

# przeгляд

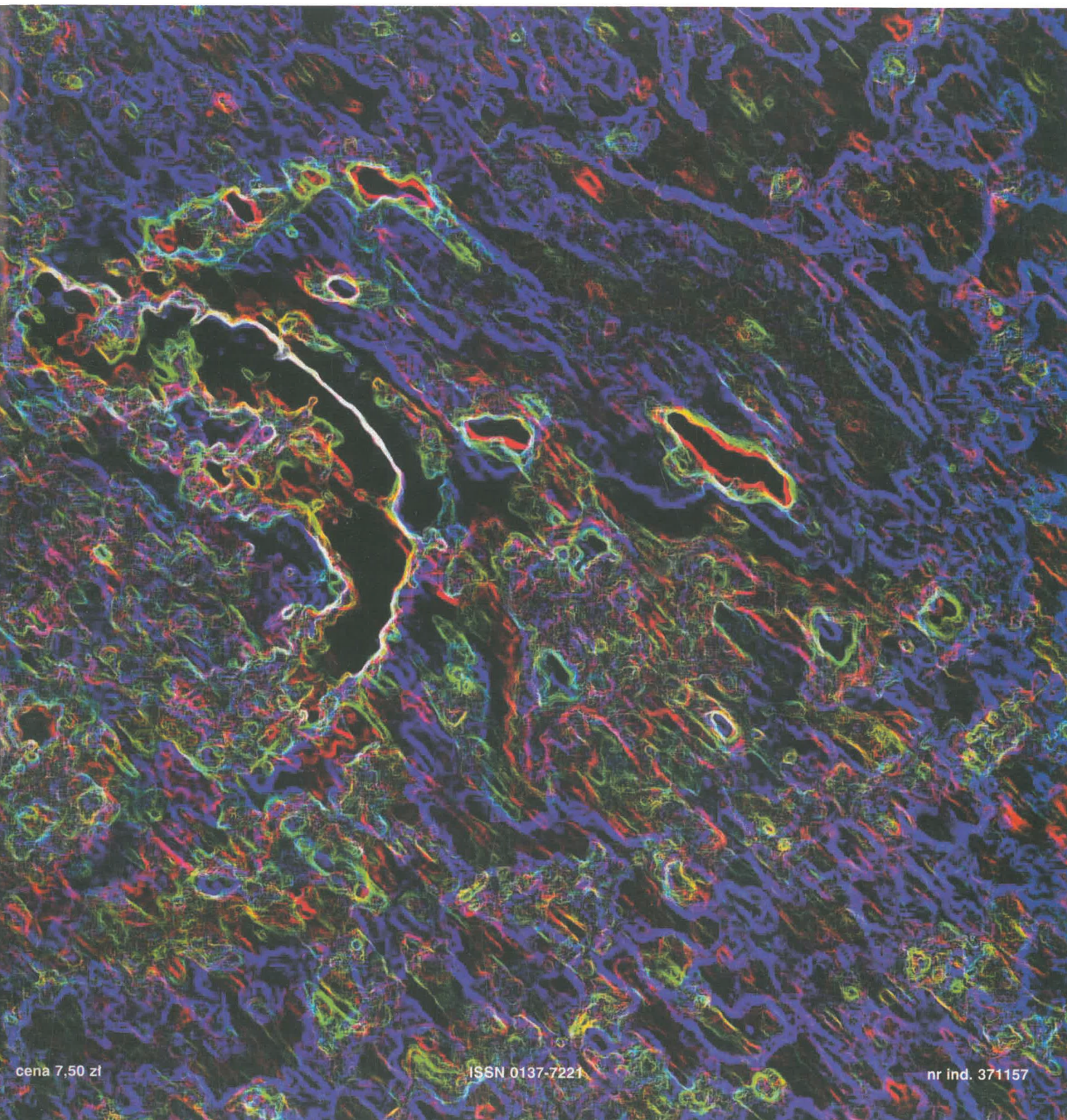
organizacji **1**



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**2000**



- Sztuka polityki pieniężnej – rozmowa  
z prof. DARIUSZEM ROSATIM, członkiem Rady Polityki  
Pieniężnej ..... 5

- Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw.  
Międzynarodowa konferencja naukowa – Kraków '99 –  
Marek Dziura ..... 11
- Alianse strategiczne w ujęciu teorii kosztów  
transakcyjnych – Joanna Cygler ..... 19
- Krótki przewodnik po szkołach formułowania strategii –  
Agata Stachowicz-Stanusch ..... 24
- Zintegrowane komputerowo sterowanie produkcją –  
Marcin Gajewski, Krzysztof Pałucha ..... 28

## FINANSE

- Koszt kapitału leasingowego – Andrzej Rutkowski ..... 34

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY ..... 39

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Czy przedsiębiorstwo może być zbyt duże? Dialog  
ekspertki – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna  
Aniszewska ..... 42

przeгляд  
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.

NR 1 (720) 2000

#### Rada Programowa

Prof. Krzysztof Oblój – przewodniczący, prof. Henryk Bieniok, prof. Ryszard Borowiecki, dr Ewa Gołębiowska, prof. Andrzej K. Koźmiński, prof. Ryszard Rutka, prof. Edward Urbańczyk

Barbara Ołędzka – red. nac. z. ca red. nac.

#### Kolegium Redakcyjne

Dr Mieczysław Ciurla, prof. Zbigniew Dworzecki, prof. Janusz Pyka, prof. Bogdan Nogalski, Barbara Ołędzka, Dariusz Teresiński

Stale współpracują:  
dr Grażyna Aniszewska, dr Jacek Klich

Prenumerata: Renata Buller

Korekta: Kazimierz Piwowarski

#### Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22  
00-011 Warszawa  
tel./fax 827-15-10  
E-mail: przeorg@polbox.com

#### Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Częstochowa – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 dr Edward Jędrzejewski; Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż. Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel. 58-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kraków – tel. 633-40-82, 633-18-55 wew. 281 dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Opole – tel. 454-41-07 dr Stanisław Grycner; Radom – tel. 362-56-63 Witold Kilian; Rzeszów – tel. 86-36-398 prof. dr hab. Jan Łukasiewicz; Toruń – tel. 622-28-98 mgr Bronisław Stawicki; Warszawa – tel. 628-00-96 Joanna Cygler; Wrocław – tel. 343-72-78 mgr inż. Paweł Pruchniewicz; Zielona Góra – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 mgr Joanna Lisicka

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa  
Indeks: ISSN-0137-7221.

Łamanie: STAND's, tel./fax 757-37-69  
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa  
ul. Lubelska 30/32

Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za nie zamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

## PRENUMERATA

# CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”?

### Prenumerata w redakcji

Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres, przy czym prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu”, wystarczy uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeglądu Organizacji”, BIG Bank GDANSKI SA, IV O/Warszawa nr 11601120-19132-132-4.

Na odwrocie przekazu (na przelew) prosimy podać dokładny adres zamawiającego, liczbę zamawianych egzemplarzy oraz okres, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na przelaną kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2000 r.:

- kwartalna – 22,50 zł,
- półroczna – 45,00 zł,
- całoroczna – 90,00 zł.

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

### Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

- miesięczne: dzienniki,
- kwartalne: dzienniki i czasopisma: tygodniki, dwutygodniki, miesięczniki i kwartalniki,
- półroczne: dwumiesięczniki i półroczniki,
- roczne: roczniki i czasopisma o częstotliwości nieokreślonej.

2. Cena prenumeraty krajowej na II kw. 2000 r. wynosi 22,50 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:

a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;

b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wnieść na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w PBK SA XIII Oddział Warszawa 11101053-16551-2700-1-67 lub w kasach Oddziału Warszawa, ul. Towarowa 28, czynnych codziennie od poniedziałku do piątku w godz. 8.00–14.00, jeżeli cena czasopisma w prenumeracie przewyższa kwotę 2,00 zł/egz. Dostawa w takim przypadku odbywa się pocztą zwykłą w ramach opłaconej prenumeraty, tzn. „pod opaką”.

4. Cena prenumeraty ze zleceniem dostawy za granicę jest o 100% wyższa od krajowej. Wpłaty przyjmuje „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy na konto w kasach Oddziału. Dostawa odbywa się pocztą zwykłą w ramach opłaconej prenumeraty, z wyjątkiem zlecenia dostawy pocztą lotniczą, której koszt w pełni pokrywa zamawiający.

5. Terminy przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową i zagraniczną ze zleceniem dostawy za granicę od osób zamieszkałych w kraju:

do 5 XII – na I kwartał roku następnego,  
do 5 III – na II kwartał roku bieżącego,  
do 5 VI – na III kwartał roku bieżącego,  
do 5 IX – na IV kwartał roku bieżącego.

6. Zlecenia na prenumeratę dewizową, przyjmowane od osób zamieszkałych za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 00-958 Warszawa, ul. Towarowa 28, tel. 620-10-19, 620-10-39, 620-12-71 w. 2442, 2366.

## STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

### II i III STRONA OKŁADKI

- czarno-biała:  
1 strona – 2000 zł
- kolorowa:  
1 strona – 3000 zł

### IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

### SPONSOROWANA I STRONA OKŁADKI – 4000 zł

### ŚRODEK NUMERU

- tylko czarno-biała:  
1/3 kolumny – 600 zł  
1/2 kolumny – 900 zł  
1 kolumna – 1800 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

# Sztuka polityki pieniężnej

Rozmowa z prof. DARIUSZEM ROSATIM, członkiem Rady Polityki Pieniężnej

**Na czym polega wyższość Rady Polityki Pieniężnej nad jednoosobowym kierownictwem banku centralnego?**

Działalność Narodowego Banku Polskiego podlegała swego czasu zmasowanej krytyce – zwłaszcza w Sejmie, za czasów, kiedy ministrem finansów był prof. Grzegorz Kołodko. Dlatego też przy okazji uchwalania nowej konstytucji pojawiły się głosy, że decyzje w dziedzinie tak ważnej, jak polityka pieniężna, nie powinny być podejmowane jednoosobowo, a raczej kolegialnie. Ustawodawca uznał ostatecznie, że decyzje, podejmowane w wyniku dyskusji i ścierania się poglądów, będą mogły być bardziej trafne. Oczywiście, ciało takie musi składać się z ludzi, którzy są całkowicie niezależni od nacisków politycznych, także w sensie instytucjonalnym, a więc są bezpartyjni, a ich status jako członków RPP jest ustawowo nienaruszalny. Istnienie zbiorowych organów decyzyjnych w bankach centralnych jest też od pewnego czasu normą w krajach Unii Europejskiej.

Rada funkcjonuje już dwa lata w składzie mocno zróżnicowanym: zarówno co do poglądów politycznych, jak i w zakresie oceny sytuacji międzynarodowej – a mimo to jesteśmy w stanie podejmować decyzje obarczone – jak sądzę – niewielkim ryzykiem błędu. Polityka pieniężna jest w pewnym sensie dziedziną sztuki, a zatem różnice, jakie pojawiają się w trakcie dyskusji na forum Rady, a potem znajdują wyraz w rezultatach głosowania, wynikają przede wszystkim z różnic w merytorycznej ocenie aktualnej sytuacji, przyszłych tendencji czy też skuteczności określonych mechanizmów. Różnice polityczne nie są sztywnymi granicami podziału. Wyniki głosowań wskazują dość wyraźnie, że nie ma w Radzie sztywnego podziału na obozy. Natomiast fakt, że pani prezes głosuje najczęściej podobnie jak większość, pozwala sądzić, że nawet jeśli Rada nie jest jednoznacznie lepsza od jednoosobowego kierownictwa, ta nie jest też znacznie gorsza.

**Czy istnieją skuteczne narzędzia obrony przed kryzysem walutowym w warunkach globalizacji rynku finansowego?**



Stuprocentowych zabezpieczeń nie ma. Akurat ostatnie lata dały nam bogaty materiał do analiz i dzięki temu możemy dziś o kryzysach powiedzieć z większym niż kiedyś przekonaniem, że ich podstawową przyczyną jest niewłaściwa polityka makroekonomiczna. Zbyt duży i narastający deficyt budżetowy, przy utrzymywaniu stałego kursu waluty, prowadzi stopniowo do narastania deficytu na rachunku bieżącym, załamania kursu waluty, odpływu kapitału i wreszcie kryzysu bankowego. Środki zaradcze są – co do zasady – proste: należy prowadzić konsekwentną politykę niskiego deficytu, a jeszcze lepiej – równowagi budżetowej. Trzeba na czas przeprowadzić strukturalne reformy, żeby gospodarka była konkurencyjna itd. Niestety, ostatnie lata pokazują też, że nawet gospodarki fundamentalnie zdrowe i silne nie są wolne od ryzyka kryzysu, który może być po prostu wynikiem „zarażenia”.

Przyjmijmy na chwilę założenie, że polska gospodarka jest dobrze zarządzana i stabilna. Jeśli takiej gospodarce przytrafi się poważny kryzys u ważnego sąsiada, konkretnie w Rosji, inwestorzy będą stąd uciekać, ponieważ – słusznie czy nie, o to mniejsza – powszechnie uważa się, że rynek rosyjski jest dla Polski bardzo istotny. Załamanie polskiego eksportu do Rosji oznacza perspektywę załamania polskiej waluty, albo przynajmniej poważnych perturbacji. Inwestorzy, przewidując, że Polska straci na załamaniu



eksportu, będą starali się zawczasu wycofać z naszego rynku.

Żeby zapobiegać takim sytuacjom, trzeba mieć mocne rezerwy walutowe. Trzeba też prowadzić racjonalną politykę gospodarczą, bo mając zdrowe fundamenty, łatwiej jest przetrzymać kryzys. Po trzecie wreszcie, polityka musi być wiarygodna, i to nie w jakichś obiektywnych kategoriach, ale przede wszystkim w oczach inwestorów. Doświadczenie ostatnich lat wskazuje, że nawet bardzo dobra polityka może być negatywnie oceniana przez inwestorów, ponieważ mogą oni uznać, że jest społecznie i politycznie niestabilna. A zatem, paradoksalnie, twarda i rygorystyczna postawa ministra finansów może być powodem do przypuszczeń, że w niedługim czasie zmieniony zostanie minister, a z nim i polityka. Tak było w 1996 r. na Węgrzech, kiedy po roku ostrego reformowania finansów odejść musiał Lajos Bokros.

Kolejnym zabezpieczeniem jest płynny kurs walutowy. Wszystkie kraje, które wpadły w kryzys walutowy, miały sztywne kursy walutowe.

### A Japonia?

Japoński kryzys ma charakter cykliczno-strukturalny, wynikający bezpośrednio z niedoboru popytu wewnętrznego, a u jego podłoża leżą czynniki natury strukturalnej: wysokie zadłużenie przedsiębiorstw i nieracjonalna polityka kredytowa sektora bankowego.

**Skoro subiektywna ocena inwestorów więcej waży niż fundamenty gospodarki – czy nie należałoby skupić się maksymalnie na propagandzie sukcesu? Tego typu manewr przez lata z powodzeniem stosowali Czesi.**

Ale w końcu też wpadli w kryzys i ubiegły rok zamknęli znacznym spadkiem dochodu narodowego, w tym roku raczej też nie wyjdą na zero, a my na pewno nie zejdziemy poniżej +3%. Polityka „mydlenia oczu”, a mówiąc bardziej dyplomatycznie: skutecznego promowania własnych osiągnięć, nawet jeśli jest to promocja trochę na wyrost, przynosi pewne korzyści i nie ma powodu, żeby jej zaniechywać. Bardzo dobrze robili to Węgrzy, natomiast Czesi często popadali w przesadę. Jednak powszechna opinia o Czechach jest taka, że jest to kraj tradycyjnie najbogatszy i najbardziej stabilny w tej części Europy. Na tym tle Polska uznawana jest za kraj indywidualistów, kraj trudny do rządzenia i – w porów-

naniu z naszymi południowymi sąsiadami – stosunkowo zacofany gospodarczo.

Czynnik psychologiczny jest bardzo ważny, bo inwestorów nikt nie może zmusić do wiary w powodzenie reform. Jeśli nie docenią determinacji i umiejętności danej ekipy, to najwyżej nie zarobią tyle, ile by mogli zarobić, ale dla nich jest to strata potencjalnego zarobku (który na dodatek mogą osiągnąć gdzie indziej), natomiast dla gospodarki potrzebującej zagranicznych inwestycji, żeby finansować swój rozwój, to jest sprawa zupełnie zasadnicza. Przekonanie inwestorów, że „to się nie uda”, może mieć moc samospełniającej się prognozy, bo przy braku inwestycji prowadzenie reform jest o wiele trudniejsze. Dlatego tak istotna jest kwestia wiarygodności oświadczeń banku centralnego i rządu. Jeśli bank zapowiada, że będzie bronił waluty, i jest to zapowiedź wiarygodna, to nikt rozsądny nie podejmie próby ataku. Przypomnę, że czeski bank centralny też zapowiadał obronę korony, ale po tygodniu załamał się i po stracie 2,5 mln dolarów uznał swoją porażkę.

Wiarygodność jest wynikiem prowadzenia konsekwentnej polityki i dotrzymywania słowa. Tego typu atrybuty mogą mieć instytucje odpowiednio umocowane w systemie prawnym, za którymi stoją lata doświadczeń i udowodniona twardość w realizacji zapowiedzi – a także duże rezerwy dewizowe i niski deficyt budżetowy. Substytutem wiarygodności wynikającej z wieloletniego, konsekwentnego i mądrego działania (taką wiarygodność ma np. Bundesbank) może być wspomaganie zewnętrzne – takie, jakiego Polsce udzieliły Stany Zjednoczone w 1990 r., kiedy przez ponad rok obowiązywania sztywnego kursu walutowego nikt nie podejmował ataków na polską walutę – bo miliard dolarów funduszu stabilizacyjnego sprawił, że wszyscy uwierzyli, że nam się uda.

