych oraz – dzięki wykorzystaniu najnowszych tendencji i ujęć amerykańskich, jak i europejskich – globalnym charakterze książki.

Jestem przekonany, że książka Mariusza Bratnickiego pt. *Transformacja przedsiębiorstwa* zajmie poczesne miejsce w bibliotece każdego menedżera myślącego racjonalnie o przyszłości zarządzanego przez siebie przedsiębiorstwa, a także pracownika naukowego oraz studenta z uczelni wyższych zgłębiających wiedzę o zarządzaniu.

Prof. dr hab. Bogdan Nogalski
Uniwersytet Gdański

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Nowa sytuacja organizacji nie nastawionych na zysk

W.P. Ryan, *The new landscape for nonprofits*. „Harvard Business Review”, January–February 1999, s. 127–136.

W.P. Ryan jest konsultantem różnego rodzaju fundacji i organizacji nie nastawionych na zysk, m.in.: Fundacji Rockefellera. Jest także współautorem książki pt. *High performance nonprofit organizations: managing upstream for greater impact*, która ukazała się w zeszłym roku nakładem Jon Wiley & Sons.

We wrześniu 1996 roku „New York Times” ogłosił, że Lockheed Martin IMS, jedna z dywizji Lockheed Martin Electronic Data Systems, przeznaczy 365 milionów dolarów na opiekę społeczną w Teksasie. Zaangażowanie się takiego giganta w działania charytatywne uświadomiło wszystkim zacieranie się granic pomiędzy firmami działającymi z myślą o zysku, a organizacjami *non profit* i sektorem publicznym jako takim.

Jednocześnie gazety wystąpiły z oskarżeniem o bogacenie się na biedzie, twierdząc, że przedsiębiorstwa takie, jak Lockheed Martin są w stanie zrobić wszystko dla pieniędzy. Ogólnie znany jest bowiem fakt, że organizacje nie nastawione typu *non-profit* inwestują w ludzi, na-

tomiast pozostałe – we własne przyszłe zyski.

Kampania prasowa i sytuacja powstała wokół Lockheed Martin zapoczątkowała dyskusję na temat roli społecznej organizacji, pozwoliła też na postawienie kilku ważnych pytań:

- Czy angażowanie się przedsiębiorstw nastawionych na zysk w działania społeczne zagraża organizacjom i instytucjom społecznym?
- Czy organizacje *non-profit* mogą skutecznie konkurować z firmami działającymi dla zysku?
- Czy w ogóle taka konkurencja służy interesom społecznym?

Skąd te zmiany?

W coraz większej liczbie krajów rząd zaczyna być ważnym, trzecim sektorem gospodarki. Wiele funkcji jest prywatyzowanych, kontraktowanych na zewnątrz, lub przynajmniej poddawanych przetargom. Agendy rządowe podpisują umowy z organizacjami nie ze względu na to, czym są, ale ze względu na to, co mogą zrobić. Tak więc, organizacje typu *non-profit* przestały być traktowane w sposób uprzywilejowany ze względu na charakter swej działalności. *Outsourcing* staje się coraz bardziej powszechny, jest więc szansą na pozyskanie nowych środków i zwiększenie udziału w rynku przez firmy. Potencjalny zysk staje się siłą napę-

dową także w sektorze usług społecznych.

Jednakże szansa dla organizacji działających z myślą o zysku to nie tylko sam *outsourcing*. Prawdziwa rewolucja polega na tym, że społeczeństwa zaakceptowały te przedsiębiorstwa jako jednostki angażujące się w rozwiązywanie problemów społecznych i oferujące usługi, do tej pory zarezerwowane dla organizacji typu *non-profit*. Radykalna zmiana postaw w sektorze publicznym spowodowała zmianę kultury organizacyjnej całego sektora. Normy i wartości obowiązujące tu w chwili obecnej mają swe korzenie w twardej grze rynkowej.

