

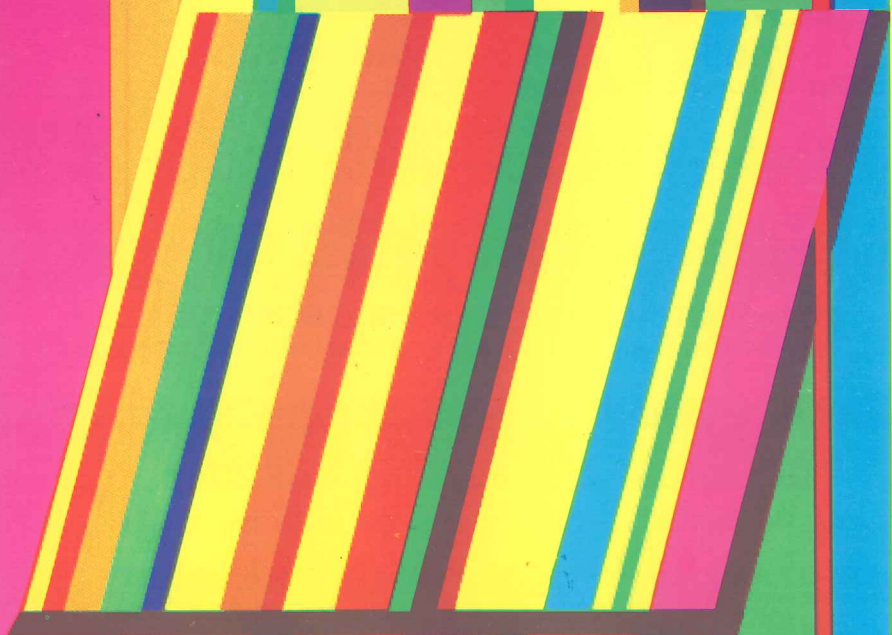
przeгляд

organizacji 9

94

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

BADACZE RYNKU



- Mamy na czym budować – rozmowa z dr. JANEM SZOMBURGIEM, założycielem i prezesem Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową 3

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Strach przed myśleniem – Dariusz Teresiński 7

TEORIA ORGANIZACJI W OBRAZKACH

- Organizacja – maszyna, Organizacja – organizm – Barbara Czarniawska-Joerges, Monika Kostera 8

- Obszary strategicznych decyzji finansowych w przedsiębiorstwie – Mirosław Wypych 11
- Modele przedsiębiorstwa innowacyjnego (I) – Władysław Janasz 14
- Reengineering, czyli świat businessu w procesie zmian – Anna Ząbkowicz . 16
- Centrum medyczne Łodzi jako biegun rozwoju miasta (I) – Janusz Kot, Danuta Stawasz 19

PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

- O potrzebie indywidualizacji procedur prywatyzacji i wyceny przedsiębiorstw – Ryszard Borowiecki, Stanisław Maciejowski 21
- Kto przekształca państwowe gospodarstwa rolne? – Eugeniusz Niedzielski . 26

MARKETING

- Marketing i inwestycje przedsiębiorstwa – Halina Towarnicka 28

JAKOŚĆ

- Siedem nowych narzędzi sterowania jakością – Andrzej Meller 30

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 36

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Uruchamianie systemu „lepsza obsługa – wyższy zysk” (II) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar 38

KRONIKA TNOiK 40

Mamy na czym budować

Rozmowa z dr. JANEM SZOMBURGIEM,
założycielem i prezesem Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową

Jakie jest miejsce IBnGR na mapie instytucji badających gospodarkę?

W 1989 roku powstały dwa niezależne ośrodki naukowo-badawcze: nasz instytut i Centrum im. Adama Smitha. Później powstało CASE (Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych). Są to jedyne ośrodki o charakterze *public utilities*, a więc niekonsultingowe, niezależne od klientów, czy to politycznych, czy gospodarczych.

IBnGR powstał w grudniu 1989 w formie fundacji. Bazuje on na doświadczeniach grupy ekspertów ekonomicznych Solidarności, którzy od 80 roku dość intensywnie zajmowali się odpowiedzią na pytanie, co zrobić z gospodarką, jak ją zreformować, jaki zaproponować program na wypadek odzyskania pełni niepodległości lub przynajmniej swobody wyboru systemu gospodarczego.

Na tej mapie występują także jednostki państwowe: uniwersytety, szkoły wyższe i Polska Akademia Nauk. W tym sektorze pozytywnie wyróżnia się Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, pod kierownictwem profesora Marka Belki.

Jakie zadania stawia przed sobą Instytut?

Naszą misją jest wspieranie procesu transformacji w kierunku gospodarki rynkowej poprzez działalność o charakterze naukowym i edukacyjnym. Głównym adresatem naszych analiz są decydenci szczebla centralnego, którzy formułują politykę transformacyjną: komisje parlamentarne, ministerstwa, agendy rządowe oraz władze samorządu terytorialnego.

Nasza statutowa działalność koncentruje się na czterech dziedzinach:

- Gromadzenie i porządkowanie informacji o przebiegu procesów



Fot. EUROPRESS – I. Śnieciński

transformacji na szczeblu mikro, który po przyjęciu prawidłowych ram makroekonomicznych będzie miał rozstrzygające znaczenie dla powodzenia transformacji. Temu celowi służą monitoringi przedsiębiorstw: państwowych, sprywatyzowanych.

- Formułowanie rekomendacji, sugestii i koncepcji dla polityki gospodarczej – np. koncepcja prywatyzacji przez sprzedaż ratalną, doradztwo dla polityków – poradniki typu „Za i przeciw układowi stowarzyszeniowemu z UE”, seminaria dla parlamentarzystów, dla wysokich rangą przedstawicieli związków zawodowych, żeby przygotować ich do bardziej poinformowanego podejmowania decyzji w rokowaniach z rządem i pracodawcami.

- Generowanie oryginalnej informacji i nowej jakości w analizach makroekonomicznych. Jesteśmy pierwszą instytucją w Polsce, która dokonała szacunków Produktu Krajowego Brutto w układzie kwartalnym od 1990 r. (ani GUS, ani

CUP dotychczas nie szacowały PKB w układzie kwartalnym) Cyklicznie, co kwartał, prezentujemy dane za kwartał ubiegły i prognozy na przyszłość.

- Tworzenie i zagospodarowywanie potencjału ludzkiego. Uważamy, że jest to także działalność o charakterze użyteczności publicznej. Chodzi o to, żeby ludzie, którzy zakończyli swoją pracę na wysokich szczeblach w administracji, mieli szansę wykorzystać swoją unikalną wiedzę i doświadczenie. Na świecie byli politycy i decydenci przechodzą do *think tanks*, bo ich praca wyłącznie dla pojedynczej firmy – w naszych warunkach raczej prywatnej niż państwowej i raczej zagranicznej niż polskiej – byłaby stratą z punktu widzenia państwa. Fachowców od strategii i praktyki gospodarczej w skali makro nigdzie poza polityką wykształcić się nie da. Pracuje więc u nas były minister przekształceń własnościowych dr Janusz Lewandowski, była sekretarz stanu w ministerstwie pracy, dr Aleksandra

Wiktorow, były szef GUS dr Bogdan Wyżnikiewicz, a ostatnio nawiązał z nami stałą współpracę twórca wszystkich budżetów państwa lat transformacji dr Wojciech Misiąg.

Czy niezależny instytut badający gospodarkę może mieć jakieś zalety także z punktu widzenia aktualnej władzy?

Niezależne instytucje naukowo-badawcze mogą spełniać kilka pożytecznych dla władzy funkcji. Po pierwsze, jest to rola termometru, mierzącego i oceniającego procesy zachodzące w gospodarce, zarówno jeśli chodzi o politykę makroekonomiczną, jak i politykę instytucjonalną. Dysponując instrumentami obserwacji i analizy zjawisk gospodarczych, jesteśmy w stanie formułować prognozy ostrzegawcze.

Drugą rolą jest możliwość uwiarygodnienia działań rządu. Przykładowo, w styczniu tego roku pojawiły się natarczywie formułowane postulaty podniesienia stopy kredytu refinansowego, czego rząd nie był zwolennikiem i jako argumentu w dyskusji mógł używać naszych analiz wykazujących negatywne skutki takiej decyzji.

Możemy także pomagać rządowi w przeciwstawianiu się naciskom sił reprezentujących interesy partykularne. Każda zmiana ustrojowa wymaga naruszenia istniejącej struktury, z której, choćby nawet była bardzo zła – ktoś przecież czerpał korzyści, często zresztą niezasłużone. W dyskusji z przedstawicielami rozmaitych branżowych czy lokalnych *lobbies*, eksperci przygotowani przez niezależną instytucję badawczą pozwalają rządowi na skuteczną obronę racji całej gospodarki, czy też nawet długofalowych interesów samych zainteresowanych.

Kolejnym pożytkiem z istnienia takich ośrodków, jak IBnGR jest przygotowywanie scenariuszy negocjacyjnych na potrzeby przedstawicieli Polski w rokowaniach z partnerami zagranicznymi. Reprezentanci Unii Europejskiej czy państw zachodnich są do takich rozmów doskonale przygotowani, bo dla nich pracują świetnie wyposażone i doświadczane sztaby specjalistów. Nasi przedstawiciele często muszą się odwoływać do intuicji, bo nie mają odpowiedniego zaplecza anali-

tycznego pozwalającego szybko szacować skutki różnych rozwiązań przedstawionych przez drugą stronę.

Jakie powinny być zasady finansowania badań „nieużytkowych” w gospodarce?

Dla rządu są to badania jak najbardziej użytkowe, ale także dla opinii publicznej, prasy i opozycyjnych partii politycznych wartość obiektywnej i rzetelnej informacji gospodarczej jest nie do przecenienia.

Ostatnio przedstawiliśmy duży raport z badań nad realizacją ustawy o restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków. Jako jedyna instytucja w kraju dokonaliśmy pogłębionej analizy aktywności banków, które zostały specjalnie w tym celu dokapitalizowane obligacjami państwowymi. Opisaliśmy decyzje podejmowane przez banki w przekroju sektorowym, kryteria, jakimi kierowano się przystępując do postępowań ugodowych. W tym sensie także trudno mówić o wynikach naszej pracy, że są to badania „nieużytkowe” – z punktu widzenia analizy skuteczności stanowionego prawa, wyniki naszych badań mają jak najbardziej praktyczne, użytkowe znaczenie.

W kwestii finansowania marzy nam się taki model, jaki jest przyjęty np. w Niemczech, gdzie pięć głównych instytutów badawczych w 50% finansuje rząd federalny, a w 25% – landy. Pozostałe fundusze pochodzą z gospodarki i od prywatnych fundatorów. W naszych warunkach realne wydają się nieco inne proporcje, a mianowicie: 30% z kasy państwowej, 30% z gospodarki prywatnej i 40% od zagranicznych sponsorów. Tego typu dotacje państwowe powinny przysługiwać tylko ośrodkom wykazującym odpowiednio wysoki poziom merytoryczny i użyteczność swoich produktów, przy czym powinno to być finansowanie średnioterminowe, a więc około trzy-, pięcioletnie. Obniżenie tego poziomu w średnim horyzoncie czasowym powinno powodować zmniejszenie lub wycofanie dotacji.

Na razie jednak rzeczywistość jest inna. Instytut nasz jest finansowany głównie z grantów fundacji zagranicznych.

Jaki podstawowy konflikt opisuje obecną sytuację społeczno-gospodarczą Polski?

Głównym źródłem konfliktów są stare i nieefektywne struktury gospodarcze. Po PRL-u pozostała gospodarka nie odpowiadająca potrzebom rynku wewnętrznego i nie przygotowana do konkurencji międzynarodowej. Rolnictwo, przemysł ciężki i sfera budżetowa wymagają ogromnego wysiłku restrukturyzacyjnego. Istnieje tutaj pewien fatalny determinizm: ludzie zatrudnieni w tych sektorach są już na starcie w gorszej pozycji niż handlowcy, usługodawcy czy pracownicy sektora finansowego. Te różnice na niekorzyść są subiektywnie niezawinione, a profity z tytułu znalezienia się „po właściwej stronie” są często dziełem przypadku. Wywołuje to powszechną frustrację, ponieważ ludzie czują się pozbawieni kontroli nad własnym losem.

Drugi fundamentalny konflikt rozgrywa się na osi insiderzy – outsiderzy. Siła insiderów z przedsiębiorstw i słabość systemu politycznego, który powinien przynajmniej po części reprezentować interesy outsiderów, ma niedobre skutki społeczne i gospodarcze. Ten konflikt ma swój aspekt uniwersalny, który wyraża się, w pewnym uproszczeniu, zależnością pomiędzy poziomem ochrony interesów insiderów i stopą bezrobocia, ale ma także specyfikę lokalną, bowiem w Polsce obserwuje się zjawisko kapitalizacji pozycji insiderskiej w procesie przekształceń własnościowych. Objawia się to w przejmowaniu przez załogi za darmo znacznych pakietów akcji w ramach prywatyzacji, w faktycznym finansowaniu tego przejmowania z budżetu, a więc z kieszeni outsiderów, w „prezentach” od inwestorów zagranicznych, którzy kredytują zakup akcji przez załogę, w zamian za wyrażenie zgody na prywatyzację.

Sfera budżetowa także bierze udział w tej „dzikiej prywatyzacji”. Klasycznym przykładem jest tutaj eksploatacja majątku służby zdrowia w ramach prywatnych praktyk lekarskich.

Tak wygląda diagnoza. A jaka jest recepta na przyszłość?

Trzeba obniżyć podatki, umożliwić akumulację kapitału, zmniejszyć inflację i racjonalizować budżet.

Czyli — żadnych rewelacji?

W gospodarce nie ma cudownych recept. Nieefektywne struktury „żywią się” gospodarką efektywną, głównie prywatną. Ani wieloprzemysłowa klasa robotnicza, ani rolnicy, ani nauczyciele nie są przy tym zadowoleni — przeciwnie, uważają, że reformy realizowane są ich kosztem. Trudno o większe nieporozumienie. Sfera budżetowa jest także sektorem potwornego marnotrawstwa, zresztą bez specjalnej winy ofiarnie pracujących lekarzy, pielęgniarek i nauczycieli. W istniejącej strukturze ich interes polega często na czerpaniu korzyści z pozycji insiderskich, choć może im się wydawać, że jest inaczej.

Zmiany struktury możliwe będą jednak dopiero w wyniku całościowej reformy, której nie da się przeprowadzić od wewnątrz. Reforma zaś oznacza konieczność poddania się ostrzejszym regułom gry: wymagane będą wyższe kwalifikacje i lepsza praca, większa transparentność. Niewydolność systemu politycznego ujawnia się tutaj z całą jaskrawością: państwo jest słabe, więc boi się wejść w konflikt z nauczycielami czy służbą zdrowia, mimo że w tym konflikcie reprezentowałoby długofalowy interes wszystkich obywateli.

A jakie są jasne strony naszej sytuacji gospodarczej?

W ciągu pięciu lat transformacji z całą pewnością sprawdziły się dwie rzeczy: prywatyzacja i decentralizacja na rzecz samorządu terytorialnego.

Prywatyzacja jako proces przechodzenia majątku państwowego w ręce właścicieli odpowiedzialnych za wyniki ekonomiczne. Proces ten nie przebiegał tak gładko, jak to projektowano na początku; okazało się, że działania oddolne i boczne były znacznie bardziej skuteczne niż prywatyzacja odgórna, realizowana przez państwo. Dzięki temu jednak mamy dziś największy w krajach postkomunistycznych sektor prywatny i najwyższy wskaźnik wzrostu gospodarczego.

Sektor ten w szybkim czasie pokazał wszystkie swoje zalety.

Poza skłonnością do płacenia podatków.

Zgoda, ale podatki są za wysokie, a poza tym państwo nie umie ich zbierać. Natomiast w sektorze prywatnym nastąpił wzrost produkcji i zatrudnienia, pozwalający pokonać tendencje spadkowe obu tych parametrów w sektorze państwowym. Nastąpił też ogromny wzrost skuteczności inwestowania i choć globalnie wartość inwestycji spadła, to ich efekty z punktu widzenia wzrostu dochodu narodowego były znacznie większe niż poprzednio. Korzystnie zmieniła się struktura inwestycji: nakłady dotyczą nie murów, ale maszyn i technologii.

Decentralizacja także okazała się strzałem w dziesiątkę. Gminy nieporównanie efektywniej gospodarują groszem publicznym. Dlatego trzeba nadal przesuwac uprawnienia decyzyjne i środki pieniężne jak najdalej od centrum. Nie do „swoich” wojewodów, ale do gmin, a w przyszłości powiatów i regionów. Regionalizacja polityki gospodarczej powinna przynieść kolejny potężny impuls wzrostu efektywności w skali makro, tak jak prywatyzacja na poziomie przedsiębiorstwa.

W reformie sfery budżetowej konieczne jest połączenie prywatyzacji z przeniesieniem zadań i środków na szczebel samorządu terytorialnego. Tylko w ten sposób można będzie zmniejszyć obciążenie budżetu i znacznie poprawić jakość usług.

Model państwa minimum wynika zatem nie z przesłanek doktrynalnych, ale z analizy sytuacji gospodarczej.

Nie tylko gospodarczej. Polacy na pewno nie stworzą państwa dużego i sprawnego zarazem. Modelem dostępnym i — w mojej opinii — odpowiadającym potrzebom, aspiracjom i możliwościom polskiego społeczeństwa jest państwo zdecydowanie ograniczone, w którym aktywność obywateli skupia się w sektorze prywatnym i w samorządach. Odchudzenie państwa i jego usprawnienie jest potrzebne także po to, żeby dokonać konsolidacji sektora prywatnego. Polegać ona będzie na ograniczeniu szarej strefy i stworzeniu legalnych mechanizmów akumulacji kapitału.

Mechanizm jest bardzo prosty: niskie podatki powinny zachęcać do ujawniania zysku. Zysk powinien

być przepustką do otrzymania kredytu, lub pozyskiwania kapitału z rynku kapitałowego. Pula dostępnych środków powinna zwiększyć się o kwoty dotychczas zawłaszczane i marnotrawione przez budżet.

Czy istnieje związek pomiędzy polityką informacyjną a gospodarką, innymi słowy — czy świadomość można i należy kształtować inaczej niż poprzez zmiany bytu?

Na oba pytania odpowiedź brzmi: zdecydowanie tak. Ale to nie jest odpowiedź wystarczająca. Partie postsolidarnościowe określające siebie jako prawicowe czy centroprawicowe potwornie nagrzeszły w dziedzinie instrumentalnego traktowania przekształceń w gospodarce. Swoje rozważania ograniczam tutaj wyłącznie do tego fragmentu sceny politycznej, bo od postkomunistów trudno było oczekiwać specjalnej odpowiedzialności za budowę III Rzeczypospolitej.

Napięcia związane z transformacją musiały się pojawić i to w ogromnym natężeniu. W punkcie startu byliśmy w najgorszej sytuacji. W Czechosłowacji nie było inflacji i zadłużenia zagranicznego. Na Węgrzech był dług zewnętrzny, ale nie było inflacji i gospodarka była o wiele bardziej otwarta. W NRD — wiadomo. W Polsce natomiast była hiperinflacja, ogromne zadłużenie zagraniczne (i wewnętrzne, o czym często się zapomina) i — w przeciwieństwie do NRD — my nie mieliśmy bogatego wujka. Koszty transformacji musiały być więc znaczne i jest oczywiste, że musiało je ponieść większość społeczeństwa, a nie np. elity, nomenklatura czy nowi „prywatyzarze” zapelniający nisze rynkowe pozostawione przez PRL. Jednak warunki psychologiczne przejścia przez ten okres zostały ludziom maksymalnie pogorszone wspólnym wysiłkiem partii politycznych i mediów.

Popelniono fundamentalny błąd w ocenie odbiorcy informacji. Błąd, który być może był nie do uniknięcia, ale który będzie mścił się jeszcze przez długie lata. Widzów, czytelników i słuchaczy epatowano surowymi informacjami, odreażując w ten sposób czasy jedynie słusznymi komentarzami. Na dodatek

informacja ta płynęła głównie z ust polityków, którzy byli najczęściej osobiście zaangażowani w zwalczanie czy to prywatyzacji, czy reformy sfery budżetowej albo nowego prawa lokalowego. Politycy mają do tego prawo, ale dziennikarze nie mogą przerzucać ciężaru analizy wypowiedzi polityków na szarego obywatela, ponieważ w takiej konfrontacji jest on bez szans. Autorytet formalny mediów i wszelkich „gadających głów” jest ogromny. A u nas kluczem do sukcesu dziennikarskiego było zderzenie kilku wypowiedzi i pozostawienie odbiorcy oceny, kto miał rację; odbiorcy pozbawionemu jakiegokolwiek aparatu analitycznego i podstawowej wiedzy o procesach ekonomicznych, mechanizmach politycznych czy choćby regułach prowadzenia sporu.

Na dodatek to nigdy nie była pogłębiona i rzetelnie prowadzona dyskusja, tylko zderzenie krótkich (bo czas goni), wyrwanych z kontekstu zdań.

Były to wypowiedzi ulotne, bo przecież rynek prasowy nie wyglądał na początku lat 90. tak, jak obecnie, a poza tym było ich nieprzeliczalne mnóstwo. Chcąc się zastanowić poważnie nad strumieniem informacji płynącym nieprzerwanie z telewizora, należałoby zajmować się tym na pełny etat. Z taką sytuacją nie pora-

dziłoby sobie żadne społeczeństwo, nawet sto razy bardziej wykształcone.

Jeśli w USA jakiś polityk powie ewidentne głupstwo ekonomiczne, to we wszystkich poważnych czasopiśmiech można przeczytać *in extenso*, co on naprawdę powiedział, a po drugie znaleźć przygważdżające komentarze jednoznacznie kwalifikujące daną wypowiedź jako oszustwo gospodarcze lub dowód kompletnej ignorancji. Natomiast u nas rolę komentatora politycznego ma pełnić obywatel, który być może zetknął się z ekonomią polityczną socjalizmu, a na pewno z latami propagandowego bełkotu. Przedstawiciele rozmaitych ugrupowań opowiadali publicznie najpotworniejsze herezje, a rola dziennikarza ograniczała się do trzymania mikrofonu. Trudno się zatem dziwić ludziom, którzy brali to za dobrą monetę. Skoro polityk w t e l e w i z j i mówi, że wyrzeczenia nie są potrzebne, że prywatyzacja to złodziejstwo, a obcy kapitał chce nas wykorzystać i porzucić — i nikt nie zarzuca mu kłamstwa — to chyba musi być prawda. Domaganie się od ludzi, żeby samodzielnie wybierali z natłoku informacji te, które są dla nich trudne, a odrzucali brzmiące sympatycznie i beztrudno — jest dowodem przerażającej głupoty.

Jest pewnym usprawiedliwieniem fakt, że poważnych komentatorów politycznych i gospodarczych było

u nas (a i jest nadal) niewiele, ale przecież w telewizji nie trzeba setek odpowiedzialnych komentatorów, wystarczy kilku — i właśnie tych kilku zabrakło. Jeśli więc postawić pytanie: czy można było zmniejszyć stres związany z transformacją i zmienić odbiór polityki gospodarczej a jednocześnie zapewnić ludziom więcej spokoju i zaufania do przyszłości — to odpowiadam: trzy razy tak! Z dzisiejszej perspektywy widać wyraźnie, że nie sprawdziły się przepowiednie czarnowidzów: gospodarka rozwija się w niespotykanym w Europie tempie, inflacja spada, bezrobocie nie rośnie, długi ulegały redukcji, zaczynamy coraz więcej oszczędzać i inwestować. Jako konsumenci mamy do czynienia z nieporównanie bardziej różnorodną i lepszą jakościowo paletą dóbr i usług.

Mimo obciążeń mentalnych PRL-u Polacy wykazali się nad wyraz intensywną przedsiębiorczością i mobilnością, a także wielką chęcią i zdolnościami do nauki tajników gospodarki rynkowej. Wystarczy spojrzeć na wspaniałe rozkwit prywatnych szkół biznesu i bankowości. Na tym można budować naszą dobrą przyszłość w rodzinie krajów demokratycznego kapitalizmu.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał *Dariusz Teresiński*



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu

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

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

OSRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

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

Dariusz Teresiński

Strach przed myśleniem

Wyobraźmy sobie mieszkańca bezludnej wyspy. Dochód naszego bohatera jest mierzony bananami. Poziom jego dochodu określa zatem urodzaj i apetyt pozostałych człekokształtnych.

Jakie skutki może mieć przyjęcie przez jednoosobowy parlament wyspiarzy ustawy nakazującej utrzymanie dochodów ludności wyspy per capita na określonym poziomie? Skutki mogą być dwójakie: albo wyda się wojnę konkurencji, albo ustawa poddana zostanie reasumpeji w celu osłabienia jej kategoriycznego charakteru. Przyjmijmy jednak, że pozostali pretendenci do bananów zostali już wytrzebieni — co wtedy?

Wtedy w czystej postaci jawi się problem sztywności rynku. W analizach ekonomicznych dotyczy to zwłaszcza rynku pracy. Poziom zatrudnienia generalnie wyznaczany jest przez dwa czynniki: poziom dochodu narodowego i ograniczenia mobilności pracobiorców. Dochód narodowy jest dany i nie podlega żadnym wpływom czy apelom. Ograniczenia mobilności mogą być natomiast dwójakiego rodzaju: niska podaż mieszkań może unieruchamiać ludzi, którzy skądinąd skłonni byłiby poszukać sobie pracy gdziekolwiek bądź, albo też koszty zatrudnienia i/lub zwolnienia pracownika mogą skutecznie zniechęcać do racjonalizacji zatrudnienia. Cóż dzieje się w takim przypadku? W real-socjalizmie zmniejsza się dochód narodowy poprzez przejadanie amortyzacji, zadłużenie zewnętrzne i wewnętrzne oraz rabunkową eksploatację środowiska naturalnego. W wersjach totalitarnych dochodzi do tego praca niewolnicza lub quasi-niewolnicza. W krajach socjaldemokratycznych natomiast rośnie bezrobocie.

Zarówno ustawy nakaz wypłacania wysokich odpraw zwalnianym pracownikom, jak też wymóg wypłacania świadczeń nie niższych niż określone ustawowo minimum, powszechnie uznawany jest za zdobycz socjal-

ną. Jeśli uznać definicję Jacka Fedorowicza, że przymiotnik „socjalistyczny” ma znaczenie niwelujące i rozciągnąć ją na pokrewny przymiotnik „socjalny”, wtedy rzeczywiście płacę minimalną można uznać za zdobycz. Zdobywa się bowiem przy jej pomocy spadek zatrudnienia.

Przedsiębiorcy, którzy mniej sprzedają (bo spadł popyt na ich produkty), nie mogą zwolnić niepotrzebnych pracowników, nie mogą więc obniżyć kosztów produkcji, albo zatem ograniczyć inwestycje (co przyniesie wzrost bezrobocia w przyszłości), albo zamknąć interes i solidarnie z załogą wystąpić o zasiłek.

Placy minimalnej towarzyszy zwyczaj kontrola czynszów, która skutecznie uniemożliwia budowanie mieszkań. Korelacja nie jest przypadkowa — obie regulacje mają na celu chronienie tych, którzy już odpowiednio: pracują lub mieszkają przed tymi, którzy mieszkać lub pracować mają zamiar.

W krajach socjaldemokratycznych, mimo barier ograniczających zwalnianie (odprawy, protesty związków zawodowych), narasta fala bezrobocia, ponieważ nikt nie może zmusić przedsiębiorców do zwiększenia zatrudnienia. Gdyby natomiast udało się to zrobić, efektem byłaby galopująca inflacja i dodatkowe obniżenie GNP. Dlaczego? — skłonni byłiby zapytać przedstawiciele niepodległościowej, chadeckiej i społeczno-liberalnej (sic!) prawicy. Dlatego, że zatrudnienie dwóch osób do robienia tego, co może robić jedna, musi prowadzić do obniżenia dochodu narodowego, a wtedy banki centralne mają zwyczaj zapominać, że drukowanie pieniędzy bez pokrycia jest przestępstwem — i tak powstaje inflacja.