Wielu ekonomistów twierdzi, że taki właśnie charakter powinna mieć pomoc MFW dla krajów przeżywających kryzysy walutowe: 20–30 mld dolarów funduszu stabilizacyjnego, który stanowiłby substytut wiarygodności reformatorów. Wątpliwości co do skuteczności tego rodzaju działań są dwie. Po pierwsze, MFW nie jest w stanie szybko zgromadzić tak znacznych środków – procedury uzgodnień są długotrwałe i nigdy nie ma pewności, że zdąży się na czas. Po drugie, istnieją poważne teoretyczne wątpliwości co do długofalowej skuteczności tego typu działań. Powszechność takich zabezpieczeń może bowiem prowadzić poszczególne kraje do prowadze-

nia bardziej niefrasobliwej polityki makroekonomicznej, w przekonaniu, że w razie kryzysu, zawsze ktoś je wspomże.

### **Podobne przekonanie zdaje się ostatnio żywić Rosja.**

Rosjanie dawno już uznali, że finansowanie ich przez Zachód w oczywisty sposób im się należy i obawiam się, że bardzo trudno będzie im to wyperswadować. Przez osiem lat Zachód płacił i nie wymagał, no to teraz musi płacić nadal, a jakiegokolwiek wymagania uznawane są za ingerencję w wewnętrzne sprawy atomowego supermocarstwa.

### **Czy można i czy powinno się zapobiegać spekulacji walutą? Czy w ogóle istnieje coś takiego, jak spekulacja?**

W sensie ekonomicznym spekulacja oczywiście istnieje, tyle że nie ma negatywnej konotacji, jakiej słowo to nabrało w PRL. Z punktu widzenia rynku jest to takie samo dobre zachowanie, jak każde inne. Jeden inwestor buduje fabrykę, a drugi handluje walutą – oba typy działalności mają do odegrania ważną rolę. W przypadku graczy na rynku walutowym, chodzi – podobnie jak na giełdzie – o rzetelną i wiarygodną wycenę wartości. Gdyby nie było „spekulantów”, obroty walutami byłyby wielokrotnie mniejsze, a zatem i wiarygodność wyceny byłaby niższa. Spekulacja może mieć jednak na celu po prostu destabilizację waluty i dlatego każde państwo powinno być po pierwsze – świadome zagrożenia, a po drugie – powinno przeciwdziałać tym negatywnym skutkom spekulacji.

Jednym z najskuteczniejszych sposobów zapobiegania spekulacji jest utrzymywanie płynnego kursu walutowego – wówczas nie ma żadnych sygnałów, które pozwalałyby podejrzewać, jakie będą przyszłe notowania i trudno jest zarabiać na spekulacyjnych operacjach. Jeszcze rok temu, kiedy NBP zawsze pod koniec dnia organizował sesję fixingową, opłacało się, np. małymi transakcjami po 100–200 tys. dolarów, wyśrubować kurs, żeby potem na fixingu sprzedać 100 mln dolarów. Całkowite wyeliminowanie spekulacji byłoby trudne, ale osobiście zgadzam się z poglądem, że w krajach, w których rynek finansowy jest jeszcze słabo rozwinięty (tak jak w Polsce), można stosować pewne instrumenty utrudniające życie spekulantom. To mogą być ograniczenia nałożone na przepływy krótkoterminowych kapitałów, specjalne podatki, albo system

rezerw obowiązkowych. W Chile istniał do niedawna obowiązek deponowania na nie oprocentowanym koncie w banku centralnym 30% sumy inwestowanej w krótkookresowe lokaty, co znacznie ograniczało spekulacje.

### **Jakie znaczenie będzie miało całkowite uwolnienie kursu złotego, skoro nawet ostatnie zawirowania nie doprowadziły go do granic dopuszczalnego korytarza wahań?**

W istocie kurs złotego jest już obecnie kursem wolnym – w całej swojej historii nie doszedł do założonej granicy wahań, a od lipca '98 bank centralny ani razu nie interweniował na rzecz czy to wzmocnienia, czy osłabienia złotego. Za rezygnacją z wyznaczania kursu odniesienia, a więc środka tego węża”, przemawiają dwa argumenty.

Po pierwsze, gdyby w przyszłości zdarzyło się, że kurs doszedłby do wartości granicznej, byłaby to zachęta dla spekulantów, żeby spróbować – a może po wyłożeniu 2–3 mld dolarów NBP „pęknie”. W takiej sytuacji cała suma przeznaczona na obronę waluty znika bezpowrotnie, jak pieniądze przegrane w totolotka, a w końcu Soros wygrywał z walutami silniejszymi niż nasza: 6 mld dolarów wystarczyło do wypchnięcia z założonego przedziału wahań samego funta szterlinga. Likwidacja tych, sztucznych w końcu i umownych, ograniczeń nie niesie ze sobą żadnych praktycznie zagrożeń – jeśli tylko zgodzimy się, że naturalne wahania kursu są skutkiem zamian kondycji gospodarki, a nie ich przyczyną. Oczywiście, uwolnienie kursu nie oznacza, że bank centralny nie może interweniować – może, ale nikt nie wie, czy i kiedy to nastąpi, a zatem trudno jest grać na spadek lub wyżkę kursu.

Po drugie, chodzi o zapobieganie niekorzystnym zjawiskom wynikającym pośrednio z aprecjacji waluty. Jak wiadomo, mamy w Polsce duży – zbyt duży – deficyt w sferze realnej, co w normalnych warunkach, gdyby nie było rachunku kapitałowego, musiałoby skutkować spadkiem kursu złotego. Z drugiej jednak strony, napływ kapitału z tytułu inwestycji bezpośrednich generuje ogromną nadwyżkę. Jeśli np. w przyszłym roku zostanie sprzedana kolejna transza akcji TP SA, albo wielki państwowy bank, to złoty może dojść do górnej granicy przedziału. Wtedy bank centralny miałby obowiązek skupowania dolarów. Skupowanie dolarów oznacza wzrost rezerw walutowych, a to z kolei – wzrost podaży pieniądza krajowego, czyli nową emisję. Jeśli



jednocześnie mamy nadpłynność sektora bankowego i zagrożony cel inflacyjny na rok 2000, to łatwo się domyślić, że wolelibyśmy uniknąć takiej sytuacji.

**W ramach postępującej globalizacji, państwa wyzbywają się (lub są pozbawiane) tradycyjnie rozumianych atrybutów suwerenności, takich jak dowolność kształtowania kursu własnej waluty, a na dodatek okazuje się, że na rynku pojawiają się indywidualni gracze, którzy są lub mogą być od tych państw silniejsi. Czy jest na to jakaś rada?**

Część finansistów uważa, że państwo jest takim samym graczem, jak prywatny inwestor i nie ma powodu, żeby miało nad nim jakąkolwiek przewagę, w szczególności, żeby mogło mu czegokolwiek zakazywać. Kursy walut, podobnie jak kursy złota, miedzi czy ropy, ustalone są na rynku i jeśli komuś się to nie podoba, to jest to tego kogoś problem.

Niestety, sprawa nie jest taka prosta i jednoznaczna. Obecnie 95% obrotów na rynku walutowym to są czyste przepływy finansowe, czyli transakcje, którym w sferze materialnej nic nie odpowiada. Cały światowy handel towarami i usługami to jest pozostałe 5%. Podobnie dzieje się w Polsce: dzienne obroty na rynku międzybankowym sięgają 1,5–2 mld dolarów, a wszystkie transakcje związane z handlem zagranicznym zamykają się kwotą 100–150 mln dolarów. Od dawna więc już nie pies kręci ogonem, tylko ogon psem.

Stwarza to rozmaite niebezpieczeństwa. Po pierwsze, naraża na znaczne, niezawinione i trudne do oszacowania ryzyko eksporterów i importerów pracujących wciąż jeszcze w sferze realnej. Kilkunastoprocentowe zmiany kursów w ciągu kilku dni są w stanie rozłożyć każdą kalkulację inwestycyjną, dotyczącą procesu produkcyjnego.

Przypuszczam więc, że za kilka lat wykształci się nowa doktryna kształtowania stosunków między państwem a uczestnikami obrotu walutowego i podejrzewam, że nie będzie to doktryna całkowicie wolnego obrotu. W Unii Europejskiej mamy do czynienia praktycznie z powrotem do stałych kursów wymiany. Euro to przecież nic innego, jak maksymalnie sztywne kursy poszczególnych walut wobec siebie. Państwa Europy Środkowej są także zdeterminowane przystąpieniem do strefy euro, Ameryka Łacińska wyraźnie ciąży ku dolarowi, Czarnogóra jednostronnie uznała markę niemiecką za oficjalny środek płatniczy, Bośnia-Hercegowina także w praktyce posługuje się marką – wszystko to pozwala przypuszczać, że przynajmniej kraje rozwinięte będą

w stanie postawić skuteczną tamę spekulacji. Niebezpieczeństwo polega również na tym, że automatyzacja transakcji powoduje wzrost ryzyka poważnego kryzysu wywołanego błędem oprogramowania czy też wzmocnienia przez automatyczne procedury błędu popełnionego przez człowieka.

**Czy rozwiązaniem nie byłoby stworzenie uniwersalnego systemu ubezpieczeń od ryzyka kursowego?**

Ubezpieczenia to pomysł stary jak świat i wcale nie trzeba tworzyć uniwersalnego systemu – wystarczy, żeby były powszechnie stosowane. Tymczasem, np. na polskim rynku paliwowym dzieją się rzeczy nie do pomyślenia w cywilizowanych krajach. W Niemczech wzrost cen ropy z 12 do 20 dolarów przełożył się na wzrost ceny benzyny z 1,45 na 1,52 marki, a np. w Hiszpanii cena benzyny jest taka sama, jak rok temu. To że Polski Koncern Naftowy jest monopolistą, nie wszystko tłumaczy, bo także monopolista mógłby zawierać kontrakty terminowe i ubezpieczać się od ryzyka kursowego. Nie robi tego, bo nie musi, ale to także stanowi część odpowiedzi na pana pytanie – gdyby eksporterzy chcieli, to mogliby się ubezpieczać, widać nie chcą, nie muszą lub ich na to nie stać. Jeśli ktoś handluje z minimalną marżą zysku, to ubezpieczenie od ryzyka kursowego mogłoby „zjeść” cały jego zysk, więc on się nie będzie ubezpieczał – chyba że wprowadzono by obowiązek, ale w to nie wierzę.

Innym pomysłem jest tzw. podatek Tobina, czyli obłożenie niewielkim podatkiem wszystkich transakcji wymiany walut, co ukróciłoby spekulację. Kłopot polega jednak na tym, że podatek ten, żeby zadziałał, powinien być powszechnie stosowany.

**Kiedy Polska powinna przystąpić do unii monetarnej?**

W Unii Europejskiej stosunek potencjału gospodarczego krajów najbardziej do najsłabiej rozwiniętych, mierzony dochodem narodowym *per capita*, ma mniej więcej wartość 2:1. Kiedy Polska przystąpi do Unii, ta rozpiętość wzrośnie, ale nie to jest najbardziej istotne – w końcu różnica rozwoju gospodarczego południa i północy Włoch jest zapewne bardziej znacząca, na co żadnego praktycznie wpływu nie ma wspólna od niepamiętnych czasów waluta. Poważne problemy mogą wynikać ze struktury gospodarki. Jeśli Polska jest producentem półfabrykatów i dóbr nisko przetworzonych, to znajduje się w niekorzystnej sytuacji wobec producentów wyrobów finalnych,

wysoko przetworzonych i markowych, dlatego że popyt na nasze produkty podlega większym wahanom, ponieważ są one generalnie łatwiejsze do zastąpienia. W związku z tym mówi się o „szokach asymetrycznych”, czyli o zjawisku wzmacniania kryzysu w gospodarkach mniej rozwiniętych. W takiej sytuacji głęboki sens ma utrzymanie odrębnej waluty, bo odpowiedzią na głębsze niż w Niemczech, Francji albo Holandii skutki kryzysu, może być dewaluowanie własnej waluty (a właściwie: dopuszczenie do jej dewaluacji, bo zrobi to za nas rynek) i dzięki temu łatwiejsze wyjście z kryzysu, utrzymujące produkcję i zatrudnienie. Widać to wyraźnie po krajach bałtyckich, w których sztywne kursy walutowe doprowadziły do dwudziestoprocentowego spadku produkcji. Ich związki z rynkiem rosyjskim są ściślejsze niż nasze, ale spadek PKB wywołany kryzysem rosyjskim wystąpił we wszystkich krajach naszego regionu – poza Polską i Węgrami.

Dopóki mamy zdecydowanie inną strukturę produkcji niż kraje unii walutowej i dopóki jesteśmy tak silnie uzależnieni od eksportu na Wschód (do 1998 roku ponad 15%), nie powinniśmy wyzywać się naszej waluty. W naszych dotychczasowych prognozach mówi się o gotowości wstąpienia do sfery euro w latach 2006–2008. Wówczas korzyści z bycia wewnątrz powinny już przeważać nad negatywnymi skutkami wynikającymi z różnicy struktur gospodarek.

Pojawiające się od czasu do czasu pomysły, żebyśmy jednostronnie, przed wejściem do Unii, wprowadzili w Polsce euro, są moim zdaniem przedwczesne. Euro to wprawdzie niska inflacja i niskie stopy procentowe, ale także wymierne straty. O konieczności utrzymywania mechanizmów amortyzujących podatność naszej gospodarki na asymetryczne skutki kryzysów już mówiłem, ale jest i drugi, bardzo wymierny powód. Otóż bank centralny wydał ludziom ok. 38 mld złotych w postaci banknotów. Zabezpieczeniem tych pieniędzy są państwowe rezerwy walutowe trzymane w zagranicznych papierach wartościowych przynoszących dochód 5–6% rocznie. Ponieważ od całej krajowej gotówki NBP nie płaci grosza odsetek, ponosząc tylko fizyczne koszty emisji, to różnica ta, nazywana „seigniorage”, jest naszym dochodem z posługiwania się własną narodową walutą. To jest całkiem spora suma – nawet do 1% PKB.

### **Czy możemy już przestać bać się inflacji?**

Pomijając ewidentnie przejściowe, obecne wahnięcia, inflacja – nawet w Polsce – nie stanowi już najważniejszego problemu. Jest nadal istotna, ale nie najistotniejsza, ponieważ nauczyliśmy się z nią walczyć, wiemy, z czego wynika

i jakie są jej rzeczywiste, długofalowe skutki. Walka z inflacją – która współcześnie narodziła się w wyniku wojny w Wietnamie i znacznego wzrostu wydatków budżetowych w USA – trwała dużo dłużej od samej wojny, ale w odróżnieniu od niej została wygrana. Do arsenału skutecznych środków walki z inflacją należą: niezależny bank centralny, prywatyzacja, deregulacja handlu światowego i zmniejszanie deficytu budżetowego. To nie znaczy, że inflacja nie może się odrodzić – ale to zagrożenie nie dotyczy już raczej krajów rozwiniętych.

### **A dlaczego należy bać się deflacji?**

O deflacji nie mówiło się od trzydziestu lat, aż tu raptem jej widmo zaczęło krążyć nad Ameryką, Europą i Azją. Deflacja oznacza „zwijanie” się gospodarki. Trwałe (i uważane za trwałe) obniżanie się cen powoduje spadek zysków, ograniczanie inwestycji, spadek zatrudnienia, zmniejszenie popytu, a w efekcie dalszy spadek cen i to jest spirala w dół. Kiedyś wydawało się, że wiemy, jak z tym walczyć: kreujemy deficyt, rząd rzuca na rynek kilkadziesiąt miliardów dolarów i wszystko wraca do normy, choćby za cenę przejściowego wzrostu inflacji. Tymczasem okazuje się, że sprawa wcale nie jest taka prosta. Po pierwsze, taka huśtawka jest niebezpieczna i niezdrowa, a po drugie, inflacyjne przyzwyczajenia konsumentów bardzo trudno jest zmienić. Widać to wyraźnie w Japonii, gdzie setki miliardów dolarów, wpompowane przez rząd w sektor bankowy, poszły na wyrównanie strat z tytułu złych kredytów udzielonych w przeszłości, a nie na nowe kredyty. Firmy, które czują malejący popyt i boją się bankructwa, zamiast inwestować – spłacają stare długi i czekają na lepsze czasy.

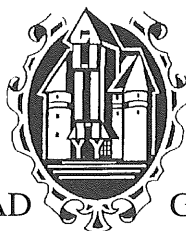
I znowu wracamy do psychologicznych aspektów ekonomii – jeśli spadek cen wynika z postępu technicznego (mamy z tym do czynienia, kiedy ceny praktycznie stoją w miejscu, a rośnie jakość albo walory użytkowe), a producenci odczuwają wzrost zysków i prognozują ich dalszy wzrost, to wszystko jest w porządku. Tego typu sytuacja miała miejsce w XIX wieku. Jeśli natomiast powszechnie oczekiwania będą pełne obaw, to te obawy łatwo mogą się zmaterializować i wtedy będziemy mieli równie realne problemy, jak w przypadku wysokiej inflacji. Może jednak, bogatsi o doświadczenia XX wieku, nieco szybciej się z tymi problemami uporamy.

### **Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

15 grudnia 1999 roku





INSTYTUT BADAŃ NAD GOSPODARKĄ RYNKOWĄ

# Jaki był rok 1999? Jaki będzie rok 2000?

## Tezy oceny ogólnej

W roku 1999 gospodarka odniosła zaskakujący sukces, który w odbiorze społecznym i politycznym traktowany jest jako porażka. Wyniki gospodarcze (wzrost PKB o około 4 procent) były gorsze od oczekiwanych przez rząd i ośrodki prognostyczne, a było to spowodowane dwoma wstrząsami, które gospodarka przeszła w roku 1999. Pierwszy, to były bezpośrednie i pośrednie efekty kryzysu rosyjskiego. Instytut szacuje, że bez tego szoku eksport na Wschód byłby wyższy o 2,5 do 3,5 mld dolarów (1,5–1,8 handel rejestrowany, 1,2–1,5 handel nie rejestrowany). Drugim zjawiskiem, mającym znaczący wpływ na gospodarkę były wyższe od zakładanych koszty czterech reform ustrojowych.