Warunki działania organizacji nie nastawionych na zysk zaczęły się zmieniać wraz z ekspansją rynków oraz zmian w sposobach konkurowania firm działających z myślą o zysku. Wzrost tych firm zależy od czterech podstawowych czynników: wielkości, kapitału, mobilności i elastyczności działania.

Duże jest piękne

Wielkość daje organizacji kilka korzyści: ekonomicznie skali, możliwość lepszego rozkładania ryzyka, możliwość zatrudniania lepiej wykwalifikowanych pracowników. Poza tym, większym organizacjom łatwiej jest wchodzić na nowe rynki. Giganty rynkowe są w stanie uruchomić każdą

działalność – wraz z założeniem nowych biur, zatrudnieniem pracowników, wykorzystaniem technologii i programów – w ciągu kilku tygodni od podpisania kontraktu. Wielkość daje także możliwość dokonywania agresywnych akwizycji.

Tymczasem wiele organizacji nie nastawionych na zysk jest przekonanych, że ich misją jest służyć społeczności lokalnym, a więc unikanie ekspansji. Konsekwencją decyzji o pozostawieniu organizacji w dotychczasowym kształcie jest unikanie konkurowania z dużymi firmami działającymi z myślą o zysku. Co więcej, organizacje *non-profit* nie bardzo potrafią dać sobie radę z przedsiębiorstwami wkraczającymi na ich teren.

Kapitał, znaczy zdolności

Badania przeprowadzone na przedsiębiorstwach nastawionych i nie nastawionych na zysk wykazały, że kadra kierownicza tych organizacji w różny sposób traktuje i użytkuje swój kapitał. Dla organizacji działających z myślą o zysku, kapitał oznacza możliwości:

- wchodzenia na nowe rynki,
- inwestowania w nowe usługi i wyposażenie,
- gromadzenia środków na pokrycie wydatków firmy w okresach niskiego przepływu kapitału.

Tak więc organizacje te działają według zasady: „pieniądz rodzi pieniądz”. Ich celem jest pomnażanie kapitału, bo to oznacza pomnażanie własnych zdolności konkurencyjnych.

Organizacje typu *non-profit* na ogół pozbawione są tego rodzaju funduszy. Posiadane środki wydają raczej na działania zgodne ze swoją misją, a nie obracają nimi, aby pomnożyć własny kapitał. Także interesariusze tych organizacji traktują kapitał inwestowany w zwiększanie zdolności konkurencyjnych, jak pieniądze odebrane klientom tych firm.

Ruchliwość, mobilność

Duże firmy nastawione na zysk mają na ogół luksus wybierania rynków, na których chcą działać. Jednocześnie łatwiej jest im opuścić rynki, na których warunki działania stały się mniej sprzyjające. Swoboda działania tych przedsiębiorstw w zasadzie jest nieograniczona.

W przeciwieństwie do nich, małe organizacje nie nastawione na zysk, funkcjonujące głównie na pojedynczych rynkach lokalnych muszą dostosowywać się do lokalnej polityki i opierać się na lokalnych zasobach. Znowu więc wkraczanie firm działających z myślą o zysku na ich teren powoduje często nieumiejętność odnalezienia się w nowych warunkach.

Kto działa lepiej?

Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwa. Wyniki niektórych badań pokazują, że nie ma wyraźnych różnic pomiędzy kondycją firm działających z myślą o zysku i organizacji nie nastawionych na zysk, jakkolwiek istnieje zależność pomiędzy wyższymi płacami w organizacji a satysfakcją klientów.

Pomimo to, zdolność do konkurencji i efektywność działania organizacji *non-profit* została poddana w wątpliwość. Lester Salamon, jeden z ekspertów zajmujących się organizacjami nie nastawionymi na zysk uważa nawet, że w ostatnich latach mamy do czynienia z „kryzysem efektywności”. Organizacje typu *non-profit* przegrywają ze zwykłymi przedsiębiorstwami angażującymi się w rozwiązywanie problemów społecznych. W zasadzie oferują to samo, tyle tylko że na mniejszą skalę i często gorzej podane.