Znudzony lopatologicznym tokiem wykładu Czytelnik mógłby w tym momencie (a może i wcześniej) zapytać, podobnie jak byli elektorzy Dukakisa, „where’s the beef?” Otóż beef jak łatwo zgadnąć znajduje się w USA. Bezrobocie wynosi tam 6%

i oceniane jest jako bliskie „naturalnej stopie bezrobocia” (jest to termin określający, w niewielkim uproszczeniu, stopę bezrobocia, poniżej której w danych warunkach zejść się nie da). Jednocześnie jednak występuje tam poważny problem ludzi, którzy wprawdzie mają pracę, jednak ich dochody kształtują się poniżej minimum socjalnego (rozumianego jako graniczny poziom dochodów zapewniających biologiczną i społeczną egzystencję).

Skrajni liberałowie obciążają winą za taki stan rzeczy przesocjalizowanie gospodarki amerykańskiej, w tym szczególnie ogromne programy pomocy społecznej, służące głównie interesom realizującej je administracji. Trudno się z tym nie zgodzić, nie widać bowiem żadnego powodu, dla którego socjalizm w USA miałby mieć bardziej dobroczynny wpływ na gospodarkę niż w Korei Północnej. Wydaje się jednak, że w analizie takich zjawisk warto uwzględnić także czynnik natury par excellence filozoficznej.

Cóż jest sprawiedliwość? Odpowiedź zazwyczaj bywa trojaka: sprawiedliwie to znaczy po równo, innym nie więcej niż mnie, albo co najmniej wedle powszechnie uznanych minimalnych potrzeb. Mało kto skłonny byłby uznać za sprawiedliwy porządek, w którym skąpe środki dzieli się ściśle proporcjonalnie wedle reguł malejącej efektywności ich wykorzystania. Szczególnie jeśli na końcu kolejki znaleźć by się mieli ci, których oferta w społecznym podziale pracy wyceniona została na wartości bliskie zera. Taka bezduszna arytmetyka może mieć miejsce w ponurych antyutopiach, ale nie w głęboko humanistycznych społecznościach przelomu tysiącleci! — odpowie oburzony chór.

W połowie września będzie już wiadomo jaki model sprawiedliwości zastosowano wobec koczujących na granicy z Zairem Rwandyjczyków i wtedy też poznamy miarę szczerości tego oburzenia.

Barbara Czarniawska-Joerges, Monika Kostera

Teoria organizacji w obrazkach

Organizacja — maszyna

Organizacja — organizm

Tradycyjny sposób wprowadzania czytelników w teorię organizacji zaczynał się od definicji. Główne pojęcia były precyzyjnie definiowane, aby czytelnik mógł wyrobić sobie pogląd o tym, które stwierdzenia dotyczące organizacji są prawdziwe, a które fałszywe lub niepoprawne. Obecnie nie istnieją już „jedynie słuszne definicje” i o tym właśnie traktuje poniższy artykuł.

Przede wszystkim używanych jest jednocześnie wiele definicji, które rodzą się zarówno w teorii, jak i w praktyce. Można by dokonać porównania relatywnie silnych i słabych stron różnych definicji, a następnie wybrać najlepszą z nich, albo przynajmniej taką, która ma najmniej mankamentów. Problem jednak w tym, że różne osoby, dokonujące takich porównań, doszłyby do odmiennych wniosków. Wynika to z tego, że ludzie postrzegają świat na różne sposoby, mają różne poglądy, przyświecają im różne cele praktyczne itd., itp.

Jeżeli zechcemy włączyć perspektywę historyczną, sprawy skomplikują się jeszcze bardziej. Okazuje się, że w latach 30. myślano tak, a w 50. — inaczej. Jak przekonać wszystkich, że to właśnie my, w latach 90. mamy rację? Niby łatwo, bo dawni autorzy nie mogą się już sprzeciwić, ale i w obecnych czasach mamy pewne problemy.

Powiedzmy, że uda nam się znaleźć lub stworzyć ową „jedynie słuszną” definicję organizacji. Do czego będziemy jej używać? Czy po to, by ułożyć lub rozwiązać test egzaminacyjny? To zrobić najłatwiej. Jednak czytamy i dyskutujemy o organizacjach na ogół w innym celu. Jesteśmy kierownikami liniowymi, sztabowymi, doradcami organizacyjnymi, ekspertami, naukowcami (lub studentami, którzy w przyszłości obejmą jedną z tych ról). Czy ta sama definicja będzie nam przydatna, niezależnie od roli? Raczej nie. Poza

tym nawet w ramach tej samej roli możemy kierować się różnymi motywami w różnych sytuacjach, co oznacza, że będziemy zmieniać sposób patrzenia na te same zjawiska.

„Jedynie słuszna definicja” nie jest więc szczególnie przydatna. Przydatne definicje zależą od czasu, miejsca, ludzi, którzy ich używają, ale chyba przede wszystkim od celu, w jakim się je stosuje. Zamiast poszukiwać „jedynie słusznej definicji” możemy zatem spojrzeć na teorię organizacji jak na repertuar teatralny, szafę z ubraniami lub skrzynię z narzędziami, które zawierają różne definicje, a potem przyjrzeć się jak zostały one skonstruowane, kto ich używa i w jakim celu. Nie jest naszą intencją przedstawienie wszystkich możliwych definicji. Jeśli uda nam się przekonać czytelników, że istnieje taka „szafa z pojęciami”, mogą szukać dalej na własną rękę, a nawet stworzyć własne narzędzia, pomysły, czy kostiumy.

Gareth Morgan, teoretyk, który zwrócił uwagę na kluczową rolę metafory (przeñośni) w teorii organizacji¹⁾, zasugerował, że rozmaite definicje organizacji oparte są na różnych metaforach, często nieświadomych. Metafora to, według *Podręcznego słownika terminów literackich*, „wyrażenie będące niezwykłym użyciem lub połączeniem słów, które w nowych okolicznościach lub związkach zyskują nowe znaczenie [...]. Powstaje ono zawsze na fundamencie znaczeń dotychczasowych jako ich przekształcenie, przeniesienie, rozszerzenie, uatrakcyjnienie itp.”²⁾.

Jakkolwiek definicja „słownika” jest bez wątpienia słuszna, wiemy już, że nie ma definicji idealnych, a zatem możemy zwrócić uwagę na brakujący w tej definicji element, ważny wszakże dla naszych celów. Istotą przeñośni jest jej „obrazowość” — wyobraźnia o rzeczywistości, niekoniecznie o charakterze lingwistycznym — która następnie jest

„przenoszona” z jednej sytuacji na drugą, już przy pomocy języka. Metafora opiera się bowiem na stosowaniu analogii, tj. działania logicznego, gdy zakłada się podobieństwa między wyobrażeniami (ale nie słowami — w tym przypadku mówimy o paronomazji). Język, którym się posługujemy, jest wypełniony metaforami, ale rzadko się nad tym zastanawiamy. Refleksja zalicza się do obowiązków teorii, w odróżnieniu od praktyki. Zastanówmy się np. czym różnią się od siebie zaproponowane wcześniej przeñośnie przedstawiające teorię organizacji jako: repertuar, szafę z ubraniami lub skrzynkę z narzędziami? Można zauważyć, że „repertuar” jest związany z „teatrem”, co czyni naukę „grą dla publiczności”, a badaczy „aktorami”. Jednym ta metafora może się podobać, podczas gdy inni mogą stwierdzić, że sugeruje ona pewną powierzchowność, żeby nie powiedzieć — zakłamanie itp. Jeszcze ciekawsze może być porównanie „skrzynki z narzędziami” lub „warsztatu”, jak się często mówi o nauce, z „szafą z ubraniami”. „Narzędzia” i „warsztat” są często spotykanymi metaforami, którym nikt się nie dziwi. Czemu jednak „szafa z ubraniami” brzmi tak dziwnie, a i niepoważnie w tym kontekście? Feministki przypominają nam, że żyjemy w świecie mężczyzn — większość metafor w teorii organizacji pochodzi ze świata wojny, sportu, polowania lub mechaniki. A dlaczego właściwie nie mielibyśmy czerpać przykładów z salonów kosmetycznych, z kuchni lub dzieciennego pokoju? Czy są one mniej zorganizowane?

Istnieje więc wiele różnych definicji organizacji i różnych metafor — wszystkie mogą być równie dobre, w zależności od tego, kto ich używa, kiedy, gdzie i w jakim celu. Wszystkie mają jednak swoje konsekwencje — etyczne, ideologiczne i przede wszystkim, praktyczne.

Przyjrzyjmy się teraz najbardziej znanym metaforom, by przekonać się, co mogą nieść ze sobą dla osoby, którą nazwiemy „analitykiem” i która może być doradcą organizacyjnym, lubiącym refleksję kierownikiem, badaczem, lub studentem. Opiaramy się przede wszystkim na metaforach w książce Morgana (1984), lecz uzupełnionych i przeinterpretowanych przez nas.

Aby uczynić nasz wykład mniej abstrakcyjnym, wyobraźmy sobie, że dyrektor szkoły języków obcych zdecydował się zatrudnić doradców, by ci dokonali analizy jego firmy i zaproponowali usprawnienia w organizacji i zarządzaniu nią. Do wyboru ma jedenastu konsultantów, z których co drugi jest kobietą, żeby i w teorii było równouprawnienie.

Organizacja — maszyna

Pierwszy doradca ma do organizacji podejście mechanistyczne: postrzega organizację jak typ maszyny. Będzie sobie w pierwszej kolejności zadawał takie pytania, jak — czy struktura szkoły jest odpowiednia? Następny punkt to materiał — czy nauczyciele są kompetentni, czy są

wystarczająco odporni na stres, by móc prowadzić lekcje, czy kursanci są odpowiednio wysokiej jakości? Być może potrzebny jest „ateś” jakości, np. testy i egzaminy wstępne, wykrywające jawne i ukryte defekty kandydatów?

Następnie przyjrzą się powierzchni styku, gdzie pojawić się mogą tarcia i iskrzenia. Najczęściej będą to te miejsca, gdzie następuje kontakt różnych grup ze sobą, np. kursantów z nauczycielami (podczas lekcji), kursantów z administracją (sekretariat), nauczycieli z administracją itp. Tam, gdzie spotykają się poszczególne „części”, wszystko musi działać „gładko” (stąd też wyrażenia „naoliwić” lub „posmarować”).

Najważniejsza jest sama funkcja, w co najmniej dwu aspektach. Pierwszy, to planowanie — wszystko musi odbywać się w odpowiedniej kolejności i w odpowiedni sposób, a odpowiedni ludzie i rzeczy muszą znaleźć się na odpowiednim miejscu i w odpowiednim czasie. Nauczyciel nie może przyjść do klasy dwie godziny po zakończeniu wykładu, a projektor przeźroczy ma stać w sali wykładowej, a nie w warsztacie naprawczym. Drugi, to produktywność — „wejść” w stosunku do „wyjść”, energia w stosunku do ciepła, liczba uczestników kursu i nauczycieli w stosunku do absolwentów kursów otrzymujących dyplomy itd.

Ten sposób widzenia organizacji wywodzi się od Fredericka Taylora, uważanego za ojca „naukowego zarządzania”. Nie oznacza to, iżby metafora „organizacja jako maszyna” była już nieaktualna. Przeciwnie, staje się znów popularna — zarówno *time management* (zarządzanie czasem) jak i *human resource management* (zarządzanie zasobami ludzkimi) opierają się wyłącznie na retoryce mechanistycznej.

Ten sposób widzenia organizacji wywodzi się od Fredericka Taylora, uważanego za ojca „naukowego zarządzania”. Nie oznacza to, iżby metafora „organizacja jako maszyna” była już nieaktualna. Przeciwnie, staje się znów popularna — zarówno *time management* (zarządzanie czasem) jak i *human resource management* (zarządzanie zasobami ludzkimi) opierają się wyłącznie na retoryce mechanistycznej.

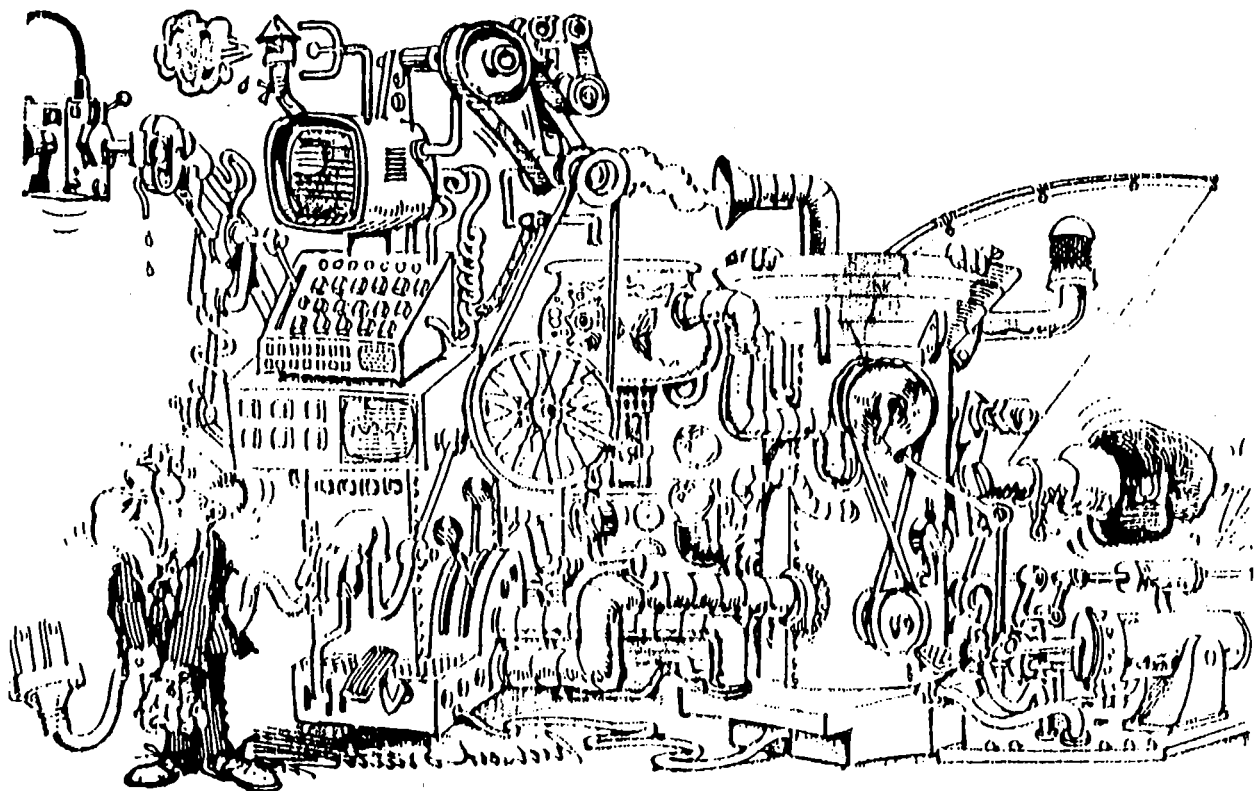
METAFORA 1: MASZYNA (system ograniczony)

ROLA ANALITYKA: („mechanik”)

- znaleźć defekty i usunąć je (wymienić uszkodzone części),
- skonstruować lepsze maszyny (minimalizować tarcie i maksymalizować efektywność).

Organizacja — organizm

Istnieją pewne podobieństwa między metaforą mechaniczną i metaforą organizacji jako organizmu, ale



nasza pani konsultant woli wskazać na różnice. Materiał jest dany (ludzie są, jacy są), a zatem należy skoncentrować się na samych funkcjach – ważniejsza od fizyki jest fizjologia.

Nasza pani konsultant jest wierna tradycji fizjologicznej i chętnie analizuje „przepływy” i „strumienie”: pieniędzy, ludzi, idei. „Przepływ”, czyli *throughput*, staje się bardziej interesujący niż mechanistyczne odniesienie „wejść” do „wyjść”. Szkoła języków obcych nie jest „czarną skrzynką” – możemy przyjrzeć się temu, co dzieje się „po drodze”, nawet jeśli potrzebny będzie do tego celu rentgen.

Poza tym organizmy nie mogą być analizowane w oderwaniu od swego otoczenia, od którego są uzależnione i do którego coś wnoszą, choćby tylko zanieczyszczenia. Uzależnienie od otoczenia oznacza, że efektywność musi być badana z punktu widzenia reakcji otoczenia na produkt organizacji. Czego oczekuje otoczenie od szkoły? Jeśli przede wszystkim jakości, to wówczas oszczędność energii na wejściu staje się mniej istotna, nawet jeśli dobra gospodarka jest tak samo ważna, jak dobre trawienie. Inne ważne pytanie dotyczy zdolności organizacji do przetrwania, zależnej między innymi

od sytuacji na rynku, gdzie wiele szkół konkuruje między sobą o te same zasoby i to samo otoczenie.

Jak widać metafora organizacji jako organizmu jest stosunkowo bliska metaforze rynkowej i nie jest to przypadek. Teoria ewolucji rozwinęta została mniej więcej w tym samym czasie, co teoria rynku i czerpała z tej ostatniej inspirację. Darwin czytał Malthusa. Co ciekawsze, teoria ewolucji zmieniła się ostatnio w sposób dramatyczny, przede wszystkim w wyniku teorii chaosu. Czy będzie to miało wpływ na teorię rynku? Wrócimy do tego później.

Zauważyliśmy też, że nasza pani konsultant używająca metafory organizacja-organizm jako pierwsza zaczęła mówić o „dobrym samopoczuciu” organizacji. Dotyczyć to może poszczególnych ludzi, grup, nawet całej organizacji. Czy uczestnicy kursów czują się dobrze w szkole? Ten problem nie istnieje w świecie metafory mechanicznej albo też ukryty jest w założeniu, że wszyscy czują się dobrze, gdy maszyny sprawnie działają.

Ta pani konsultant chętnie nazywa siebie „analitykiem systemów otwartych” lub „lekarzem przedsiębiorstw”. Szkoła ta ma wielu prekursorów w historii, lecz najbardziej interesujących odnajdziemy chyba

w Tavistock Institute w Londynie. Instytut ten został powołany do życia przez rząd brytyjski po to, by wspierać nadwątlone przedsiębiorstwa po drugiej wojnie światowej. Instytut funkcjonuje nadal i podobny jest pod wieloma względami do kliniki – grupy „lekarzy” odwiedzają przedsiębiorstwa, stawiają „diagnozy” i proponują „leczenie”.

METAFORA 2: ORGANIZM (system otwarty)

ROLA ANALITYKA: („lekarz”)

- postawić diagnozę i uzdrowić (przepisać lekarstwa i przeprowadzić operacje),
- działać zapobiegawczo (określając parametry „zdrowego” środowiska).

Barbara Czarniawska-Joerges,
Monika Kostera

PRZYPISY

- ¹⁾ G. MORGAN, *Images of organization*, Newbury Park 1986.
- ²⁾ M. GŁOWIŃSKI, T. KOSTKIEWICZOWA, A. OKOPIEŃ-SŁAWIŃSKA i J. SŁAWIŃSKI, *Podręczny słownik terminów literackich*, Warszawa 1994, s. 135.

Barbara Czarniawska-Joerges jest profesorem Uniwersytetu w Lund (Szwecja), Monika Kostera doktorem Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.



Mirosław Wypych

Obszary strategicznych decyzji finansowych w przedsiębiorstwie

Pojęcie strategii używane początkowo w wojskowości, obecnie jest powszechnie stosowane w naukach ekonomicznych, a także w praktyce gospodarczej. W odniesieniu do przedsiębiorstwa, mówiąc o strategii, na ogół myślimy o decyzjach dotyczących jego przyszłości. Strategię traktuje się jako specyficzne działanie, które kierownictwo przedsiębiorstwa prowadzi, aby osiągnąć długofalowy cel (wiązki celów), jako rodzaj polityki i zespół przedsięwzięć umożliwiających realizację celu. Strategię można także zdefiniować jako koncepcyjny wzorzec funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, a także zespół kryteriów i reguł decyzyjnych określających funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu, które pozostają w ścisłym związku z długofalowym celem przedsiębiorstwa i sprzyjają jego osiągnięciu.

Pojęcie strategii kojarzy się zatem z pojęciem rozwoju przedsiębiorstwa, a o strategicznym podejściu do rozwoju mówimy w odniesieniu do przedsiębiorstw, w stosunku do których zarówno zarządzający, jak i właściciele rozumują kategoriami przyszłościowymi i mają skonkretyzowaną wizję rozwoju przedsiębiorstwa — owa wizja stanowi punkt wyjścia do formułowania strategii. Podejście strategiczne oparte jest na świadomym działaniu, któremu towarzyszy wybór konkretnych przedsięwzięć i podejmowanie decyzji.

Strategię przedsiębiorstwa dogodnie jest rozpatrywać przez pryzmat funkcjonalnych zakresów działania, którym przyporządkowane są funkcje strategiczne. Poszczególne zakresy działania stanowią swego rodzaju „pomosty” łączące przedsiębiorstwo z otoczeniem. W ten sposób możliwe jest wyodrębnienie strategii globalnej i strategii cząstkowych.

Pojęcie strategii globalnej dotyczy przedsiębiorstwa jako całości i odnosi się do zbioru funkcji strategicznych zintegrowanych wspólnym celem. Najczęściej mówimy wówczas o strategii rozwoju przedsiębiorstwa, lub — o strategii przedsiębiorstwa. Z kolei pojęcie strategii cząstkowej przypisuje się funkcjonalnym zakresom działania — na tej zasadzie wyodrębnia się strategię produkcyjną, marketingową, innowacyjną czy finansową.

Finanse spełniają funkcję szczególną: stanowią „klamrę” spinającą wszelkie przejawy działalności przedsiębiorstwa, będące skutkiem różnorodnych decyzji podejmowanych w obrębie produkcji, marketingu czy innowacji. Ważna rola w tej sytuacji przypada strategii finansowej. Nawiązując do istoty finansów oraz podanej uprzednio interpretacji pojęcia strategii można przyjąć, iż **strategia finansowa przedsiębiorstwa to zbiór kryteriów i reguł postępowania podporządkowanych realizacji strategicznego celu rozwoju, którymi kierują się zarządzający przedsiębiorstwem w trakcie podejmowania decyzji dotyczących pozyskiwania środków na finansowanie bieżących i przyszłych potrzeb oraz określania kierunków i sposobów wykorzystania tych środków m.in. w drodze inwestowania, przy uwzględnieniu istniejących szans, ograniczeń i związków z otoczeniem.**

W podanym określeniu rozgranicza się pozyskiwanie kapitału od sposobów jego wykorzystania, finansowanie od inwestowania, działalność bieżącą (eksploatacyjną) od działalności przyszłej (rozwojowej). Owe rozgraniczenia nie mogą jednak sugerować braku współzależności, jakie zachodzą między finansowaniem a inwestowaniem oraz między działalnością bieżącą i rozwojową.

Należy także dostrzegać relacje zachodzące między pozyskiwaniem kapitału i finansowaniem (ich odzwierciedlenie stanowi struktura pasywów bilansu przedsiębiorstwa), jak również relacje między wykorzystaniem majątku i inwestowaniem (znajdują swój wyraz w strukturze aktywów). Powyższe relacje nakładają się na siebie, rezultatem czego jest m.in. potrzeba zachowania stosownych proporcji między strukturą kapitału a strukturą majątku. Przedstawiając wymienione zależności i relacje w formie schematycznej otrzymujemy zestawienie podstawowych obszarów strategicznych decyzji finansowych (rys. 1.).

Skoro strategia finansowa stanowi element składowy strategii rozwoju przedsiębiorstwa i podporządkowana jest realizacji celu nadrzędnego, to niewątpliwie do decyzji finansowych o strategicznym charakterze zaliczyć należy w pierwszej kolejności **podejmowanie decyzji inwestycyjnych**. Decyzje inwestycyjne wywołują długofalowe skutki ekonomiczne, stanowią podstawę rozwoju przedsiębiorstwa i określają jego przyszłość. Z decyzjami tymi na ogół wiążą się poważne nakłady, a także znaczna skala ryzyka. Określenie kierunków i form inwestowania oraz ocena i wybór projektów inwestycyjnych to niewątpliwie złożony proces decyzyjny, w którym przy zastosowaniu narzędzi i technik zarządzania finansowego należy m.in. określić: kiedy inwestować, w co inwestować, ile inwestować, jak rozłożyć nakłady inwestycyjne w czasie? Jednakże w wąskim znaczeniu tego słowa, za inwestycje uważa się zastosowanie środków finansowych w trwałe składniki majątku. Chodzi zatem nie tylko o inwestycje rzeczowe, ale również inwestycje finansowe oraz inwestycje niematerialne i prawne.

W szerszym znaczeniu inwestowanie obejmuje także finansowanie rzeczowych składników majątku obrotowego. Wszystko to oznacza, iż inwestowanie jest w praktyce procesem permanentnym, podejmowanym w celu utrzymania lub powiększenia majątku przedsiębiorstwa, jak również poprawy jego parametrów jakościowych. Zmiany w majątku wprowadzane decyzjami inwestycyjnymi, mimo jednostkowego charakteru, indukują zwrótnie kolejne zmiany, mające wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę fakt, że inwestycją jest każde wykorzystanie kapitału, w celu jego powiększenia oraz, że inwestowanie prowadzi do zmian w poziomie i strukturze aktywów wskazać można drugi obszar strategicznych decyzji finansowych: **kształtowanie struktury majątku**. Chodzi nie tylko o proporcje między majątkiem trwałym i majątkiem obrotowym, ale również o relacje między poszczególnymi składnikami w ramach majątku trwałego i majątku obrotowego. Aktywa stanowią potencjał przyczyniający się w sposób bezpośredni lub pośredni do przepływów pieniężnych, a to z kolei określa przyszłe korzyści ekonomiczne dla przedsiębiorstwa. Znaczenie struktury aktywów w podejmowaniu decyzji strategicznych wynika głównie z faktu, że poszczególne składniki majątkowe różnią się między sobą: stopniem płynności, skalą ryzyka, jakim jest obciążone ich wykorzystanie, formą uczestnictwa w realizacji operacji gospodarczych. W przypadku rzeczowych składników majątku trwałego ze strategicznego punktu widzenia ważna jest jego deprecjacja i możliwość wyboru formy odpisów umorzeniowych, przy czym relatywnie wysoki udział środków trwałych prowadzi do usztywnienia reguł podejmowania decyzji finansowych. W odniesieniu do finansowych składników majątku trwałego strategiczne znaczenie (m.in. z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku) może mieć ich zróżnicowanie według stopnia kontroli nad innymi podmiotami gospodarczymi. Szczególnie ważne jest wreszcie i to, że struktura majątku ma wpływ na wy-

nik finansowy. Znajduje ona odbicie w strukturze kosztów działalności w układzie: koszty stałe i koszty zmienne. Zmiana struktury majątku prowadzi do substytucji między kosztami stałymi i zmiennymi. Jest to problem tzw. dźwigni operacyjnej, łączący się z elastycznością kosztów i progrem rentowności.

Majątek przedsiębiorstwa pochodzi z różnych źródeł finansowych. Kolejny obszar strategicznych decyzji finansowych dotyczy zatem **kształtowania struktury kapitału**. Relacja między kapitałem własnym a kapitałem obcym to kwestia optymalizacji poziomu zadłużenia przedsiębiorstwa, u której podstaw leżą: zjawisko nazywane dźwignią finansową oraz ryzyko niewypłacalności. Teoria finansów nie jest w stanie określić uniwersalnej formuły, którą posługiwanie się umożliwiłoby wyznaczenie zarówno optimum zyskowności kapitałów własnych, jak i rozsądną skalę ryzyka. Są one bowiem zależne od wielu złożonych czynników, ulegających ciągłym zmianom, w tym także od trudnych do dostatecznie dokładnego przewidzenia zmian koniunktury gospodarczej. Mimo to, w warunkach konkretnego przedsiębiorstwa można określić pewne zasady, które powinny być uwzględniane przy podejmowaniu decyzji dotyczących kształtowania struktury kapitału. Optymalizując strukturę kapitału należy mieć na względzie przede wszystkim długookresowy cel przedsiębiorstwa, ale trzeba również dostrzegać współzależność działalności bieżącej i rozwojowej, umiejętnie oceniać relację między efektem dźwigni a kosztem kapitału, a także zdawać sobie sprawę z konieczności okresowego przewartościowywania długofalowej strategii finansowej, stosownie do zmieniających się warunków ekonomicznych, społecznych, czy politycznych, określających ryzyko operacyjne. Wielce pomocne staje się tu wmontowanie w system finansowy przedsiębiorstwa amortyzatorów neutralizujących skutki ponoszonego ryzyka – rolę tę pełnią rezerwy finansowe.