Inne, trudne uwarunkowania zewnętrzne to trudna sytuacja na rynkach eksportowych Polski, słaba koniunktura gospodarcza w krajach Unii Europejskiej i słaby euro oraz niekorzystne zjawiska w regionie Europy Środkowej i Wschodniej – kryzys w Kosowie, afery finansowe i korupcyjne w Rosji. Wszystko to miało negatywny wpływ na złotego i skłonność do inwestowania w Polsce.

Niekorzystny był też rozwój sytuacji wewnętrznej: spadek poziomu aktywności gospodarczej oraz niepokoje społeczne, efektem których były między innymi działania rządu prowadzące do odradzania się presji inflacyjnej: interwencje na rynku rolnym, bariery taryfowe i pozataryfowe, wypłaty wysokich odpraw dla górników.

### Pozytywne strony zjawisk makroekonomicznych

- Niedopuszczenie do groźby recesji.
- Wyraźne przełamanie i odwrócenie tendencji spadkowych w połowie roku.
- Dojrzewanie gospodarki rynkowej: pełniejsze niż poprzednio ujawnienie działania mechanizmów gospodarki rynkowej – podręcznikowe zależności między spadkiem produkcji a wzrostem bezrobocia, kursem walutowym a importem, stopami procentowymi a skłonnością do zakupów i inwestowania, reakcjami rynku na wypowiedzi polityków gospodarczych, transmisja impulsów z gospodarki światowej.

### Negatywne strony zjawisk makroekonomicznych

- Wysokie deficyty: finansów publicznych, obrotów handlowych, bilansu płatniczego.
- Zwolnienie tempa wzrostu produkcji, konsumpcji, inwestycji, obniżenie obrotów w handlu zagranicznym.
- Zahamowanie i czasowe odwrócenie spadkowego trendu inflacyjnego.
- Wzrost bezrobocia.
- Spadek skłonności do oszczędzania.

Usprawiedliwione ceną adaptacji gospodarki Polski do szoków zewnętrznych i wewnętrznych stało się okresowe obniżenie wzrostu PKB i przyspieszenie inflacji.

### Prognoza makroekonomiczna IBnGR na rok 2000 (ważniejsze wskaźniki)

#### Tempo wzrostu

PKB	5,2 proc.
Popyt krajowy	5,2 proc.
Spożycie indywidualne	5,0 proc.
Inwestycje	7,9 proc.
Eksport	5,3 proc.
Import	7,1 proc.
Średnioroczna inflacja	7,4 proc.
Deficyt budżetu państwa	-1,9 proc. PKB

W roku 2000 będzie następowała dalsza poprawa koniunktury w Polsce i poprawa wskaźników makroekonomicznych. Największymi problemami pozostanie niezrównoważenie finansów publicznych, deficyt obrotów bieżących i wysokie bezrobocie. Poprawa koniunktury wpłynie na złagodzenie napięć obserwowanych w roku 1999.

Receptą na wzrost gospodarczy w roku 2000 będą dostosowania polityki fiskalnej, szczególnie polityki budżetowej, do nowych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych.

W sferze mikroekonomicznej szansą jest tworzenie i poprawa zaufania do podmiotów gospodarczych.

30 grudnia 1999 roku

*Marek Dziura*

# Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw

## Międzynarodowa konferencja naukowa Kraków 1999

W dniach 21–23 października 1999 roku odbyła się międzynarodowa konferencja naukowa zorganizowana przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Krakowie oraz Europejską Radę Zarządzania CECIOS. Uczestniczyło w niej ponad 150 osób, przedstawiciele ośrodków akademickich z kraju i zagranicy oraz przedstawiciele praktyki gospodarczej z Polski i ponad 10 europejskich krajów.

Międzynarodowa konferencja naukowa nt. „Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw” uświetniła Jubileusz 75-lecia Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz 75-lecia Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa.

Konferencja (szósta z rzędu) miała na celu przedstawienie rezultatów studiów literaturowych oraz badań empirycznych prowadzonych od wielu lat w liczących się ośrodkach naukowych kraju i współpracujących z nimi przedsiębiorstwach. Uczestnictwo w konferencji było okazją do prezentacji syntezy dorobku naukowo-badawczego większości ośrodków akademickich z kraju oraz współpracujących z nimi ośrodków z zagranicy. Była ona również okazją do wymiany doświadczeń praktycznych oraz dokumentacji wyników badań poświęconych przebiegowi i efektom restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w obliczu rosnącej konkurencji z rynkami międzynarodowymi.

Z okazji konferencji zostały wydane dwa komplementarne tomy zawierające referaty nadesłane do organizatorów. Jeden z tomów, przygotowany w języku polskim, zawiera 106 referatów<sup>1)</sup>, drugi, przygotowany w języku angielskim, zawiera 14 referatów<sup>2)</sup>. Oba opracowania stanowią materiał do szerszej dyskusji ludzi nauki i praktyków z Europy Zachodniej, Środkowej i Wschodniej nad wyzwaniami wynikającymi z akcesji niektórych krajów regionu do Unii Europejskiej, w tym z konieczności sprostania przez polską gospodarkę i przedsiębiorstwa presji konkurencji, sił rynkowych oraz innych elementów charakterystycznych dla rynków Unii.

Ze względu na ograniczoną ram czasowych konferencji, nie można było zapewnić wszystkim jej

uczestnikom oraz osobom, które nadesłały referaty, możliwości ich prezentacji podczas dwóch dni obrad. Dwa dni zostały podzielone na sesje, w ramach których wygłaszane były wybrane przez organizatorów referaty stanowiące podstawę do dyskusji. Jeżeli uwzględni się dwupłaszczyznowy sposób postrzegania procesów restrukturyzacyjnych (studia literaturowe i badania empiryczne), to celowe było podzielenie konferencji na sesje odpowiadające podziałowi dokonane w zbiorze 106 referatów. Struktura ta obejmowała następujące części prowadzonych rozważań:

- przesłanki, cele i efekty restrukturyzacji procesów gospodarczych,
- obszary zmian i zakres restrukturyzacji procesów gospodarczych,
- metody oraz narzędzia realizacji i oceny procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw,
- metodyczno-praktyczne aspekty restrukturyzacji przedsiębiorstw,
- perspektywy oraz strategię restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw.

### Przesłanki, cele i efekty restrukturyzacji procesów gospodarczych

Niezwykle istotnym warunkiem skutecznej i efektywnej restrukturyzacji przedsiębiorstw jest właściwa identyfikacja jego problemów restrukturyzacyjnych, gdyż wpływa ona na kształt i efektywność programu restrukturyzacji<sup>3)</sup>. „trafna identyfikacja problemów wymaga przeprowadzenia analizy, której zakres i metody zależą od rodzaju sytuacji wyjściowej przedsiębiorstwa”<sup>4)</sup>. Nikogo już nie trzeba przekonywać do tego, że „przeprowadzenie skutecznej i efektywnej restrukturyzacji jest zadaniem bardzo trudnym, a kluczowym czynnikiem sukcesu jest właściwe rozpoznanie potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie restrukturyzacji. Implikuje ono cel i zakres restrukturyzacji, a pośrednio także metody i narzędzia zastosowane do jej przeprowadzenia, wpływa zatem na kształt i efektywność programu zmian”<sup>5)</sup>.

Pozostałe referaty z tej grupy można podzielić na kilka części dotyczących między innymi problemów

wartości przedsiębiorstwa, jego konkurencyjności, dokonywanych w nim zmian strukturalnych, występującego ryzyka prowadzonej działalności gospodarczej oraz motywów podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Niektóre z referatów, na przykład, traktują o tożsamości przedsiębiorstwa, a w zasadzie jego negatywnego cyklu kształtowania. *„Jej [tożsamości – przyp. M. Dziura] praktycznym wymiarem jest: ustalenie sensu istnienia przedsiębiorstwa, określenia celów, integracji elementów składowych oraz sterowania interakcjami wewnątrz i na zewnątrz. Elementy te wyznaczają zachowanie przedsiębiorstwa, a ono z kolei jest najważniejszym narzędziem kształtowania jego odbioru zewnętrznego”*<sup>6)</sup>.

Restrukturyzacja, jako droga zwiększania wartości przedsiębiorstwa, to kolejny nurt rozważań. W literaturze wyróżnia się cztery kierunki restrukturyzacyjne, które wpływają na zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. Jeden z nich, jak restrukturyzacja kapitałowa, jest z tego punktu widzenia najważniejszy, gdyż kreuje warunki do realizacji pozostałych działań restrukturyzacyjnych i tym samym wzrostu wartości przedsiębiorstwa<sup>7)</sup>.

Kolejny, istotny problem to efektywność procesów restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach. Na uwagę zasługują wnioski przytoczone przez autorów referatów, które sprowadzają się do niejednoznacznej oceny przebiegających procesów, a jednym z nich powinno być podejmowanie działań zmierzających do przezwyciężenia dysproporcji makrostrukturalnych w przemyśle, podniesienia poziomu jego konkurencyjności, unowocześnienia majątku produkcyjnego oraz zwiększenia znaczenia sektora prywatnego w przemyśle<sup>8)</sup>. *„Zmienne i coraz bardziej skomplikowane otoczenie wymaga od zarządzających danym przedsiębiorstwem coraz szerszej perspektywy i coraz większych umiejętności adaptacji do nowych warunków”*<sup>8)</sup>. Taką podstawę może przedsiębiorstwom dać reengineering kładący nacisk na zerwanie ze starymi zasadami projektowania i organizacji wszelkich procesów.

Innym, ciekawym podejściem do problemu restrukturyzacji przedsiębiorstw, z punktu widzenia jej celu, może być optymalizacja ryzyka. Zwraca się uwagę na względność pomiaru ryzyka oraz na zmiany we wspomaganiu operacyjnym i finansowym przedsiębiorstw jako na najważniejsze z konsekwencji finansowych procesów restrukturyzacyjnych<sup>10)</sup>.

Nie mniej ważne wydaje się podejście do restrukturyzacji przedsiębiorstw, kształtowane z punktu widzenia zdobywanej przez te przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej. Dotychczasowe badania koncentrowały się na analizie czynników pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, które – zdaniem autorów referatu – może być odnoszone do przeszłości<sup>11)</sup>. *„Współczesne i przyszłe układy rynkowe wskazują na zupełnie inne uwarunkowania i formy konkurowania przedsiębiorstw, które są na tyle dyna-*

*miczne i zmieniające się, że pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa nie może gwarantować stałej przewagi konkurencyjnej (w długim okresie)”*<sup>12)</sup>. Źródłem takiej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwo może upatrywać na przykład w stosowaniu dość specyficznego narzędzia, jakim jest tzw. sito kompetencji, które może być wykorzystane do selekcji oraz do wizualizacji wiązki kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa<sup>13)</sup>.

## Obszary zmian i zakres restrukturyzacji procesów gospodarczych

**D**rugą część referatów można podzielić na następujące obszary, które stanowiły przedmiot badań autorów referatów: zarządzanie strategiczne; hutnictwo i górnictwo; energetyka; lotnictwo; banki; gospodarka komunalna; sektor żywnościowy; ekologia.

Zarządzanie strategiczne to jeden z najważniejszych obszarów dokonujących się zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie. W tym kontekście istotne wydaje się powiązanie zarządzania z koncepcją dynamiki systemów, gdyż zarówno pierwsze, jak i drugie ujęcie odnosi się do zmian odbywających się w określonym przedziale czasu. Powiązania te powodują jednak pewien dualizm, wynikający z konieczności poszukiwania właściwych założeń uwzględniających z jednej strony – skłonność kadr kierowniczych do dążenia do stabilności systemów, z drugiej – wynikające z dynamiki zmian otoczenia podejście zakładające konieczność burzenia dotychczasowych paradygmatów<sup>14)</sup>.

Hutnictwo i górnictwo węgla kamiennego to również jedne z najbardziej newralgicznych obszarów badań zmian strukturalnych w gospodarce. Ranga ta wynika nie tylko ze złożoności samego procesu restrukturyzacji w tych sektorach, lecz również z faktu, że sektory te nadal w dużym stopniu wpływają na sytuację makroekonomiczną i społeczno-polityczną w Polsce. Ponadto, restrukturyzacja hutnictwa i górnictwa jest tematem, który budzi wiele emocji i kontrowersji, związanych z integracją Polski z Unią Europejską i ogólną dekonjunkcją na rynku wyrobów hutniczych i rynku węgla kamiennego. Jak podkreślali autorzy referatów, dotychczasowa restrukturyzacja obu sektorów gospodarki polskiej doprowadziła jedynie do „atomizacji przedsiębiorstw”, gdyż na przykład procesy te dotyczyły głównie wyłączeń tzw. procesów pomocniczych na zewnątrz huty, a w górnictwie sytuacja przedstawiała się jeszcze gorzej<sup>15)</sup>.

Kolejny, ważny sektor dla naszej gospodarki, patrząc z punktu widzenia dokonujących się procesów restrukturyzacyjnych, to elektroenergetyka. Możliwość przetrwania i rozwoju wielu przedsiębiorstw z tego sektora zależy między innymi od podejmowania decyzji określających sposób, formę i tempo realizacji, zakres, głębokość i kompleksowość zmian strukturalnych. Szczególnie istotną ro-

lę odgrywają tutaj zmiany struktury własnościowej w powiązaniu z zagadnieniami demonopolizacji i restrukturyzacji technologiczno-produktowej i organizacyjnej. Te kierunki restrukturyzacji są wzajemnie ze sobą powiązane, tworząc korzystne warunki wzrostu efektywności bieżącej – także w dłuższym okresie, w odróżnieniu od sektora hutnictwa żelaza i stali oraz górnictwa węgla kamiennego. Sprzyja to również umacnianiu pozycji przedsiębiorstw tego sektora na rynku i zwiększeniu stopnia odporności na zewnętrzne, negatywne uwarunkowania rozwojowe<sup>16</sup>. Zdaniem autorów prezentowanych na konferencji referatów, konieczne staje się więc określenie dalszych kierunków doskonalenia warunków ekonomicznych, organizacyjnych i własnościowych przedsiębiorstw elektroenergetyki polskiej w ramach dokonywanych zmian strukturalnych.

Bardzo ciekawe ujęcie problemu restrukturyzacji przedstawione zostało w odniesieniu do sektora komunalnego<sup>17</sup>. Sektor ten pełni szczególną rolę z racji specyfiki świadczonych usług i ich ważności dla przeciętnego obywatela. Gospodarka komunalna przechodziła w ostatnich latach bardzo głębokie zmiany, których wymiernym efektem są szeroko rozumiane przekształcenia strukturalne podmiotów świadczących usługi komunalne. Autorzy referatu przedstawili funkcjonowanie dwóch grup kapitałowych spółek komunalnych działających w Krakowie i Ostrowie Wielkopolskim. Jest to nowatorskie rozwiązanie na skalę krajową, przy czym lepsze efekty daje funkcjonowanie grupy kapitałowej w Krakowie, gdyż holding ten posiada status podatkowej grupy kapitałowej, ze wszystkimi płynącymi stąd ulgami w przypadku płacenia (lub nawet niepłacenia) podatków. Oprócz oczywistych zalet, podatkowe grupy kapitałowe spółek komunalnych posiadają również wady, które można jednak w znacznym stopniu ograniczyć dzięki wypracowaniu skutecznych metod zarządzania nimi. Pełną świadomość tego mają autorzy prezentowanego referatu, upatrując przyszłego sukcesu komunalnych grup kapitałowych w rzeczywistej prywatyzacji sektora komunalnego.

Ekonomia środowiska to kolejny istotny obszar badań w celu przedstawienia istoty procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw. „Dopracowuje się ona nie tylko sposobów motywowania przedsiębiorstw do wykorzystania polityki ekologicznej w kształtowaniu ich strategii rozwojowych, ale także czyni z przedsiębiorstwa istotne narzędzie wpływu na tę politykę. Jest to rezultat rozwoju poglądów, które upatrują skuteczności i efektywności polityki ekologicznej w racjonalności zachowania się przedsiębiorstw”<sup>18</sup>). Autorka podjęła próbę wskazania roli przedsiębiorców w procesie kształtowania polityki ekologicznej oraz jej zastosowania w restrukturyzacji niektórych obszarów działań przedsiębiorstw.

## Metody oraz narzędzia realizacji i oceny procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw



W tej części autorzy referatów zaprezentowali szerokie spektrum problemów, jakie pojawiają się w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jako najważniejsze można wymienić: analizę strategiczną, controlling operacyjny i strategiczny, działalność operacyjną, metody oceny efektywności restrukturyzacji, factoring, fuzje, system jakości, kapitał w przedsiębiorstwie, lean management, leasing, kontrakt menedżerski, wywiad gospodarczy, zarządzanie.

W tej grupie referatów na uwagę zasługuje opracowanie A. Stabryły, w którym zostały przedstawione wybrane techniki rachunku menedżerskiego na potrzeby działalności operacyjnej przedsiębiorstwa<sup>19</sup>. Jak podkreśla autor, „koncepcja rachunku może być wykorzystana w obszarze pełnego cyklu działalności firmy”<sup>20</sup>, czyli w odniesieniu do zarządzania działalnością operacyjną, do analizy efektywności (wykonalności) inwestycji i restrukturyzacji.

W dwóch referatach dotyczących controllingu ich autorzy odwoływali się do tej metody jako swoistej metody ubezpieczenia procesu antycypacyjno-adaptacyjnego, jakim jest zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie<sup>21</sup>. Controlling traktowany jest tutaj jako jedno z nowocześniejszych (nie tylko w polskich warunkach) narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem, służącym poprawie efektywności jego gospodarowania. Metoda ta stwarza ponadto możliwości podejmowania decyzji w znacznym stopniu ograniczających ryzyko gospodarcze, co z kolei wpływa na osiąganie założonych celów przedsiębiorstwa – zarówno w sferze operacyjnej, jak i strategicznej.