Byłoby jednak naiwnością wierzyć, że przedsiębiorstwa ciągle szukające możliwości zrobienia dobrego interesu, nagle zechcą poświęcić część swoich zysków na cele społeczne, dla ogólnego dob-

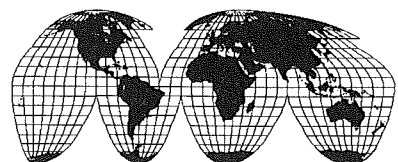
ra. Być może więc w długim okresie tylko organizacje nie nastawione na zysk są w stanie walczyć z problemami społecznymi.

W jaki sposób organizacje typu *non-profit* mogą dostosowywać się do nowych warunków?

Konkurencja pomiędzy organizacjami *non-profit* i przedsiębiorstwami działającymi z myślą o zysku jest faktem. Organizacje nie nastawione na zysk muszą się przystosować do nowych realiów. Na ogół adaptują się one w różny sposób, począwszy od współpracy z innymi firmami na zasadzie podwykonawcy lub partnera w danym przedsięwzięciu, a skończywszy na zmianie statusu na przedsiębiorstwo działające z myślą o zysku.

Bardzo często przedsiębiorstwa nastawione na zysk mają więcej doświadczenia w zarządzaniu kompleksowymi projektami, dysponują sprawnymi systemami przepływu informacji. Częściej też agencje rządowe są skłonne właśnie z nimi podpisywać umowy na realizację konkretnych zadań. Paradoksalnie jednak, przedsiębiorstwa te potrzebują organizacji nie nastawionych na zysk, po to aby dotrzeć ze swoimi usługami do właściwych odbiorców. Z drugiej strony, dla organizacji typu *non-profit*, zwłaszcza małych, uczestniczenie w dużych projektach jest niebywałą szansą, której byłyby pozbawione działając samodzielnie.

Niektóre z organizacji nie nastawionych na zysk same szukają partnerów do realizacji projektów. Nie są odosobnione przypadki tworzenia spółek z ograniczoną odpowiedzialnością z udziałem przedsiębiorstw działających z myślą o zysku i organizacji typu *non-profit*.



Abraxas, amerykańska organizacja *non-profit* z 25-letnim stażem na rynku, posunęła się nawet dalej. Chcąc zwiększyć dostęp do kapitału oraz oceniając ryzyko działania w pojedynkę, kadra kierownicza organizacji zdecydowała się na akwizycję. Postarano się tylko, aby inwestor zapewnił przetrwanie Abraxas i umożliwił działanie w ramach misji. Dla inwestora sytuacja ta również okazała się korzystna, wpłynęła bowiem pozytywnie na jego społeczny wizerunek.

Tak więc, łączenie się i kooperacja zamiast konkurencji staje się sposobem na walkę z zagrożeniami i normalne funkcjonowanie organizacji *non-profit*. Korzyści są obopólne. Przedsiębiorstwa nastawione na zysk mają możliwość przenoszenia swych działań na nowe obszary, mogą pozyskiwać kontrakty, zdobywać udział w rynku i mnożyć swe zyski. Organizacje *non-profit* zaś minimalizują ryzyko działania.

Co przyniesie przyszłość?

To, że organizacje typu *non-profit* muszą się dzielić swym terytorium z firmami nastawionymi na zysk, nie oznacza jeszcze, że ich przetrwanie jest zagrożone. Niektórzy obserwatorzy zwracają uwagę na jakość usług oferowanych przez przedsiębiorstwa działające z myślą o zysku. Firmy te skupiają się raczej na działaniach krótkookresowych. Swoją rolę postrzegają zdecydowanie jako podmioty gospodarcze, a nie instytucje społeczne. Zaangażowanie w sprawy społeczne

nie jest więc dla nich celem samym w sobie, lecz raczej środkiem do osiągnięcia innych celów. Często ich hojność jest hojnością pragmatyczną, mającą na celu przyciągnięcie większej liczby klientów i będącą niejako elementem planu marketingowego. W sposób nieprzypadkowy firmy te kierują swe działania społeczne tam, gdzie daje to efekt w postaci pozytywnego wizerunku.