Strukturę pasywów rozpatruje się także z punktu widzenia długości czasu, na jaki są one zaangażowane

w działalność przedsiębiorstwa (kapitały stałe i zobowiązania bieżące). Ten podział ma jednak istotniejsze znaczenie dla oceny powiązań między strukturą aktywów i strukturą pasywów. Ocena ta łączy się z podejmowaniem decyzji strategicznych w zakresie **kształtowania relacji między strukturą majątku i strukturą kapitału**. W literaturze przedmiotu i praktyce wskazuje się, iż w prawidłowej polityce finansowej przedsiębiorstwa powinny być przestrzegane: tzw. złota reguła finansowania (dotyczy relacji między wysokością kapitału stałego i majątku trwałego) oraz tzw. złota reguła bilansowania (dotyczy relacji między kapitałem własnym i majątkiem trwałym), które są niezastąpione w podejmowaniu decyzji służących kształtowaniu płynności długoterminowej. Ważne jest ponadto przyjęcie określonej strategii zarządzania tzw. kapitałem pracującym (relacja między majątkiem obrotowym a zobowiązaniami bieżącymi) – ważne dla utrzymania płynności krótkookresowej. Rozpatrując łączny wpływ struktury majątku i kapitału na wynik finansowy, a tym samym na rozwój przedsiębiorstwa posługujemy się tzw. dźwignią połączoną.

Zarządzanie kapitałem pracującym zaliczane jest do bieżących decyzji finansowych, a więc decyzji związanych z krótkookresową działalnością przedsiębiorstwa. Uwidacznia się tu związek między decyzjami strategicznymi i decyzjami bieżącymi oraz między działalnością bieżącą i rozwojem przedsiębiorstwa. Wyodrębniony został w ten sposób obszar **decyzji operacyjnych o strategicznym znaczeniu**. Innego rodzaju decyzjami bieżącymi mającymi znaczenie strategiczne są decyzje z zakresu polityki cenowej (stanowiące element strategii marketingowej przedsiębiorstwa) oraz programowanie rozmiarów i struktury asortymentowej produkcji. Szczególnie użytecznymi narzędziami analizy finansowej, pomocnymi przy wypracowaniu strategii postępowania w tym obszarze, jest ocena zależności między kosztami stałymi i kosztami zmiennymi (problem wspomnianych już dźwigni operacyjnej i prognozy rentowności) oraz analiza wrażliwości.

Ostatnim uwidocznionym na schemacie obszarem strategicznych decyzji finansowych jest podział zysku i polityka dywidendy. Decyzje w tym obszarze odzwierciedlają ściśle uzależnienie działalności rozwojowej od działalności eksploatacyjnej oraz zależności, jaka zachodzi między kształtowaniem struktury majątku i struktury kapitału. Zarządzający przedsiębiorstwem w kwestii podziału zysku i polityki dywidendy liczyć się muszą z opinią akcjonariuszy dysponujących pakietem kontrolnym. Punkt widzenia akcjonariuszy w tej kwestii nie zawsze pokrywa się z punktem widzenia zarządzających przedsiębiorstwem. Jeżeli przyjmiemy, że w warunkach gospodarki rynkowej głównym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja dochodu jego właścicieli (możliwa przez wypłatę dywidend z zysku do podziału oraz wzrost wartości akcji), to zarządzający poszukują optymalnych relacji w układach: ryzyko – zyski, dywidenda – cena akcji, wypłata dywidendy – rozwój przedsiębiorstwa. Starają się wyeksponować te relacje przy formułowaniu strategii rozwoju i traktować je jako argument w pertraktacjach z akcjonariuszami, proponując realizację projektów inwestycyjnych sprzyjających osiągnięciu założonego celu.

Reasumując, zestawmy jeszcze raz przedstawione na schemacie i opisane podstawowe obszary strategicznych decyzji finansowych:

- określanie kierunków i form inwestowania oraz ocena i wybór projektów inwestycyjnych,
- kształtowanie struktury majątku,
- kształtowanie struktury kapitału – optymalizacja poziomu zadłużenia,
- kształtowanie relacji między strukturą majątku i strukturą kapitału – zarządzanie kapitałem pracującym,
- operacyjne decyzje finansowe o znaczeniu strategicznym,
- podział zysku – polityka dywidendy.

Poszczególne obszary w pewnym stopniu nakładają się na siebie, albowiem różne sfery działalności przedsiębiorstwa zająbiają się i trudno jest przyporządkować im jedno-

znacznie określone decyzje finansowe. Przedstawioną systematyzację należy zatem traktować jako propozycję skłaniającą do dyskusji i stanowiącą punkt wyjścia do popularyzacji podejścia strategicznego w podejmowaniu decyzji finansowych.

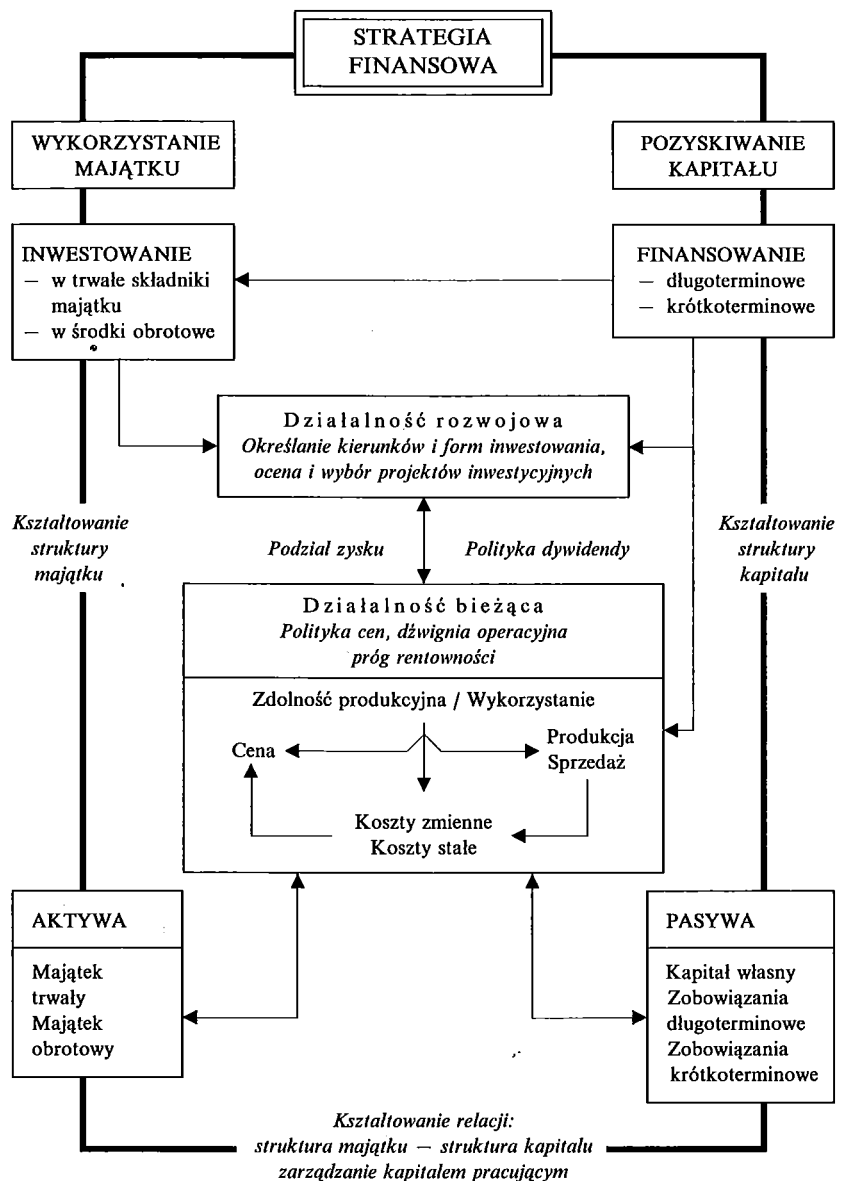
Mirosław Wypych

BIBLIOGRAFIA

[1] BAUGIER J. M., VUILLOD S., *Strategie zmian w przedsiębiorstwie*, POLTEXT, Warszawa 1993.
 [2] BŁOCH H., *Decyzje finansowe*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1993.
 [3] CZEKAJ J., *Finansowe kryteria wyboru przedsięwzięć rozwojowych*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1991.

[4] DOBBINS R., FRĄCKOWIAK W., WITT S. F., *Praktyczne zarządzanie kapitałami firmy*, PAANPOL, Poznań 1993.
 [5] FABIAŃSKA K., ROKITA J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.
 [6] ICKIEWICZ J., *Strategia finansowania przedsiębiorstwa*, POLTEXT, Warszawa 1993.
 [7] JOG V., SUSZYŃSKI C., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1993.
 [8] MICHERDA B., „Dźwignie” w zarządzaniu finansami, „Rachunkowość”, nr 9/1990.
 [9] PEŁKA B., *Polityka przemysłowa, strategii i restrukturyzacja przedsiębiorstw*, IOPM, Warszawa 1992.

Autor – prof. dr hab. jest pracownikiem naukowym Katedry Finansów Uniwersytetu Łódzkiego.



Rys. 1. Podstawowe obszary strategicznych decyzji finansowych

Władysław Janasz

Modele przedsiębiorstwa innowacyjnego (I)

Proces transformacji funkcjonowania gospodarki polskiej oddziałuje na zasadniczą zmianę warunków wypełniania podstawowych funkcji organicznych podmiotu gospodarującego. Wyraża się to m.in. w przewartościowaniu znaczenia poszczególnych funkcji, co znajduje swoje odzwierciedlenie w szczególnej artykulacji znaczenia funkcji rozwojowej.

Warunkiem powodzenia dokonującego się programu przebudowy jest odrodzenie motywacji prorozwojowych gospodarki, tj. stosowania w praktyce zasad celowej innowacji, zarządzania przedsiębiorczego i strategii przedsiębiorczych¹⁾. Do tego niezbędne jest występowanie mechanizmu rynkowego i wykorzystanie jego inspirującej i regulacyjnej funkcji w segmencie procesów innowacyjno-rozwojowych. Innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców. Funkcję tę spełnia ten, kto poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje jako czynnik do społecznej i gospodarczej innowacji.

W krajach o wysoko rozwiniętej gospodarce rynkowej zmierza się do intensyfikacji procesów innowacyjnych w przemyśle. Wyraża się to przede wszystkim w zwiększaniu efektywności i skuteczności wprowadzania wyników badań naukowych do praktyki przemysłowej (nowych technologii, produktów, struktur organizacyjnych itp.). Innowacyjność powinna być cechą każdego przedsiębiorstwa. Na rynku światowym liczą się te podmioty, których udział w sprzedaży wyrobów nowoczesnych jest znaczny.

Przedsiębiorstwa innowacyjne to takie, które potrafią tworzyć, absorbować (chłonąć) i zbywać nowe produkty (usługi), jak i te, które charakteryzują się zdolnością ciągłego adaptowania się do zmian występujących w ich otoczeniu i aktywnie

przystosowują się do tych zmian. Sprawdzianem innowacyjności jest zawsze to, co uzyskuje z niej użytkownik. Można przyjąć, że przedsiębiorstwo zorientowane na innowację to takie, które²⁾:

- prowadzi prace badawczo-rozwojowe (bądź dokonuje zakupów projektów B + R) w relatywnie szerokim zakresie,
- kieruje na tę działalność dość znaczne nakłady finansowe³⁾,
- nieustannie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne,
- partycypuje dużym udziałem nowości (wyrobów i technologii) w wolumenie produkcji (usług),
- ciągle wprowadza innowacje na rynek.

Do obszaru wyboru ekonomicznego w przedsiębiorstwie zalicza się segment, w którym podstawą decyzji są przesłanki (kryteria i metody ekonomiczne). Głównym nurtem procesów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwie są prace rozwojowe i wdrożeniowe. Poza obszarem wyboru ekonomicznego znajdują się badania podstawowe, a w części także badania stosowane, które rzadko występują w przedsiębiorstwie. Szczególną rolę w obszarze wyboru ekonomicznego spełniają ceny innowacji, które są wynikiem gry podaży-popytowej w systemie rynkowym.

Do obszaru wyboru ekonomicznego w przedsiębiorstwie zalicza się segment, w którym podstawą decyzji są przesłanki (kryteria i metody ekonomiczne). Głównym nurtem procesów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwie są prace rozwojowe i wdrożeniowe. Poza obszarem wyboru ekonomicznego znajdują się badania podstawowe, a w części także badania stosowane, które rzadko występują w przedsiębiorstwie. Szczególną rolę w obszarze wyboru ekonomicznego spełniają ceny inno-

wacji, które są wynikiem gry podaży-popytowej w systemie rynkowym.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w trudnych warunkach otoczenia (wysokiej konkurencji) wyróżniać się powinny wysokim natężeniem innowacji oraz odpowiadać na potrzeby rynku nowymi produktami, technologiami i formami marketingu. Sprzyjać temu powinien zinstytucjonalizowany mechanizm tworzenia, upowszechniania i promowania nowych idei oraz rozwiązań, które zapewnią podmiotowi stałą, a nie przypadkową działalność proinnowacyjną. Takie podejście ułatwia elastyczne i szybkie reagowanie na sygnały i informacje napływające z rynku. Taki zinstytucjonalizowany dopływ informacji i poparcia załóg dla ich wprowadzania nazywa się innowacyjnym systemem zarządzania (zarządzanie innowacyjne)⁴⁾.

Aby uczynić przedsiębiorstwo bardziej innowacyjnym, należy tworzyć struktury własnościowe i organizacyjne sprzyjające chłonności innowacyjnej. Przedsiębiorstwa państwowe, które nadal odgrywają istotną rolę w polskiej gospodarce, nie są formą własności sprzyjającą długofalowym innowacjom. Prywatyzacja przedsiębiorstw jest sprawą złożoną i wymagającą czasu. Formułuje się niekiedy opinie sprowadzające się do twierdzenia, że dopóki przemysł nie będzie sprywatyzowany, a tym samym zmuszony do konkurencji, nie będzie zainteresowany postępowaniem technicznym⁵⁾.

Najkorzystniejsze warunki dla rozwoju chłonności innowacyjnej stwarza własność prywatna. Stąd też należy usuwać przeszkody występujące na drodze do jej powstania. Inne formy własności, jak przedsiębiorstwa samorządowe, agencyjne, menedżerskie, własność pracownicza nie są najkorzystniejszymi formami

z punktu widzenia długofalowej innowacyjności podmiotu. Te formy własności nie tylko nie wyzwalają chłonności innowacyjnej, lecz ją nawet niekiedy hamują⁶⁾.

Stwarzanie struktur organizacyjnych, które sprzyjają innowacyjności, wyraża się w projektowaniu elastycznych struktur o płaskiej hierarchii i krótkiej drodze przepływu informacji między kierownictwem a pracownikami. Proste formy organizacji pozwalają na delegowanie zadań i kompetencji, co oznacza decentralizację zarządzania i ułatwia tworzenie oraz przyswajanie innowacji.

Szczególnie złożoną kwestię stanowi zagadnienie związków pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a jego innowacyjnością, tj. wpływu wielkości podmiotu na intensywność dokonywanych zmian⁷⁾. Spotyka się twierdzenia, że największe przedsiębiorstwa reprezentują zdecydowanie najniższy poziom aktywności innowacyjnej, a niekiedy nawet traktuje się wszystkie wielkie przedsiębiorstwa jako hamujące postęp techniczny monopolu⁸⁾. Jeśli rozmiary przedsiębiorstwa są większe, przedsiębiorstwo może rozłożyć koszty na większą liczbę pracowników. Stąd koszty badań na jednostkę danego produktu będą mniejsze, można będzie sfinansować większe działy badawcze i – przy danej stopie zysku – ceny produktów będą mniejsze (występują korzyści skali).

Badania naukowe występują przede wszystkim w dużych przedsiębiorstwach, co wynika m.in. z dwóch przyczyn:

- wymogów skali badań naukowo-technicznych i produkcji (czyli skali kompleksu produkcyjno-badawczego),
- niezbędności rozłożenia ryzyka (wielkość nakładów na B + R jest znacząca).

To stanowisko, reprezentowane przez wielu teoretyków, wskazuje, że wielkość przedsiębiorstwa i oligopolistyczna struktura rynku są głównymi warunkami innowacji. Duże przedsiębiorstwa zdolne są do ponoszenia dużych kosztów działalności innowacyjnej (niepodzielność kapitału trwałego, projektowanie na dużą skalę, aktywne kształtowanie ryn-

ku, zagrożenie konkurencyjne). Duże przedsiębiorstwa mają relatywnie większy udział w realizacji innowacji. Wysoki dynamizm innowacyjny występuje w dużych korporacjach o zdyspersyfikowanej strukturze produkcji.

Uproszczone byłoby jednak twierdzenie, że tylko duże przedsiębiorstwa mogą prowadzić efektywną działalność naukowo-badawczą. Nie występuje bowiem prosta korelacja między wielkością firmy (mierzoną liczbą zatrudnionych) a jej intensywnością⁹⁾. Wyniki analiz empirycznych są sprzeczne i niejednoznaczne m.in. ze względu na różny przekrój gałęziowy badanych prób i różne sposoby pomiaru.

Innowacje mogą występować w każdej firmie, niezależnie od jej wielkości lub sektora, w którym funkcjonują. To nie wielkość ma rozstrzygający wpływ na innowacyjność i przedsiębiorczość firmy, ale sposób zarządzania, rodzaj przemysłu, struktura rynku i typ (charakter) prowadzonych badań. Należy podkreślić, że określone zjawiska czy pewne rozwiązania organizacyjne uznawane za nie sprzyjające procesom innowacyjnym mogą występować zarówno w dużych, jak i małych przedsiębiorstwach. Niemniej jednak można podejmować próby analiz zmierzających do określenia optymalnej skali przedsiębiorstwa podanego na zdolność wchłaniania (receptywność) procesu innowacyjnego.

Do pobudzania inwencji i przedsiębiorczości korzystne jest promowanie procesu tworzenia małych przedsiębiorstw innowacyjnych. Rozwiązania takie są popierane przez rządy i władze lokalne państw zachodnich (reprezentujących *high-tech*). Należy jednak przypomnieć, że ich rola nie jest jednakowa w poszczególnych gałęziach lub branżach przemysłowych. Na potrzeby badań naukowych, jak i określania kierunków działalności innowacyjnej, co polega na definiowaniu problemów wymagających rozwiązania, małe firmy dzieli się najczęściej na trzy segmenty¹⁰⁾:

- małe przedsiębiorstwa w tradycyjnych przemysłach (odzieżowy, obuwniczy, drzewny, metalowy),

- nowoczesne, małe podmioty wykorzystujące strategię tzw. niszy rynkowej (*niche strategy*). Odnosi się to w szczególności do przemysłów: aparatury naukowej, elektronicznego, projektowania wspomaganego komputerowo (CAD),

- małe jednostki wykorzystujące wysoką technikę (FONT, *new technology-based firms*). Są to jednostki funkcjonujące w takich płaszczynach, jak: technologie energetyczne, biotechnologie, technologie informacyjne oraz technologie zaawansowanych materiałów.

Uważa się, że powstanie i działanie małych firm innowacyjnych stanowi istotny czynnik, który stymuluje korzystne przemiany, także w państwach o średnim i niskim poziomie zaawansowania technologicznego.

Z doświadczeń funkcjonowania gospodarki rynkowej wynika, że nie wszystkie inicjatywy dotyczące założenia nowej firmy kończą się powodzeniem¹¹⁾. Sukces procesu tworzenia nowego podmiotu determinowany jest przez następujące główne elementy: unikatowość i nowoczesność wprowadzanych technologii, profesjonalna przedsiębiorczość, spójność celu kierownictwa i załogi, wiedza i doświadczenie zatrudnionych, wybór odpowiedniego rynku i unikanie rynków szybko rozwijających się (niepewność), strategia modernizacji technologii i produktu, szybka realizacja pierwszych kontraktów.

Oznacza to, że możliwość wejścia na rynek przedsiębiorstwa ma duże znaczenie dla innowacyjności nie tylko w sposób pośredni – jako czynnik konkurencji, ale również jako bezpośredni nośnik innowacji. Historia rozwoju cywilizacyjnego nowej techniki dowodzi bowiem, że wiele innowacji po raz pierwszy, niekiedy doniosłych, dokonują *newcomers* i *outsiders*, a nie przedsiębiorstwa działające już w określonych branżach. *Newcomers* to przedsiębiorstwa nowo powstające. *Outsiders* to podmioty gospodarcze już istniejące, które powołują nowe zakłady w innej dziedzinie produkcji (dywersyfikacja lokaty kapitału).

Przemysły wysokiej techniki można rozpatrywać jako specyficzną formę organizacji produkcji, która

wyraża symbiozę nauki, techniki i produkcji. Chodzi tutaj o rozmaitego rodzaju układy, które integrują działalność naukową, badawczo-rozwojową i przemysłową. Rozpowszechnionymi układami integrującymi naukę, technikę i produkcję są opisy różnych typów modelu procesu innowacyjnego, występujących w gospodarkach wysoko rozwiniętych państw.

Władysław Janasz

PRZYPISY

- ¹⁾ P.F. DRUCKER, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992.
- ²⁾ Por. A.H. JASIŃSKI, *Innowacje techniczne a rozmiary przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7/1992, s. 24.
- ³⁾ Umownie przyjmuje się (USA), że za naukochlonna można uznać produkcję tej branży, w której na 1 tys. pracowników przypada co najmniej 25 pracowników nauki i techniki. Wydatki na B + R wynoszą 3,5% i więcej wartości sprzedaży. W gałęziach o intensywnej technologii nakłady na B + R wynoszą ponad 5% wartości produkcji brutto. W branżach wysokiej technologii – ponad 10% tej wartości.
- ⁴⁾ Por. J. PENC, *Innowacje w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 3/1993, s. 6.
- ⁵⁾ Zob. *Cywilizacyjna zapas?*, „Przegląd Techniczny”, nr 1/1992, s. 31.
- ⁶⁾ K. NOWAK, *Innowacyjność różnych przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7/1992, s. 11-12.
- ⁷⁾ P. DRUCKER wyowiada następujący pogląd w tej sprawie: „[...] powszechne niemal przekonanie, że wielkie przedsiębiorstwa nie wprowadzają i nie są w stanie wprowadzić innowacji, nie jest nawet półprawdą, jest raczej nieporozumieniem” [w:] *Innowacje...* op. cit., s. 160.
- ⁸⁾ J. SCHMOOKLER, *Invention and Economic Growth*, Harvard University Press, Cambridge Mass. 1966, s. 37.
- ⁹⁾ Zob. L. ZACHER, *Zmiany strukturalno-jakościowe w gospodarce w dobie rewolucji naukowo-technicznej*, PWN, Warszawa 1977, s. 161.
- ¹⁰⁾ Por. np. R. ROTHWELL, W. ZEGVELD, *Reindustrialization and Technology*, Longman, London 1985, s. 215.
- ¹¹⁾ Z doświadczeń funkcjonowania amerykańskich parków technologicznych, które są swoistym inkubatorem małych firm innowacyjnych, wypływają następujące dane. Tylko 10% inicjatyw założycielskich uzyskuje rzeczywisty sukces, 25% inicjatyw rodzi firmy, które nie mają szans na sukces rynkowy i ich żywot jest krótki; 50% inicjatyw osiąga umiarkowany sukces rynkowy i niekiedy balansuje na krawędzi bankructwa, 15% inicjatyw upada w fazie konkretyzowania pomysłu założenia firmy.

Autor jest profesorem w Instytucie Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego.

Anna Ząbkowicz

Reengineering, czyli świat businessu w procesie zmian

Niezależnie od koniunktury najbardziej rozwinięte rynki w Stanach Zjednoczonych, Europie Zachodniej i Japonii są już nasycone i nie rokują wzrostu. Jednocześnie bariery handlowe i ekonomiczne, w przeszłości utrudniające robienie interesów z krajami Drugiego i Trzeciego Świata, maleją w procesie liberalizacji działalności gospodarczej, który objął 85% ludności kuli ziemskiej. Tempo wzrostu gospodarczego w tych krajach, określanym mianem „wyłaniających się rynków” (*emerging markets*), ma wynieść, według prognozy MFW, 5-6% rocznie (wobec 2,5-procentowego wzrostu przewidywanego dla krajów rozwiniętych). I wszędzie są ludzie, którzy pragną być częścią globalnego rajy konsumpcyjnego: czy to w Zimbabwie czy w Alabamie chcą nosić levisy i swetry Benettona, pić coca-cole i jeść hamburgery.

W następstwie rozwoju rynku w innych rejonach świata konkurencja między transnarodowymi korporacjami obejmuje rynki nowe i nieznanne oraz napotyka na wyzwanie ze strony firm rodzimych, znacznie lepiej obeznanych z lokalnymi warunkami, stosunkami i gustami.

Historia Procter & Gamble w Japonii (podobnie jak niepowodzenia wielu innych renomowanych firm, np. Colgate) może posłużyć za przykład, że nawet transnarodowe giganty (a może zwłaszcza one?) na obcym lokalnym rynku narażone są na poważne ryzyko. Po 10 latach obecności na rynku japońskim P&G, amerykański producent środków higieny o sprzedaży dziesięciokrotnie przewyższającej utarg jego największego lokalnego konkurenta, był zmuszony rozważyć wycofanie się z tego rynku.

Agresywna strategia marketingowa, z powodzeniem zastosowana w Europie i Ameryce Łacińskiej, nie

przyniosła sukcesu. Wskutek słownej (antycudzoziemska i proekologiczna kampania prasowa) i czynnej (nowe produkty) reakcji japońskich konkurentów (głównie Kao Corp. i Lion Corp.) sprzedaż i udział P&G w rynku spadły dramatycznie na początku lat osiemdziesiątych.

Powodem spadku sprzedaży było także zignorowanie przez firmę lokalnego systemu dystrybucji. W odróżnieniu od systemu amerykańskiego system japoński charakteryzuje się wielką liczbą i dużym rozdrobieniem zarówno hurtowników, jak detalistów oraz koncentracją działalności na etapie hurtu. Stan osobowy działu sprzedaży P&G był nieproporcjonalnie mały w stosunku do roli i liczby hurtowników, z którymi należało utrzymać kontakt; a przy tym żaden z nich nie został obdarzony prawem wyłączności na rozprowadzanie produktów P&G, co w czasie nasilenia działań konkurujących producentów dodatkowo zmniejszyło zainteresowanie firm hurtowniczych sprzedażą.

Próba nałożenia na tradycyjny system japoński sprawdzonego w Ameryce systemu rekrutacji i promowania menedżerów nie zaowocowała stworzeniem efektywnego systemu współpracy między japońskimi pracownikami i kadrą menedżerską, która składała się bądź z Amerykanów, bądź z młodych Japończyków posługujących się angielskim i uważanych przez starszych tubylczych pracowników z tego względu, jak i zapewne z uwagi na niezwykły na stanowisku kierowniczym w Japonii wiek, za półcudzoziemców. W wyniku „hybrydowej” polityki kadrowej ucierpiała też jakość menedżerów. Pracownicy rodzimi zatrudnieni ze względu na dostateczną znajomość angielskiego, z reguły nie byli profesjonalistami (np. wykazywali poważne braki w wiedzy matematycznej).

Natomiast Japończycy z dyplomem MBA amerykańskich uczelni szybko popadali we frustrację z powodu stosowanego przez firmę japońskiego systemu nagradzania i promocji na podstawie wieku, a nie efektów, i wkrótce rezygnowali z pracy. W ten sposób do coraz trudniejszych warunków konkurencji dokładała się malejąca zdolność organizacji do niezależnego myślenia i działania.