Inną, nowoczesną metodą zarządzania wartą przeniesienia na grunt polski jest koncepcja lean management, powstała na bazie doświadczeń firm amerykańskich i japońskich<sup>22</sup>). Istotą tej metody jest uzyskanie wysokiej produktywności produkcji i pracy, sprawnej organizacji i zarządzania, wysokiej jakości produkcji i usług oraz pozytywnych wyników ekonomicznych. Można to osiągnąć poprzez wprowadzenie wielu przedsięwzięć organizacyjnych, technicznych i ekonomicznych. *Lean management* jest więc procesem ciągłej racjonalizacji całej organizacji oraz jej stosunków z otoczeniem, a więc odnosi się bezpośrednio do procesu restrukturyzacji.

Jeszcze inną metodą restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest koncepcja *reengineeringu*, polegająca na projektowaniu i wdrażaniu efektywnych radykalnych zmian w organizacji, reorganizacja wszystkich procesów przedsiębiorstwa do osiągnięcia znacznych rezultatów. Podkreśla się w tym przypadku szczególną rolę menedżera, która to rola „ulega transformacji, staje się on przywódcą, liderem nowego typu, utrzymującym ścisłą więź ze współpracownikami”<sup>23</sup>.

wnikami, motywującym do realizacji wizji, osłabiającym sprzeciw personelu wobec zmian”<sup>23)</sup>.

Nie mniej istotne wydaje się zagadnienie efektywności systemu jakości jako narzędzia doskonalenia przedsiębiorstwa oraz kreatora jego wartości rynkowej<sup>24)</sup>. Ważnym elementem oceny skuteczności systemu zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie okazuje się rachunek i analiza kosztów jakości. Koszty te powstające w przedsiębiorstwie stanowią pochodną całego systemu zarządzania, są ponadto skutecznym narzędziem obniżania kosztów własnych przedsiębiorstwa. Z kolei poprzez zastosowanie w latach 90. elementów koncepcji TQM w zarządzaniu, nastąpiło istotne przewartościowanie w teoretycznych koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwem. Uważa się nawet, że zarówno założenia koncepcji TQM, jak też ich stosowanie w praktyce jest ewolucyjnym przejściem od koncepcji zarządzania marketingowego do zarządzania przedsiębiorstwem ery postindustrialnej<sup>25)</sup>.

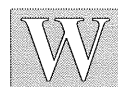
Przy ocenie efektywności restrukturyzacji przedsiębiorstw zwracano uwagę na to, że ocena stanu przekształceń w gospodarce polskiej oraz poziomu zarządzania przedsiębiorstwami powoduje zarówno w teorii, jak i praktyce ograniczenie znaczenia ilościowych efektów prywatyzacji i zmian natury formalnoprawnej, na rzecz skuteczności w zarządzaniu przedsiębiorstwem i efektywności procesów restrukturyzacji<sup>26)</sup>. W referacie podano propozycję kompleksowej oceny przedsiębiorstwa i jego władz, opartej na czterech kryteriach. Pozwalają one ocenić trzy sfery decydujące o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w wymiarze doraźnym i perspektywicznym – czyli sferę finansową, marketingową i socjologiczno-psychologiczną.

Kolejny problem wyróżniony w tej części, to restrukturyzacja przedsiębiorstwa a jego kapitał. Autorzy referatów koncentrowali swoją uwagę m.in. na właściwej strukturze kapitału i powiązaniu jej z procesami restrukturyzacji w przedsiębiorstwie, a następnie na analizie czynników kształtujących rentowność kapitału na potrzeby restrukturyzacji przedsiębiorstwa<sup>27)</sup>. Bardzo istotne było zwrócenie uwagi na fakt pomijania w podstawowych teoriach struktury kapitału aspektu inflacji, która w warunkach gospodarki polskiej utrzymuje się na poziomie, który trudno uznać za mało znaczący. Z kolei, w następnym referacie zaprezentowano model APT jako jedną z technik szacowania kosztu alternatywnego kapitału własnego<sup>28)</sup>. Jest to model arbitrażu cenowego, który został opracowany jako weryfikowalna alternatywa dla modelu wyceny aktywów kapitałowych. Niestety, jest to alternatywa weryfikowalna jedynie w teorii, gdyż empiryczny sprawdzian nadal stanowi kwestię otwartą.

Godne uwagi jest również przedstawienie koncepcji wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie (a w zasadzie jego budżetu), jako kolejnego nowoczesnego narzędzia zarządzania, które zajmuje się wymianą informacji pomiędzy przedsiębiorstwem

a jego otoczeniem. Jak pisze autor, „ze względu na wyzwania otoczenia zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem wymaga uświadomienia sobie zasadniczej roli informacji i wiedzy”<sup>29)</sup>. I dalej „narzędziem zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, pozwalającym na wypełnienie celów stawianych przed przedsiębiorstwem, jest wywiad gospodarczy”<sup>30)</sup>.

## Metodyczno-praktyczne aspekty restrukturyzacji przedsiębiorstw



W tej części przedstawione zostały dokonania autorów weryfikujące koncepcje teoretyczne oraz metody restrukturyzacji przedsiębiorstw w praktyce. W referatach opisano procesy restrukturyzacyjne, które zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwach należących do wielu dziedzin gospodarki, m.in. w budownictwie, energetyce, hutnictwie, oświacie, przemyśle szklarskim, turystyce, ubezpieczeniach, jak również dokonano próby weryfikacji modeli polityki dywidend w polskich spółkach giełdowych.

Najwięcej referatów z tej części dotyczyło opisu procesów restrukturyzacyjnych dokonanych w przedsiębiorstwach budowlanych (m.in. Exbud, Naftobudowa) oraz w przedsiębiorstwach hutnictwa żelaza i stali. Jeden z referatów prezentuje wyniki badań ankietowych, dotyczących wdrażania strategii marketingowych w przedsiębiorstwach budowlanych Kujaw i Pomorza w latach 1997–1998. Autorka przedstawiła również bariery rozwoju, wynikające głównie „z niskiego poziomu wiedzy i świadomości marketingowej w przedsiębiorstwach budowlanych”<sup>31)</sup>. Stopień marketingowego zorientowania przedsiębiorstw budowlanych można traktować jako świadectwo zmian, jakie zaszły i nadal zachodzą w sposobach ich zarządzania oraz dostosowywania do zasad gospodarki rynkowej. Jest to także świadectwo przygotowania do skutecznego reagowania na pojawiające się ograniczenia, gdyż zakres działań marketingowych zależy od charakteru rynku i towarzyszących mu zjawisk. Dwa kolejne referaty dotyczą procesów restrukturyzacji dokonywanych w dwóch bardzo dużych przedsiębiorstwach budowlanych – Exbud SA i Naftobudowa Holding SA. Pierwszy referat prezentuje kierunki i efekty dywersyfikacji działalności gospodarczej Exbudu SA, jako jednej z możliwych dróg restrukturyzacji przedsiębiorstwa prowadzącej do jego rozwoju<sup>32)</sup>. Dywersyfikacja jest na ogół rozumiana jako proces różnicowania zakresu i przedmiotu prowadzonej działalności gospodarczej kształtujący rozwój przedsiębiorstwa. Jej konsekwencją są zmiany struktury wytwarzanych wyrobów, świadczonych usług, sprzedawanych towarów, rynków zbytu, dostawców, odbiorców, źródeł lub środków finansowania, stosowanej techniki i technologii wytwarzania, a także organizacji prowadzonej działalności gospodarczej. Tak więc proces dy-

wersyfikacji w rzeczywistości odpowiada poszczególnym elementom procesów restrukturyzacji przedsiębiorstwa w konsekwencji prowadzących do jego rozwoju. Drugi referat jest opisem relacji zachodzących między restrukturyzacją a wzrostem efektywności działania konkretnego przedsiębiorstwa<sup>33</sup>.

Kolejne trzy referaty prezentują doświadczenia i ocenę procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw hutnictwa żelaza i stali. Autorzy opisali początki trudnej drogi przekształceń w hutnictwie, począwszy od momentu przekształcenia huty w jednoosobową spółkę skarbu państwa do momentu jej prywatyzacji. Oceny tej dokonano na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników prywatyzowanej huty, co może stanowić dodatkowy asumpt dla decydentów wpływających na proces prywatyzacji hutnictwa w naszym kraju (oczywiście po uwzględnieniu wszystkich niedociągnięć wszelkich badań ankietowych oraz interpretacji ich wyników)<sup>34</sup>. Drugi referat tego samego autorstwa dotyczy prezentacji doświadczeń prywatyzacji częściowej w restrukturyzacji huty<sup>35</sup>. Również w tym przypadku podstawą do przedstawienia końcowych wniosków była przeprowadzona przez autorki referatu ankieta. W porównaniu z wynikami prezentowanymi w pierwszym referacie, w tym przypadku proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa został oceniony przez jego pracowników negatywnie. Pozytywnie jednak oceniono kierownictwo przedsiębiorstwa, a w szczególności fakt, że doprowadziło (poprzez dokonane w przedsiębiorstwie przekształcenia) do zwiększenia wydajności pracy i wzrostu jakości produkcji. Konfrontacja tak skrajnych odpowiedzi dotyczących przecież samego procesu restrukturyzacji może budzić pewne zdziwienie, ale z drugiej strony skłania do analizowania z rezerwą badań ankietowych. Trzeci referat prezentuje opis strategii rozwoju przedsiębiorstwa hutniczego wydzielonego w wyniku restrukturyzacji z większego organizmu gospodarczego, jakim jest Huta im. Tadeusza Sendzimir<sup>36</sup>. Jest to przykład udanej realizacji procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa, a w zasadzie wydzielonego z jego organizmu nowego zakładu, który w krótkim okresie jego funkcjonowania stał się liderem na rynku wyrobów walcowniczych w kraju z możliwościami konkurowania na rynkach zagranicznych.

Lepszy obraz oceny procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw daje przedstawiona w referacie analiza tych procesów w wybranych przedsiębiorstwach należących do NFI w Regionie Północno-Wschodnim<sup>37</sup>. W referacie znalazł się opis działań restrukturyzacyjnych podejmowanych w wybranych do badań przedsiębiorstwach, jak też – analiza i ocena działalności tych przedsiębiorstw realizujących różne przecież programy restrukturyzacyjne.

Kolejny referat prezentuje rolę pracy zespołowej w realizacji programu restrukturyzacji przedsiębiorstwa<sup>38</sup>. Stosowanie nowoczesnych metod zarządzania, redukcja szczebli zarządzania, wprowadza-

nie programów restrukturyzacji przedsiębiorstwa, nowe, elastyczne rozwiązania strukturalne oraz koncentrowanie się na procesach lub produktach doprowadziło do tego, że przedsiębiorstwa kładą coraz większy nacisk na pracę zespołową, głównie w formie zespołów zadaniowych.

## Perspektywy oraz strategie restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw



ostatnia część referatów odnosi się do ostrzegania przedsiębiorstwa poprzez pryzmat jego restrukturyzacji, ale w szerszym, niż to zostało uczynione w omówionych powyżej referatach, kontekście. Jest to nie tylko przyszła integracja gospodarki polskiej z Unią Europejską, ale również proces rozwoju przedsiębiorstw poddanych procesom restrukturyzacji, aby zapewnić im funkcjonowanie w konkurencyjnym i zmiennym otoczeniu. Warta podkreślenia jest „rola procesu uczenia się dla rozwoju przedsiębiorstwa, konieczność zwrócenia uwagi na czynniki endogeniczne wzrostu oraz zwrócenie uwagi na specyfikę uwarunkowań rozwoju polskich przedsiębiorstw”<sup>39</sup>.

Wiele uwagi poświęcono wyzwaniom stojącym przed rynkiem pracy u progu następnego stulecia, w które wchodzi przedsiębiorstwa w poszczególnych krajach oraz w ramach funkcjonujących w świecie ugrupowań gospodarczych. Współczesne koncepcje mechanizmu rynkowego oddzielają przedsiębiorstwo od zasobów rynku, w efekcie czego mechanizm regulacji wykorzystuje wiele zmiennych pośredniczących (np. stosunek polityków do bezrobocia)<sup>40</sup>. Na szczególną uwagę zasługuje zaprezentowane w opisywanym referacie porównanie cech współczesnego i wyłaniającego się nowego rynku pracy.

Kolejny referat odnosi się również do wyzwań rozwojowych, ale rozpatrywanych z punktu widzenia Programu Powszechnej Prywatyzacji. Autorzy objęli swymi badaniami wszystkie spółki parterowe objęte programem w latach 1995–1998<sup>41</sup>. Wyniki uzyskane w trakcie badań pozwalają na ocenę procesów restrukturyzacji spółek z punktu widzenia uzyskiwanych przez nie wyników finansowych, realizacji programów restrukturyzacji oraz poziomu konkurencyjności.

Istotną rolę przypisuje się również małym i średnim przedsiębiorstwom i próbom podejmowanych przez nie działań w celu sprostanania współczesnym wyzwaniom. Jednym z najważniejszych czynników wpływających na rozwój ekonomiczny kraju jest zwiększanie udziału w gospodarce małych i średnich przedsiębiorstw. Wyzwania, o których mowa w referacie, dotyczą sytuacji powstałej po kryzysie rosyjskim, a ukształtowanej w północno-wschodniej Polsce, a więc części kraju nie należącej do najbardziej rozwiniętych, jednak w największym stopniu odczuwającej skutki wspomnianego kryzysu<sup>42</sup>. Wyniki badań zaprezentowane w referacie nie skłania-

ją do optymistycznych wniosków. Potwierdzają natomiast negatywny wpływ pogarszania się sytuacji gospodarczej kraju w latach 1998–1999 na możliwości rozwojowe analizowanych przedsiębiorstw. Autorzy zauważają również pewne plusy prowadzonej w naszym kraju polityki wobec małych i średnich przedsiębiorstw, w tym przyjętych w maju 1999 roku „Kierunków działań rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw do 2002 roku” i przyjęcie na tej podstawie celów polityki rządu wobec tego sektora.

Podobne poglądy zostały zaprezentowane w innym referacie, w którym znalazły swój wyraz programy Unii Europejskiej skierowane do polskich małych i średnich przedsiębiorstw<sup>43)</sup>. Jeżeli proces integracji polskiej gospodarki ze strukturami gospodarczymi Europy można nazwać (w pewnym sensie) procesem europeizacji, to przykładem instrumentu umożliwiającego udział polskich przedsiębiorstw – szczególnie małych i średnich – w tym procesie jest zespół programów pomocowych Unii Europejskiej. Innym elementem jest pomoc w udziale przedsiębiorstw we wspólnych inicjatywach gospodarczych na obszarze Europy (np. giełdy kooperacyjne, targi, transfer technologii, itp.).

Wiele uwagi poświęcono również dokonującym się procesowi globalizacji działalności gospodarczej oraz roli, jaką spełniają w tym procesie małe i średnie przedsiębiorstwa. Powszechnie uważa się, że „globalizacja jest stymulatorem przedsiębiorczości (*entrepreneurial engine*), który stwarza nowe miejsca pracy oraz dobrobyt osiągany drogą unowocześnienia gospodarki oraz powstania nowych gałęzi przemysłu mających także pozytywny wpływ na gospodarkę<sup>44)</sup>. Autorka referatu zwraca jednak uwagę na negatywne strony tego procesu, w tym m.in. koszty dostosowywania się do zmieniającego się świata.

W referatach podkreślano również społeczne uwarunkowania rozwoju polskich przedsiębiorstw. Zaliczono do nich m.in. wiedzę pracowników, a w tym kontekście zwrócono uwagę na główną barierę rozwoju polskich przedsiębiorstw w minionych (i niestety jeszcze nadchodzących) latach, mianowicie barierę kadrową<sup>45)</sup>.

Kilka referatów traktowało o podejmowanych w przedsiębiorstwach inwestycjach, które mają być sposobem realizacji ich strategii rozwojowej<sup>46)</sup>. Inwestycje są bowiem drogą pozwalającą na realizację rozwoju (ekspansji), a znikome są efekty rozwoju czy restrukturyzacji, bez wydatków o charakterze inwestycyjnym nie powodujących określonych, oczekiwanych zmian.

Współczesne przedsiębiorstwa działają w burzliwym otoczeniu, które wymaga stałego poszukiwania metod zarządzania zmianami. Każde przedsiębiorstwo, które chce być konkurencyjne, musi wprowadzać szczególny rodzaj zmian, a mianowicie – innowacje. Jednym z podstawowych warunków powstania innowacji jest kreatywność menedżerów i pracowników przedsiębiorstwa. W referacie T.

Kraśnickiej zostały przedstawione „zasady zarządzania kreatywnego, które powinno łączyć tradycyjne kompetencje menedżerskie, twórcze rozwiązywanie problemów oraz stymulowanie kreatywności pracowników, aby w efekcie tej kombinacji powstały innowacje”<sup>47)</sup>.

Ostatnia grupa referatów dotyczyła perspektyw funkcjonowania i rozwoju polskich przedsiębiorstw w kontekście integracji Polski z Unią Europejską. Autorzy prezentowali różnorodność opisywanych przez siebie problemów – począwszy od politycznych i ekonomicznych warunków przystąpienia Polski do Unii Europejskiej – wraz z próbą określenia kosztów i korzyści w postępującym procesie integracji, poprzez doskonalenie jakości pracy, zarządzanie informacją, tworzeniem i rozwojem sieci, aż do przedstawienia swoistej platformy logistycznej w Polsce, będącej wyzwaniem dla jednoczącej się Europy.