Pozostaje pytanie: czy i jakie korzyści osiągnie społeczeństwo, jeśli organizacje *non-profit* będą usiłowały dostosować się do nowych realiów i konkurować z firmami nastawionymi na zysk?

Bardzo wiele organizacji typu *non-profit* ma więcej doświadczenia w rozwiązywaniu problemów społecznych niż przedsiębiorstwa działające z myślą o zysku. Działania takie są wpisane w strategię instytucji społecznych. Ponadto pracownicy tego rodzaju organizacji bardzo często są przekonani o szczególnej wartości i sensie swej pracy: są w stanie poświęcić więcej czasu i energii, zaoferować więcej spokoju swym klientom. To zaś pozwala budować niezbędne zaangażowanie i identyfikację z firmą. Tymczasem, w sytuacji konkurencji o kontrakty podpisywane np. z agencjami rządowymi na realizację projektu, trzeba wykazać się określonymi osiągnięciami. Mimo woli zwycięża więc myślenie w kategoriach efektywności, wydajności, minimalizowania kosztów, wymiernych efektów. To zaś stoi w sprzeczności z misją i podstawowymi celami organizacji nie nastawionych na zysk.

W odróżnieniu od przedsiębiorstw działających z myślą o zysku, większość organizacji typu *non-profit* widzi swą rolę nie tylko w oferowaniu konkretnych usług, ale także w działaniu edukacyjnym. Organizacje te stają się agentami zmian, obrońcami pewnych grup społecznych. To zaś wymaga innej filozofii zarządzania, a czasami walki z polityką rządu.

Tymczasem wobec wzrastającej konkurencji organizacje te będą zmuszone znaleźć złoty środek, aby z jednej strony móc realizować swe podstawowe cele, z drugiej zaś nie utracić możliwości pozyskiwania kontraktów od agencji rządowych. Wydaje się, że więcej miejsca w działaniach tego rodzaju organizacji będzie musiał zająć lobbying oraz szkolenia pracowników podnoszące ich kwalifikacje menedżerskie.

Reasumując, sektor publiczny znajduje się w okresie transformacji. Obecna sytuacja stworzyła niewątpliwie z jednej strony szansę wchodzenia w nowe obszary organizacjom działającym z myślą o zysku, z drugiej zaś strony – zagrożenie działania dla organizacji typu *non-profit*. Ponieważ partnerzy rządu zmienili reguły gry, organizacje nie nastawione na zysk muszą często rezygnować z realizacji swojej misji, aby móc zachować dotychczasowy udział w rynku. Nie zawsze pozyskanie kontraktu oznacza odpowiadanie na potrzeby społeczności lokalnej. Tak więc, przetrwanie na rynku okazuje się czasami pyrrusowym zwycięstwem.

Opr. Grażyna Aniszewska

Redakcja „Przeglądu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o przysyłanie tekstów wyłącznie w edytorze „Word”, na dyskietkach 3,5” wraz z wydrukiem lub pocztą elektroniczną (e-mail: przeorg@polbox.com), w formacie nie przekraczającym 6–8 stron wydruku komputerowego. Prosimy także o podanie informacji dotyczących rodzaju edytora, z którego Autor korzystał przy pisaniu tekstu.

Dziękujemy!

Żegnamy wybitnego naukowca i społecznika, współzałożyciela częstochowskiego Oddziału TNOiK. Prof. dr hab. Aleksander Szymon Grabara zmarł 20 lutego 1999 r. w wieku 77 lat.