Korporacja P&G przełamała kryzys w wyniku uznania własnej arogancji w podejściu do obcego rynku. Po wdrożeniu od połowy lat osiemdziesiątych planów „Wielki lotny skok” i „Sięgaj ku szczytom” (których nazwy były japońskie nie tylko w brzmieniu, ale, jak widać, i w znaczeniu nawiązywały do kultury japońskiej) sprzedaż w Japonii zaczęła znów rosnać. W nowej strategii marketingowej uwzględniono subtelne różnice między praktykami i preferencjami amerykańskich i japońskich gospodyń domowych; w reklamie zastosowano się do pośredniego sposobu komunikowania i harmonii, w różnych w kulturze japońskiej; zrezygnowano z agresywnej promocji. Dystrybucję skupiono w rękach ograniczonej liczby hurtowników, którym nadano prawo wyłączności. Obniżono bariery wejścia do firmy dla Japończyków, przede wszystkim rezygnując z wymogu znajomości języka angielskiego, co przyczyniło się do większego napływu zdolnych ludzi z dyplomami, choć pozostał problem kulturowej integracji japońskich, amerykańskich i europejskich pracowników, mający swe korzenie poza firmą, w różnych systemach społecznych i edukacyjnych. Według pełnych dumy słów prezesa P&G International Eda Arzta, jego firma wypełniła typowe dla ludzi z Zachodu pomyłki przy wchodzeniu na rynek, ale rozwiązywała je w sposób nietyposy¹⁾.

Nowy wymagający konsument

Zasadniczą jakościową zmianę na rynku wywołało powstanie przemysłu komputerowego i rozwój telekomunikacji. Tak zwana rewolucja informatyczna uczyniła informację łatwo i powszechnie dostępną, zarówno dla dostawców, jak dla klientów. Bazy danych, tworzone i sprzedawane przez wyspecjalizowane firmy, służą dostawcom do określenia seg-

mentu rynku i obszarów geograficznych, najbardziej odpowiednich dla sprzedaży ich towarów. Efektem tych działań są stosy ofert, ulotek i reklam (tak zwana śmieciowa poczta), docierające bezpośrednio do wyselekcjonowanych potencjalnych oraz byłych klientów. Dzięki wykorzystaniu nowej technologii firma ubezpieczeniowa jest w stanie przysłać swojego agenta do twoich drzwi w pięć minut po komunikacie radiowym o nadciągającym nad twój rejon cyklonie, a przy urodzinach twojego następnego dziecka w skrzynce na listy możesz się spodziewać gratulacji i kolejnej oferty od firmy, która kilka lat temu sprzedawała ci zasypkę dla twojego pierwotnego.

Dysponując choćby tylko telewizorem, konsument poznaje standardy światowe. I czy to w Drugim, czy w Trzecim Świecie, chce produktu pierwszej klasy. Kupujący, dysponujący komputerem połączonym z innymi firmami na świecie, może natychmiast uzyskać niemal doskonałe informacje o właściwościach produktu i o cenie.

Jak ogłosił magazyn „Fortune” w specjalnym wydaniu na temat „nowego konsumenta”²⁾, klient nie jest już królem; klient jest dyktatorem. Lepsza informacja rynkowa i wzrastające możliwości wyboru czynią go bardziej wymagającym i mniej lojalnym wobec tradycyjnych sprzedawców. Coraz częściej można go ująć nie tyle ceną, co dokładnym zestawem (*precise mix*) pożądaných przez niego cech towaru i usługi.

Udowodniła to swoim sukcesem firma „Institut”, amerykański producent oprogramowania komputerów osobistych, której dochody w roku 1990 wzrosły niemal dwukrotnie w stosunku do roku poprzedniego – do 33 milionów dolarów, sytuując firmę w siódmym roku jej istnienia wśród 500 największych korporacji.

Wypuszczenie sztandarowego produktu firmy, programu „Quicken”, na rynek, poprzedziło badanie potrzeb potencjalnych klientów za pomocą setek telefonów do gospodarstw domowych o średnich dochodach. Skrupulatne testowanie produktu odbywała się między innymi przez obserwowanie użytkowników – każdego drgnienia ich brwi według określenia prezesa Cooka – przy pracy przy komputerze. Obserwacje zamieniają się w grube to-

my notatek o sposobach, dzięki którym następna wersja programu mogłaby się stać choć odrobinę bardziej dostępną dla początkujących użytkowników. Jeżeli ludzie będą mieli duże kłopoty przy pierwszym użyciu programu, nigdy do niego nie wrócą; dlatego nie ma miejsca na błąd.

Pomoc przy zakupie, którą oferuje „Intuit”, jest – inaczej niż u konkurentów – bezpłatna i nie ograniczona terminem gwarancji. Jednocześnie 40 pracowników odpowiada na wszelkiego rodzaju pytania klientów; nowoczesny system telefoniczny zainstalowany w firmie sprawia, że rozmówca nie czeka długo na połączenie. Odpowiedź, którą uzyska, określi jego stosunek do produktu, a może i do firmy, dlatego załogę kompletuje się z osób nie tylko fachowych, ale i przyjaznych, łatwo nawiązujących kontakt.

Testy, ankiety, specjalne połączenia telefoniczne i inne wydatki związane z utrzymaniem ścisłego kontaktu z konsumentem są rekompensowane, według prezesa firmy, przez bezpłatną reklamę – taką, której nie można kupić za pieniądze. Sposób „Intuit” na sukces to usatysfakcjonowanie klienta produktem do tego stopnia, aby zarekomendować go przyjacielom³⁾.

Klient na Zachodzie, a zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, wydaje się bardziej niż dawniej wrażliwy na kwestie etyczne. Firmy, zestawiające wspomniane wyżej bazy danych o klientach, widać się pod presją moralną organizacji konsumenckich, które bronią prawa do prywatności. Nawet instytucje o tak oczywistej misji jak banki, muszą prowadzić swą politykę kredytową bardzo ostrożnie, aby nie narazić się na zarzut dyskryminacji rasowej, i w konsekwencji – na zorganizowany bojkot ze strony wspólnot sąsiedzkich, jak to miało miejsce w przypadku lokalnego BayBank w Bostonie. „Etyka *businessu*” stała się oddzielnym przedmiotem w Harvard Business School.

Twardsze warunki konkurencji między producentami oraz rosnący stopień zorganizowania klienteli sprawiają, że słyszy się ostatnio o przesunięciu siły od producentów do konsumentów. Nawiasem mówiąc, teza to dość zaskakująca dla nas, którzy wierzyliśmy, że rynek konsumenta jest nieodrodnie związany z kapitalizmem i od dawna tam już istnieje. ➤

Menedżer czy przywódca?

W zmiennym i coraz bardziej wymagającym środowisku wykorzystanie technologii komputerowej, zapokojenie i szybka adaptacja do potrzeb klienta stają się warunkiem przetrwania firmy. Zmianom na rynku odpowiadają zmiany wewnątrz korporacji. Zmienia się charakter marketingu – od kreowania potrzeb konsumenta do dostosowywania się do tych potrzeb. Zmienia się styl zarządzania w kierunku coraz znaczniejszej aktywizacji pracowników. Zmienia się organizacja – zasadą hierarchii wypiera zasada funkcjonalności.

W większym przybliżeniu, choć w dużym skrócie, współczesne trendy w funkcjonowaniu korporacji można scharakteryzować następująco:

- Miejsce podejmowania decyzji przesuwają się od wierzchołka piramidy organizacyjnej bliżej punktu akcji.

- Motywacja pracowników zostaje ukierunkowana nie tyle na wypełnianie poleceń szefa, co raczej na cel sam w sobie (obniżka kosztów, poprawa jakości, „czułość” na potrzeby klienta) – bez pośrednictwa menedżera.

- Organizacja zasobów i wiedzy w firmie ma być podporządkowana obsłudze klienta, najlepiej – jeśli wierzyć najnowszym teoriom – w postaci wielofunkcyjnych zespołów pracowników, w których – wobec braku ścisłego podziału kompetencji, obowiązków i odpowiedzialności – tradycyjny nadzór zostaje zastąpiony silną motywacją płynącą z udziału w pracy zespołowej oraz presją wywieraną przez kolegów, aby osiągnąć wspólne cele i nagrody. Zdolność do szybkiej adaptacji rozpoznanych potrzeb osiąga się również dzięki ograniczeniu liczby szczebli hierarchii organizacyjnej, co wiąże się ze zmniejszeniem rozmiarów firmy, bądź z decentralizacją, czyli rozbięciem firmy na mniejsze samodzielne przedsiębiorstwa.

Coraz większego znaczenia w osiąganiu celów firmy w nowych warunkach nabierają zdolności, umiejętności i motywacja pracowników operacyjnych, szczególnie tych, mających bezpośredni i osobisty kontakt z klientem, a rola menedżerów, tradycyjnie polegająca na organizowaniu, delegowaniu i nad-

zorowaniu, wyraźnie ulega zmianie. Ewoluuje ku znacznie bardziej elastycznemu stylowi zarządzania, który można by określić za pomocą docelowego modelu, opartego na trzech zasadach:

- przedstaw wizję i wyznacz cele;
- zostaw wolną rękę zespołowi (ten postulat określany jest niezupełnie jednoznacznie w tym kontekście, za to bardzo modnym, angielskim słowem „empowerment”);
- zmierz wykonanie.

Ujmując rzecz prościej, nowoczesny menedżer powinien być nie tyle fachowcem, skoncentrowanym na cząstkowych zadaniach dla swoich podwładnych, co przede wszystkim przywódcą, skoncentrowanym na ludziach, pomagającym im w samodzielnym wykonaniu zadań poprzez rozładowywanie stresów w zespole, wyrażanie i przyjmowanie konstruktywnego krytycyzmu, uważne słuchanie i tolerancję wobec błędów. Powinien też, jak każdy przywódca, reprezentować wartości, z którymi pracownicy mogliby się utożsamić.

W konsekwencji opisanych zmian struktura organizacyjna przestaje być podstawowym czynnikiem cementującym firmę. Tym, co stwarza poczucie stabilizacji w niestabilnym świecie i skupia kolektyw wokół celów korporacji staje się w coraz znaczniejszym stopniu – kultura organizacji. Kształtuje ją, według profesorów z Harvardu:

- wizja, czyli pomysł na *business*;
- misja, czyli cele firmy oraz
- wartości, związane z realizacją celów i podzielane przez ogół pracowników.

Obserwatorzy *businessu* dochodzą zatem do wniosku, że dla przetrwania i sukcesu firmy w zmiennym i coraz bardziej wymagającym środowisku ważniejsze są raczej więzi ludzkie niż bezosobowe relacje instytucjonalne. Aktywność pracowników raczej niż konsekwentna kontrola. Człowiek, a nie system. Innowacyjność, wartości i partnerstwo będą określać wielki *business* w latach dziewięćdziesiątych.

Taki pokrzepiający obraz przyszłości kapitalizmu, odmalowany z wielkim talentem przez profesorów Harvard Business School, nie wzbudził sceptycyzmu chyba tylko u amerykańskich uczestników kursu. Jednak, co istotne, wizja ta nie wyrosła tylko z humanizmu uczonych. Wydaje się, iż kryje się za nią prosta

zasada *businessu*: **Jeżeli firma wyraża swoją lojalność wobec pracowników, pracownicy z większym prawdopodobieństwem dołożą starań, aby utrzymać lojalność klientów.**

Czy jednak nowy styl zarządzania i inna ideologia to dość, aby utrzymać lojalność pracowników, podczas gdy poczucie nieustannego zagrożenia miejsca pracy i pozycji zawodowej przez konkurentów jest w dalszym ciągu uznawane za najlepszy sposób pobudzenia personelu do lepszej pracy przez przytłaczającą większość amerykańskich menedżerów? Czy właściwszym dopełnieniem solidarystycznej wizji kapitalizmu przyszłości nie jest polityka stałego zatrudnienia w miejsce zasady „przyjmować i wyrzucać”? Menedżerowie z innych krajów Zachodu są w tej sprawie wyraźnie podzieleni. Japończycy natomiast konsekwentnie kontynuują politykę zatrudnienia na całe życie, z którą odnieśli sukces gospodarczy. Czy wobec tego polityka stałego zatrudnienia zasługuje na (słowne przynajmniej) potępienie w Polsce jako przeżytek skompromitowanego socjalizmu?

Zarządzanie staje się sztuką. Coraz częściej określane jest jako operowanie kulturą organizacji⁴⁾. Zmienne i coraz bardziej skomplikowane środowisko, w którym działają firmy, wymaga od menedżerów coraz szerszej perspektywy i coraz większych umiejętności adaptacji. Restrukturyzacja przedsiębiorstw (w Stanach określana popularnie jako *reengineering*) wydaje się koniecznością nie tylko u nas. Jednak recepty na sukces w *businessie*, jak z żalem stwierdziłam, nie znają nawet w Harvard Business School.

Anna Ząbkowicz

PRZYPISY

¹⁾ P. H. STONEHAM, *Procter & Gamble Japan*, Harvard Business School Case #9-391-003; J. A. TRACHTENBERG, *They didn't listen to anybody*, „Forbes”, December 15, 1986.

²⁾ „Fortune”, Autumn/Winter 1993.

³⁾ Blisko jedna trzecia nabywców „Quicken” twierdzi, że kupiła ten program, bo polecili go im przyjaciele. J. CASE, *Customer Service: The Last Word*, przedruk z Inc. Magazine, April 1991, HBS Case #2-693-018.

⁴⁾ E. H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1990.

Janusz Kot, Danuta Stawasz

Centrum medyczne w Łodzi jako biegun rozwoju miasta (I)

Podstawą opracowanego i prezentowanego w dwóch częściach artykułu są doświadczenia uzyskane w trakcie prac nad strategią rozwoju gospodarczego największej gminy w Polsce, tj. Łodzi¹⁾. Miasto to mimo poważnych trudności gospodarczych posiada pewien potencjał, którego właściwe wykorzystanie daje realne szanse na odwrócenie negatywnych tendencji gospodarczych. Jednym z największych potencjałów jest rozwinięty sektor działalności związany z medycyną. Sektor medyczny w Łodzi pełni ważną funkcję nie tylko obsługi lokalnej, ale także ponadregionalnej o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Pierwsza część artykułu zawiera wprowadzenie do zagadnień planowania strategicznego w układach terytorialnych oraz wyjaśnia wagę i rolę „medycyny” jako bieguna wzrostu w strategii rozwoju gospodarczego Łodzi.

Planowanie strategiczne w układach terytorialnych

Zarządzanie organizacjami terytorialnymi, a taką organizacją jest gmina, nie ma w Polsce bogatej tradycji. Podejście strategiczne do zarządzania organizacjami to pojmowanie świata w kategoriach globalnych, a więc systemu wartości, zasad, instrumentów zarządzania, umożliwiające skuteczne dostosowywanie się organizacji do ustawicznie zmieniającego się otoczenia²⁾.

Początki kształtowania się podejścia strategicznego do zarządzania przedsiębiorstwem datują się na pierwsze lata drugiej połowy XX w. W istocie zaś rodowód podejścia strategicznego wywodzi się z wojskowości, a ściślej z teorii wojny³⁾. Znaczny wkład w rozwój podejścia strategicznego do zarządzania organizacjami wniosła również ogólna teoria systemów i wyrosła z jej założeń analiza systemowa.

Przejście modelu planowania i zarządzania strategicznego z sektora prywatnego do sektora publicznego miało miejsce na początku lat 80. XX w. Z uwagi na fakt, iż jest to stosunkowo nowa procedura, ma ona wiele niedociągnięć, głównie natury praktycznej. Jednakże metoda ta zaczęła coraz bardziej rozpowszechniać się w USA i krajach Europy Zachodniej w zarządzaniu układami terytorialnymi. Obecnie planowanie strategiczne jest powszechnie uznawane i stosowaną metodą przy rozwiązywaniu problemów rozwoju gospodarczego układów terytorialnych.

Nowoczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem (wypracowane w krajach gospodarczo rozwiniętych), w ograniczonym stopniu i z różnym powodzeniem, były również wykorzystywane w Polsce w okresie gospodarki centralnie planowanej. Proces zarządzania układami terytorialnymi przebiegał natomiast w tym czasie według pewnych reguł i cechował się, ogólnie mówiąc, brakiem podatności na nowe rozwiązania wypracowane i sprawdzone w krajach Europy Zachodniej. Dlatego również z tego powodu, zarządzanie na szczeblu gminy nastęrcza obecnie tak wielu trudności. Przy czym zarządzanie rozumiane jest tutaj jako proces wykorzystywania wszystkich sił tkwiących w lokalnych systemach, warunkujący w długim okresie lokalny rozwój gospodarczy.

Zarządzanie strategiczne nabiera szczególnego znaczenia wówczas, gdy powstaje w organizacji silna chęć działania oraz polityczna wola efektywnego i aktywnego zarządzania procesami rozwojowymi w danej jednostce terytorialnej. Potrzeba formułowania strategii rozwoju pojawia się w gminie jedynie wtedy, kiedy zaczyna ona poszukiwać nowych szans i możliwości rozwoju.

Coraz częściej władze gminy dostrzegają potrzebę i konieczność strategii rozwoju dla swojej jednostki. Tylko dzięki takiemu kompleksowemu podejściu do procesu zarządzania, możliwe jest określenie celów oraz środków i metod ich osiągnięcia w sposób skorelowany, kompleksowy i substytucyjny, co warunkuje na dłuższą kreowanie trwałych podstaw dla rozwoju na szczeblu lokalnym.

Strategia rozwoju gminy Łódź

Jedną z pierwszych gmin w Polsce, dla której została opracowana strategia rozwoju gospodarczego jest gmina Łódź. Cele dotyczące strategii rozwoju ekonomicznego miasta Łodzi zostały wyartykułowane na podstawie diagnozy miasta w układzie zagrożeń – słabości – możliwości – potencjałów (analiza SWOT). Na podstawie danych i informacji charakteryzujących miasto i procesy w nim zachodzące, zostało ostatecznie sformułowanych 30 celów, których realizacja jest warunkiem niezbędnym i koniecznym do osiągnięcia celu głównego, tzn. rozwoju gospodarczego miasta Łodzi.

Najważniejsze dwa cele warunkujące realizację celu głównego to:

- utworzenie zrównoważonej i zróżnicowanej struktury działalności produkcyjnej i usługowej,
- wzmocnienie i poszerzenie bazy dochodowej miasta.

Drugą grupę celów, ściśle związanych z celami uprzednio wymienionymi, stanowi pięć kolejnych celów:

- stworzenie w Łodzi centrum mody wykorzystującego istniejący potencjał tekstylny-odzieżowy, wzorniczy i artystyczny,
- wykorzystanie potencjału medycznego (ośrodki naukowe, szpitalne i przychodnie specjalistyczne),
- wzmocnienie funkcji krajowego i regionalnego ośrodka obsługi eko-

nomicznej, kulturalnej, naukowej (stolica regionu),

- wzmocnienie i dalszy rozwój funkcji targowej miasta,

- wzmocnienie i wykorzystanie roli Łodzi jako ośrodka naukowego i szkolnictwa wyższego.

Pozostałe cele są również ważne z punktu widzenia realizacji celu głównego, niemniej jednak nie są istotne dla dalszych rozważań w niniejszym artykule, albowiem przedmiotem naszego zainteresowania jest wykorzystanie potencjału medycznego. Skoncentrujemy się na metodologicznych aspektach związanych ze zrozumieniem i osiąganiem celu, zdefiniowanego w skrócie „centrum medyczne w Łodzi”. Jest to propozycja koncepcji podejścia do realizacji tak zapisanego celu. Metodologiczne podejście do problemu utworzenia, organizacji oraz funkcjonowania centrum medycznego ma walor uniwersalny i może być zastosowane przy rozważaniach kreacji tego typu biegunów wzrostu – zarówno dla pewnych rodzajów działalności gospodarczej, jak i układów przestrzennych.

Charakterystyka sektora — centrum medyczne

Centrum medyczne to zespół różnorodnych działań i aktywności (produkcyjnych, handlowych, promocyjno-marketingowych, innowacyjnych, edukacyjnych i usługowych) opartych na wzajemnej współpracy oraz współdziałaniu z jednostkami mającymi bezpośredni kontakt z człowiekiem, w zakresie szeroko pojmowanego lecznictwa i profilaktyki (na zasadach komercyjnych bądź statutowych). Utworzenie centrum przyczyni się do zróżnicowania struktury gospodarczej miasta i wzbogacenia jej, wprowadzenia przemysłów charakteryzujących się wysoką wartością dodaną, zaawansowaną i nowoczesną technologią. Towarzyszyć temu powinno stworzenie miejsc pracy dla osób o wysokich kwalifikacjach i potencjale intelektualnym. Centrum medyczne stanowi szansę pełniejszego zdyskontowania zarówno tradycji, jak i potencjałów tkwiących w mieście oraz wpłynie na różnicowanie do-

chodów ludności z pracy. Wynikiem działania centrum powinno być podniesienie jakości świadczonych usług oraz produktów medycznych, a także rozszerzenie ich dostępności na obszar całego kraju. Prowadzić to ma do podniesienia konkurencyjności usług i produktów medycznych oraz całego ośrodka łódzkiego. Centrum medyczne winno stać się biegunem wzrostu miasta, generującym rozwój gospodarczy jednostek i firm nie związanych bezpośrednio ze świadczeniem usług medycznych, zaliczanych do przemysłu chemicznego, lekkiego, elektronicznego, handlu, transportu itp. Stwarzając popyt na produkowane przez nie dobra i świadczone usługi, stwarza się szansę na polepszenie efektywności ich gospodarowania, początkowo w segmentach działalności związanych z szeroko rozumianą medycyną, a następnie dla całego przemysłu.

Centrum medyczne powinno mieć za zadanie stworzenie możliwości i klimatu do powstania, absorpcji i wdrażania innowacji w dziedzinach związanych z medycyną. Odbywać się to może poprzez rozwój i tworzenie nowych form organizacyjnych, np. park medyczny skupiający producentów, handlowców i usługodawców wspomaganych przez jednostki innowacyjne (inkubatory Hi-Tech), wdrożeniowe oraz promocyjno-marketingowe, finansowane ze wspólnych źródeł. Korzystnym byłoby pozyskanie firm zagranicznych, które uruchomiłyby w ramach takiej bądź innej struktury, produkcję na rzecz sektora medycznego o wysokim poziomie techniczno-technologicznym. Stworzyłyby to dogodne warunki do współpracy w dziedzinie innowacji i kooperacji oraz produkcji dla lokalnego *businessu*. Efektom, a jednocześnie warunkiem utworzenia centrum medycznego jest budowa i rozwój więzi między jednostkami i firmami reprezentującymi różne rodzaje działalności w zakresie szeroko rozumianego sektora medycznego.

Tworzeniu centrum powinna towarzyszyć atmosfera szerokiego poparcia ze strony władz samorządowych, kół lokalnego *businessu*, instytucji finansowych oraz społeczeń-

stwa miasta. Powinno ono być promowane jako szansa rozwojowa dla miasta, dla jego ludności oraz sektora prywatnego. Akcja informacyjno-promocyjna powinna wykazać, iż centrum jest szansą gospodarczą dla miasta i dla wszystkich podmiotów, które będą w jego ramach działały. Nie powinno być ono postrzegane jako zagrożenie dla istniejących struktur, bądź jednostek gospodarczych (państwowych i prywatnych), działających obecnie na rzecz sektora medycznego.

Centrum medyczne winno być elementem stabilizującym gospodarkę lokalną w długim okresie. Zrozumienie idei centrum będzie miało istotne znaczenie dla pozyskania wsparcia finansowego. Zaangażowanie kapitału publicznego (w formie finansowej lub aportu) będzie niewystarczające; niezbędny jest kapitał instytucji finansowych (banków i firm ubezpieczeniowych), sektora prywatnego oraz kapitału zagranicznego.

Druga część artykułu poświęcona będzie metodologicznemu podejściu do analizy szeroko rozumianego sektora medycznego, która ma w rzeczywistości powiązania z większością procesów gospodarczych zachodzących w mieście i regionie.

Janusz Kot, Danuta Stawasz

PRZYPISY

- ¹⁾ „Strategia rozwoju ekonomicznego miasta Łodzi”, opracowanie wykonane na zlecenie Zarządu Miasta Łodzi przy organizacyjnej pomocy Biura Inwestycji Zagranicznych, Prywatyzacji i Promocji Gospodarczej przez zespół pracowników UŁ: T. Markowski (kierownik tematu), A. Jewtuchowicz, P. Bury, J. Kot, H. Rouba, D. Stawasz, M. Horbaczevska, Łódź 1992, maszynopis powielony.
- ²⁾ B. WAWRZYŃIAK, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 31.
- ³⁾ Stosunkowo często cytowane jest określenie generała Karla von Clausevitz (1780-1831), który strategię rozumiał jako szereg kolejnych działań, prowadzących do spełnienia planu wojennego, zawierającego projekty poszczególnych kampanii, a w ich ramach bitew, zob. K. von Clausevitz, *O wojnie*, Warszawa 1958, t. I, s. 32, 84-85, 143.

Autorzy są pracownikami naukowymi w stopniu doktorów Zakładu Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska Uniwersytetu Łódzkiego.

Ryszard Borowiecki, Stanisław Maciejowski

O potrzebie indywidualizacji procedur prywatyzacji i wyceny przedsiębiorstw

Zmiany systemu gospodarczego Polski zmierzające do zastąpienia centralnego sterowania gospodarką – jako stymulatora procesów gospodarczych – mechanizmem rynkowym, wymagają głębokich przemian strukturalnych. Celem realizowanych przeobrażeń gospodarczych jest tworzenie nowego ładu gospodarczego, zbudowanie systemu ekonomicznego opartego na zasadach wielosektorowej gospodarki rynkowej. Dotychczasowe działania mechanizmów ekonomiczno-społecznych nie sprzyjały gospodarności i racjonalnemu wykorzystywaniu zasobów, potencjału majątkowego i intelektualnego naszego kraju. Procesy gospodarcze charakteryzowały się wysokimi kosztami, niską produktywnością czynników wytwórczych, złą jakością wyrobów, nienowoczesnym systemem przepływu i przetwarzania informacji.

Poprzez proces przekształceń strukturalno-własnościowych tworzone są warunki do naturalnego racjonalizowania podejmowanych decyzji gospodarczych w skali makro- i mikroekonomicznej, poprawy efektywności gospodarowania i nadania strukturze gospodarczej cech nowoczesności, elastyczności i adaptacyjności, wzrostu przedsiębiorczości i odpowiedzialności jednostek i załóg za majątek przedsiębiorstw, lepszego wykorzystania istniejącego i nowo tworzonego potencjału gospodarczego, zmiany kultury w sferze polityki gospodarczej. W tym procesie znaczącą rolę przypisuje się ustawie z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych¹⁾, która stwarza formalne i praktyczne możliwości – poprzez różne drogi i metody prywatyzacji – zmiany struktury własnościowej w Polsce. Należy przy tym zaznaczyć, że zmiana tej struktury może być rezultatem reprivatyzacji, prze-

kazywania majątku państwowego samorządom lokalnym (powrót do autentycznej gospodarki komunalnej) oraz tworzenia nowych podmiotów gospodarczych opartych na własności prywatnej²⁾. W wyniku procesów prywatyzacyjnych oraz towarzyszących tym procesom zmian form organizacyjnych przedsiębiorstw, ulega stopniowo przeobrażeniu sieć przedsiębiorstw w skali całego kraju. Z ogółu 8441 przedsiębiorstw państwowych, które istniały w końcu 1990 roku, przekształceniami własnościowymi objętych zostało – według stanu na 31.12.1993 r. – 2521 przedsiębiorstw państwowych, czyli około 30%³⁾. Ponadto 263 przedsiębiorstwa zostały skomunalizowane, 1595 przedsiębiorstw organy założycielskie zlikwidowały w celu przekazania ich Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa, zaś 378 przedsiębiorstw państwowych objętych zostało procesem upadłościowym.

W analizowanym okresie liczba przedsiębiorstw objętych przekształceniami własnościowymi jest dość

zmienna w poszczególnych latach i wykazuje tendencję malejącą. Decydujący udział w puli przedsiębiorstw poddanych restrukturyzacji podmiotowej (zmiany w zakresie własności i organizacji) mają przedsiębiorstwa przekształcone drogą likwidacyjną (około 80%).