## Podsumowanie

Prezentowane powyżej zwięzłe opisy zawartości niektórych referatów dowodzą ich różnorodności i wielości spojrzeń na procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw w Polsce. Wielość spojrzeń na polską restrukturyzację jest ze wszelkich miar zjawiskiem pozytywnym, gdyż dopiero analiza w tak szerokim przekroju może w dużym stopniu przybliżyć nas do rozwiązywania problemów stojących przed restrukturyzowanymi przedsiębiorstwami na drodze ich obecnego i przyszłego rozwoju. Wymownie zabrzmiał tutaj tytuł jednego z referatów: *Restrukturyzacja i co dalej?*<sup>49)</sup>. Autor pisze, że w większości „działań praktycznych, jak i studiów literaturowych w dziedzinie restrukturyzacji przedsiębiorstw, główna uwaga kierowana jest na identyfikację potrzeb, przygotowanie i przeprowadzenie tego procesu. Zdecydowanie mniej uwagi poświęca się natomiast opisaniu wizerunku (obrazu) przedsiębiorstwa i specyficznych problemów zarządzania nim po zakończeniu procesu restrukturyzacji, zwłaszcza restrukturyzacji naprawczej”<sup>50)</sup>. Po zrealizowaniu dużym wysiłkiem programu restrukturyzacji pojawia się u wszystkich grup pracowników przedsiębiorstwa psychologiczna bariera przed dalszym wysiłkiem. Pojawia się naturalna chęć wykonywania pracy spokojnej i równomiernej, we względnie komfortowych warunkach materialnych i psychologicznych. Rodzi się jednak pytanie: czy i na ile jest to możliwe?. Pytanie to wydaje się pytaniem retorycznym. Tak więc postawione wcześniej pytanie: *restrukturyzacja i co dalej?* nabiera w tych warunkach większego sensu. Być może częściowa odpowiedź na to pytanie zostanie udzielona w trakcie kolejnych konferencji naukowych poświęconych problematyce restrukturyzacji przedsiębiorstw, organizowanych przez różne ośrodki akademickie w kraju i za granicą.

Marek Dziura

## PRZYPISY

- 1) *Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, Opracowanie i redakcja naukowa R. Borowiecki, Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, Kraków, 21–23 października 1999 roku, Akademia Ekonomiczna w Krakowie – Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Krakowie – Europejska Rada Zarządzania CECIOS, Warszawa – Kraków 1999.
- 2) *Restructuring of the National Economy Under the Systemic Transformation*, Scientific Editor R. Borowiecki, Papers from international scientific conference and CECIOS assembly, Cracow, October 21–23, 1999, Cracow University of Economics – Scientific Society for Organisation and Management – European Council of Management CECIOS, Warsaw – Cracow 1999.
- 3) Por.: M. ADAMSKA, *Identyfikacja problemów restrukturyzacyjnych i motywy ich rozwiązywania*.
- 4) Tamże.
- 5) Jak wyżej.
- 6) Por.: M. MOSZKOWICZ, *Negatywny cykl kształtowania tożsamości przedsiębiorstw – zarys problemu badawczego*.
- 7) Por.: B. NOGALSKI, J. RYBICKI, *Restrukturyzacja jako droga zwiększania wartości przedsiębiorstwa*.
- 8) Por.: J. KACZMAREK, *Charakterystyka zmian w strukturze fazowej przemysłu w okresie transformacji*.
- 9) Por.: M. JUREK, A. SZCZĘSNA, *Przebudowa procesów gospodarczych i zmian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw*.
- 10) Por.: T. DUDYCZ, *Optymalizacja ryzyka jako cel restrukturyzacji przedsiębiorstw*.
- 11) Por.: B. DOBIEGAŁA-KORONA, S. KASIEWICZ, *Budowanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie*.
- 12) Tamże.
- 13) Por.: M. BRATNICKI, *Wytłanianie źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa: sito kompetencji*.
- 14) Por.: J. ROKITA, *Zarządzanie strategiczne a dynamika organizacyjna* oraz A. LUCIŃSKA, *Koncepcje zarządzania korporacjami*.
- 15) Por.: P. BARTKOWIAK, E. WYSŁOCKA, *Zaawansowanie procesów restrukturyzacji hutnictwa żelaza i stali w Polsce*; L.W. REGULSKI, *Inwestycje technologiczne w procesach restrukturyzacyjnych hutnictwa*; A. ADRIAN, *Restrukturyzacja polskiego hutnictwa w świetle warunków stawianych przez Unię Europejską*; B. GRZEGANEK-WIĘCEK, D. WIĘCEK, *Wybrane problemy restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w aspekcie wymogów i oczekiwań Unii Europejskiej*; S. STEMPIN, H. LEŚNIAK, *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw powstałych w wyniku restrukturyzacji zaplecza pomocniczego*.
- 16) Por.: W. SKOCZYLAŚ, J. NOWYSZ, *Kierunki, metody i bariery restrukturyzacji przedsiębiorstw wytwórczych elektroenergetyki polskiej* oraz M. NOWICKA-SKOWRON, P. BARTKOWIAK, *Kierunki doskonalenia przedsiębiorstw energetyki cieplnej w procesach restrukturyzacji*.
- 17) Por.: D. ZARZECKI, M. KISIELEWSKA, *Wybrane koncepcje restrukturyzacji sektora komunalnego w Polsce*.
- 18) Por.: J. FAMIIELEC, *Rola polityki ekologicznej w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw*.
- 19) A. STABRYŁA, *Techniki analityczne w usprawnianiu działalności operacyjnej przedsiębiorstwa*.
- 20) Tamże.
- 21) Por.: B. WOŹNIAK-SOBCZAK, K. JĘDRALSKA, *Controlling strategiczny jako narzędzie restrukturyzacji przedsiębiorstw* oraz J. NESTERAK, *Controlling strategiczny a operacyjny w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie*.
- 22) Por.: M. STECYK, A. PIECIUŁ, *Wykorzystanie lean management do restrukturyzacji przedsiębiorstw* oraz H. PIEKARZ, J. WALAS-TREBACZ, *Kierunki zastosowania lean management – badania pilotażowe*.
- 23) Por.: B. CZERNIACHOWICZ, *Rola menedżera w restrukturyzacji przedsiębiorstw przy pomocy reengineeringu*.
- 24) Por.: E. SKRZYPEK, *Efektywny system jakości narzędziem doskonalenia przedsiębiorstwa* oraz K. KAPAKAJNA, *Rola TQM w kreowaniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa*.
- 25) Tamże.
- 26) Por.: J.L. CZARNOTA, *Metody oceny efektywności restrukturyzacji przedsiębiorstw*.
- 27) Por.: E. GOŁĘBIEWSKA, *Restrukturyzacja podmiotów gospodarczych a struktura kapitału*, J. GAJDKA, *Wpływ inflacji na wartość i strukturę kapitału spółki* oraz A. JANUS, *Wykorzystanie analizy czynników kształtujących rentowność kapitału dla potrzeb restrukturyzacji przedsiębiorstwa*.
- 28) K. BYRKA, W. KITA, *Model APT jako jedna z technik szacowania kosztu kapitału własnego w metodach dochodowych określania wartości przedsiębiorstwa*.
- 29) Por. M. KWIECIŃSKI, *Budżet wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie*.
- 30) Tamże.
- 31) Por.: I. POSADZIŃSKA, *Bariery wdrażania strategii marketingowych w przedsiębiorstwach budowlanych*.
- 32) S. CHOMAŃOWSKI, *Kierunki i efekty dywersyfikacji działalności gospodarczej przedsiębiorstwa na przykładzie Exbudu SA*.
- 33) Por.: B. BARCZAK, K. BARTUSIK, *Wpływ procesu restrukturyzacji na wzrost efektywności działania przedsiębiorstwa na przykładzie „Naftobudowa” Holding SA*.
- 34) Por.: A. CZARNECKA, D. MARKOWSKA, *Ocena restrukturyzacji huty przeprowadzonej drogą utworzenia spółki skarbu państwa*.
- 35) A. CZARNECKA, D. MARKOWSKA, *Doświadczenia prywatyzacji częściowej w restrukturyzacji huty*.
- 36) T. LISTWAN, T. BOGACZ, *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa hutniczego na przykładzie Zakładu Walcowniczego Profil SA w Krakowie*.
- 37) Por.: U. GOŁASZEWSKA-KACZAN, A. GRZEŚ, *Procesy restrukturyzacyjne w wybranych przedsiębiorstwach należących do NFI w Regionie Północno-Wschodnim*.
- 38) Por.: M. TYRAŃSKA, J. WALAS-TREBACZ, *Rola pracy zespołowej w realizacji programu restrukturyzacji firmy*.
- 39) Por.: B. OLSZEWSKA, *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*.
- 40) Por.: J. STRUŻYNA, *Wyzwania rozwojowe rynku pracy u progu XXI wieku*.
- 41) A. PESZKO, J. WACHOŁ, *Wyzwania rozwojowe a praktyka funkcjonowania Programu Powszechnej Prywatyzacji*.
- 42) Por.: B. KOŹUCH, B. PLAWGO, *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw*.
- 43) Por.: P. PACHURA, *Programy Unii Europejskiej a wyzwania rozwojowe dla polskich małych i średnich przedsiębiorstw*.





- <sup>44)</sup> Por.: A. ZACHOROWSKA, *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec procesu globalizacji*.
- <sup>45)</sup> L. JAKUBÓW, *Společne uwarunkowania rozwoju polskich przedsiębiorstw*.
- <sup>46)</sup> H. WALICA, *Inwestycje sposobem realizacji rozwojowych przedsiębiorstw* oraz A. SUROWIEC, *Inwestycje jako warunek rozwoju energetyki*. Podobnie prezentował swoje poglądy D. KIEWRA w referacie zatytułowanym *Efektywność kapitału a tendencje rozwojowe*.
- <sup>47)</sup> T. KRAŚNICKA, *Proces tworzenia innowacyjnego przedsiębiorstwa*.
- <sup>48)</sup> M. KUJDA, *Polityczne i ekonomiczne warunki przystąpienia Polski do Unii Europejskiej*; T. WAWAK, *Ciągłe doskonalenie jakości pracy wyzwaniem rozwojowym przedsiębiorstw w warunkach Unii Europejskiej*;

C. ŻURAK-OWCZAREK, *Zarządzanie informacją w przedsiębiorstwie w perspektywie wejścia do Europy*; T. ROJEK, *Rozwój sieci wyzwaniem strukturalno-organizacyjnym handlu XXI wieku*; L. KIEŁTYKA, *Strategia rozwoju przedsiębiorstw poprzez wdrażanie zintegrowanych systemów komputerowego wspomaganie zarządzania*; P. BUŁA, J. FUDALIŃSKI, *Organizacja wirtualna jako forma restrukturyzacji działalności przedsiębiorstw*.

- <sup>49)</sup> Por.: J. LICHTARSKI, *Restrukturyzacja i co dalej?*
- <sup>50)</sup> Tamże.

Autor jest adiunktem w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

## ZGROMADZENIE OGÓLNE CECIOS KRAKÓW '99

W dniach 21–23 października 1999 roku odbyła się w Krakowie szósta edycja międzynarodowej konferencji naukowej, organizowanej wspólnie przez TNOiK i Akademię Ekonomiczną w Krakowie. Zeszłoroczna konferencja połączona była ze Zgromadzeniem Ogólnym Europejskiej Rady Zarządzania – CECIOS, której jednym z członków–założycieli jest TNOiK. Konferencja ta zainaugurowała jednocześnie obchody 75-lecia TNOiK i Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

W zgromadzeniu CECIOS udział wzięła delegacja TNOiK w składzie:

- prof. zw. dr hab. Ryszard Borowiecki – prezes ZG TNOiK,
- prof. Janusz Pyka – wiceprezes ZG TNOiK,
- mgr Urszula Podsiadły – sekretarz generalny TNOiK,
- dr Marek Dziura – działacz Oddziału TNOiK w Krakowie,
- Michał Łukaszewski – doradca prezesa ds. zagranicznych.

Tematem konferencji były: wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw. Głos zabierali przedstawiciele zarówno nauki, jak i praktyki zarządzania, a także zaproszeni przedstawiciele organizacji członkowskich CECIOS. Członkowie Europejskiej Rady Zarządzania zgodnie podkreślali wysoki poziom merytoryczny, jak i organizacyjny konferencji.

Równoległe z konferencją 21 października odbyły się warsztaty, na których zaprezentowano dwa projekty firmowane przez CECIOS:

- Program komputerowy asKit 2000+, służący do oceny kwalifikacji i rozwoju zawodowego kadry

kierowniczej firmy na podstawie zadanych kompetencji,

- Booker Belmont Project.

Podczas Zgromadzenia Ogólnego CECIOS omawiano realizację programu działań przyjętego na poprzednim zgromadzeniu CECIOS w 1998 roku w Atenach, a w szczególności:

- realizację umowy z firmą Kensington Publications, dotyczącej pozyskiwania reklamodawców do internetowej strony CECIOS;
- realizację budżetu CECIOS w 1999 roku;
- możliwości rozpowszechniania programu asKit przez organizacje członkowskie w swoich krajach.

Poza tym dyskusja koncentrowała się wokół takich spraw, jak:

- Przyszłość Światowej Rady Zarządzania – CIOS oraz udziału w niej CECIOS.
- Przyszłość CECIOS i jego rola w nowym tysiącleciu.
- Budżet na rok 2000.
- Rola Malta Institute of Management w zarządzaniu stroną internetową CECIOS.
- Włączenie przedstawiciela Maltańskiego Instytutu Zarządzania – MIM do grona członków Komitetu Wykonawczego CECIOS.
- Powstanie oficjalnego periodyku popularyzującego misję i strategię CECIOS, m.in. europejskie standardy zarządzania.
- Lokalizacji przyszłorocznego Zgromadzenia Ogólnego CECIOS (Malta).

Przedstawiciele CECIOS wysoko ocenili poziom organizacji – zarówno konferencji, jak i Zgromadzenia Ogólnego.

Opr. Michał Łukaszewski

Joanna Cygler

# Alianse strategiczne w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych

## Wstęp

**D**yskusja nad kosztami transakcyjnymi rozpoczęła się słynnym artykułem R.H. Coase'a *The Nature of the Firm* w 1937 roku<sup>1)</sup>, a rozwinięta została znacznie później przez O.E. Williamsona, D. Teece'a, M.C. Cassona, J.H. Dunninga i innych.

Transakcje, zdaniem O.E. Williamsona, mogą powstać, „*kiedy dobro lub usługa jest transferowana przez rozdzielne technologie graniczne*”. Jeden etap działania determinuje następny<sup>2)</sup>. Działania te pociągają za sobą odpowiednie koszty, które są ponoszone przez organizację<sup>3)</sup>. Jednym z głównych celów i pożądanym efektem działalności instytucji gospodarczych jest maksymalne obniżanie kosztów transakcyjnych. Wysiłki czynione w tym kierunku prowadzą do konieczności wyboru struktury kierowania ograniczonej przez dwa ekstrema: odosobnionej, przypadkowej wymiany rynkowej oraz scentralizowanej struktury hierarchicznej. Williamson uzasadnia, iż wybór organizacji gospodarczej jest funkcją kosztów transakcyjnych, które mogą być *ex ante* (jako koszty negocjacji projektów, szkiców, gwarancji umowy) i/lub *ex post* kontraktu (koszty adaptacyjne, koszty tworzenia i utrzymania struktury kierowania, obowiązkowe koszty wynikające z zobowiązań gwarancyjnych itd.). Aby zapobiec pochopnemu odstąpieniu którejś ze stron od transakcji, wymagane jest podpisanie kontraktu. Koszty transakcyjne są m.in. rezultatem negocjacji i podpisywania tych kontraktów. Jednym z głównych czynników decydujących o wysokości kosztów transakcyjnych jest specyfika aktywów. Podstawowym wyznacznikiem specyfiki aktywów jest kwestia, czy inwestycje są przystosowane do konkretnej transakcji i w jakim stopniu. Williamson rozróżnia cztery typy specyfiki aktywów: ze względu na własności fizyczne, specyfikę lokalizacji, celową specyfikę aktywów oraz związaną z posiadaną kadrą pracowniczą.

Specyfika aktywów, ze względu na własności fizyczne, oznacza, że aktywa są mobilne, ale wysoko wyspecjalizowane. Specyfika lokalizacji polega na tym, że aktywa są usytuowane blisko siebie w celu ograniczenia wydatków związanych z transportem. W związku z niemobilnością tych aktywów skutki zmian lokalizacji działań są ogromne. Celowa specyfika aktywów odnosi się do inwestycji odosob-

nionych w aktywach ogólnych, jak np. rozwój mocy produkcyjnych ze względu na konkretnego nabywcę. I wreszcie specyfika aktywów, wynikająca z posiadania kadry pracowniczej, dotyczy przede wszystkim konkretnych i oryginalnych jej umiejętności oraz kwalifikacji. Może zatem powstać problem przenoszenia całych zespołów pracowników. Koszty transakcyjne mogą być rezultatem specyfiki aktywów każdego z tych czterech przypadków, ponieważ aktywa te nie mogą być przenoszone bez znacznego spadku ich produktywności.

O.E. Williamson wprowadził dwa behawioralne założenia, które tłumaczą, dlaczego właściciele specyficznych aktywów wymagają kontraktowych gwarancji w celu ochrony ich wartości<sup>4)</sup>. Obejmują one ograniczoną racjonalność i oportunizm. Zadaptował on koncepcję H.A. Simona o ograniczonej racjonalności, w której uczestnicy gry gospodarczej z intencji są racjonalni, ale „*doświadczenie ogranicza w formułowaniu i rozwiązywaniu kompleksowych problemów oraz w przepływie informacji*”<sup>5)</sup>. Oportunizm natomiast jest pojmowany jako chytre (często podstępne) działania, skierowane na osiągnięcie własnych korzyści, przy założeniu ograniczonej wiarygodności uczestników gry rynkowej<sup>6)</sup>. Uwzględniając warunki: specyfiki aktywów, ograniczonej racjonalności i oportunizmu, głównym celem ekonomiki kosztów transakcyjnych jest ograniczanie transakcji w taki sposób, aby oszczędzać na ograniczonej racjonalności i jednocześnie ochraniać je przed niebezpieczeństwem oportunizmu.