Był naszym starszym kolegą, który od czasu przejścia na emeryturę wielokrotnie pełnił w kolejnych zarządach Oddziału Wojewódzkiego TNOiK w Częstochowie funkcję wiceprezesa ds. nauki, jednocześnie będąc wybieranym do Głównej Rady Naukowej TNOiK. Zawsze uśmiechnięty i życzliwy, znany był jako organizator wielu konferencji naukowych TNOiK na tematy związane z profilaktyką



Prof. dr hab. Aleksander Szymon Grabara (1922–1999)

wypadkową, ergonomią i humanizacją warunków pracy. Rozwijał w Oddziale Wojewódzkim TNOiK w Częstochowie działalność wydawniczą, promował twórczość Karola Adamieckiego.

Urodził się 18 lipca 1922 r. Był żołnierzem Armii Krajowej – pseudonim „Lew”. W 1946 r. otrzymał Odznakę Grunwaldzką, a w 1973 r. odznaczono Go Krzyżem Partyzanckim. W 1952 roku ukończył Wyższą Szkołę Ekonomiczną w Łodzi, potem pracował w przemyśle.

Karierę naukową rozpoczął obroną pracy doktorskiej w 1970 r. w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Krakowie. Przez wiele lat był związany z Politechniką Częstochowską, kierując Zakładem Ergonomii, pełniąc funkcję wicedyrektora Międzyuczelnianego Instytutu Nauk Ekonomicznych i Społecznych, dyrektora Instytutu Inżynierii Lądowej, dziekana Wydziału Budownictwa Lądowego. Później był profesorem Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, gdzie wybrano Go na dziekana Wydziału Humanistyczno-Pedagogicznego. Po przejściu na emeryturę

w 1991 r. kontynuował pracę jako profesor Wyższej Szkoły Języków Obcych i Ekonomii w Częstochowie.

Dorobek naukowy Profesora obejmował ponad 200 publikacji, w tym 7 książek i 6 skryptów. Prof. Aleksander Grabara od 1978 r. był także członkiem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Posiadał wiele odznaczeń i wyróżnień zawodowych, między innymi Krzyż Kawalerski Orderu Odrodzenia Polski, Medal Komisji Edukacji Narodowej oraz Medal Karola Adamieckiego.

Prof. Aleksander Grabara założył i prezesał przez dwie kadencje w Towarzystwie Przyjaciół Częstochowy, wydając także „Almanach Częstochowy”.

Człowiek otoczony powszechnym szacunkiem, o wielkiej kulturze osobistej, umiejący współpracować oraz kierować różnymi zespołami ludzkimi, aktywny naukowo i społecznie, a jednocześnie ciepły i serdeczny.

Pamięć o Profesorze pozostanie wśród przyjaciół, współpracowników i wychowanków.

dr Jerzy Lech Czarnota

W marcu 1998 roku Zarząd Główny Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa zgłosił trzy projekty do Programu Komisji Europejskiej LEONARDO DA VINCI. Program ten wspiera przedsięwzięcia państw członkowskich Unii Europejskiej i państw aspirujących do członkostwa w UE, mające na celu doskonalenie założeń oraz działań w dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego, a także poszukiwanie nowych metod kształcenia.

W grudniu ubiegłego roku Komisja Europejska ogłosiła wyniki konkursu. TNOiK, jako jedyna organizacja w Polsce, uzyskała dofinansowanie dwóch projektów. Są to dwuletnie projekty pilotażowe.

Pierwszy z nich, przygotowany przez Oddział TNOiK w Gdańsku, dotyczy utworzenia w Polsce sześciu szkół mediatorów, kształcących ludzi zajmujących się rozwiązywaniem konfliktów społecz-



nych. W projekcie biorą udział organizacje pracodawców z Holandii i Niemiec. W trakcie jego realizacji zostanie opracowany podręcznik będący w przyszłości podstawą nauczania w szkołach mediatorów oraz zostaną przeszkoleni wykładowcy tych uczelni.