W ogólnej liczbie przedsiębiorstw objętych przekształceniami własnościowymi największą grupę stanowią przedsiębiorstwa przemysłowe – 1034 (41%), a następnie budownictwa – 691 (26%). Udział przedsiębiorstw pozostałych działów gospodarki narodowej wynosi 32%. Należy tu także dodać, że w przemyśle prywatyzacja przedsiębiorstw poprzez przekształcenie jednoosobowych spółek Skarbu Państwa stanowi 42% ogółu przekształconych w tym dziale przedsiębiorstw. W pozostałych działach udział ten nie przekracza 10%.

Ujęcie przestrzenne również wskazuje na nierównomierność procesów prywatyzacyjnych, tak co do skali przekształceń, jak i stosowanych dróg prywatyzacji (por. tabela 2.).

Tabela 1.

Liczba przedsiębiorstw objętych przekształceniami własnościowymi w latach 1990-1993

Stan na koniec roku i przyrost	Przedsiębiorstwa objęte przekształceniami						
	Ogółem	poprzez jednoos. spółki Skarbu Państwa			poprzez likwidację		
		Razem	art. 5	art. 6	Razem	art. 19	art. 37
1990	87	38	38	0	49	31	18
1991	1249	260	234	26	989	449	540
Przyrost	1162	222	196	26	940	418	522
1992	2056	480	297	183	1576	719	857
Przyrost	807	220	63	157	587	270	317
1993	2521	522	336	186	1999	917	1082
Przyrost	465	42	39	3	423	198	225

Źródło: Materiały faktograficzne prezentowane w niniejszym referacie zostały opracowane na podstawie danych zawartych w publikacji *Dynamika prywatyzacji* nr 19, Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, Departament Delegatur i Analiz Prywatyzacji, Warszawa-grudzień 1993.

Tabela 2.

Liczba przedsiębiorstw objętych przekształceniami własnościowymi według województw (stan na 31.12.1993 r.)

Województwo	Przekształcenie						
	Ogółem	poprzez jednoos. spółki Skarbu Państwa			poprzez likwidację		
		Razem	art. 5	art. 6	Razem	art. 19	art. 37
Polska	2521	522	336	186	1999	1082	917
warszawskie	172	36	27	9	136	52	84
bydgoskie	81	22	17	5	59	32	27
gdańskie	99	28	21	7	71	31	40
katowickie	225	69	34	35	156	78	78
krakowskie	93	19	14	5	74	37	37
łódzkie	120	24	15	9	96	46	50
olsztyńskie	100	8	8	0	92	66	26
poznańskie	106	19	13	6	87	40	47
wrocławskie	97	25	12	13	72	22	50
Pozostałe	1428	272	175	97	1156	678	478

Źródło: jak w tabeli 1.

Generalnie można powiedzieć, że procesy prywatyzacyjne przebiegają znacznie wolniej niż zakładano w okresie przygotowania i uchwalania ustaw prywatyzacyjnych, mimo iż zmiany struktury własnościowej są już znaczące. Ponadto zauważalne są znaczne dysproporcje w przebiegu procesów prywatyzacyjnych – tak w przekroju przestrzennym, działowo-gałęziowym, jak również w przyjętych formach (drogach) przekształceń własnościowych.

Na zakres procesów prywatyzacyjnych, ich płynność i równomierność oraz sposób przeprowadzenia wpływa wiele przesłanek natury ekonomicznej, społecznej i politycznej. Przedsiębiorstwo, jako wielce złożony organizm gospodarczy, wymaga indywidualnego podejścia w procesie przekształcania. Każdy podmiot gospodarczy charakteryzuje się bowiem określonym stanem ekonomicznym i poziomem techniki i technologii, określoną organizacją i sposobem zarządzania, posiada własne, różniące go od innych, wewnętrzne i zewnętrzne cechy specyficzne.

Każdy rodzaj działalności produkcyjnej bądź usługowej charakteryzuje się pewną specyfiką. Stąd też wydaje się słuszne i konieczne, aby ową specyfikę uwzględnić w procesach przekształceń własnościowych. Potrzebę tę potwierdza w pełni dotychczasowa przecież praktyka prywatyzacyjna. Specyficzne cechy różnych kierunków działalności i zwią-

zane z nimi formy prawne, organizacyjne, finansowe itp. rzutują bowiem w istotny sposób na wybór drogi prywatyzacji, procedurę wyceny, przyczyny i źródła inicjacji restrukturyzacji i przekształceń, źródła i sposoby gromadzenia kapitału oraz zakres i tempo prywatyzacji⁴.

Systemem, który charakteryzuje się pewnymi cechami odrębności o charakterze przedmiotowym i podmiotowym, jest system inwestycyjno-budowlany. System ten – podobnie jak cała gospodarka – podlega znaczącym przeobrażeniom strukturalnym. Dotyczy to w szczególności przedsiębiorstw budowlano-montażowych, które mimo ograniczonych możliwości finansowych inwestorów, upatrują szanse wzrostu swoich efektów rzeczowych oraz poprawy efektywności działania w prywatyzacji.

Z dotychczasowych obserwacji wynika, że w budownictwie stosowane są wszystkie formy przekształceń własnościowych i że dynamika tych przekształceń w porównaniu z innymi sferami gospodarczymi jest dość duża. Do końca grudnia 1993 r. objęto przekształceniami w budownictwie 691 przedsiębiorstw na 2521 w ogóle poddanych prywatyzacji. Stanowi to 27,4% wszystkich przedsiębiorstw poddanych przekształceniom i ponad 40% ogółu przedsiębiorstw państwowych istniejących w dziale budownictwa. Przeważającą formą jest prywatyzacja w wyniku

likwidacji i odpłatnego przekazania składników majątkowych spółkom, tworzonym przez pracowników likwidowanych firm.

W budownictwie – a szerzej w całej sferze inwestycyjno-budowlanej – *gros* podmiotów gospodarczych miało charakter państwowy. Docełowo założono, że model gospodarki w sektorze budownictwa będzie charakteryzował się powszechną własnością prywatną⁵. Dojście do tej własności ma się odbywać poprzez tworzenie nowych podmiotów gospodarczych oraz prywatyzację przedsiębiorstw państwowych. Założenia te są realizowane, czego wyrazem są znaczne zmiany w systemie i strukturze własnościowej w sektorze budowlanym. Należy jednak zaznaczyć, że zmiany te są w poważnej mierze wynikiem powstania dużej liczby nowych prywatnych jednostek budowlanych⁶.

Specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw budowlanych, a także pozostałych podmiotów uczestniczących w procesie inwestycyjnym, rodzi potrzebę pewnej odmienności w podejściu do przekształceń strukturalno-własnościowych w tym dziale gospodarki narodowej. Przede wszystkim prywatyzacja w działalności inwestycyjno-budowlanej powinna być prowadzona w kontekście całego procesu inwestycyjnego, ale z dostrzeżeniem zróżnicowania jego uczestników. Stąd wydaje się, że w odniesieniu do tej sfery gospodarki narodowej odpowiednią byłaby prywatyzacja sektorowa przy uwzględnieniu specyfiki poszczególnych partnerów procesu inwestycyjnego – wykonawca, biuro projektowe, geodezyjne itp.

Jak już wspomniano prywatyzacja w budownictwie przebiega głównie drogą likwidacyjną i dotyczy małych i średnich przedsiębiorstw⁷. Wynika to z faktu, że na prywatyzację w drodze kapitałowej mogą sobie „pozwoić” właściwie jednostki o dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej, najbardziej zyskowne, z dobrymi prognozami na utrzymanie i/lub zwiększenie efektywności kapitału wytwórczego przedsiębiorstwa. Tymczasem budownictwo przeżywa znaczący kryzys z racji bardzo ograniczonych możliwości

inwestycyjnych w gospodarce. Analizy ekonomiczne firm budowlanych wskazują na ich niską efektywność i zdolność do pomnażania dochodów, a tym samym są one mało „atrakcyjne” z punktu widzenia ich potencjalnych nabywców. Należy do tego dodać, że brak rodzimego kapitału nie pozwala na znaczący wykup dużych (drogich) firm budowlanych.

Polskie przedsiębiorstwa budowlane mają również niewielkie szanse na przyciągnięcie kapitału zagranicznego⁸⁾. Wynika to z bardzo ograniczonego na naszym rynku popytu inwestycyjnego, niskiej efektywności firm budowlanych oraz braku nowoczesnych technologii⁹⁾.

W szerokim zakresie firmy budowlane powinny przed przystąpieniem do prywatyzacji ulec reorganizacji. Chodzi głównie o podział dużych i średnich jednostek na mniejsze firmy. Przedsiębiorstwa budowlane w większości przypadków są wielozakładowe o bardzo zróżnicowanym zakresie robót i usług (zaplecze sprzętowe, transportowe, produkcji pomocniczej itp.). Podzielona firma jest łatwiejsza do prywatyzacji, wykupienia, dostosowania asortymentu produkcji do przewidywanego popytu, wzrostu rentowności i zachowania jej zdolności rozwojowej.

Istotnym problemem w prywatyzowaniu sektora związanego z działalnością budowlaną były, a także jeszcze są, przedsiębiorstwa typu kombinatowego organizowane na bazie fabryki domów, które dysponują najczęściej dużym majątkiem i charakteryzują się niekorzystną sytuacją ekonomiczno-finansową ze względu na brak zbytu na ich produkty. Z tego też względu prywatyzacja drogą kapitałową tego typu jednostek jest raczej rzadko podejmowana, zaś wykup firmy przez załogę jest nierealny, ze względu na niskie dochody i brak możliwości zgromadzenia środków w postaci kapitału akcyjnego lub zakładowego.

Ważnym zagadnieniem w procesach prywatyzacyjnych jest stan prawny własności mienia. Problem ten jest w budownictwie znaczącą przeszkodą. Przedsiębiorstwa bowiem nie posiadają uregulowanej własności mienia – w szczególności

chodzi o grunty. Przedsiębiorstwa budowlane, ze względu na pewne zaszczości – duży rozmach przy tworzeniu tych podmiotów gospodarczych – dysponują często rozległymi terenami. Przy przekształceniu należy więc ustosunkować się do zasadności dysponowania przez dany podmiot tak znacznymi pod względem wielkości (a tym samym i wartości) terenami oraz uregulować od strony prawnej ich stan posiadania bądź dysponowania.

Z prowadzonych badań, jak również doświadczeń wyniesionych z realizowanych przekształceń własnościowych, wynika, iż firmy budowlane nie zawsze są przygotowane do prywatyzacji i restrukturyzacji; brak jest odpowiednio przygotowanego do tej procedury personelu w przedsiębiorstwach, powolnie przebiega proces adaptacji tych jednostek gospodarczych do wymagań gospodarki rynkowej itp.

Pewną specyfiką przedsiębiorstw budowlanych, a rzutującą na proces przekształcenia i wyceny wartości przedsiębiorstwa, jest wysoki udział w majątku firmy budynków i budowli. Obiekty te, według zapisów księgowych, charakteryzują się dużą wartością – przy niskim stopniu wykorzystania ze względu na ograniczony popyt na roboty budowlane – i ich wykup przez załogę jest niemożliwy i nieuzasadniony ekonomicznie.

W procesach prywatyzacji problem wyceny jest kwestią zasadniczą. Przy wartościowaniu przedsiębiorstw budowlanych należy mieć na uwadze ich znaczne zróżnicowanie pod względem wyposażenia technicznego i stosowanych technologii. Ważnym zagadnieniem w szacowaniu wartości firm budowlanych jest ocena stopnia zużycia fizycznego i ekonomicznego środków trwałych z grupy 3-7. Stopień tego zużycia w dużym zakresie wynika z warunków, w jakich te środki pracują oraz intensywności ich eksploatacji i najczęściej nie odpowiada księgowym zapisom amortyzacji i umorzenia. Sposób eksploatacji i warunki użytkowania tych grup środków trwałych w budownictwie są bardziej (ze względu na specyfikę) niekorzystne niż w innych sferach działalności gospodarczej. Specyfika produkcji

budowlanej wpływa również na znaczący udział w majątku przedsiębiorstw budowlanych wyposażenia, produkcji w toku oraz zapasów.

Jak już wcześniej zaznaczono, sfera działalności interwencyjno-budowlanej jest mocno zróżnicowana pod względem składających się nań podmiotów i czynności. Owo zróżnicowanie należy traktować jako jedną ze specyfik omawianej sfery, która rzutuje na wybór stosowanych metod, procedurę i wyniki wartościowania. Ze względu na tę specyfikę powinno być zachowane bardzo indywidualizowane podejście do każdego wycenionego elementu składającego się na sferę działalności inwestycyjno-budowlanej.

Wiele spośród odnotowanych dotychczas specyfik w sferze inwestycyjno-budowlanej, a rzutujących na procesy prywatyzacyjne można spotrzeć również w grupie przedsiębiorstw użyteczności publicznej, jednostek komunalnych. Przede wszystkim są to najczęściej przedsiębiorstwa wielobranżowe i/lub wielozakładowe. Stąd też przed przekształceniem winny one ulec reorganizacji i prawnej weryfikacji. Powoduje to oczywiście znaczne wydłużenie procedury przekształcenia, a także trudności w wycenie majątku.

Zakłady użyteczności publicznej mają ściśle powiązanie z władzami lokalnymi, co ma znaczący wpływ na formy własności¹⁰⁾. Należy przy tym dodać, że pewne jednostki z grupy przedsiębiorstw użyteczności publicznej, ze względu na swoje funkcje, są trudne do prywatyzacji lub też ich prywatyzacja nie zawsze jest właściwym rozwiązaniem¹¹⁾.

Proces prywatyzacji omawianych przedsiębiorstw może być utrudniony ze względu na znalezienie stron zainteresowanych ich przejęciem. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwa komunalne są najczęściej dość kapitałochłonne, a nie gwarantują szybkich i znaczących zysków.

Przedstawione specyficzne elementy rzutujące na procedurę przekształceń oraz wycenę firm budowlanych i komunalnych znajdują swoje odniesienie także do przedsiębiorstw przemysłowych, handlowych, rolniczych czy transportowych. Elementy te mają podłoże

w poprzednim systemie społeczno-gospodarczym, w którym nie przywiązywano większej wagi do stanu prawnego własności mienia przedsiębiorstw, utrzymywano niewłaściwą strukturę środków trwałych wskutek nadmiernego inwestowania w część bierną majątku przedsiębiorstw (budynki, budowle), proces odnawiania środków trwałych prowadzono głównie poprzez powiększanie ich rozmiarów, a nie poprzez wymianę zużytych już obiektów, nie przeciwdziałano skutecznie zjawiskom dekapitalizacji majątku trwałego i niedostatecznego jego wykorzystania.

W systemie gospodarki centralnie planowanej *gros* przedsiębiorstw – zwłaszcza dużych – obrosło również w rozległy krąg zakładów pomocniczych i służb socjalno-bytowych. W warunkach transformacji systemu gospodarczego i przechodzenia do gospodarki rynkowej tworzy się jednak nowa sytuacja motywacyjna i inne podejście do zakresu funkcji przedsiębiorstwa. To nie autarkizm jest cechą polityki strukturalnej przedsiębiorstw, lecz konieczność poprawy efektywności ich działania – a przez to podniesienie ich rynkowej wartości – w rezultacie realizacji funkcji adaptacyjnych i innowacyjnych, umiejętność korzystania z rosnącej podaży dóbr i usług pomocniczych i z różnych form działalności socjalno-bytowej świadczonych przez wyspecjalizowane firmy, a także konkretne wymagania stawiane przez potencjalnych inwestorów – prywatnych krajowych i zagranicznych. Stąd w procesie przekształceń strukturalno-własnościowych kierownictwa i załogi przedsiębiorstw zmuszone są do przewartościowania kryteriów ocen przedsiębiorstw, zasad ich organizacji i funkcjonowania oraz rozważenia celowości utrzymywania działalności pomocniczej i zakładowej działalności socjalnej, bytowej oraz mieszkaniowej.

Wspomniane dotychczas cechy specyficzne, które wyznaczają charakter przedsiębiorstw i warunki jego działania w istotny sposób rzutują również na wybór metody i sposób przeprowadzania wyceny. Jak wiadomo istnieją trzy podejścia do war-

tościowania przedsiębiorstw i ich mienia: majątkowe, dochodowe i mieszane.

Podejście majątkowe sprowadza się do założenia, że wartość przedsiębiorstwa jest równa sumie wartości rzeczowych elementów jego majątku własnego. Wartościowaniu podlega tu substancja materialna przedsiębiorstwa, która przy zmianie warunków funkcjonowania, zmianie właściciela, sposobu użytkowania może dawać bardzo różne dochody od dotychczasowych, a których to dochodów nie uwzględnia się przy tym podejściu.

Metody dochodowe wiążą wartość przedsiębiorstwa z dochodami osiąganymi przez niego. Firma jest wyceniana z pozycji dochodów netto, jakie ona przynosi właścicielowi w okresie dysponowania zdolnością do ich generowania, pomnażania.

Przy metodach mieszanych następuje połączenie w ocenie wartości firmy tych składników, które rzutują na jej wartości z pozycji aktywów przedsiębiorstwa oraz z pozycji zdolności do pozyskiwania dochodów.

Każde z tych podejść akcentuje inne elementy i okoliczności przedsiębiorstwa poddanego wartościowaniu. Stąd też wydaje się, że biorąc pod uwagę cel wyceny, obszar jej zastosowania, sposób użytkowania kapitału trwałego firmy, a przede wszystkim specyfikę przedsiębiorstwa, należy bardzo indywidualnie podchodzić przy wyborze metody wyceny. Specyfika firmy i warunki jej funkcjonowania prowadzą często do rozbieżności między wartością majątku a jego zdolnością do generowania zysków¹²⁾. Wiele przedsiębiorstw budowlanych, przemysłowych, rolnych charakteryzuje się „nadmiarem” majątku w stosunku do potrzeb wynikających z techniki i technologii wytwarzania lub ze względu na przewidywane zmiany profilu produkcji. Ponadto niekorzystna lokalizacja obiektów majątkowych, ograniczone możliwości ich wykorzystania, ze względu na niską mobilność powodują, że nie znajdują one nabywców, posiadają ograniczoną wartość rynkową. W takich przypadkach za wiódące można uznać metody dochodowe wyceny.

W sytuacji, gdy przedsiębiorstwa

są dogodnie zlokalizowane, znajdują popyt na rynku, głównymi składnikami majątku są budynki o różnych sposobach wykorzystania – to można raczej wycenę opierać na metodach majątkowych¹³⁾.

Prezentowane podejście do wyceny jest oczywiście dyskusyjne. Chodzi jednak o zasygnalizowanie potrzeby bardzo indywidualnego podejścia przy wyborze metody wyceny i przy realizacji procedury wartościowania przedsiębiorstw i ich składników majątkowych.

W wielu podmiotach gospodarczych, w tym między innymi w jednostkach projektowych, doradczych itp. należy zwrócić uwagę na fakt, że w wycenie wartości firmy szczególną rolę spełniają czynniki niematerialne. To kapitał ludzki, pomysł, nowe propozycje i innowacyjność w rozwiązaniach projektowych czy świadczonych usługach, a nie majątek przesądza o wartości firmy, aczkolwiek należy dodać, że na zróżnicowanie wartości jednostek w obrębie sieci tego typu przedsiębiorstw duży wpływ ma stopień nasycenia tych jednostek w nowoczesne urządzenia projektowe.

Dotychczasowe doświadczenia i praktyka prywatyzacyjna wskazują na istnienie także innych cech i warunków określających charakter oraz wewnętrzne i zewnętrzne możliwości działania przedsiębiorstw zaliczanych do różnych branż, gałęzi i działów gospodarki narodowej¹⁴⁾. Wyodrębnione z punktu widzenia organizacji i przebiegu procesu restrukturyzacyjno-przekształceniowego czynniki i specyficzne elementy przedsiębiorstw nie wyczerpują zatem całości problemu. Wskazują jednak na potrzebę bardzo indywidualnego podejścia w wyborze procedury prywatyzacyjnej oraz zasad, metod i sposobu wyceny przedsiębiorstw z różnych sfer działalności, weryfikacji prowadzonych analiz ekonomicznych i krytycznej interpretacji ich wyników, dobrego przygotowania i wysokich kwalifikacji zespołów podejmujących prace przygotowawcze i realizujących poszczególne etapy restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw.

Ryszard Borowiecki
Stanisław Maciejowski

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. Dz.U. z 1990 r., nr 51, poz. 299.
- ²⁾ Zob. *Vademecum prywatyzacji II*, Praca zbior. pod red. J. Kwaśniewskiego, POLTEXT, Warszawa 1991, s. 111 i nast.; *Wycena przedsiębiorstw. Metody — procedury — przykłady*, Wyd. II, praca zbior. pod red. R. Borowieckiego, AE-TNOiK, Warszawa-Kraków 1993, s. 12-17 oraz *Prywatyzacja przedsiębiorstw, Formy — sposoby realizacji — doświadczenia*, praca zbior. pod red. R. Borowieckiego, TNOiK, Warszawa-Kraków 1992, s. 11-15.
- ³⁾ Dynamika prywatyzacji nr 19, Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, Departament Delegatur i Analiz Prywatyzacji, Warszawa — grudzień 1993, s. 3.
- ⁴⁾ Problem czynników wpływających na wybór form prywatyzacji jest szeroko omówiony w artykule: M. WIERZCHOWSKI, B. DOLNY, *Czynniki wyboru form prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*, „Problemy Rozwoju Budownictwa”, nr 3-4/1991, s. 42-46.
- ⁵⁾ J. CZAJKA, P. GNIĄDEK, *Prywatyzacja w budownictwie — perspektywy i wątpliwości*, „Budownictwo i Gospodarka Miejska”, Biuletyn Informacyjny COIB, nr 5/1991.
- ⁶⁾ Zob. A. PŁOCICA, *Zmiany systemowe i procesy restrukturyzacji w budownictwie w latach 1990-1992*, „Problemy Rozwoju Budownictwa”, nr 2/1993, s. 27-35.
- ⁷⁾ O przebiegu i wynikach prywatyzacji w budownictwie piszą m.in.: W. A. WERNER, T. JAWORSKI, E. WĘŻYK, *Adaptacja działalności inwestycyjno-budowlanej do warunków gospodarki rynkowej*, IGM, Warszawa 1992; W. A. WERNER, *Praktyka prywatyzacji przedsiębiorstw budowlanych*, „Problemy Rozwoju Budownictwa”, nr 3-4/1991, s. 6-41.
- ⁸⁾ W. A. WERNER, *Przekształcenia własnościowe w budownictwie*, „Przeгляд Budowlany”, nr 8-9/1991, s. 387-388.
- ⁹⁾ Z. BORATYŃSKI, *Praktyczne problemy prywatyzacji przedsiębiorstw budowlanych*, „Budownictwo i Gospodarka Miejska”, Biuletyn Informacyjny COIB, nr 6/1991.
- ¹⁰⁾ J. GAJDA, *Prywatyzacja zakładów użyteczności publicznej*, „Gospodarka Narodowa”, nr 2-3/1992, s. 28-30.
- ¹¹⁾ G. DZIARSKI, L. LENARTOWICZ, J. PACHÓWKA, *Prywatyzacja przedsiębiorstw komunalnych*, POLTEXT, Warszawa 1992, s. 15-17.
- ¹²⁾ Por. R. BOROWIECKI, S. CHO-

MĄTOWSKI, E. MACIEJOWSKA, S. MACIEJOWSKI, *Metody wyceny przedsiębiorstw [w:] Wycena nieruchomości i przedsiębiorstw*, t. 2, Twigger, Warszawa 1993, s. 36 i nast.

¹³⁾ Problem ten analizuje W. A. WERNER w artykule pt. *Kontrowersje metodologiczne wyceny przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji”, nr 4/1993, s. 18-20.

¹⁴⁾ Por. *Analiza ekonomiczno-finansowa i ocena przedsiębiorstw w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, praca zbior. pod red. R. Borowieckiego, wyd. II, AE-TNOiK, Warszawa-Kraków 1994.

Autorzy — prof. nadzw. dr hab. Ryszard Borowiecki jest kierownikiem Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Wiceprezesem ZG TNOiK, Prezesem ZO TNOiK w Krakowie, dr Stanisław Maciejowski jest adiunktem w Katedrze Ekonomiki Nieruchomości i Procesu Inwestycyjnego Akademii Ekonomicznej w Krakowie, członkiem Prezydium ZO TNOiK w Krakowie.



WYDAWNICTWO INTERPRESS POLSKIEJ AGENCJI INFORMACYJNEJ S.A.

INFORMATORY • KATALOGI • FOLDERY • ALBUMY • LITERATURA FAKTU

00-585 Warszawa
ul. Bagatela 12

Sekretariat
tel. 628-93-31

Zespół Wydawniczy
tel. 625-06-12, 27-56-40

Dział Handlowy
tel. 621-48-76, 628-92-02

Dział Marketingu
tel. 625-07-46

fax: 27-92-37
628-46-51

konto PAI
PBK III O/M Warszawa
370015-978699

Wydawnictwo INTERPRESS Polskiej Agencji Informacyjnej pragnie Państwa poinformować o wydaniu nowej, drugiej edycji informatora POLSKA '94.

Informator ten został przygotowany we współpracy z Urzędem Rady Ministrów na podstawie materiałów uzyskanych z Kancelarii Sejmu, Ministerstwa Spraw Zagranicznych, Ministerstwa Finansów, Narodowego Banku Polskiego, Krajowej Izby Gospodarczej, Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Giełdy Papierów Wartościowych S.A. i wielu innych najbardziej kompetentnych w poszczególnych dziedzinach instytucji i organizacji ogólnokrajowych.

W publikacji POLSKA '94, dostępnej także w wersji komputerowej, znajduje się szeroki zakres informacji teleadresowo-personalnych z dziedziny życia państwowego, politycznego i gospodarczego kraju. Prezentowane są dane osobowe i teleadresowe najwyższych organów administracji państwowej z Sejmem i Senatem na czele. Informator obejmuje instytucje sądownicze, organy ścigania do szczebla wojewódzkiego oraz urzędy i instytucje o charakterze centralnym, a także liczące się partie polityczne. Znaczną część informatora zajmuje obszerny wykaz przedstawicielstw administracji państwowej i samorządu terytorialnego. W części gospodarczej zaprezentowano listę banków, firm ubezpieczeniowych, wybór giełd, organizatorów targów, przedsiębiorstw handlu zagranicznego, izb i towarzystw gospodarczych.

Eugeniusz Niedzielski

Kto przekształca państwowe gospodarstwa rolne?

Rolnictwo państwowe, jako jedyny lub jeden z nielicznych sektorów gospodarki narodowej, zostało niemal jednocześnie w całości objęte procesem przekształceń. Mocą ustawy¹⁾, wszystkie państwowe przedsiębiorstwa gospodarki rolnej niezależnie od tego, czy ich organem założycielskim był wojewoda czy Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, bez względu na strukturę organizacyjną oraz przedmiot i efektywność działalności przejęte zostały w ciągu dwóch lat przez Agencję Własności Rolnej Skarbu Państwa (AWR SP) i poddane restrukturyzacji. Liczba przedsiębiorstw, których ten proces dotyczy wynosiła ponad 1500, a w skład każdego wchodziło przeciętnie pięć zakładów produkcyjnych (rolnych), usługowych, przemysłu i przetwórstwa rolnego. Przekształcenia przebiegają zdecydowanie wolniej od oczekiwań i przy dużo większych kosztach rzeczowych i społecznych niż przewidywano. Do końca 1993 roku sprzedano niecałe dwa procent przejętej przez Agencję ziemi, a wydzierżawiono 28%. Przyczyny tych słabych wyników, by nie rzec niepowodzeń, są bardzo różne. Podstawowym ograniczeniem jest brak popytu na ziemię oraz przestrzenne dysproporcje popytu i podaży ziemi. Na małe zainteresowanie zakupem lub dzierżawą ziemi wpływa z kolei ogólna sytuacja kryzysowa, z czego wynika niska opłacalność produkcji rolniczej, kłopoty z jej sprzedażą itd.