## Koncepcja aliansów strategicznych

**T**eoria kosztów transakcyjnych jest jedną z fundamentalnych teorii charakteryzujących alianse<sup>7)</sup>. Do tej pory istnieje wiele rozbieżności co do określania tego typu powiązań między firmami. Do bardziej znanych należą: powiązania sieciowe (H.B. Thorelli), quasi-integracja (K.J. Blois, K. Monteverde i D.J. Teece), niestandardowe umowy handlowe (O.E. Williamson), porozumienia hybrydowe (B. Borys i D.B. Jenison), czy alianse strategiczne (A. Parkhe, J.L. Badaracco)<sup>8)</sup>.

Alianse strategiczne tworzą pośrednią formę powiązań międzyorganizacyjnych, które ograniczone są dwoma ekstremami: transakcjami rynkowymi i strukturami hierarchicznymi. Obie formy ekstremalne obciążone są charakterystycznymi dla każ-

dej z nich kosztami transakcyjnymi. Transakcjom rynkowym towarzyszą koszty związane ze zrozumieniem i opanowaniem zaistniałych sytuacji rynkowych, kwantyfikacji informacji i działań, badaniami oraz przekonywaniem partnera. Natomiast strukturom hierarchicznym zagrażają koszty biurokratyczne: koszty agencji, uniku, *free riding*, pomiaru i koordynacji. O.E. Williamson zauważa, iż źródłem powyższych kosztów są: specyfika aktywów, niepewność i złożoność otoczenia, ograniczenia informacyjne, ciągłość transakcji oraz koszty biurokratyczne<sup>9)</sup>.

### Specyfika aktywów

Wielu twórców teorii twierdzi, że specyfika aktywów może okazać się najważniejszą przyczyną problemów transakcyjnych między stronami. Aktywa specyficzne mogą spowodować koszty nie tylko związane z ich wykreowaniem na potrzeby umowy, ale również pokontraktacyjne (szczególnie, gdy partner ma pozycję dominującą i zachowuje się oportunistycznie). Sytuacja jest bardzo widoczna, gdy koszty tych aktywów nie mogą być w pełni pokryte, aktywa są niezbywalne, a kontrakt rozwiązany. Ze względu na wysokie koszty zmienne aktywów specyficznych, rynek okazuje się mało efektywnym mechanizmem ograniczającym zachowania oportunistyczne, stąd stosunki partnerskie podatne są na tego typu zachowania.

### Niepewność i złożoność otoczenia

Rozpatrując transakcje rynkowe według ograniczonej racjonalności, niemożliwe wydaje się rozpoznanie i opanowanie sytuacji otoczenia oraz przewidzenie przyszłych zdarzeń. Jest to spowodowane niepewnością i złożonością otoczenia<sup>10)</sup>. W sytuacji, kiedy niepewność i złożoność zaczynają dominować, oczekiwane oraz przypadkowe koszty transakcyjne rosną do wielkości uniemożliwiających realizację kontraktu. Niemożność przewidzenia sytuacji powoduje konieczność zawiązywania kontraktów niepełnych, co pociąga za sobą dalsze negocjacje umowy i wzrost kosztów transakcyjnych.

### Ciągłość transakcji

Ciągłość transakcji ma szczególne znaczenie dla wielkości kosztów transakcyjnych umów rynkowych. Jest ona związana z samonarzucającym się mechanizmem tworzenia długoterminowych transakcji rynkowych. Bodźce oparte na ciągłości transakcji (reputacja, marka) są uruchamiane w celu wykrycia zachowań oportunistycznych partnera<sup>11)</sup>. Oportunizm może być opłacalny jedynie w jednorazowych i krótkoterminowych transakcjach. Natomiast w transakcjach powtarzalnych firmy odmawiają współpracy oportunistycznie. Stąd, im częściej strony zaangażowane są w podobny typ transakcji

rynkowych oraz im większe odnoszą korzyści wynikające z ekonomii skali (np. mniejsze koszty komunikacji), tym większe są bariery (związane z reputacją partnerów) dla działań oportunistycznych. Ponadto, im częściej dochodzi do transakcji, tym bardziej wydłuża się horyzont czasowy tych umów oraz zwiększa się skłonność do ściślejszej współpracy wszystkich stron<sup>12)</sup>.

### Ograniczenia informacyjne

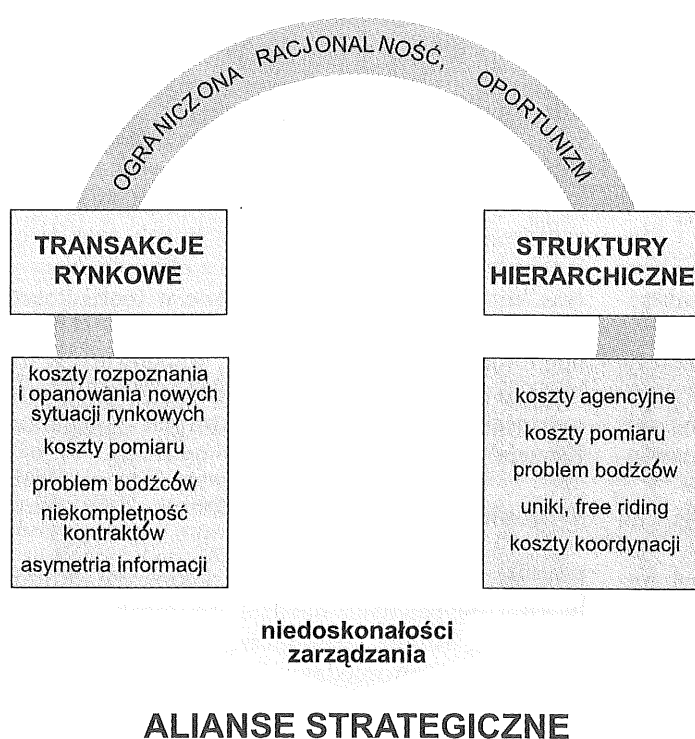
Transakcje (szczególnie rynkowe) mogą nie dochodzić do skutku z powodu asymetrii oraz złożoności informacji<sup>13)</sup>. W warunkach ograniczonej racjonalności, niepewność kupującego (szczególnie *know-how*) i asymetryczne dysponowanie informacjami powoduje tzw. paradoks wiedzy wywołany problemem nierozpoznania. W otoczeniu konkurencyjnym strona może ochronić swoje technologiczne *know-how* poprzez ukrycie informacji o jego możliwościach. Stąd, kupujący nie otrzymuje pełnej informacji o przedmiocie transakcji, gdyż w innym przypadku nie musiałby jej nabywać. Sytuacja ta doprowadza do niepełności zawieranych umów i podwyższania kosztów transakcyjnych.

### Niedoskonałość pomiarów

Niedoskonałości pomiarów generują koszty – zarówno w transakcjach rynkowych, jak też strukturach hierarchicznych. Organizacje wymagają, aby wynik (zarówno ilościowo, jak i jakościowo) oraz udziały poszczególnych stron były dokładnie określone<sup>14)</sup>. Wiąże się to z warunkiem koniecznym zawierania umów kolektywnych, tzn. koniecznością zabezpieczenia interesów każdego z partnerów. Trudności pomiaru są więc przyczyną wysokich kosztów transakcyjnych informacji i monitoringu, które są ponoszone w celu wykrycia zachowań oportunistycznych. Szczególnie jest to jaskrawe, gdy zadania nie są klarowne, a strony nie wykazują większego zainteresowania współpracą. Powoduje to wzajemne uchylanie się od obowiązków – każda ze stron działa oportunistycznie poprzez przykładanie mniejszego wysiłku, niż jest to wymagane oraz działań na grupę (*free riding*) w dystrybucji korzyści.

### Koszty biurokratyczne

Z powodu wysokich kosztów, występujących w transakcjach rynkowych, alternatywnym rozwiązaniem jest internalizacja transakcji. Jednak zintegrowana organizacja nie eliminuje kosztów, lecz zmienia je na inne – biurokratyczne. Zinternalizowane transakcje eliminują bodźce do maksymalizacji intensywności pracy zaangażowanych stron, co jest efektem rozluźnienia powiązań między nakładem pracy, a jej wynagrodzeniem. Powstają ponadto dwa źródła wewnętrznych kosztów transakcyj-



**Rys. 1. Koncepcja tworzenia aliansów strategicznych w teorii kosztów transakcyjnych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: SEUNG HO PARK, *Failure of Strategic Alliances: An Application of Transactions Cost Economics Perspective* (praca doktorska). University of Oregon, 1992, s. 51.

nich: problem agencji oraz problem kontroli i koordynacji<sup>15)</sup>. Oddzielenie stosunku własności od kontroli powoduje koszty agencyjne, co zwiększa ryzyko realizacji partykularnych celów agentów (poprzez uchylanie się i zachowania oportunistyczne) innych niż wytyczone przez właściciela. Ponadto, struktury

dnocześnie korzyści transakcji rynkowych, takich jak ekonomia skali. Może on redukować koszty informacji, akcelerować innowacje technologiczne. Ponadto, alianse strategiczne mogą stworzyć mechanizm integrujący wartościowe informacje dla każdej ze stron<sup>17)</sup>. Warunkiem jednak równowagi

**Tab. 1. Charakterystyka aliansu strategicznego w teorii kosztów transakcyjnych**

POWIĄZANIA ORGANIZACYJNE			
	TRANSAKcje RYNKOWE	ALIANSE STRATEGICZNE	POWIĄZANIA HIERARCHICZNE
Niebezpieczeństwo, oportunizm	średnie	duże	małe
konieczność koordynacji wysiłków partnerów	średnia	duża	mała
częstość interakcji	mała	średnia lub duża*	duża
konieczność monitorowania wysiłków	mała	duża	mała
koszty kompromisu	średnie	wysokie	niskie
możliwości kontroli	małe	średnie	duże
zakres ugody	mały	średni	duży
Niepewność transakcji	niska	wysoka	średnia

\* średnia częstość interakcji występuje w przypadku aliansu niekapitałowego, duża zaś, gdy mamy do czynienia z sojuszem kapitałowym

Źródło: opracowanie własne.



organizacji zintegrowanych wymagają zwiększenia kosztów koordynacji.

Niepowodzenia struktur hierarchicznych w związku z kosztami biurokratycznymi oraz niepowodzenia transakcji rynkowych skłaniają organizację do wyboru struktur pośrednich – aliansów strategicznych, co obrazuje rysunek 1.

Alianse strategiczne są typem bilateralnego zarządzania opartego na transakcyjnej wzajemności. Mogą one łagodzić skutki wynikające z niepowodzeń transakcji rynkowych oraz struktur hierarchicznych<sup>16)</sup>. Alians wymaga jednak stworzenia aktywów celowych przez jedną ze stron, które są chronione umowami długoterminowymi. Obustronna wymiana aktywów zapewnia wzajemne zabezpieczenia wobec niebezpieczeństw transakcyjnych poprzez stworzenie wzajemnej sytuacji zakładników. Stąd też alians może ograniczyć ryzyko powstałe z oportunizmu poprzez mechanizmy monitoringowe, strukturalizację bodźców do dzielenia się informacją (*know-how*) oraz gwarantowania wyników.

Alians może realizować długoterminową wzajemność, zachowując jednocześnie korzyści transakcji rynkowych, takich jak ekonomia skali. Może on redukować koszty informacji, akcelerować innowacje technologiczne. Ponadto, alianse strategiczne mogą stworzyć mechanizm integrujący wartościowe informacje dla każdej ze stron<sup>17)</sup>. Warunkiem jednak równowagi

i powodzenia aliansu jest zachowanie niezależności organizacyjnej partnerów.

W dotychczasowej literaturze poświęconej teorii kosztów transakcyjnych brak jest jednoznacznej i kompleksowej charakterystyki aliansów strategicznych. W tym miejscu podjęto próbę wyodrębnienia aliansów strategicznych spośród pozostałych form powiązań organizacyjnych (rynkowych i hierarchicznych) przyjmując za kryteria wyboru główne zmienne wynikające z teorii kosztów transakcyjnych (tabela 1).

Analizą objęto trzy grupy powiązań organizacyjnych: alianse strategiczne, licencje oraz wykup. Dwie ostatnie grupy są sąsiadującymi z aliansami, reprezentując otoczenie aliansów na mapie powiązań między przedsiębiorstwami<sup>18)</sup>.

Z powyższej tabeli wynika, iż alianse strategiczne najbardziej narażone są na niebezpieczeństwo zachowań oportunistycznych, konieczność koordynacji wysiłków, wysokie koszty kompromisu, niepewność transakcji, co powoduje potrzebę stałego monitorowania układu. Należy również zauważyć, iż oportunizm, konieczność koordynacji wysiłków oraz koszty ugody są bezpośrednio ze sobą skorelowane. Dlatego też, gdy koszty wynikające z oportunizmu są wysokie, koszty z pozostałych grup są również wysokie. Mogą one jednak być ograniczone poprzez wydłużenie horyzontu czasowego kontraktu („cień przyszłości”), wyzbywanie się angażowania aktywów specyficznych oraz przestrzegania zasady wzajemności.

Teoria kosztów transakcyjnych wypracowała model aliansu doskonałego, w którym nie powinny występować wśród partnerów zachowania oportunistyczne, ani też inne wynikające z ograniczonej racjonalności. Ponadto, umowa ma znacznie większe szanse na osiągnięcie sukcesu, jeśli nie wymaga angażowania aktywów specyficznych, co obrazuje tabela 2.

**Tab. 2. Koncepcja aliansu doskonałego**

	Ograniczona racjonalność	Oportunizm	Aktywa specyficzne
ALIANŚ DOKONAŁY	-	-	-
ALIANŚ RZECZYWISTY	+	+	+

Źródło: Opracowanie własne na podstawie O.E. WILLIAMSON *The Economic Institutions of Capitalism* The Free Press, New York 1987.

Praktyka gospodarcza dowodzi jednak, iż alianse strategiczne zawierają wszystkie trzy zmienne, co powoduje niestabilność umowy. Należy również zauważyć, iż natężenie tych elementów jest zróżnicowane w stosunku do powiązań rynkowych i hierarchicznych.

Sojusz może przyjąć formy określane jako *equity alliances* oraz *nonequity alliances*. *Equity alliances* są określone w teorii kosztów transakcyjnych

w dwojaki sposób: może to być *equity joint venture* obejmujące utworzenie nowej, wspólnej i niezależnej jednostki, bądź też wykup mniejszościowy udziałów partnera<sup>19)</sup>. W obu przypadkach wielkość udziałów waha się od minimalnej wielkości do 50%. Taki typ aliansów wymaga od partnerów wzmożonych wysiłków we współpracy, dłuższego horyzontu czasowego stosunków kooperacyjnych oraz tworzy lepsze źródło i kanał informacji o aliansie. *Nonequity alliances* są charakteryzowane w teorii kosztów transakcyjnych jako *arm's length contracts*, które obejmują zarówno franchising, współpracę w działaniach podstawowych i wspomagających łańcucha wartości partnerów, a w niektórych przypadkach licencje<sup>20)</sup>.

## Wnioski

■ Przedstawione powyżej koncepcje skłaniają do pewnych bardziej ogólnych wniosków: Alians strategiczny jest bardzo kruchą formą powiązań między przedsiębiorstwami, narażoną na niebezpieczeństwo niepowodzenia związane z różnicami celów i sposobów ich realizacji przez kooperantów, odmiennością kultur organizacyjnych, czy koniecznością dysponowania określonymi (często specyficznymi) aktywami.

■ Niestabilność aliansu jest również spowodowana zależnością jego sukcesu od wielu czynników, na które partnerzy mają ograniczony wpływ. Przykładem może być charakterystyka (zmiennność) otoczenia, która powoduje konieczność ciągłej kontroli turbulencji, koordynacji wysiłków oraz bezpośrednich, aktywnych kontaktów między stronami. W efekcie, wzrastają koszty transakcyjne, mogące spowodować nawet nieopłacalność przedsięwzięcia. Sama zaś teoria kosztów transakcyjnych stała się jedną z fundamentalnych koncepcji teoretycznych podejmujących problemy postrzegania, analizowania i nazywania skomplikowanych zjawisk oraz procesów we współczesnej praktyce gospodarczej.

Joanna Cygler

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> R.H. COASE, *Nature of the Firm*, „Economica N.S.” Nr 4, 1937, s. 386–405.
- <sup>2)</sup> O.E. WILLIAMSON, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York 1987, s. 1.
- <sup>3)</sup> Teoria ta rozpatruje wszystkie procesy zachodzące w życiu gospodarczym z mikroekoaanalitycznego punktu widzenia, tzn. nawet nie z punktu widzenia przedsiębiorstwa, a poszczególnych transakcji.
- <sup>4)</sup> O.E. WILLIAMSON, *Transaction-Cost Economics: The Governance of Structural Relations*, „Journal of Law and Economics” No 22, 1979, s. 233–261.
- <sup>5)</sup> O.E. WILLIAMSON, *The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes*, „Journal of Economic Literature” Vol. 19 1981, s. 1545; H.A. SIMON, *Administrative Behavior*, The Macmillan Company, New York 1961, s. XXIV.
- <sup>6)</sup> O.E. WILLIAMSON, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York 1975, s. 26.