Drugi projekt, przygotowany wspólnie przez Oddział TNOiK w Częstochowie i Biuro Zarządu Głównego, dotyczy zarządzania bezpieczeństwem pracy w aspekcie integracji polskiego i europejskiego hutnictwa. Jego celem jest opracowanie modułu szkoleniowego unifikującego polskie i europejskie doświadczenia w tej dziedzinie. W projekcie biorą udział Politechnika Częstochowska oraz holenderski i francuski koncern metalurgiczny. W ciągu pierwszego roku realizacji projektu zostanie opracowany podręcznik wdrażania systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy. W drugim roku podręcznik ten będzie testowany podczas cyklu spotkań szkoleniowych, a także system zostanie pilotażowo wdrożony na jednym z wydziałów Huty „Częstochowa”.

W bieżącym roku ZG TNOiK zamierza ponownie zgłosić kilka projektów do programu LEONARDO DA VINCI.

Michał Łukaszewski



W dniach od 25 do 28 lutego br. przebywał w Polsce sekretarz Komitetu Wykonawczego Europejskiej Rady Zarządzania CECIOS – **Wim J. Aalders**. W siedzibie krakowskiego Oddziału TNOiK był on gościem prezesa Zarządu Głównego TNOiK – prof. Ryszarda Borowieckiego oraz prezesa Zarządu Oddziału TNOiK w Krakowie – dr. Andrzeja Jaki. Spotkanie zostało poświęcone przygotowaniom do planowanego w Krakowie na październik br. Zgromadzenia CECIOS, którego gospodarzem będzie TNOiK. Zgromadzenie to zostanie połączone z kolejną, tradycyjną już Międzynarodową Konferencją Naukową organizowaną przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz krakowski Oddział TNOiK. Tegoroczna, szósta już z kolei konferencja nt. „Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw” zapoczątkuje obchody 75-lecia TNOiK oraz rozpoczęcie 75. roku akademickiego krakowskiej AE.

Dr Andrzej Jaki
TNOiK – Oddział w Krakowie

Bogdan Nogalski, Henryk Zalewski

Kapitały i wartość w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1998

Zarządzanie kapitałem (kapitałami) i wartością firmy jest niezwykle zajmującą dziedziną administracji biznesu. Stanowi ono zagadnienie nowe i bardzo interesujące – zarówno z naukowo-poznawczego, jak i aplikacyjnego punktu widzenia. Każda bowiem kluczowa decyzja podejmowana przez menedżerów firmy wywołuje ważne implikacje finansowe. Mają one bezpośredni wpływ na działania rynkowe firmy i poziom jej zyskowności.

W gospodarce centralnie sterowanej problematyka ta na skutek stosowania administracyjnie, odgórnie narzucanych standardowych procedur zarządczych nie spełniła właściwej roli kreatora efektywności przedsiębiorstwa. Wdrażane w Polsce począwszy od roku 1990 zasady gospodarki rynkowej kształtują – poprzez fakt powoływania do życia coraz to innych, o zróżnicowanych funkcjach, instytucji oraz narzędzi na rynku kapitałowym – dla niej jakościowo całkiem odmienne warunki rozwo-

ju. Tworzone na rynku kapitałowym reguły oraz procedury jego funkcjonowania i krystalizujące się struktury instytucjonalne, sprzyjają racjonalizacji sposobów zarządzania posiadanymi przez firmę kapitałami w celu wzrostu (maksymalizacji) jej wartości, z punktu widzenia właściciela, jako istotnej przesłanki podejmowania działalności gospodarczej.

Gospodarka wolnorynkowa poprzez wartość i sposoby jej pomnażania, między innymi poprzez skuteczne zarządzanie posiadanymi przez firmę zasobami majątkowymi (trwałymi i obrotowymi) – przyjmuje prawie za dogmat. Z tego też względu w książce staramy się przybliżyć czytelnikowi nie tylko samo pojęcie wartości (pojęcie bardzo złożone i niejednoznaczne), ale także sposoby jej pomiaru i ich względność.

Ze wstępu