W założeniach przekształceń gospodarstw państwowych przyjęto natomiast generalną zasadę konieczności ich sprywatyzowania i to bez etapów pośrednich, czyli komercjalizacji. Duże zadłużenie, przy braku popytu na ziemię, co wydłuża przekształcenia, spowodowało, że w dużej części gospodarstw wyprzedano majątek ruchomy i zaniechano produkcji. Te działania, charakterysty-

czne dla strategii przetrwania i tak najczęściej nie chroniły przez wzrostem zadłużenia, utratą miejsc pracy, deprecjacją wartości majątku.

Agencja przejmując przedsiębiorstwo rolne powołuje zarządcę tymczasowego, który z jej upoważnienia kieruje działalnością bieżącą gospodarstwa i przygotowuje je do restrukturyzacji, tj. opracowuje plan restrukturyzacyjny, porządkuje sprawy majątkowe i sytuację prawną, organizuje prace geodezyjne, wycenę majątku, wydzielenie mieszkalnictwa itd. Zarządcy tymczasowi nie mają prawa do podejmowania decyzji długookresowych, strategicznych, te są zastrzeżone dla Agencji wyposażonej w osobowość prawną, której nie mają gospodarstwa przez nią przejęte, jednak uczestniczą w przygotowywaniu tych decyzji, a bywa, że mają zasadniczy wpływ na wybór ostatecznych rozwiązań.

Celem rozpoznania, kto pełni tę ważną dla przekształceń gospodarstw państwowych funkcję oraz jakie są motywacje, zamierzenia, poglądy i oceny tych osób, w marcu 1994 roku przeprowadzono badania ankietowe wśród zarządców tymczasowych gospodarstw Oddziału Terenowego AWR SP w Olsztynie i Suwałkach. Odpowiedzi na ankietę udzieliło 39 zarządców, tj. 25% z tych, do których się z ankietą zwrócono.

Średni wiek tymczasowych zarządców gospodarstw państwowych wynosi około 42 lat. Mają oni duże doświadczenie zawodowe. Ich średni staż pracy wynosi 20 lat, z tego w rolnictwie 19 lat, a w zakładzie, w którym pełnią obecnie funkcję – 10 lat. Funkcje kierownicze pełnili przez co najmniej 15 lat. Wiedza praktyczna wynikająca z dużego doświadczenia zawodowego w powiązaniu z wykształceniem formalnym najczęściej na poziomie wyższym (95%) wskazuje na wysoki poziom

kwalifikacji ocenianych kadr. Nie zawsze znajduje to jednak potwierdzenie w samoocenie respondentów oraz w poziomie uzupełniających wyznaczników kwalifikacji. Czynną znajomością języka obcego wykazuje się jedynie 31% badanych, w tym 28% legitymuje się taką znajomością rosyjskiego. Żadnego języka, nawet biernie, nie zna 46% respondentów. Większość gospodarstw (80%) utrzymywała kontakty z zagranicą, z tym że najczęściej były to kontakty bardzo luźne, takie jak wyjazdy na wystawy i targi, kontakty z przedstawicielami firm zagranicznych.

Zarządcy najwyżej oceniają swoje kwalifikacje w zakresie umiejętności organizatorskich, a najniżej w zakresie znajomości prawa i marketingu. Ocena ta w skali 1-5 wygląda następująco:

marketing	– 2,40
znajomość prawa	– 2,78
prowadzenie negocjacji	– 3,56
kształtowanie stosunków pracowniczych	– 3,69
wiedza ekonomiczna	– 3,70
współpraca z otoczeniem	– 3,81
technika i technologia	– 3,95
umiejętności organizatorskie	– 4,13

Wiedza i umiejętności kierownicze zarządców zostały ukształtowane według potrzeb funkcjonowania przedsiębiorstw w minionym systemie. Potrzebom tym podporządkowane było także kształcenie w uczelniach rolniczych (w innych zapewne też), których absolwentami są w większości (92%) badani kierownicy. W programach kształcenia ekspozowano wiedzę technologiczną i organizatorską, która przesądzała o powodzeniu w pracy kierowniczej. Obecnie o powodzeniu decyduje wiedza marketingowa, ekonomiczna i prawno-socjologiczna, to jest z tych dziedzin, z których kierownicy są najslabiej przygotowani. Pocięszająca jest ich samoświadomość o niedostatkach kwalifikacji. Sytuacja kie-

rowanych przez nich gospodarstw nie pozwoli jednak zapewne na uczestnictwo w kursach i szkoleniach. Pozostaje jedynie samokształcenie.

Według respondentów aktualnie w kierowaniu gospodarstwem występuje następująca hierarchia umiejętności (w skali 1-5):

1. Sporządzanie kalkulacji i stosowanie rachunku ekonomicznego – 4,73
2. Znajomość organizacji i funkcjonowania rynku – 4,15
3. Przeprowadzanie analiz finansowych – 4,07
4. Gromadzenie i przetwarzanie informacji – 3,95
5. Współpraca z bankami – 3,81
6. Rozwiązywanie konfliktów – 3,70
7. Znajomość prawa gospodarczego – 3,68
8. Znajomość prawa pracy – 3,36
9. Współpraca z jednostką nadrzędną – 3,35

Te różnice w znaczeniu poszczególnych umiejętności i wiedzy wynikają z natężenia poszczególnych funkcji kierowniczych, co z kolei znajduje odzwierciedlenie w strukturze czasu pracy kierowników. Nie wielkie znaczenie ma planowanie – zwłaszcza długookresowe, analiza działalności, organizacja pracy wykonawczej, bo w większości gospodarstw chodzi o przetrwanie, a w części z nich już zaniechano produkcji (wygaszono). Czas pracy kierownika absorbują natomiast przede wszystkim działania związane ze sprzedażą produkcji (4,42 pkt. w skali 1-5), kontakty z Agencją (3,72 pkt.), egzekwowanie należności (3,32 pkt.), kontakty z wierzycielami (3,30 pkt.). Są to więc działania doraźne, często o charakterze wręcz interwencyjnym, zgodne z pełnioną funkcją, która w nazwie jest tymczasowa. Odzwierciedla to ogólną sytuację w gospodarstwach państwowych, gdzie mało kto potrafi powiedzieć co i jak będzie w przyszłości, w perspektywie już nie tyle lat, co miesięcy. Funkcje wykazywane przez zarządców tymczasowych wynikają także z formalnego i rzeczywistego ograniczenia ich samodzielności, co prowadzi do sytuacji, którą jeden z respondentów określił: „Agencja wszystko wie najlepiej, ale decyzji i tak nie ma”.

Badani zarządcy pełnią swą funkcję niespełna rok, w większości

(80%) są pierwszymi zarządcami w danym gospodarstwie, i najczęściej (85%) w przeszłości byli dyrektorami przedsiębiorstw rolnych lub kierownikami zakładów. Do podjęcia się obecnej funkcji kierowniczej skłoniły ich różne motywy, które najczęściej wskazują na bardzo odpowiedzialne jej traktowanie, lub są wynikiem reakcji samoobronnych, a których ranking jest następujący (w skali 1-5):

1. Przywiązanie do zakładu (gospodarstwa) – 4,14
2. „Lubię tę pracę” – 4,11
3. Możliwość wpływania na losy gospodarstwa – 4,04
4. Brak innych ofert pracy – 3,78
5. By nie wypaść z gry – 3,68
6. By nie sprawić zawodu pracownikom – 3,67
7. Wyższe niż na innych stanowiskach zarobki – 3,65
8. Brak kwalifikacji do innej pracy – 3,60
9. Prestiż stanowiska – 3,22

Troska o losy zakładu ma nie tylko podłoże emocjonalne czy związane z odpowiedzialnością, ale także wynika z zamierzeń zarządców dotyczących tych gospodarstw. Mianowicie, prawie 70% z nich zamierza w nich gospodarować nadal jako samodzielni dzierżawcy (18%), lub dzierżawcy ze spółką pracowniczą (23%), lub administratorzy (26%), lub właściciele (3%). Większość z nich miała wpływ na kierunek restrukturyzacji kierowanych przez siebie gospodarstw, jako główni autorzy programów przekształceń (62%) lub współautorzy (28%).

Na postawy i działania zarządców wpływają zagrożenia wynikające z poczucia tymczasowości – to nigdy nie sprzyja racjonalności działań kierowniczych – oraz z subiektywnego postrzegania zagrożeń poczucia bezpieczeństwa. Na pytanie „Co wywołuje Pana/i największy niepokój?” uzyskano następujące odpowiedzi (w skali 1-5):

1. Obawa przed upadłością gospodarstwa (szkoda ludzi i majątku) – 4,08
2. Upadłość gospodarstwa i utrata wiary w sens dotychczasowej pracy (po co to robiłem?) – 3,76
3. Obawa, że kierunek przekształceń jest niewłaściwy – 3,66
4. Obawa przed utratą pracy – 3,56
5. Obawa przed dezaktualizacją kierowniczą (nie dam rady) – 2,48

6. Przejęcie gospodarstwa przez kapitał obcy – 2,37

7. Wykupienie (dzierżawa) gospodarstwa przez kapitał prywatny – 1,70

Obawy zarządców nie mają więc charakteru doktrynalnego (brak obaw przed prywatyzacją), ale mają podłoże bardzo ludzkie, związane z zaspokojeniem potrzeb bezpieczeństwa, samorealizacji i odpowiedzialności. Chcą oni zachować wiarę w sens swoich wcześniejszych działań, a jednocześnie mieć świadomość, iż obecnie także uczestniczą w działaniach sensownych. Upadłość gospodarstw, niepowodzenia przekształceń stanowią negację ich wcześniejszej aktywności zawodowej, prowadzą do smutnej odpowiedzi na pytanie „i po co ja to wszystko robiłem?” Pytanie jawi się tym bardziej dramatycznie, im mniej szans ma gospodarstwo obecnie i im lepsze wyniki osiągało w przeszłości oraz im bardziej kierownik się z nim utożsamiał. Uzyskaniu poczucia ładu i sensu nie sprzyja, podkreślany w badaniach, brak jasności polityki rolnej, upolitycznienie procesu przekształceń, ich formalne traktowanie.

Na tempo i kierunek przekształceń gospodarstw rolnych wpływają uwarunkowania zewnętrzne – od kryzysu światowego i jednoczenia się Europy poczynając, a na funkcjonowaniu oddziałów terenowych Agencji i lokalnych warunkach społeczno-ekonomicznych kończąc. Wpływa na nie także sytuacja wewnętrzna każdego gospodarstwa, postawa załóg, a zwłaszcza kadr kierowniczych. Przyjęte rozwiązania ogólne, czasami wsparte miejscową pragmatyką powodują, iż udział tych kadr jest ograniczony na rzecz usprawnień struktur administracyjnych. Utrata przeświadczenia o możliwości skutecznego spełnienia swych funkcji kierowniczych powoduje zapewne, że prawie 40% zarządców nie podjęłoby się pełnienia tej funkcji. Jedynie co piąty podjąłby się ponownie tego wyzwania.

Eugeniusz Niedzielski

¹⁾ Ustawa z 19 października 1991 r. o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa... (Dz.U. z 1991 r. nr 107, poz. 464).

Halina Towarnicka

Marketing i inwestycje przedsiębiorstwa

Popularność, wręcz moda na poznawanie i uczenie się marketingu, skłania do omówienia istoty strategii marketingowo-inwestycyjnej przedsiębiorstwa oraz wskazania na problemy powstające w polskiej gospodarce.

W warunkach transformacji systemowej rozważane są rozwiązania stosowane w gospodarkach wysoko rozwiniętych. Niektóre z nich wymagają modyfikacji, inne nie powinny być u nas powszechnie wykorzystywane chociażby z racji tworzenia rynku kapitału, czy nie rozwiązanych do końca problemów własnościowych, prywatyzacyjnych. W praktyce, zapomina się niekiedy, że *gros* metod i narzędzi analityczno-diagnostycznych należy stosować w określonych warunkach. Odmienne jest podejmowanie decyzji w warunkach: pewnych, niepewnych, ryzyka czy rozwiniętego rynku kapitałowego. Niezbędna jest dobra znajomość ekonomii, ekonomiki branżowych, finansów, rachunkowości, zarządzania strategicznego, marketingu itd.

Ostatnio na polskim rynku wydawniczym ukazała się znaczna liczba tłumaczeń z wielu dziedzin ekonomicznych. Nie ułatwia to jednoznacznego zrozumienia skomplikowanego mechanizmu firmy – funkcjonującej w warunkach transformacji systemowej. Istotna jest jakość merytoryczna tłumaczeń. Czytelnicy miewają problemy z kompleksowym widzeniem przedsiębiorstwa, w powiązaniu z możliwościami wynikającymi z rynku oraz z instrumentów ekonomiczno-finansowych obowiązujących w naszej gospodarce.

Częstkowe opracowania, dezintegracja różnych dyscyplin ekonomicznych – skłaniają do poszukiwania i stosowania ujęć całościowych. Na uwagę zasługują marketing i inwestycje przedsiębiorstwa, w ujęciu kompleksowym – integrującym te działalności przedsiębiorstwa¹⁾. Są

to zagadnienia ważne, wymagające obserwacji praktyki gospodarczej oraz dobrej znajomości literatury przedmiotu. Nauka o rynku (badaniach rynku, konkurencji), podejmowaniu samodzielnych decyzji gospodarczych przez przedsiębiorstwa (marketingowych, inwestycyjnych) napotyka na trudne problemy, niekiedy dyskusyjne. Sądzę, że należy je przedstawić szerszemu gronu czytelników.

Marketing i inwestycje – wiedza oraz nauczanie

W związku z koniecznością utrzymania się na dotychczasowych rynkach, czy też w celu zdobycia nowych segmentów rynku – coraz więcej polskich przedsiębiorstw interesuje się mechanizmem funkcjonowania gospodarki rynkowej, istotą marketingu.

Marketing i inwestycje wiążą się z zarządzaniem w przedsiębiorstwie. W praktyce zarządzania strategicznego największe trudności sprawiają zagadnienia będące na styku marketingu i inwestycji. Chodzi o badanie popytu na wyroby i usługi; ustalanie i kształtowanie się poziomu cen; podejmowanie decyzji marketingowych i inwestycyjnych opartych na rachunku ekonomicznym i kryteriach pozaekonomicznych. Rachunek ekonomiczny łączy wiele zagadnień marketingowo-inwestycyjnych. Analizując istotę strategii marketingowej (łącznie z marketingiem mix²⁾ i strategii inwestycyjnej – łatwo wykazać punkty stykowe, które dotyczą rozwoju i przetrwania przedsiębiorstwa w warunkach konkurencyjnego otoczenia.

Marketing mix – w klasycznym ujęciu czterech elementów: produkt, cena, dystrybucja, promocja – obejmuje także prowadzenie badań w celu sformułowania strategii marketingowej.

Strategia marketingowa to sposób

przygotowania i prowadzenia działań mających na celu poznanie przyszłej struktury popytu na produkty i usługi oraz zaspokojenie go przez kreowanie podaży, przekazywanie informacji nabywcom, dostarczanie wytwarzanych dóbr w odpowiednim miejscu i czasie, a także ich realizacja w formie transakcji rynkowych.

Strategia marketingowa powstaje jako wynik badań wszystkich elementów marketingu mix, wykorzystuje ona prognozy sprzedaży. Sama strategia staje się podstawą planu sprzedaży przedsiębiorstwa skorelowanego z majątkiem (zasobami) przedsiębiorstwa. Proces przekształceń majątku odbywa się głównie poprzez działalność inwestycyjną.

Strategia inwestycyjna to ogół czynności – od ustalenia przesłanek i celów inwestowania, wynikających z celów strategii globalnej przedsiębiorstwa, aż po podjęcie decyzji dotyczących inwestycji odznaczających się dużymi rozmiarami rzeczowymi i finansowymi.

Należy dodać, że strategia inwestycyjna wynika z polityki inwestycyjnej przedsiębiorstwa i powinna uwzględniać popyt na dobra i usługi, a rachunek ekonomiczny z istoty swojej wykorzystuje m.in. ceny.

Przenikanie marketingu i inwestycji występuje w różnych fazach życia przedsiębiorstwa. W warunkach gospodarki rynkowej, z reguły każde przedsiębiorstwo formułuje i realizuje strategię globalną oraz różne strategie cząstkowe (w tym strategię marketingową, strategię inwestycyjną, inne rodzaje strategii cząstkowych).

W przedsiębiorstwach zorientowanych rynkowo mogą więc być realizowane strategie:

- marketingowa,
- inwestycyjna,
- marketingowo-inwestycyjna.

Ostatni rodzaj strategii jest najbardziej skomplikowany, w szczególności, gdy w grę wchodzi – strategiczne planowanie inwestycji.

Strategiczne planowanie inwestycji³⁾ bywa oparte na różnorodnych analizach strategicznych i kompleksowej diagnozie. Umożliwia ono opracowanie alternatywnych strategii i projektów inwestycyjnych. Wybory strategiczne wskazują na wybór projektu optymalnego dla określonych uwarunkowań.

W rachunku ekonomicznym stosowane są proste i złożone metody. Uwzględniane są także czynniki pozaekonomiczne. W procesie nauczania przedsiębiorców trudność polega na poznawaniu licznych różnorodnych metod oraz zasad ich doboru. Dotyczy to sytuacji, gdy przyjmuje się system oddzielnego uczenia zagadnień związanych tylko z marketingiem, czy z prognozowaniem, z podejmowaniem decyzji inwestycyjnych itd. Z reguły, nie dba się wtedy o wyjaśnianie zależności powstających na styku tych dyscyplin ekonomicznych.

Praktyka potwierdza, że daleko idąca dezintegracja, specjalizacja w naukach ekonomicznych nie sprzyja efektywnemu nauczaniu istoty strategii marketingowej i inwestycyjnej. Przykładowo, słuchacze szkoleń, kursów miewają kłopoty z wykorzystaniem dotychczasowej wiedzy z różnych dyscyplin, przy opracowywaniu projektów inwestycyjnych, opartych na badaniach marketingowych. Na ogół potrzebne są wyjaśnienia porządkujące wiedzę.

Należy podkreślić, że w zakresie marketingu, specjalizacja ta pogłębia się z upływem czasu. I tak, nauka o marketingu obejmuje m.in. następujące zagadnienia:

- podstawy marketingu,
- ekonomikę konsumpcji,
- ekonomikę i organizację handlu,
- analizę rynku (ze wspomaganie komputerym),
- strategię marketingową,
- giełdy towarowe,
- marketing usług i inne.

Ponadto w ramach innych przedmiotów naucza się: prognozowania w przedsiębiorstwie, rachunkowości finansowej i zarządczej, zarządzania i planowania strategicznego, biznes planu, ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa itd.

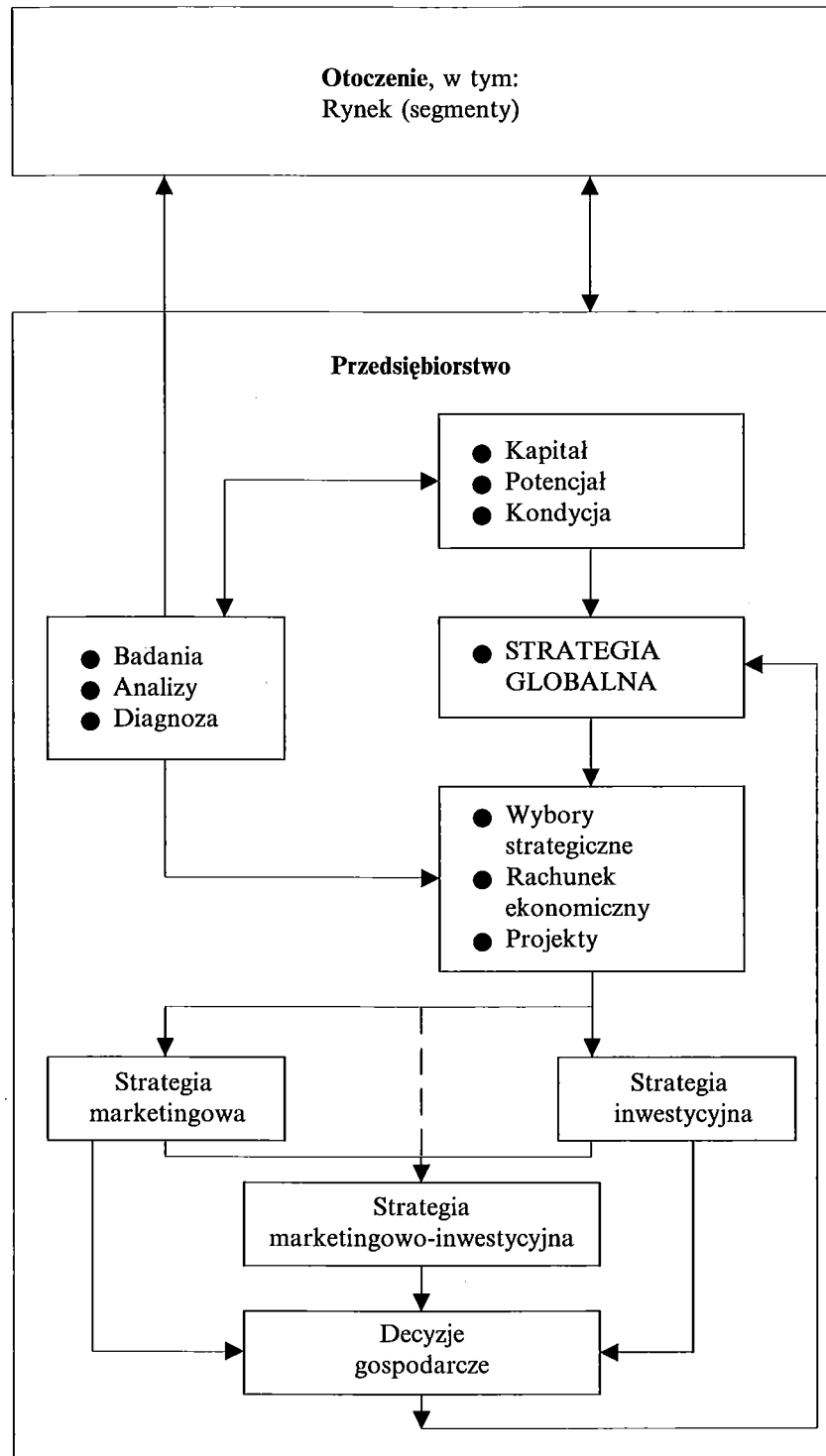
W praktyce gospodarczej barierą jest niezajomość metod statystycz-

nych, ekonometrycznych stosowanych w prognozowaniu, w procesach decyzyjnych – stąd wiele opracowań przygotowują profesjonalści np. firmy konsultingowe. Uczenie, poprzez praktyczne rozwiązania, to np. opracowywanie projektów inwestycyjnych, uwzględniających badania rynku, według podanego sche-

matu⁴⁾. Ten sposób nauczania daje pozytywne efekty.

Wnioski i propozycje

- Należy uczyć różnych metod i narzędzi analityczno-diagnostycznych stosowanych przy podejmowaniu decyzji marketingowych i inwesty-



Rys. 1. Strategia globalna i strategie cząstkowe przedsiębiorstwa

cyjnych, z uwzględnieniem pełnego opisu metody, tzn. jej założeń, zalet i wad. Wskazane jest:

- uczenie metod podejmowania decyzji w warunkach pewnych, niepewnych, ryzyka i inflacji;
- stosowanie przykładów ilustrujących daną metodę i zespół metod oraz zasad ich doboru;
- stosowanie *case study*, zlecenie opracowywania projektów.

■ Formułowanie sądów o znajomości i stosowaniu marketingu w polskich przedsiębiorstwach nie jest łatwe i jednoznaczne. Nie ma podstaw do daleko idących uogólnień. Wyniki badań są odmienne. Dotyczą one grupy badanych przedsiębiorstw. Przykładowo wyniki badań pilotażowych prowadzonych przez pracowników AE we Wrocławiu w 1993 r.⁵⁾ wskazują na małą efektywność działań marketingowych w badanych przedsiębiorstwach. Wydaje się, że należy szkolić kadry przedsiębiorstw w obszarze marketingu i problemów decyzyjnych (w tym inwestycyjnych).

■ Należy dostrzegać istotną rolę, jaką mogą pełnić regiony w stwarzaniu warunków do efektywnego, skutecznego gospodarowania w przedsiębiorstwach. W skali regionu najłatwiej jest tworzyć bazę informacyjną dotyczącą np. danych o rynkach, usługach doradczych, szkoleniowych, potrzebnych w sprawnym zarządzaniu firmą w warunkach konkurencyjnego otoczenia i gospodarki rynkowej.

Halina Towarnicka

PRZYPISY

- ¹⁾ H. TOWARNICKA, A. BROSZKIEWICZ, *Przygotowanie i ocena projektów inwestycji rzeczowych*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, 1994.
- ²⁾ M. PRYMON, *Strategia marketingowa*, AE, Wrocław 1991.
- ³⁾ H. TOWARNICKA, *Strategiczne planowanie inwestycji*, „Przegląd Organizacji”, nr 5/1993.
- ⁴⁾ Autorka artykułu prowadzi zajęcia dydaktyczne według takich schematów.
- ⁵⁾ A. STYŚ, *Marketing – niektóre aspekty efektywności*, „Wrocławski Biuletyn Gospodarczy”, PTE – nr 7, jesień 1993, s. 3 i inne.

Autorka – dr hab. jest pracownikiem naukowym Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Andrzej Meller

Siedem nowych narzędzi sterowania jakością

Efektywne działanie systemów jakości wymaga wielu informacji dotyczących procesów i ich rezultatów oraz rozwiązywania powstałych problemów. Zdobywanie i opracowywanie informacji ułatwia tzw. siedem narzędzi sterowania jakością, do których zalicza się [1]:

- protokoły i formularze wyników badań,
- wykresy słupkowe, kołowe, liniowe itp.,
- histogramy,
- wykresy Pareto,
- wykresy przyczynowo-skutkowe (Ischikawy),
- wykresy rozproszenia,
- karty kontroli statystycznej.

Narzędzia te, znane także w naszych firmach, stosowane są w zasadzie do opracowywania informacji wykorzystywanych głównie przy sterowaniu jakością produkcji. Wykazują mniejszą przydatność do rozwiązywania problemów występujących w sferze przedprodukcyjnej, przy projektowaniu i przygotowaniu produkcji. Do rozwiązywania problemów w tej sferze przydatniejsze jest tzw. siedem nowych narzędzi, do których zalicza się wykresy [2]:

- pokrewieństwa,
- współzależności,
- typu drzewo,
- matrycowe,
- analizy danych,
- planowania procesu decyzyjnego,
- sieciowe.

Wykresy te pozwalają na ujawnienie i uporządkowanie związków między analizowanymi parametrami. Mogą być stosowane oddzielnie lub w sekwencjach, przy czym najczęstszą kolejność stosowania przedstawiono na rys. 1.

Metody te pozwalają na istotne skrócenie czasu projektowania i wdrażania produkcji nowych wyrobów.

Wykresy pokrewieństwa

Wykresy te służą do uporządkowania problemów, pomysłów, idei uzyskanych np. w wyniku burzy mózgów.

Zespół 6-8 osób (może to być ten sam zespół, który przeprowadzał burzę mózgów) umieszcza poszczególne pomysły na osobnych kartkach. Kartki te grupuje następująco:

■ Wybiera się dwie kartki w jakiś sposób ze sobą powiązane i umieszcza obok siebie; w ten sposób łączy się w pary możliwie wszystkie kartki.

■ Należy kontynuować łączenie, aż do uzyskania podziału na kilka grup – nie więcej niż na 10. Kartki z pomysłami nie pasującymi do innych mogą tworzyć osobną grupę lub też pozostawać poza grupami.

■ Należy wybrać najbardziej reprezentatywny pomysł jako tytuł grupy lub też znaleźć odpowiednią nazwę grupy.

■ Przenieść tak zorganizowane informacje na wykres, obwodząc liniami poszczególne grupy i sytuując grupy pokrewne blisko siebie.

Przykład wykresu pokrewieństwa przedstawiony jest na rys. 2.

W literaturze japońskiej, wykresy te określane są jako wykresy metody KJ, od inicjałów Kawakita Jiro, który pierwszy opisał je w literaturze [3].