- <sup>7)</sup> Teoria kosztów transakcyjnych wraz z teorią gier tworzą otwartą całość (tzn. zakłada się istnienie innych teorii, które będą wyjaśniały powstawanie i rozwój aliansów strategicznych w sposób komplementarny do wyżej wymienionych) i one właśnie wymieniane są w literaturze przedmiotu.
- <sup>8)</sup> H.B. THORELLI, *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal” Vol. 7, 1986, s. 37–51, K.J. BLOIS, *Vertical Quasi-integration*, „Journal of Industrial Economics” Vol. 20, 1972, s. 253–271, K. MONTEVERDE, D.J. TEECE, *Appropriable Rents and Quasi-vertical Inegration*, „Journal of Law and Economics” Vol. 25, 1982, s. 321–328, O.E. WILLIAMSON, *Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange*, „American Economic Review” Vol. 73, 1983, s. 1537–1568, B. BORYS, D.B. JENISON, *Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations*, „Academy of Management Review” Vol. 14, Nr 2, 1989, s. 234–249, A. PARKHE, *Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Intra-firm Cooperation*, „Academy of Management Journal” 1993, Vol. 36, Nr 4, s. 794–829, J.L. BADARACCO, *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston 1991.
- <sup>9)</sup> O.E. WILLIAMSON, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York 1987, O.E. WILLIAMSON, *Markets and Hierarchies*, The Free Press, New York 1975.
- <sup>10)</sup> O.E. WILLIAMSON, *Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics” Vol. 22, 1979, s. 233–261.
- <sup>11)</sup> L.J. ALSTON, W. GILLESPIE, *Resource Coordination and Transaction Costs*, „Journal of Economic Behaviour and Organization” Vol. 11, 1989, s. 191–212, C.L. HILL, *Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory*, „Academy of Management Review” Vol. 15(3), 1990, s. 500–514.
- <sup>12)</sup> P. BROMILEY, L.L. CUMMINGS, *Organizations with Trust: Theory of Management* The Strategic Management Research Center, University of Minnesota, Minneapolis 1993. (working paper).
- <sup>13)</sup> S. BALAKRISHNAN, M. KOZA, *Information Asymmetry, Adverse Selection and Joint Ventures. Theory and Evidence*, Strategic Management Research Center, University of Minnesota, Minneapolis 1990. (working paper).
- <sup>14)</sup> Y. BARZEL, *Measurement Cost and the Organization of Markets*, „Journal of Law and Economics” Vol. 25, 1982, s. 27–48.
- <sup>15)</sup> E.F. FAMA, *Agency Problem and the Theory of the Firm*, „Journal of Political Economy” Vol. 88, 1980, s. 288–307, E.F. FAMA, M.C. Jensen, *Separation of Ownership and Control*, „Journal of Law and Economics” Vol. 26, 1983, s. 301–325.
- <sup>16)</sup> P.S. Ring, A. VAN de VEN, *Cooperative Relationships Between Organizations*, The Strategic Management Research Center, University of Minnesota, Minneapolis 1989 (working paper).
- <sup>17)</sup> W transakcjach rynkowych informacja jest izolowana przez mechanizmy rynkowe, stąd jest mniej użyteczna. Struktury hierarchiczne natomiast mogą być nieefektywne, gdyż zdobycie wszystkich informacji jest mało realne (ryzykowne i kosztowne) oraz tworzy statyczny obraz rzeczywistości uniemożliwiający organizacji adaptację do burzliwie zmieniającego się otoczenia.
- <sup>18)</sup> J. CYGLER, *Alianse strategiczne – atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej*, „Przegląd Organizacji” Nr 4 1995 s. 17–20.
- <sup>19)</sup> G.P. PISANO, *Using Equity Participation to Support Exchange: Evidence from Biotechnology Industry*, „Journal of Law, Economics and Organization” Vol. 5, Nr 1, 1989, s. 1109–126.
- <sup>20)</sup> Szerzej: M.E. PORTER (red.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston 1986 s. 15–60, G. RANJAY, *The Dynamics of Alliance Formation*, Harvard University, Cambridge 1993, s. 118. (praca doktorska).

Autorka – adiunkt w Katedrze Zarządzania w Gospodarce w Szkole Głównej Handlowej.

# Euromarketing

## Koncepcje, strategie, metody

**Materiały II Sympozjum Marketingu Międzynarodowego**

Redaktor naukowy Jan W. Wiktor

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania  
Kraków 1999

Proces integracji europejskiej jest przedmiotem wzrastającej liczby interdyscyplinarnych badań naukowych, ujmowanych w ramach *europistyki*. Generuje on głębokie zmiany społeczne, polityczne, prawne i ekonomiczne, mające postać jednego z najbardziej znaczących trendów (jak ujmuje to F. Popcorn) lub megatrendów (by skoryzować z propozycji J. Naisbitta) rozwoju gospodarki światowej i europejskiej w latach 90. Na procesy te zwracają coraz większą uwagę politologia, prawo i ekonomia z jej wieloma „subsystemami branżowymi” – stosunkami międzynarodowymi, handlem zagranicznym, zarządzaniem i mar-

ketingiem międzynarodowym, w tym zwłaszcza jego „europejską wersją” – euromarketingiem.

Powyższej problematyce jest poświęcona publikacja *Euromarketing. Koncepcje – strategie – metody*. Stanowi ona zbiór materiałów II Sympozjum Marketingu Międzynarodowego, zorganizowanego przez Katedrę Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie w dniach 24–26 XI 1999 r. w Zakopanem w ramach obchodów Jubileuszu 75-lecia istnienia naszej Uczelni (1925–2000) [...]

*Ze wstępu*

Agata Stachowicz-Stanusch

# Krótki przewodnik po szkołach formułowania strategii

Studiując literaturę przedmiotu dotyczącą problematyki zarządzania, napotykaemy mnogość podejść do definiowania tego, czym strategia jest, jak winna być formułowana, a jak wdrażana. Często podejścia te znacznie się od siebie różnią, czasem posiadają elementy wspólne, a czasem są ze sobą sprzeczne. Prawie każde podejście kładzie nacisk na zupełnie inne aspekty zarządzania. Taka sytuacja sprawia, że w umysłach menedżerów panuje lekka dezorientacja i często nie wiedzą oni, w jaki sposób sprawić, aby podejmowane decyzje były skuteczne. I chociaż proces formułowania strategii jest głównym polem działalności menedżerów, to opisane powyżej uwarunkowania sprawiają, iż menedżerowie ci używają tego sformułowania równie swobodnie, co naiwnie. Czym wobec tego jest proces formułowania strategii? Czy gromadzoną od kilkudziesięciu lat wiedzę można w jakiś sposób uporządkować i dopomóc menedżerom? W swojej najnowszej książce *Strategy Safari*<sup>\*)</sup> H. Mintzberg, B. Ahlstrand i J. Lampel w sposób niezwykle barwny próbują właśnie tego dokonać. Wyłonili oni z rozmaitych nurtów myśli strategicznej dziesięć szkół formułowania strategii.

## Dlaczego dziesięć?

**W** artykule zatytułowanym *Magiczna cyfra siedem – plus lub minus dwa: ograniczenia naszej zdolności przetwarzania informacji*, psycholog George Miller (1956) zapytał, dlaczego zwykle preferujemy cyfrę siedem do klasyfikowania rzeczy – na przykład siedem cudów świata, siedem grzechów głównych i siedem dni tygodnia. Uznał on bowiem, iż to odzwierciedla charakterystykę naszej percepcji. Autor wnioskuje, iż siedem jest liczbą „kawalków” informacji, które możemy wygodnie zachować w naszej krótkotrwałej pamięci. „Trzy cuda świata” szybko by upadły, jak twierdzi autor, osiemnaście zaś brzmiałoby zniechęcająco. Autorzy *Strategy Safari* uważają jednak, że ci którzy interesują się strategią, powinni być w stanie zapamiętać o jeden element więcej niż siedem plus dwa. W związku z tym, ich książka przedkłada dziesięć szkół formułowania strategii.

## Szkoły formułowania strategii



Analiza literatury potwierdza istnienie dziesięciu różnych nurtów (podejść) związanych z formułowaniem strategii, które znalazły odzwierciedlenie w praktyce zarządzania. Każdy z nich ma unikalną perspektywę, na której się skupia. Każda z tych perspektyw jest ograniczona i wyolbrzymiona jednocześnie. Zarazem każda jest interesująca i wnikliwa. Każda posiada wady i zalety. Tych dziesięć zidentyfikowanych w literaturze podejść do procesu formułowania strategii możemy pogrupować w następujące szkoły:

- Szkoła projektu – formułowanie strategii jako proces koncepcji (pomysłu).
- Szkoła planowania – formułowanie strategii jako sformalizowany proces.
- Szkoła pozycjonowania – formułowanie strategii jako proces analityczny.
- Szkoła przedsiębiorczości – formułowanie strategii jako proces wizjonerski.
- Szkoła poznania – formułowanie strategii jako proces umysłowy.
- Szkoła uczenia się – formułowanie strategii jako proces „nowopowstania”, tworzenia nowego.
- Szkoła władzy – formułowanie strategii jako proces negocjacji.
- Szkoła kultury – formułowanie strategii jako proces społecznych oddziaływań opartych na wartościach i normach uczestników organizacji.
- Szkoła środowiskowa – formułowanie strategii jako proces wpływu.
- Szkoła konfiguracji – formułowanie strategii jako proces transformacji.

Naszych dziesięć szkół można podzielić w trzy grupy. Pierwsze trzy szkoły (projektu, planowania, pozycjonowania) są w swej naturze nakazowe – bardziej koncentrują się na tym, jak strategia powinna być sformułowana niż na tym, jak ją sformułować. Pierwsza z nich powstała w 1960 r. i stała się podstawą do utworzenia dwóch kolejnych szkół. Model formułowania strategii zaproponowany przez szkołę projektu skupiał się na dopasowaniu wewnętrznych umiejętności przedsiębiorstwa z zewnętrznymi możliwościami. Równolegle w latach

60. rozwija się szkoła planowania i osiąga swój szczyt w latach 70. Głosi ona, że tworzenie strategii powinno być bezstronnym i systematycznym procesem formalnego planowania. Szkoła ta została w latach 80. wyparta przez trzecią nakazową szkołę. Została ona określona jako szkoła pozycjonowania, ponieważ skupia się na wybraniu strategicznej pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

Sześć kolejnych szkół (przedsiębiorczości, poznania, uczenia się, władzy, kultury i środowiska) tworzy drugą grupę. Ze szkół nakazowych przechodzimy więc ku szkołom opisowym, które starają się zrozumieć, w jaki sposób rozwija się proces formułowania strategii.

Kilku wybitnych naukowców długo kojarzyło strategię z przedsiębiorczością i opisało ten proces w kategoriach kreowania wizji przez wielkich liderów. Głównym pojęciem szkoły przedsiębiorczości jest więc wizja. To ona jest źródłem inspiracji, jak i sensu tego, co należy robić. Jeżeli strategia może być osobistą wizją, to formułowanie strategii może być również rozumiane jako proces osobistego myślenia. Należy wobec tego bliżej przyjrzeć się umysłom strategów. Jest to zadanie kolejnej szkoły (szkoły poznania), uznającej proces formułowania strategii jako proces myślowy. Nawołuje ona do wykorzystania wiedzy z psychologii poznania.

Dla kolejnej szkoły (szkoły uczenia się) świat jest zbyt złożony, aby pozwolić na rozwój strategii jako jasnych, klarownych planów i wizji. Stąd strategia musi pojawiać się sukcesywnie, tak jak organizacja przystosowuje się i „uczy się”. Podobnie, ale z innym ukierunkowaniem, rozwinęła się szkoła władzy, która traktuje formułowanie strategii jako proces negocjacji poprzez ścieranie się grup wewnątrz or-

ganizacji lub organizacji nawzajem, stawiających czoło zewnętrznemu otoczeniu. Szkoła ta formułowanie strategii pojmuje jako jawny proces wpływu i wykorzystania władzy oraz polityki do negocjacji strategii korzystnej dla partykularnych interesów. W przeciwieństwie do szkoły władzy, inna szkoła (szkoła kultury) uważa, że formułowanie strategii zakorzenione jest w kulturze organizacji. Stąd strategia jest procesem społecznych, wzajemnych oddziaływań opartych na wartościach i normach podzielanych przez uczestników organizacji.

O ile dotychczasowe szkoły koncentrowały się na aktorach z wnętrza firmy, tj. menedżer, planista, mózg, organizacja, kultura organizacyjna itp., o tyle następna szkoła skupia się na tym, co poza firmą, tzn. na środowisku (szkoła środowiskowa). Teoretycy tej szkoły wierzą, że formułowanie strategii jest procesem reakcji, gdzie początki nie leżą w organizacji, lecz poza nią. W związku z tym szukają oni zrozumienia nacisków narzucanych na organizację przez otoczenie.

Ostatnią, trzecią grupę tworzy tylko jedna szkoła – szkoła konfiguracji, dająca możliwość pojednania między pozostałymi szkołami, integrująca przesłania wszystkich pozostałych szkół. Historia każdej rzeczy (elementu) tej Ziemi jest podobna do życia żołnierza; składa się z długich okresów nudy i krótkich okresów terroru (agresji). Sformułowanie Stefana Jay Goulda jest pod pewnym względem przesłaniem tej szkoły. Możemy wyróżnić dwa jej główne aspekty. Pierwszy, opisuje stany organizacji i jej otoczenia, czyli konfigurację, drugi natomiast – proces tworzenia strategii, czyli transformację. Są to dwie strony tej samej monety. Jeżeli bowiem, organizacja rozpoczyna swoje istnienie, wówczas

	Szkoła projektu	Szkoła planowania	Szkoła pozycjonowania	Szkoła przedsiębiorczości	Szkoła poznania
<b>Źródło</b>	Selznick 1957	Ansoff 1965	Schendel, Hatten 1970, Porter 1980	Schumpeter 1950, Cole 1959	Simon 1947, March i Simon 1958
<b>Podstawowa dyscyplina</b>	Brak (architektura jako metafora)	Pewne związki z inżynierią, planowaniem miejskim, teorią systemów, cybernetyką	Ekonomiczna (organizacja przemysłowa), historia wojskowości	Brak (również wczesne publikacje nawiązują do ekonomii)	Psychologia (poznanie)
<b>Orędownicy</b>	Nauczyciele studium przypadków (w szczególności z Harvardu),	„Profesjonalni” menedżerowie, absolwenci MBA, służby eksperckie (w szczególności finansowe), konsultanci i kontrolerzy rządowi	Służby analityczne, „butik” konsultingowe, pisarze wojskowi	Popularna prasa biznesowa, romantyczne jednostki, ludzie z małego biznesu	Apostołowie systemów informacyjnych, filozoficzni puryści, ludzie z zacięciem psychologicznym
<b>Słowa kluczowe</b>	Wyróżniające kompetencje, przewaga konkurencyjna, SWOT, formułowanie/wdrażanie	Programowanie, budżetowanie, planowanie, scenariusze	Generowanie strategii, grupy strategiczne, analiza konkurencji, portfolio, krzywa doświadczenia	Śmiałe spojrzenie, wizja, wgląd	Mapa, szkielet, pojęcie, plan, postrzeganie/percepcja, interpretacja, skokowa racjonalność, styl poznania





	Szkoła projektu	Szkoła planowania	Szkoła pozycjonowania	Szkoła przedsiębiorczości	Szkoła poznania
<b>Strategia</b>	Planowana perspektywa, unikalna	Plan podzielony na substrategie i programy	Planowana ogólna pozycja, (ekonomiczna i konkurencyjna), również sztuczki	Osobista, unikalna perspektywa (wizja), nisza	Perspektywa umysłowa, (indywidualna koncepcja)
<b>Podstawowe procesy</b>	Intelektualne, proste, nieformalne, opiniotwórcze, zamierzone, (nakazowe)	Formalne, rozłożone, zamierzone, (nakazowe)	Analityczne, systematyczne, zamierzone, (nakazowe)	Tworzące wizję, intuicyjne, wielki rozkład, (opisowe)	Umysłowe, nowo powstałe, (przytłaczające lub wymuszone), (opisowe)
<b>Zmiana</b>	Sporadyczna, ilościowa	Okresowa, przyrostowa	Po kawałku, okresowo	Sporadyczna, wykorzystująca możliwości, rewolucja	Rzadka (opierająca się lub skonstruowana umysłowo)
<b>Główni aktorzy</b>	Dyrektor wykonawczy	Planista	Analityk	Lider	Umysł
<b>Organizacja</b>	Nakazowa	Strukturalna, rozłożona, przystająca, (dla programowania)	Źródło przewagi konkurencyjnej, poza tym uboczna	Plastyczna, prosta	Uboczna
<b>Przywództwo</b>	Dominujące, opiniotwórcze	Odpowiednie do procedur	Odpowiednie do analizy	Dominujące, intuicyjne	Źródło poznania, pasywne lub kreatywne
<b>Środowisko</b>	Wskazujące, celowe (źródło zagrożeń i możliwości)	Przystające (lista czynników, które można przewidzieć lub skontrolować)	Zależne od konkurencji ale analizowalne ekonomicznie, ostatecznie przystające, jeżeli zrozumiałe	Ruchome, pełne nisze	Przytłaczające, jak również konstruktywne

	Szkoła uczenia się	Szkoła władzy	Szkoła kultury	Szkoła środowiskowa	Szkoła konfiguracji
<b>Źródło</b>	Lindblom 1959, 1968, Cyert i March 1963, Wieck 1969, Quinn 1980, Prahalad i Hamel wczesne lata 90.	Allison 1970, Pfeffer i Salancik 1978, Astley 1984	Rhawnman i Normann późne lata 60.	Hannan i Freeman 1977	Chandler 1962, grupa McGill (Mintzberg, Miller, Miles i Snow) późne lata 70.
<b>Podstawowa dyscyplina</b>	Źadna (pewne związki z psychologiczną teorią uczenia się), teoria chaosu	Wiedza polityczna	Antropologia	Biologia, polityczna socjologia	Historia
<b>Orędownicy</b>	Ludzie o skłonnościach do eksperymentowania, zdolności do przystosowania się	Ludzie, którzy lubią władzę, politykę, spisek	Ludzie o skłonnościach do działań socjalnych i zbiorowych	Teoretycy organizacji	Agenci zmian
<b>Słowa kluczowe</b>	Przedsiębiorczość, ryzyko, lider, kluczowe kompetencje	Konflikt, koalicja, gra polityczna, sieć, alians, strategia zbiorowa, negocjacje, udziałowiec	Wartości, mity, kultura, ideologia, norma, symbol	Adaptacja, ewolucja, selekcja, nisza, ewentualność, złożoność	Konfiguracja, archetyp, okres, cykl życia, transformacja, rewolucja, ożywienie, zwrot o 180 stopni