Wykresy współzależności

Wykresy współzależności określają logiczne lub przyczynowe powią-

zania między poszczególnymi elementami. Podstawą analizy mogą być wyniki burzy mózgów lub wykres pokrewieństwa. Przykładową analizę przeprowadzono dla przypadku powtórnego wezwania serwisu przez klienta (rys. 3). Poszczególne kroki tworzenia wykresu można ująć w następujące punkty:

- dokładnie nazwać rozpatrywany problem i umieścić kartkę z jego zapisem po lewej stronie,
 - wybrać z pozostałych stwierdzeń najbardziej związane z problemem i umieścić w pobliżu kartki z nazwą problemu, po jego prawej stronie,
 - rozkładać pozostałe kartki w kolejności sekwencyjnej lub przyczynowej,
 - na podstawie analizy powiązań poszczególnych stwierdzeń między sobą — połączyć je strzałkami,
 - stwierdzenia, z których wychodzi najwięcej strzałek uznać za podstawowe i poddać analizie w pierwszej kolejności; na rysunku można je wyróżnić podwójną ramką,
 - zweryfikować i przepisać wykres.
- Przykład wykresu współzależności przedstawiono na rys. 3.

Wykres typu drzewo

Wykres ten pozwala przedstawić kolejność zadań cząstkowych prowadzących do określonego celu, czynniki będące powodem istnienia problemu itp. Stanowi on dalsze uporządkowanie informacji zawartych w wykresach pokrewieństwa i współzależności. Przykład wykresu typu drzewo przedstawiono na rys. 4.

Opracowanie wykresu typu drzewo zmusza do przeprowadzenia badania logicznych związków między elementami, zwraca uwagę na ogniwa pośrednie i pozwala wykryć luki w rozumowaniu. W swojej istocie jest zbliżony do wykresu przyczynowo-skutkowego Ischikawy, ale bardziej wyrazisty i pozwala przedstawić praktycznie dowolną liczbę poziomów klasyfikacji.

Wykres matrycowy (tablicowy)

Wykresy matrycowe mają formę tablic i pozwalają na przedstawienia

zależności między dwoma lub kilkoma zbiorami parametrów. Przykład wykresu matrycowego obrazującego zależność między dwoma zbiorami parametrów przedstawiono na rys. 5. Parametry zbiorów umieszczono w pierwszym wierszu i w pierwszej kolumnie tablicy. W kratkach na przecięciu wiersza i kolumny dotyczących rozpatrywanych parametrów można umieszczać znaczki określające rodzaj lub siłę związku między nimi. Brak związku może symbolizować pusta kratka.

Wykres ten może mieć następujące odmiany:

- typu L — obrazuje związek dwóch zbiorów parametrów (jak na rys. 5),
- typu T — obrazuje związek jednego zbioru parametrów z dwoma innymi; jest jakby podwójnym wykresem typu L (rys. 6a),
- typu Y — obrazuje związki parami ze sobą trzech zbiorów parametrów (rys. 6b),
- typu X — przedstawia związki 4 zbiorów A, B, C, D parametrów ze sobą: A z B, B z C, C z D, D z A (rys. 6c).

Parametry poszczególnych zbiorów w wykresach matrycowych mogą stanowić określony poziom szczegółowości wykresu typu drzewo (rys. 6d).

Wykres analizy danych

W niektórych przypadkach określenie zależności między parametrami za pomocą symboli graficznych jest za mało precyzyjne. Dla wybranych najważniejszych parametrów można tę zależność odzwierciedlić dokładnie za pomocą punktów na płaszczyźnie. Przykład takiego wykresu przedstawiony został na rys. 7. Wykresy analizy danych są szczególnie pomocne w analizach marketingowych.

Karta planowania procesu decyzji

Karta ta pozwala przeanalizować wszelkie zagrożenia przy realizacji zadań w warunkach niepewności. Jej postać graficzna opiera się na wykresie typu drzewo. Analizie poddaje się kolejne gałęzie drzewa, poczynając od podstawowego poziomu

(korzenia). Na każdym etapie zadaje się pytania: co może się nie udać, jakie mogą wystąpić odchylenia w realizacji, jakie mogą wystąpić niekorzystne skutki uboczne.

Przykład przeprowadzonej analizy przedstawiono na rys. 8. Jednocześnie z ujawnieniem zagrożeń sporządza się listę proponowanych czynności i środków zaradczych, które na rysunku ujęte zostały w „chmurki”.

Analizę prowadzi się do ostatniego poziomu szczegółowości i dla wszystkich gałęzi wykresu typu drzewo.

Analiza ta stosowana jest najczęściej do ważnych problemów i procesów o dużym stopniu niepewności, pozwalając przewidzieć odchylenia i przygotować środki zaradcze. Od analizy przyczyny i skutków błędów FMEA różni się kompleksowym podejściem do problemu na wszystkich poziomach jego szczegółowości, podczas gdy FMEA koncentruje się głównie na szczegółach.

Wykresy sieciowe

Wykresy te są dobrze znane i szeroko opisywane w literaturze krajowej i dlatego w niniejszym opracowaniu będą pominięte.

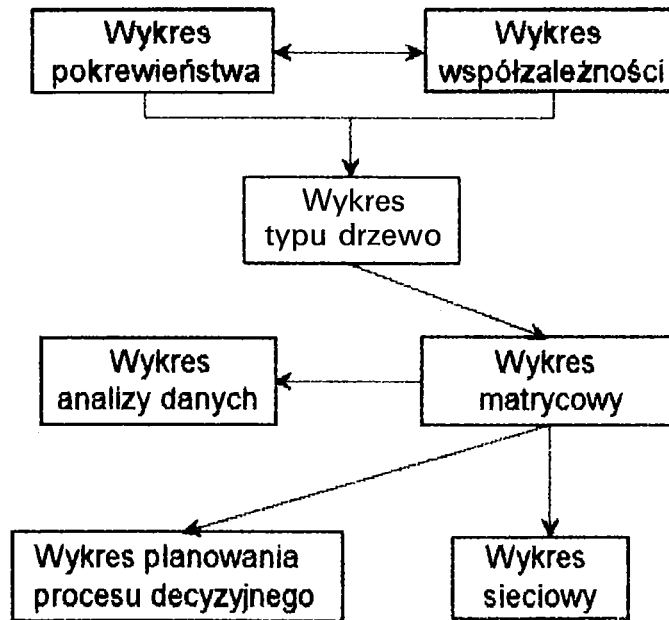
Przedstawione metody są szczególnie użyteczne przy rozwiązywaniu problemów jakościowych związanych z badaniami rynku i rozwojem produktu.

Andrzej Meller

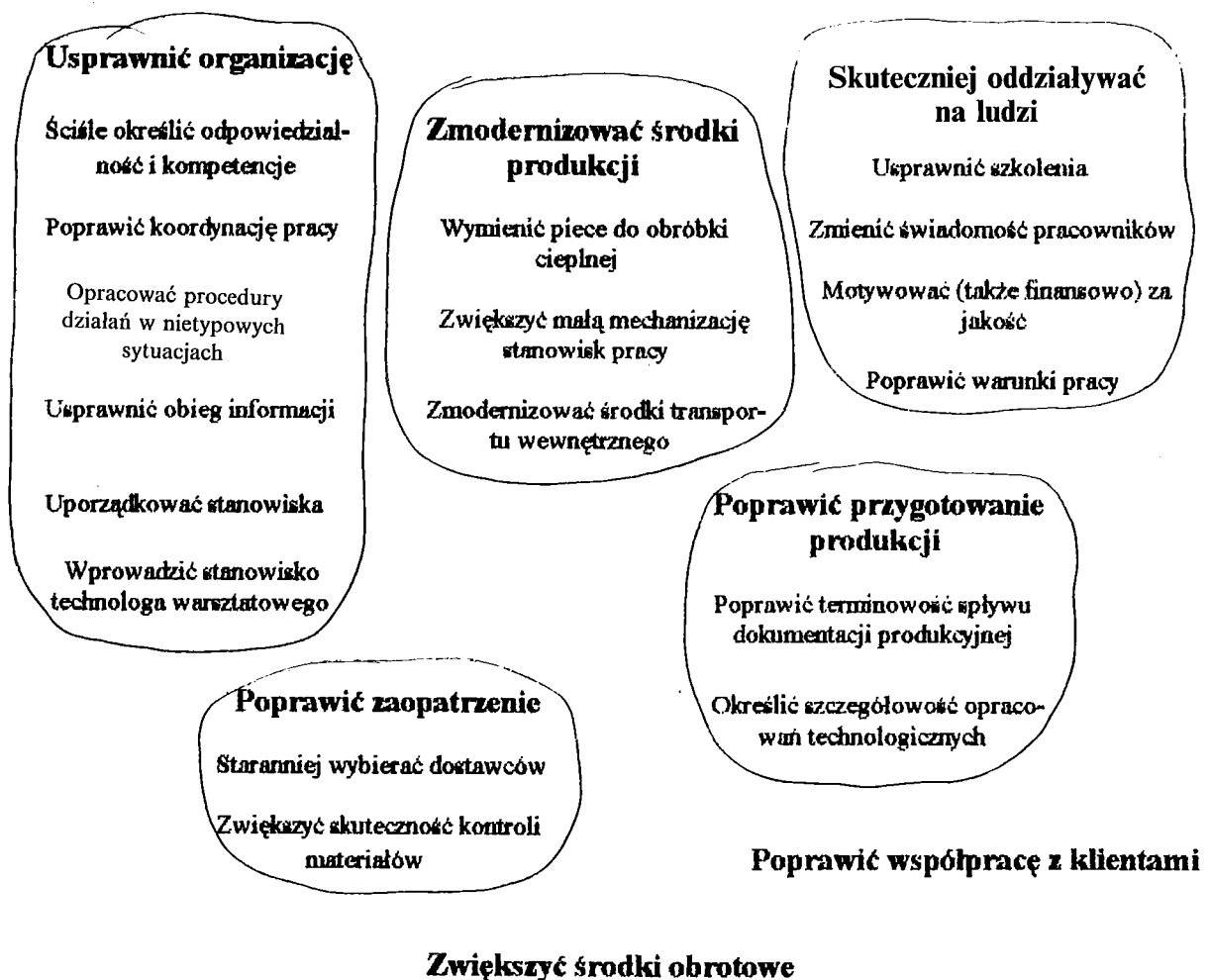
BIBLIOGRAFIA

- [1] ISCHIKAWA K., ENGLEWOOD C., *What is quality control?, the Japanese way*, Prentice-Hall, 1985.
- [2] BOSSERT J.L., *Quality Function Deployment: a practitioner's approach*, ASQC Quality Press, 1991.
- [3] AKADO Y., *Quality Function Deployment*, Productivity Press, 1990.
- [4] *Les Outils du Management de la Qualité (OMQ). Fiche de Synthèse*. Mouvement Français pour la Qualité, 1991.

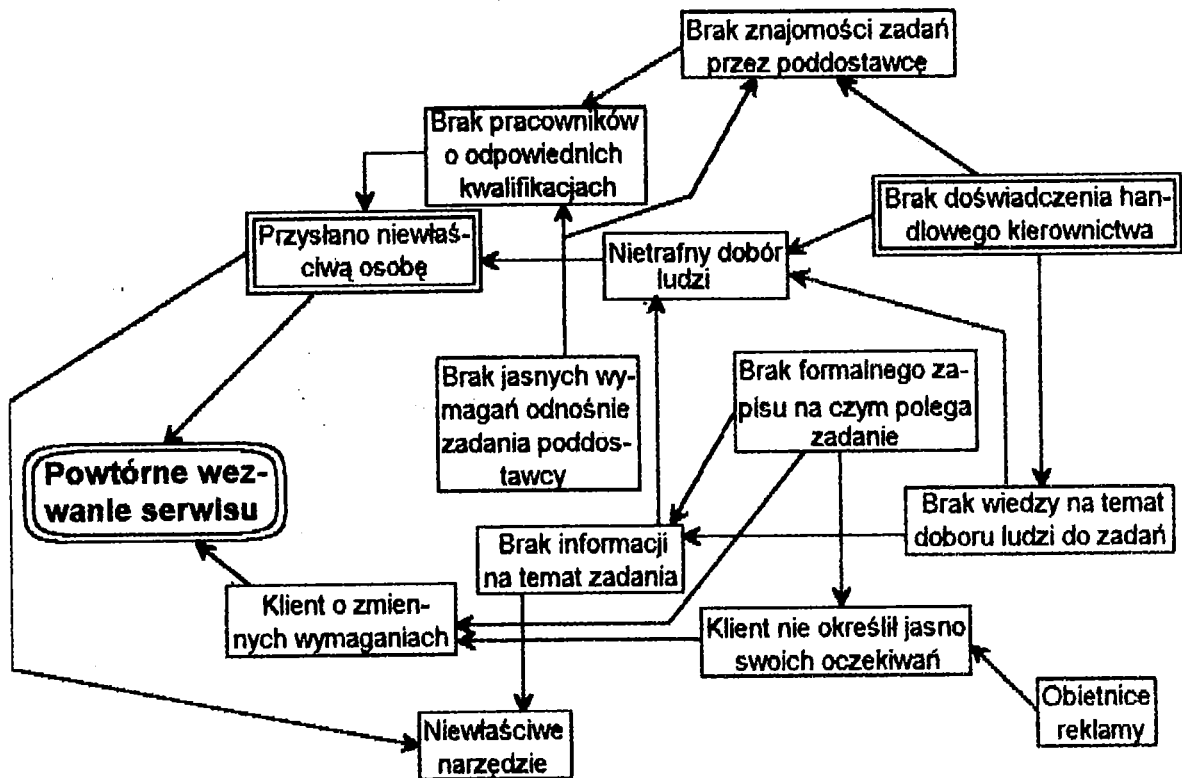
Autor — dr inż. jest pracownikiem naukowym Katedry Technologii Budowy Maszyn Wydziału Mechanicznego Politechniki Gdańskiej.



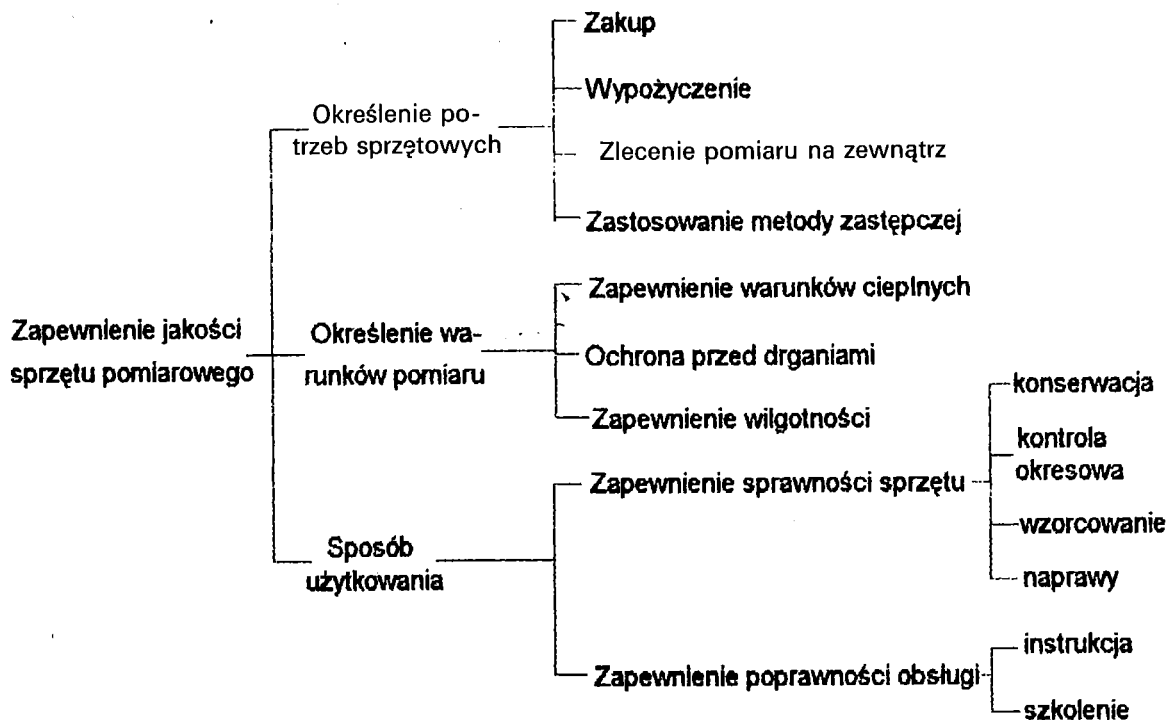
Rys. 1. Siedem nowych narzędzi sterowania jakością



Rys. 2. Wykres pokrewieństwa proponowanych działań mających na celu zapewnienie jakości



Rys. 3. Wykres współzależności przyczyn powtórnego wezwania serwisu przez klienta

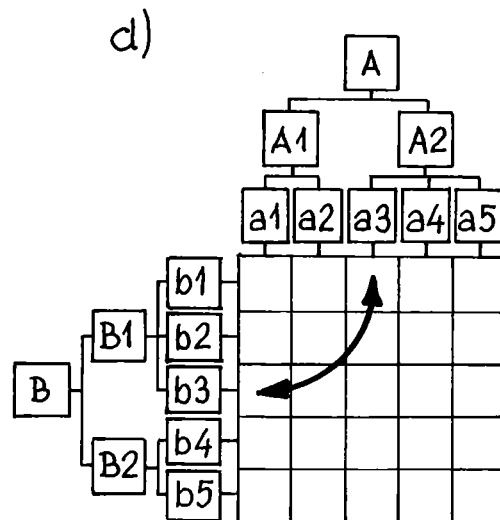
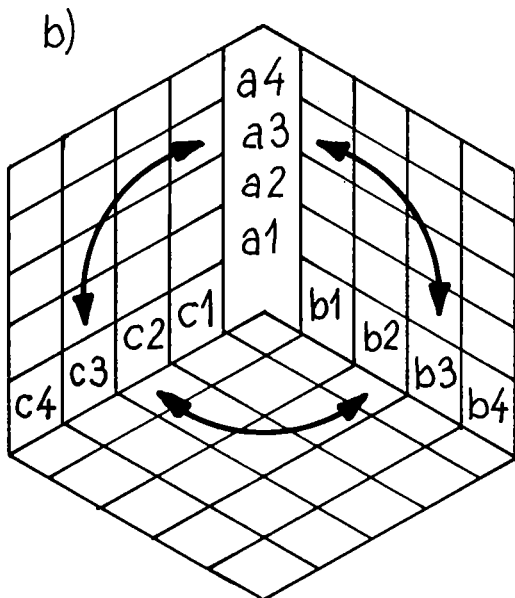
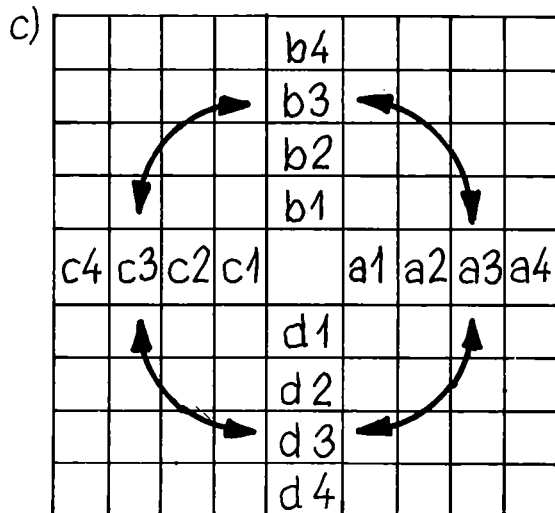
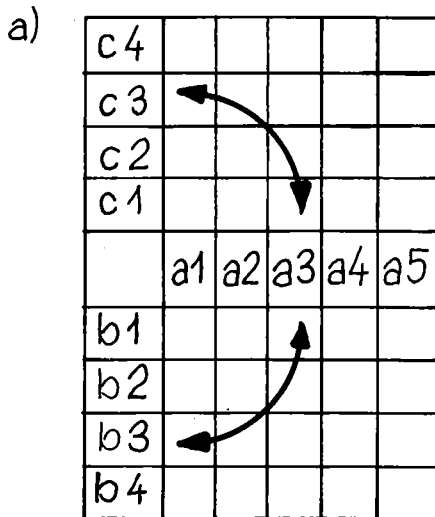


Rys. 4. Wykres typu drzewo działań zapewniających jakość sprzętu pomiarowego

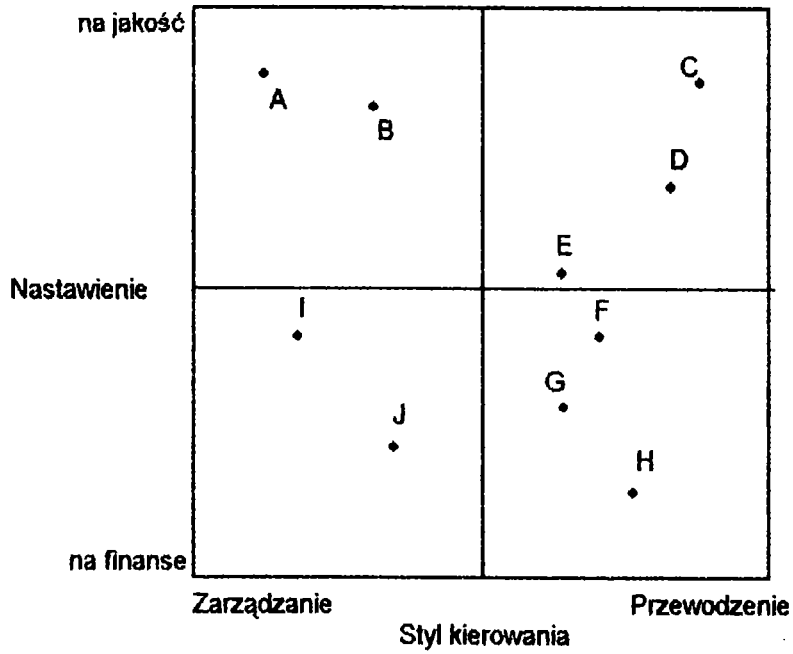
Wymagania klienta	Parametry warstwy wierzchniej				
	Chropowatość	Falisztość	Nośność	Mikrotwierdność	Struktura
Trwałość	●	•	●	●	●
Małe opory ruchu	●		•		
Estetyka	●	○			

Stopień zależności: ● - silny, ○ - średni, • - mały

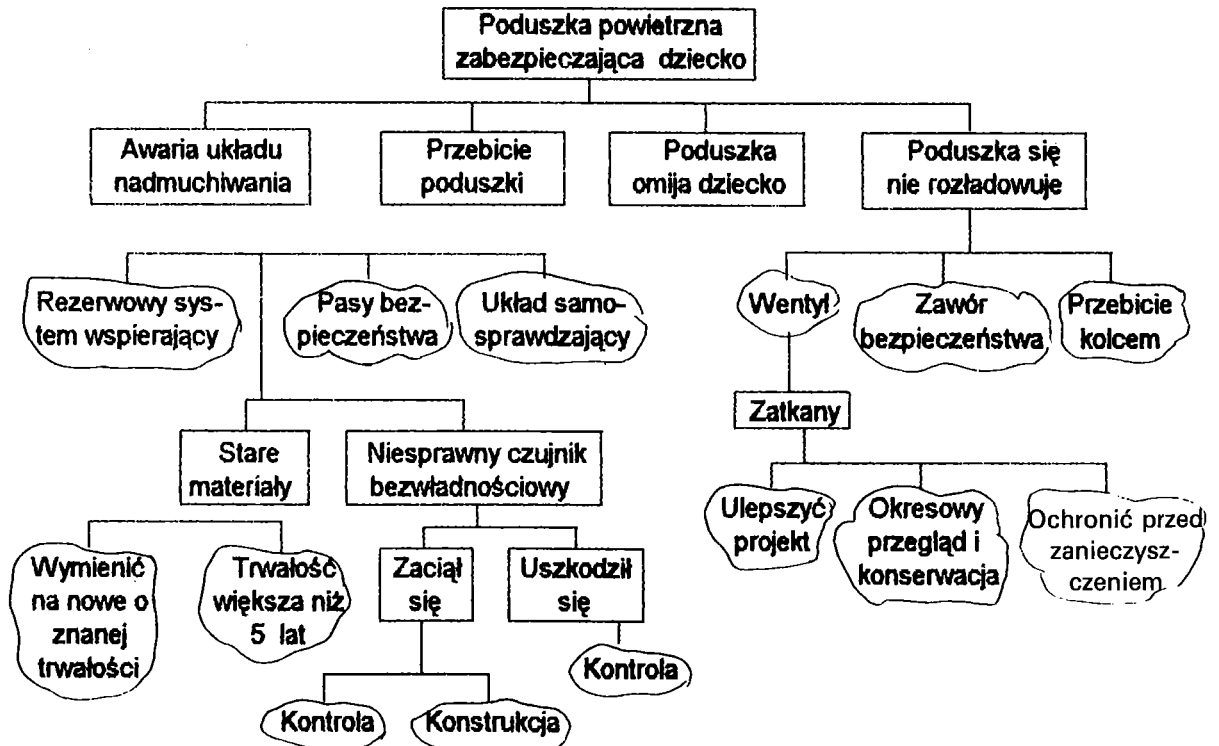
Rys. 5. Matryca zależności między wymaganiami klienta a parametrami warstwy wierzchniej



Rys. 6. Przykłady odmian wykresów matrycowych: a) typu T, b) typu Y, c) typu X, d) typu L z wykresami typu drzewo dotyczącymi klasyfikacji parametrów



Rys. 7. Wykres analizy danych dotyczący wybranych cech badanych kierowników



Rys. 8. Przykład karty planowania procesu decyzyjnego dotyczącej poduszki powietrznej zabezpieczającej dziecko w samochodzie

Michael Hammer, James Champy,

Reengineering the corporation

Harper Business, New York 1993.

Reengineering the corporation M. Hammera i J. Champy'ego jest książką o pomysły na nowe przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa mogące funkcjonować w ciągle zmieniającym się świecie biznesu przełomu XX i XXI wieku. Jest to książka o tym, jak zmienić współczesne firmy.

Autorzy starają się odpowiedzieć na pytanie czym jest *reengineering* i na czym polega różnica pomiędzy tym procesem a innymi metodami uzdrawiania przedsiębiorstw, ich adaptowania do otoczenia, wprowadzania radykalnych zmian wewnątrz firm.

Punktem wyjścia do rozważań na ten temat są zmiany, jakie w ostatnim czasie zaszły w świecie biznesu. Autorzy wskazują na trzy punkty kluczowe tych zmian. Pierwszym z nich jest konsument – oczekujący produktu unikalnego, przeznaczonego wyłącznie dla siebie, dobrze zaspokajającego potrzeby; chcący „imienno”, indywidualnego traktowania. W efekcie tych oczekiwań przestaje mieć znaczenie pojęcie tzw. rynku masowego. Co więcej, konsumenci dysponując coraz większą ilością informacji, mają więcej możliwości przy wyborze produktu, a w obecnej sytuacji nasycenia rynków, strata jednego klienta może oznaczać, że w to miejsce nie pojawi się już inny, nowy.

I tak dochodzimy do drugiego punktu, jakim jest konkurencja, – coraz bardziej intensywna, zabiegająca o każdego klienta. Dotyczy to w szczególności rynków w fazie nasycenia i dojrzałości. Jest to także związane z coraz bardziej ograniczonymi możliwościami przedsiębiorstw znalezienia nowych rynków zbytu dla swoich produktów.

Trzecim punktem kluczowym jest zmiana. Zmiany na rynku stały się rzeczą powszechną i, można rzec, stałą. Po części jest to wynikiem coraz szybszych zmian w świecie techniki, co daje możliwość ciągłego doskonalenia wykorzystywanych technologii. Otoczenie stało się więc bardzo niepewne.

Tak wykreowany obraz współczesnego świata biznesu wymaga od dzisiejszych przedsiębiorstw większej elastyczności i szybkości w działaniu. Dobre przedsiębiorstwa wygrywają, bo wiedzą, jak to, co robią, zrobić lepiej. A to z kolei wymaga zmian w podejściu do problemów organizacji, zmian w sposobie

myślenia. I to właśnie leży u podstaw *reengineeringu*.

Przykładem może być tu IBM Credit, komórka IBM zajmująca się sprzedażą komputerów na kredyt. Podstawowym założeniem przy podziale pracy było to, że każda rozpatrywana sprawa jest inna, nietypowa i wymaga wiedzy specjalistycznej. W wyniku takiego założenia rozpatrywaniem wniosków kredytowych zajmowało się 14 osób, a cała operacja trwała kilka dni. Jak się jednak okazało, było to założenie błędne. Blisko 80% spraw było do siebie podobnych. Postanowiono więc zastąpić wszystkich specjalistów jedną osobą – „generalistą”, dając jej tylko do dyspozycji odpowiednie narzędzia – systemy eksperckie, dzięki czemu mogła być ona specjalistą w wielu dziedzinach. Tylko pozostałe 20% nietypowych spraw pozostało w gestii grupy specjalistów, z tym że nie jest ich już czternastu, a pięciu. Czas poświęcany jednej sprawie skrócił się z kilku dni do kilku godzin. I znaczenie ma tutaj nie fakt, że zredukowano zatrudnienie, ale to, że inaczej pomyślano o całym procesie, i że znacznie skrócono czas obsługi klienta.

Reengineering ma pomóc odpowiedzieć na pytanie: jak zorganizować pracę dzisiaj, przy popycie na dzisiejszych rynkach i przy wykorzystaniu dzisiejszych technologii, aby lepiej odpowiedzieć na wymagania zmieniającego się otoczenia i w konsekwencji polepszyć swą pozycję na rynku.

To, co stanowi swego rodzaju *novum* w porównaniu z innymi znanymi sposobami uzdrawiania przedsiębiorstw to fakt, że *reengineering* opiera się nie na udoskonalaniu tego, co jest, ale na budowaniu od nowa całej organizacji, na startowaniu od zera. Stąd też w filozofii tego procesu nie ma znaczenia dzień wczorajszy, bo nie na przeszłości opierają się zmiany, a podstawowym narzędziem *reengineeringu* jest ... czysta kartka papieru.

Reengineering jest radykalną zmianą obejmującą cały obszar przedsiębiorstwa. Nie może więc być wprowadzany małymi krokami, stopniowo, okazjonalnie. Wymaga zmian w sposobie myślenia, umiętności zadawania pytań. Pytania te wychodzą poza tradycyjnie stawianą

diagnozę – jak jest, a jak być powinno, ale dotyczą tego, co przedsiębiorstwo musi zrobić i jak to zrobić, aby polepszyć swą sytuację. Idąc dalej, należy odrzucić dotychczas obowiązujące w przedsiębiorstwie zasady, np. podziału pracy na zadania i funkcje i związaną z tym kontrolę.

Zmiany w sposobie organizacji pracy obejmują przejście od podziału na zadania i funkcje, i związaną z tym strukturę – departamenty, działy, do podziału na zespoły ludzi pracujących razem i zajmujące się produktem, czy projektem od początku do końca. Zamiast podziału na proste funkcje i zadania obowiązuje podział na wielowymiarową pracę. Praca przestaje się opierać na specjalistach, ale ze względu na zmiany, jakie zaszły w technice (sieci komputerowe, systemy eksperckie), jedna osoba może być ekspertem w wielu dziedzinach i wykonywać pracę sama. Mając do dyspozycji coraz skuteczniejsze narzędzia, może podejmować samodzielnie decyzje, rewidować i zmieniać plany w sposób ciągły.

Jak już podkreśliłam powyżej, istotą *reengineeringu* jest radykalna zmiana w sposobie myślenia i zmiana w podejściu do problemów przedsiębiorstwa, jak również ról pełnionych w organizacji. Stąd też zmienia się przygotowanie do pracy – od treningu, gdzie mówi się o tym, jak udoskonalać pracę do edukacji w pełnym znaczeniu tego słowa, u podstaw której leży pytanie: po co udoskonalać.

W przedsiębiorstwach stosujących *reengineering* zmienia się rola zarówno menedżera, jak i podwładnych. Menedżer przestaje być kierownikiem, nadzorcą, ale staje się osobą inspirującą, udzielającą rad. Pracownicy natomiast zaczynają występować w roli „pełnomocników”, mających prawo do podejmowania decyzji, a nie jak do tej pory wykonujących polecenia podwładnych. Płaci się nie za czas pracy, ale za efekty. Funkcja kontroli, weryfikacji jest tu wyraźnie zredukowana.

Taka zmiana ról jest możliwa tylko dzięki zmianie kultury organizacji. Pracownicy pracują z myślą o tym, jak zadowolić klienta, a nie szefa. Takie zmiany w organizacji pracy powodują większą elastyczność przedsiębiorstwa.

Jak widać z powyższego, *reengineering* jest metodą uzdrawiania przedsiębior-

twą cały czas związaną ze zmianami, jakie zaszły we współczesnym świecie biznesu, o których już była mowa, a więc: konsumentem, konkurencją, którą przedsiębiorstwo musi zdystansować, aby zdobyć klientów, i wreszcie zmianami w otoczeniu, za którymi firma musi nadążać.

Reengineering zmienia w przedsiębiorstwie wszystko: podział pracy, sposób myślenia ludzi, zarządzania, wartości...

Przy zastosowaniu *reengineeringu* ludzie skupiają się wokół procesu. Procesem autorzy nazywają każde działanie kreujące jakąś wartość dla konsumenta. Problem stanowi wybór odpowiedniego procesu do *reengineeringu*, bo jakkolwiek metoda ta obejmuje cały obszar działalności przedsiębiorstwa, to jednak doskonałemu procesowi nie może odbywać się na siłę, ale tylko tam, gdzie ma to największy sens.

Autorzy proponują trzy kryteria przy wyborze procesu do *reengineeringu*, a mianowicie:

- dysfunkcję — według tego kryterium przede wszystkim wybrany powinien zostać proces, gdzie istnieją największe problemy, np. nadmierna jego fragmentaryzacja, bądź przeciwnie — nienaturalnie duża kompleksowość. Dla Warszawy, na przykład, takim dysfunkcyjnym procesem wydaje się być komunikacja miejska,
- wagę — zmianom powinien być poddany przede wszystkim najważniejszy proces, ale najważniejszy z punktu widzenia zaspokajania potrzeb klienta. Przykładem takiego procesu w polskich realiach funkcjonowania przedsiębiorstw jest chociażby analiza konkurencji — niezwykle ważna dla skutecznego działania na rynku, a jednak w większości naszych firm pomijana,
- wykonalność — przy tym kryterium bierze się pod uwagę szanse na powodzenie i koszty przeprowadzanych zmian. I tak na przykład dla przedsiębiorstwa może się okazać niewykonalne ze względu na koszty stworzenie filii na rynku lokalnym, choć znacznie uprościłoby to dotarcie do klienta.

Przy przygotowaniu do realizacji zmian nie tyle konieczna jest tradycyjna analiza, ile zrozumienie istoty procesu. *Reengineering* jest procesem bardzo trudnym, o wiele trudniejszym niż np. restrukturyzacja, bo o wiele głębszym i bardziej radykalnym. Wymaga dużego zdecydowania od osób wprowadzających go w przedsiębiorstwie — umiejętności ogarnięcia całości, a nie skupiania się na oddzielnych fragmentach procesu, umiejętności przekonania do zmian pracowników, a potem konsekwentnej realizacji.

Reengineering zawsze zaczyna się od góry. Pracownicy nie są w stanie zaini-

cjować zmian, patrzą bowiem na przedsiębiorstwo z punktu widzenia własnych działów, departamentów, własnej pracy.

Menedżerowie wprowadzający *reengineering* do przedsiębiorstwa powinni działać tak, aby dotychczasowy układ nie hamował zmian od początku, a także pamiętać, że nigdy nie uda im się zadowolić wszystkich. Pracowników należy do *reengineeringu* przygotować, w przeciwnym razie nie będzie można później wymagać od nich jakiegokolwiek zaangażowania. Motywowanie stanowi o sukcesie *reengineeringu*.

Reengineering wymaga bardzo dużych nakładów finansowych, dlatego tak ważny jest wybór procesu. Tracenie energii ma zbyt wiele projektów *reengineeringu*, dotyczących różnych procesów mija się z celem.

Ważną rzeczą przy stosowaniu tej metody, co podkreślają autorzy, jest wytrwałość i konsekwencja we wprowadzaniu zmian, a nie rezygnowanie z nich przy pojawieniu się pierwszych problemów, zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz organizacji.

Ponieważ *reengineering* jest procesem długotrwałym, obejmującym cały obszar działalności przedsiębiorstwa, jest rzeczą ważną, kto poprowadzi te zmiany. Autorzy uważają, że nad tymi zmianami powinna czuwać grupa ludzi.

Diagnozy istniejącego procesu, przygotowania planu i wprowadzenia zmian dokonuje zespół *reengineeringu*. „Właściciel procesu” odpowiada za proces poddawany zmianom, kontroluje wydatki go dotyczące. Te osoby zajmują się *reengineeringiem* na poziomie jednego procesu. Gdy przedsiębiorstwo zdecyduje się na równoczesne przeprowadzenie zmian kilku procesów konieczne jest, aby w organizacji pojawiły się osoby koordynujące poszczególne projekty.

Bardzo ważną osobą jest wtedy lider *reengineeringu* — osoba motywująca, a próbująca i zarządzająca procesem zmian w przedsiębiorstwie jako całości. Ma on do pomocy jeszcze komitet sterujący, zajmujący się monitoringiem *reengineeringu* jako całości i tego, w jakim stopniu jest on zgodny ze strategią przedsiębiorstwa; oraz „*cara reengineeringu*” — osobę odpowiedzialną za techniki i narzędzia zmian wewnątrz przedsiębiorstwa i synchronizującą poszczególne projekty *reengineeringu*.

Ponieważ *reengineering* oznacza fundamentalną, radykalną zmianę w firmie, powstaje pytanie, dla jakiego typu firm może on być najbardziej przydatny. Autorzy wymieniają trzy grupy firm mogących najbardziej skutecznie zastosować *reengineering*.

W pierwszej kolejności wymieniają przedsiębiorstwa będące w sytuacji głębokiego kryzysu, nie mające już nic do stracenia, dla których *reengineering* może być przysłowiową ostatnią deską ratunku.

W drugiej kolejności wymienione zostały przedsiębiorstwa, które nie są co prawda jeszcze w sytuacji kryzysowej, ale są nią zagrożone, na co wskazują obecne trendy — zmiany w otoczeniu, pojawienie się nowych konkurentów, zmiany wymagań klientów. Te firmy stosując *reengineering* mogą uprzędzić zły czas. Przykładem takiej firmy był Taco Bell.

Trzecią grupą przedsiębiorstw są te, które znajdują się w szczytowej formie. Nie mają żadnych kłopotów teraz, ani nic nie zapowiada ich w przyszłości. Mają jednak bardzo agresywnych i ambitnych menedżerów. Dla tego typu firm *reengineering* stanowi możliwość wyraźnego oddzielenia się od konkurencji. Poprawiając swą pozycję przedsiębiorstwa te powodują zwiększenie konkurencji, podnoszą wyżej poprzeczkę i utrudniają życie innym firmom działającym na danym rynku. Przedsiębiorstwa te dyktują zasady gry obowiązujące na rynku. W takiej sytuacji był swego czasu Hallmark.

Jak widać książka opisuje jedną z metod „stawiania na nogi” przedsiębiorstwa, poprawienia jego sytuacji na rynku. Metodę dużo trudniejszą, bo wymagającą przede wszystkim nieszablonowego myślenia, patrzenia na problemy organizacji oczami konsumenta, a przy tym niezwykle radykalną.

Książka stanowi zupełnie inne spojrzenie na współczesny świat biznesu, proponuje inne rozwiązywanie problemów firm — nieudokonalanie tego co jest, ale zbudowanie przedsiębiorstwa od nowa tak, aby mogło w pełni zaspokoić potrzeby i oczekiwania klienta, będącego podstawą działalności przedsiębiorstwa i znajdującego się w centrum uwagi jego pracowników.

Książka wyczerpująco odpowiada przede wszystkim na dwa pytania: po co stosować *reengineering*, skoro istnieje już tyle innych metod uzdrawiania przedsiębiorstwa, oraz jak to robić, aby osiągnąć sukces. Może więc stanowić swego rodzaju poradnik.

Należy jeszcze podkreślić świetną konstrukcję i spójność w prezentowaniu metody *reengineeringu*, a także zilustrowanie jej wieloma przykładami znanych międzynarodowych firm.

Grażyna Aniszewska

Autorka jest pracownikiem naukowym Katedry Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.



„*Harvard Business Review*”

Uruchamianie systemu „lepsza obsługa — wyższy zysk” (II)

J.L. Heskett, T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser Jr., L.A. Schlesinger, *Putting the Service-Profit Chain to Work*, March—April 1994, „*Harvard Business Review*”.

Na jakość usług ma wpływ wydajność pracownika

W siódmej co do wielkości w USA linii lotniczej — Southwest Airlines mamy dziś do czynienia z modelowym przykładem nadzwyczajnego wzrostu wydajności pracowników. Praca jest zaprojektowana w taki sposób, by, jeśli zajdzie taka potrzeba, każdy mógł wykonywać kilka rodzajów zadań. Wewnętrzne przepisy, schematy pracy oraz pewne nieformalne działania np. nienumerowanie miejsc czy użycie łatwo rozpoznawalnych kolorowych (na dodatek wielorazowego użytku) kart pokładowych, pozwalają na czterokrotne — w porównaniu z konkurentami — zwiększenie liczby obsłużonych dziennie pasażerów. Obsłudze technicznej dwóch trzecich samolotów tego przedsiębiorstwa potrzeba mniej niż piętnastu minut na zwolnienie miejsc i przyjęcie nowych pasażerów na pokład. Ponieważ samoloty tej firmy latają na krótkich dystansach, ich załogi nie potrzebują długich postojów na od-

poczynek — dzięki temu o 40% intensywniej niż inni przewoźnicy wykorzystuje ona swoje zasoby ludzkie i sprzętowe: piloci Southwest latają przeciętnie 70 godzin, podczas gdy ich koledzy z innych linii tylko 50 godzin. Wszystkie podane wyżej czynniki wyjaśniają, czemu przedsiębiorstwo to może liczyć za swoje usługi od 60% do 70% mniej, niż czynią to jego konkurenci rynkowi.

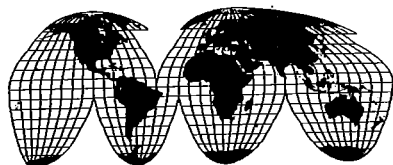
Odbiór Southwest w oczach klienta jest znakomity, pomimo że w samolotach należących do tej linii nie przydziela się miejsc, nie podaje posiłków, a systemy rezerwacji biletów nie są zintegrowane z sieciami innych linii lotniczych. Klienci bowiem najbardziej cenią sobie wysoką częstość odlotów, rewelacyjną punktualność, fachowość personelu oraz bardzo niskie ceny. Zarząd Southwest opracowując swoją strategię rynkową, postawił na te wartości, dzięki danym zebranych w badaniach przeprowadzonych przez „dział badania rynku” — tj. przez 14 000 pracowników pozostających w stałym kontakcie z klientami i dzień w dzień przekazujących ich odczucia zarządowi. Badania Federal Aviation Administration potwierdzają rynkowy prymat Southwest będącej firmą najpункtualniejszą, a jednocześnie utrzymującą najniższy poziom skarg na jakość obsługi oraz utratę bagażu w czasie podróży. Mieszanka wydajności, jakości oraz niskich cen sprawia iż Southwest jest jedynym lotniczym przedsiębiorstwem przewozowym, które w 1992 przyniosło zysk.

Na wydajność pracownika ma wpływ jego lojalność

Tradycyjne mierniki strat powodowanych przez wymianę pracowników koncentrują się jedynie na kosztach werbunku oraz szkoleniu nowych pracowników. W większości przypadków jednak koszty rzeczywiste zmiany pracowników to zniżka wydajności pracy oraz zmniejszenie satysfakcji klienta. Analizy przeprowadzone ostatnio przez Abt Associates u jednego z dealerów samochodowych wykazały, że koszty zastąpienia sprzedawcy z pięcio-, ośmioletnim doświadczeniem, innym pracującym mniej niż rok to około 36 000\$ rocznie. Straty ponoszone przez firmę maklerską na rynku papierów wartościowych mogą być nieporównywalnie większe. Trzeba pięciu lat, aby makler stopniowo odbudował oparty na zaufaniu związek z klientem, związek, który przynosi domowi maklerskiemu 1 000 000\$ rocznie. Zmiana na tym stanowisku daje więc ogólną stratę szacowaną na 2 500 000\$.

Na lojalność pracownika największy wpływ ma jego zadowolenie z pracy

Studium jednej z firm ubezpieczeniowych przeprowadzone w 1991r. wykazało, że 30% jej wszystkich niezadowolonych z pracy zatrudnionych deklarowało chęć opuszczenia firmy — co oznacza potencjalny wskaźnik wymiany kadr trzykrotnie wyższy od spotykanego u pracow-



ników zadowolonych. W Southwest Airlines, ostatnio określanej jako „najlepsze miejsce do pracy w bieżącym roku”, satysfakcja zatrudnionych jest tak wysoka, iż wskaźnik wymiany kadr jest niższy niż 5% rocznie. Również USAA, duża firma ubezpieczeniowa osiąga bardzo niską wymianę kadr poprzez zapewnienie pracownikom maksimum zadowolenia z ich pracy. Pozostaje więc zadać jedynie pytanie, co sprawia, że zatrudnieni czują się dobrze w pracy?

Jakość środowiska pracy decyduje o zadowoleniu pracownika

Satysfakcja pracownika powodowana jest głównie jakością środowiska pracy, mierzoną poprzez badanie uczuć, jakie żywią zatrudnieni wobec swojej pracy, kolegów i przedsiębiorstwa. Co jednak jest najbardziej wartościowe w pracy? Pomimo że dane w tym przypadku można określić jako co najwyżej szacunkowe, wskazują one nieodmiennie na umiejętność tego rodzaju *obsługi pracownika*, by poprzez takie działania osiągnąć pozytywne rezultaty także dla klienta. USAA rozwinęła np. system, dzięki któremu w razie załatwiania określonych transakcji telefonicznie, pracownik dzięki sieci komputerowej otrzymuje wszelkie dostępne firmie informacje o kliencie

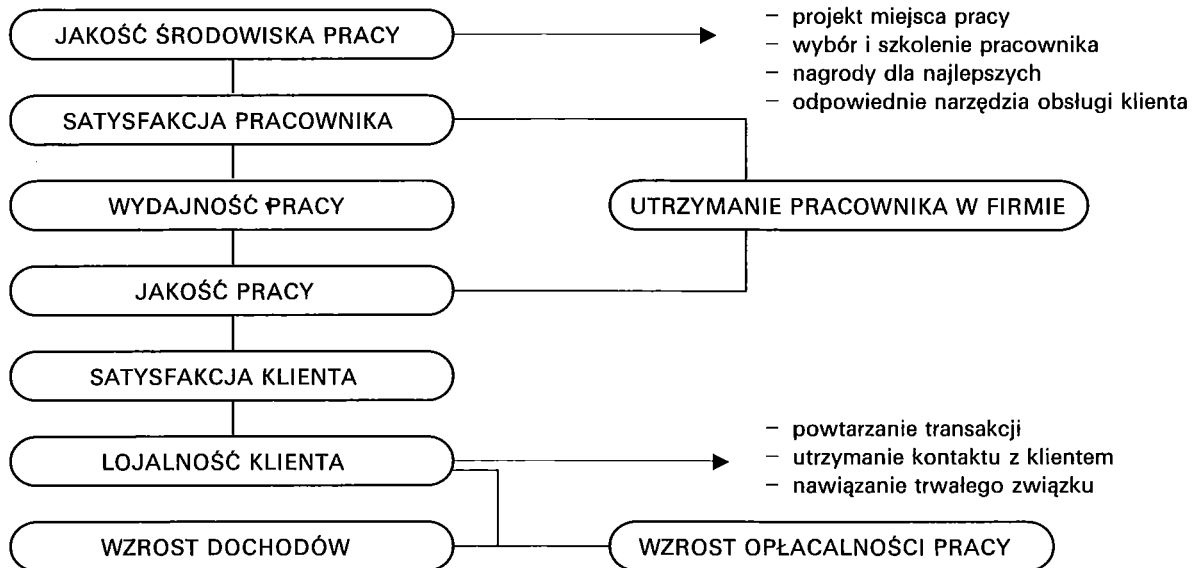
w ciągu kilku sekund. Zapewnia to zatrudnionym komfort pracy, a klientom ulepszoną obsługę. Drugi czynnik wpływający niepomniernie na samopoczucie w pracy to wzajemne *relacje międzyludzkie* w firmie i poza nią. Service Master – przedsiębiorstwo zajmujące się oczyszczaniem oraz utrzymywaniem czystości kładzie szczególny nacisk na godność pracy oraz samych pracowników. Na organizowanych w przedsiębiorstwie szkoleniach stale podkreśla się ważność powszedniości. Każdego roku przeprowadza dogłębne analizy i ulepsza poszczególne elementy zadań realizowanych przez firmę, np. w celu redukcji czasu i wysiłku potrzebnego do czyszczenia podłóg. Innym przykładem dbałości o jakość pracy z jednoczesnym uwzględnieniem nacisku na jej godność jest siedmioetapowy system czyszczenia pokoi szpitalnych: rozpoczynający się od powitania pacjenta a kończący się na zapytaniu, czy nie można jeszcze czegoś dla niego zrobić. Używając tej procedury pracownicy wyrabiają w sobie zdolność komunikacji oraz umiejętność takiego postępowania, by ich praca miała nie tylko materialną wartość.

U podstaw sukcesu systemu „lepszemu obsługa – wyższy zysk” leży także sprawne zarządzanie

Zarządzający przedsiębiorstwami dyrektorzy, rozumiejący istotę łańcucha „lepszemu obsługa – wyższy zysk” rozwijają specyficzną „kulturę przedsiębiorstw” skupioną wokół klientów i współpracowników. Demonstrują chęć i umiejętność wsłuchiwanie się, spędzają też dużą część czasu pracy na bezpośrednim kontakcie z nimi, chcąc doświadczyć na własnej skórze procedur stosowanych przez przedsiębiorstwo. Jak twierdzi Robert McDermott, do niedawna jeszcze dyrektor zarządzający USAA, „to, że ludzie rozpoznają wyróżniającego się pracownika jest zasługą tworzonych przez nas kultury przedsiębiorstw, o której tyle ostatnio się mówi”, bez stworzenia odpowiedniej atmosfery pracy trudno jest bowiem o pozytywne podejście do klienta – poprzez nią pracownicy dorastają psychicznie do stawianych im zadań.

Łączenie wielu elementów łańcówki w całość systemu zarządzania

Podczas gdy wiele firm stosuje część ogniw łańcucha „lepszemu obsługa – wyższy zysk”, tylko kilka połączyło wszystkie jego elementy w jedną całość, osiągając globalny program działania. W 1991r. analizy przedsiębiorstw ubezpieczeniowych wykazały nie tylko powiązania po-



Elementy systemu „lepszemu obsługa – wyższy zysk”



między satysfakcją a lojalnością pracownika, lecz ustaliły także, iż najważniejszym źródłem zadowolenia z pracy było umożliwienie pracownikowi spełnienia oczekiwań klienta. Ci pracownicy, którzy czuli, iż wyszli naprzeciw potrzebom klienta, byli statystycznie dwa razy bardziej zadowoleni niż ci, którzy czuli, że w pracy im nie wyszło. Co jednak znacznie ważniejsze okazało się, iż odejście z pracy zdolnego, doświadczonego pracownika obniżało zadowolenie klientów z 75% do 55%. Również analizy MCI jasno wykazały bezpośrednie przełożenie satysfakcji pracownika na zadowolenie klienta.

Nowoczesnym przedsiębiorstwom nie pozostało nic innego jak wyciągnąć wnioski z poczynionych spostrzeżeń. Taco Bell jest chyba najgorliwiej badającym rynek przedsiębiorstwem amerykańskim, przetwarza bowiem informacje uzyskane od 800 000 klientów rocznie. W wyniku badań zarząd doszedł do wniosku, iż najwyższe zadowolenie klientom dostarcza około 20% sklepów wyróżniających się najlepszymi wskaźnikami sprzedaży. Badania Taco Bell poszły jednak dalej. Po dogłębnej analizie wyników okazało się, iż owych 20% najlepszych, to również sklepy z najniższym wskaźnikiem wymiany kadr. Dzięki satysfakcji, jaką dają klientowi, mają one dwukrotnie wyższy wolumen sprzedaży i o 55% wyższy zysk. Właściwie interpretując wyniki testów Taco Bell zastosował nową strategię, łączącą lepszą obsługę klienta i jego wyższą satysfakcję ze zwiększeniem zadowolenia pracowników, poprzez polepszenie środowiska pracy i idące z tym w parze zmniejszenie niekorzystnej dla przedsiębiorstwa wymiany kadr. System zastosowany m.in. przez Taco Bell ma także tę zaletę, iż nie polega na śrubowaniu w nieskończoność wyników poszczególnych procesów, w celu osiągnięcia całościowej poprawy, lecz na odwrót; ogarnia koncepcyjnie wszelkie zależności jakościowo-ilościowe i poprzez zastosowanie szerokiej gamy bodźców niejako „od drugiej strony” dochodzi do polepszenia wyników przedsiębiorstwa.

Opr. Marek Wojnar

W dniach 30 września i 1 października 1994 roku w Krynicy organizowana jest ogólnopolska konferencja naukowa na temat: „**Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej**”.

Organizatorem konferencji jest **Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie wspólnie z Krakowskim Oddziałem TNOiK**. Jej celem będzie ocena warunków i dotychczasowych rezultatów restrukturyzacji przedsiębiorstw w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej. Przewiduje się, że tematyka konferencji koncentrować się będzie wokół następujących zagadnień:

- uwarunkowań skuteczności i efektywności restrukturyzacji przedsiębiorstw, a w szczególności przemian organizacyjno-prawnych, zmian w wielkości i strukturze majątku, racjonalizacji zatrudnienia, działalności inwestycyjnej i rozwoju, sytuacji finansowej, współpracy z bankami oraz społeczno-politycznego otoczenia,
- metod analizy i oceny efektywności procesów restrukturyzacji,
- podsumowania dotychczasowych doświadczeń w zakresie restrukturyzacji przedsiębiorstw i sformułowania stosownych wniosków.

Organizowana konferencja spotkała się z olbrzymim zainteresowaniem wśród środowisk naukowych, samorządu gospodarczego i praktyków życia gospodarczego w całym kraju. Chęć udziału w konferencji zgłosiło ponad 100 osób, głównie z ośrodków naukowych (uczelni), zajmujących się ekonomiką i or-

ganizacją przedsiębiorstw, analizą i diagnostyką, zarządzaniem i finansowaniem przedsiębiorstw. Zgłoszono także 50 referatów, poruszających szeroko zagadnienia związane między innymi z problematyką istoty, metod przeprowadzania i oceny restrukturyzacji, jej przebiegu w poszczególnych branżach przemysłu i regionu kraju, również na tle doświadczeń innych krajów przeprowadzających procesy transformacji. Warto zwrócić uwagę na fakt, że obok specjalistów-naukowców, autorami referatów są też praktycy życia gospodarczego, na co dzień parający się problematyką funkcjonowania i restrukturyzacji przedsiębiorstw.

Wobec tak wielkiego zainteresowania, uczestnicy konferencji otrzymają wcześniej przygotowane materiały tak, aby główny ciężar konferencji przenieść na dyskusję merytoryczną. Przewiduje się zarezerwowanie czasu na wątek dydaktyczny, związany z problematyką konferencji. Należy bowiem podkreślić, że przygotowana jest ona w przeddzień obchodów 70-lecia powstania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, jak również 70-lecia założenia Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa.

Pracami Rady Naukowo-Programowej Konferencji kieruje dr hab. Ryszard Borowiecki, profesor Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Prezes Zarządu Oddziału TNOiK w Krakowie, a Komitetu Organizacyjnego – dr Mirosław Kwieciński, adiunkt w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Opr. Mirosław Kwieciński