	Szkoła uczenia się	Szkoła władzy	Szkoła kultury	Szkoła środowiskowa	Szkoła konfiguracji
<b>Strategia</b>	Strategia jako unikalny wzorzec	Polityka i władza jako wzorzec strategii	Zbiorowa perspektywa	Specyficzna pozycja (nisza)	Wszystkie na lewo w zależności od kontekstu
<b>Podstawowe procesy</b>	Nowo powstałe, nieformalne	Konflikt, agresja	Ideologiczny, wymuszony, zbiorowy, umyślny	Bierny, narzucony	Integracyjne, epizodyczne, sekwencyjny plus wszystkie na lewo w zależności od kontekstu
<b>Zmiana</b>	Ciągła lub „po kawałku”	Częsta, stopniowa	Rzadka	Rzadka, „po kawałku”	Okazjonalna, rewolucyjna, (innym razem ewolucyjna)
<b>Główni aktorzy</b>	Nauczyciel, każdy kto potrafi	Każdy posiadający władzę (w skali mikro), cała organizacja (w skali makro)	Zbiorowość	Środowisko, otoczenie	Każdy z lewej w zależności od kontekstu (np. dyrektor zarządzający w szczególności w okresie transformacji)
<b>Organizacja</b>	Elastyczna	W skali mikro: konfliktowa, niemożliwa do skontrolowania, niepołączona, w skali makro: agresywna, kontrola albo kooperacja	Spójna	Dostosowująca się, prosta	Każda z lewej, okresowo zmienna
<b>Przywództwo</b>	Odpowiedzialny za uczenie się	W skali mikro słabe, w skali makro nieokreślone	Symboliczne	Bezsilne	Agent okresowych zmian plus każda na lewo
<b>Środowisko</b>	Złożone, nieprzewidywalne	W skali mikro: sporne, w skali makro: przystające lub negocjowalne	Uboczne	Krytyczne	Każdy z lewej w zależności od kontekstu

formułowanie strategii przybiera postać procesu przechodzenia z jednego do drugiego stanu. Innymi słowy, transformacja jest nieuniknioną konsekwencją konfiguracji. Szkoła ta zakłada istnienie relatywnej stabilności strategii w trakcie danego stanu (okres życia organizacji) przerywanej okazjonalnymi i raczej dramatycznymi skokami do nowej fazy (stanu). Celem zarządzania strategicznego dla szkoły konfiguracji jest więc utrzymanie stabilności oraz okresowe rozpoznawalne potrzeby transformacji.

W poniższej tabeli zaprezentowano charakterystykę opisanych dziesięciu szkół zarządzania.

Po przeanalizowaniu wszystkich wymienionych szkół formułowania strategii nieuniknione wydaje się pytanie: czy stratedzy powinni wybrać i stosować jedną spośród wszystkich tych szkół, czy też powinni próbować je łączyć?

Każdy proces strategiczny musi być kombinacją różnych aspektów spośród różnych szkół. Formuło-

wanie strategii jest więc zarazem rozsądnym projektem, intuicyjnym wizjonerstwem oraz uczeniem się, jest zarówno transformacją, jak i uwiecznieniem. Musi angażować indywidualne spojrzenia, jak i socjalne, wzajemne oddziaływanie, współpracę, jak i konflikt, musi zawierać analizę przed planowaniem oraz po planowaniu, jak i negocjacje w trakcie planowania, i wszystkie te elementy muszą uwzględniać potrzeby otoczenia. Spróbujecie drodzy menedżerowie pominąć jeden z tych elementów, a zobaczycie co się stanie.

*Agata Stachowicz-Stanusch*

\*) H. MINTZBERG, B. AHLSTRAND, J. LAMPEL, *Strategia Safari. A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall, London 1998.

*Marcin Gajewski, Krzysztof Pałucha*

# Zintegrowane komputerowo sterowanie produkcją

Mechanizmy gospodarki rynkowej wymusiły na przedsiębiorstwach produkcyjnych wiele zmian – zarówno organizacyjnych, jak i rzeczowych (inwestycje). Stale rosnące i zmieniające się potrzeby klientów oraz duża konkurencja firm uczestniczących w zaspokajaniu tychże potrzeb powodują, że nowemu przedsiębiorstwu produkcyjnemu trudno jest zaistnieć na rynku, a w szczególności zdobyć pozycję lidera. Aby to było możliwe, zakład produkcyjny musi spełnić kilka podstawowych warunków, m.in. musi dostarczać na rynek (do klienta) oferowane przez siebie produkty:

- po jak najniższych cenach,
  - jak najwyższej jakości,
  - w ustalonym (żądanym) terminie,
  - w zamawianej ilości,
  - z odpowiednim wyposażeniem (np. różne wersje danego wyrobu – różne opcje wyposażenia),
- czyli mówiąc krótko – zgodnie z zamówieniem klientów.

Jak widać z powyższego, przedsiębiorstwo musi zgrać w czasie wiele czynników produkcji, m.in.: ludzi, urządzenia i maszyny, materiały, części i podzespoły, powierzchnię, środki transportu, środki finansowe itp. Wymusza to na kierownictwie zakładu produkcyjnego opracowanie projektu nowoczesnego systemu sterowania przebiegiem produkcji. Sterowanie produkcją to nic innego jak zespół działań, na które składają się: planowanie produkcji wyrobów finalnych i związanych z tym czynników produkcji, ewidencjonowanie przepływu produkcji i jej wykonania, kontrolowanie wykonania produkcji z planem i korygowanie ewentualnych odchyłeń od ustalonego wcześniej planu.

Konieczność sterowania produkcją uwidacznia się szczególnie podczas montażu wyrobów, przede wszystkim tam, gdzie montuje się wyroby złożone (częstokroć złożone z tysięcy elementów i wielu podzespołów) występujące w wielu wersjach. Złożoność procesów montażowych i wielość informacji, jaka im towarzyszy, wymuszają stworzenie sprawnie działającego systemu sterowania przebiegiem produkcji, tj. takiego systemu, który zapewni wykonanie produkcji zgodnie z zamówieniem, czyli w ustalonej ilości, czasie oraz wyposażeniem podstawowym i dodatkowym. Problem sprowadza się więc do zapewnienia harmonijnej, nieprzerwanej pracy linii montażowej wyrobu finalnego. Praca linii bez zakłóceń wiąże się ze sprawnym programo-

waniem produkcji zgodnie z zamówieniami klientów, rozplanowaniem w czasie dostaw detali do zakładu, gospodarką materiałową w zakładzie, zgraniem w czasie i miejscu dostaw detali i materiałów z magazynów lub bezpośrednio od dostawcy (JIT – „Just in Time”) do stanowisk na linii, zgraniem w czasie i miejscu produkcji podzespołów, spływających z gniazd podmontażu, niezbędnych do montażu produktu finalnego, rozplanowaniem prac na linii montażowej, czyli ustawieniem odpowiedniej kolejności wyrobów montowanych tak, aby wersje bardziej pracochłonne w montażu nie blokowały pracy całej linii.

Reasumując, montaż wyrobów złożonych występujących w wielu wersjach wymusza opracowanie projektu systemu sterowania przebiegiem produkcji, bazującego na:

- wspólnej bazy danych niezbędnych do sterowania przebiegiem produkcji oraz składającego się z takich modułów, jak:
  - ▲ moduł odpowiedzialny za zbieranie zamówień klientów,
  - ▲ moduł odpowiedzialny za planowanie i programowanie produkcji finalnej zgodnie z zamówieniami klientów i związanych z nią czynników produkcji (ludzie, środki finansowe, materiały, maszyny itp.),
  - ▲ moduł odpowiedzialny za ewidencjonowanie i kontrolę przebiegu produkcji (jej wykonania),
  - ▲ moduł odpowiedzialny za zaopatrzenie zakładu w materiały, detale i podzespoły,
  - ▲ moduł odpowiedzialny za zarządzanie materiałami w zakładzie i dostarczanie ich w odpowiednim czasie do stanowisk (na linii montażowe),
  - ▲ moduł wspomagający ustawienie sekwencji (kolejności) montażu wielu wersji danego wyrobu na linii montażowej tak, by zoptymalizować i zapewnić nieprzerwaną pracę całej linii montażowej.

Wielość informacji towarzysząca procesom montażowym sprawia, że powyższe moduły powinny być ściśle ze sobą powiązane, tak by następowała między nimi pełna wymiana informacji. Możliwe to będzie tylko wówczas, gdy moduły te będą ze sobą zintegrowane komputerowo i zostaną ściśle określone punkty zbierania konkretnych informacji. Zapewni to szybką i nieprzerwaną pracę całego systemu, czyli pełną wymianę informacji niezbędnych do sterowania przebiegiem produkcji.

Celem niniejszego artykułu jest naświetlenie rozwiązań w zakresie sterowania przebiegiem produkcji charakterystycznych dla montażu wyrobów złożonych.

Poniżej zostaną omówione szczegółowo rozwiązania w zakresie poszczególnych modułów systemu sterowania przebiegiem produkcji. Założmy, że mamy do czynienia z zakładem produkcyjnym składającym się z kilku wydziałów produkcyjnych, z których ostatnim jest wydział montażu.

## Wspólna baza danych

Elementem nadrzędnym systemu sterowania przepływem produkcji powinna być wspólna baza danych (wspólna platforma), która udostępniałaby dane wymienionym powyżej modułom systemu sterowania. Powinny się w niej znaleźć m.in. takie dane, jak:

- zamówienia klientów (wersja wyrobu, ilość, czas, odbiorca),
- plan operatywny produkcji dla zakładu,
- wykaz wszystkich dostawców i dostaw wykonywanych przez nich (procentowy udział w dostawach danego detalu),
- wykaz wszystkich części, detali, materiałów wraz z numerami ich rysunków używanych w zakładzie,
- dane anagraficzne detali do produkcji oraz wyrobów finalnych (powiązanie detal-dostawca, klient-wyrób, ceny, miejsce składowania w magazynie, partie transportowe itp.),
- szablony (matryce) określające wyposażenie poszczególnych wersji wyrobu,
- wykaz podstawowy wszystkich wersji wyrobów, tzw. rozdetalowanie wyrobów do materiałów podstawowych – pierwszych.

Oczywiście, każdy moduł powinien mieć dostęp tylko do tych informacji, które są niezbędne do jego funkcjonowania. Pierwszym ważnym modułem systemu sterowania powinien być system zbierania zamówień klientów.

## Moduł zbierania zamówień

Między czasy, gdy produkowano do magazynu. Obecnie produkuje się pod konkretne zamówienia. Zakład musi wiedzieć więc, co produkować, ile i na kiedy? Musi zatem istnieć moduł zbierający zamówienia z rynku. Na potrzeby komputera, zamówienia te powinny być skodyfikowane według ustalonych przez zakład kodów.

Pełne zamówienie w kodzie powinno między innymi zawierać takie informacje, jak:

- wersję, model wyrobu,
- opcje wyposażenia,
- miejsce przeznaczenia wyrobu, np. na jaki rynek, do jakiego kraju,
- żadaną datę wyprodukowania wyrobu.

Zamówienia te powinny być zbierane przez punkty sprzedaży znajdujące się na rynku (np. dealerów, salony firmowe) i przekazywane w systemie *on-line*, np. za pomocą łącz satelitarnych lub linii telefonicznych (np. linie transmisji danych POLPAK) do wspólnej bazy danych, o której była mowa powyżej.

Następnie, należy na podstawie zebranej i skodyfikowanej puli zamówień klientów zbudować plany i programy produkcji finalnej dla zakładu.

## Moduł planowania i programowania produkcji

Punktem wyjścia dla modułu planowania produkcji powinny być: plan operatywny produkcji oraz zebrana wcześniej pula zamówień klientów.

**Plan operatywny (ogólny plan produkcji wyrobu)** powinien być budowany przez naczelną kierownictwo zakładu na podstawie przewidywań popytu na rynku, puli zamówień znajdującej się we wspólnej bazie danych oraz zdolności produkcyjnych zakładu. Na bieżąco powinien być on korygowany wg wpływających nowych zamówień, względnie danych dotyczących bieżącego wykonania planu, a następnie umieszczany we wspólnej bazie danych. Plan operatywny powinien zawierać jeszcze takie dane, jak: średnie dzienne czy miesięczne wykonanie produkcji dla danej wersji wyrobu.

Moduł planowania na podstawie planu operatywnego oraz puli zamówień pobieranych ze wspólnej bazy danych powinien umożliwić opracowanie tygodniowych programów produkcji dla modułu zaopatrzenia oraz dziennych programów produkcji dla zakładu (dla wszystkich wydziałów produkcyjnych).

Po wprowadzeniu do modułu planowania i programowania produkcji wszystkich ograniczeń, tj. kalendarza dni roboczych w danym roku, ograniczeń materiałowych zgłoszonych wcześniej przez dział zaopatrzenia, zdolności produkcyjnych oraz na podstawie danych z operatywnego planu produkcji moduł powinien wygenerować program produkcji dla wszystkich wersji wyrobu na przyszły okres planistyczny, np. tydzień. Na tej podstawie moduł odpowiedzialny za zaopatrzenie programowałby dostawy do zakładu (problem ten zostanie omówiony w dalszej części artykułu).

Następnym zadaniem modułu powinno być programowanie produkcji zakładu na następny dzień. Po wprowadzeniu do systemu takich danych, jak: zdolności produkcyjne, ograniczenia materiałowe wynikłe nagle, np. z nieterminowych dostaw detali do zakładu, operatywnego planu produkcji, oraz na podstawie zamówień nie wykonanych poprzednio, moduł powinien zbudować program dzienny produkcji zakładu wybierając z puli zamówień, znajdującej się we wspólnej bazie danych, zamówienia odpowiadające powyższym ograniczeniom (tzn. materiałowym, czasowym itp.) oraz z najpilniejszą datą

wyprodukowania. Ułożony program produkcji powinien być przekazany za pośrednictwem systemu informatycznego do ustalonego, początkowego punktu modułu ewidencji i kontroli przebiegu produkcji w odpowiednim czasie, aby operator obsługujący ten punkt wiedział, jakich wersji wyrobu produkcję powinien rozpocząć. Następnie na podstawie ułożonych programów produkcji należy ewidencjonować i kontrolować przebieg produkcji.

### Moduł ewidencji i kontroli przebiegu produkcji

**M**oduł kontroli przebiegu produkcji powinien obejmować rejestrację wyrobów w wyznaczonych punktach zakładu (na wydziałach), sporządzanie dokumentów im towarzyszących oraz przekazywanie informacji do zainteresowanych służb (moduł planowania i programowania produkcji zakładu, np. informacje o produkcji zrealizowanej w danym dniu, moduł zaopatrzenia, raporty z wykonania produkcji) w szczególności powinien wspomagać procedury związane z przekazywaniem informacji o wersjach wyrobów produkowanych na linii do gniazd podmontaży. Moduł rejestrując daną wersję wyrobu w określonym punkcie rejestracji powinien wysyłać równocześnie sygnał do odpowiednich podmontaży (w ten sposób zgrywałby w czasie produkcję podzespołów wchodzących w skład wyrobów – idea produkcji „akurat na czas” JIT). Podstawowymi celami zastosowania modułu kontroli przebiegu produkcji powinny być:

- bieżąca kontrola realizacji programów produkcji,
- zapewnienie ciągłej rejestracji przepływu produkcji w wydziałach zakładu, a tym samym umożliwienie śledzenia w czasie rzeczywistym przejścia każdej wersji wyrobu przez ustalone punkty zakładu istotne dla sterowania przebiegiem produkcji,
- wyeliminowanie błędów, wynikających z ręcznego sporządzania dokumentów poprzez wprowadzanie nośników informacji (dokumenty z kodem paskowym) nadających się do automatycznego odczytu (czytniki kodów paskowych itp.) oraz poprzez automatyczną emisję dokumentów,
- zapewnienie zgodności stanu rzeczywistego z dokumentami i danymi w zbiorze informatycznym,
- wspomaganie procedur związanych z przekazywaniem informacji o wersjach produkowanych na linii do gniazd podmontaży – „ssanie” z podmontaży podzespołów niezbędnych do montażu wyrobu finalnego, zapewniających nieprzerwaną pracę całej linii montażowej,
- stworzenie możliwości kontroli realizacji programów produkcyjnych przez poszczególne odcinki produkcji (wydziały),

- utrzymywanie bazy danych z pełnym zakresem informacji o produkcji bieżącej oraz udostępnianie ich zainteresowanym służbom.

Na podstawie programu dziennego produkcji wprowadzonego uprzednio do modułu ewidencji i kontroli przebiegu produkcji w początkowym punkcie rejestracji powinny zostać wyemitowane **karty identyfikacji wyrobu** z odpowiednim kodem paskowym. Następnie, pracownik obsługujący ten punkt kompletowałby odpowiednią kartę identyfikacji wyrobu z odpowiednim wyrobem (jakaś jego główną częścią – np. zgrzaną konstrukcją, która podlegałaby dalszej obróbce na następnych wydziałach). W dalszym etapie produkcji, aż do montażu finalnego, ewidencja i rejestracja produkcji w module odbywałyby się na podstawie karty identyfikacji wyrobu za pomocą odczytu kodu paskowego. Na ostatnim stanowisku linii montażu, po zarejestrowaniu wyrobu w module, moduł powinien wygenerować komplet dokumentów, z którymi wyrób trafiłby do odbiorcy. Powinno tu również następować zliczanie schodzących z linii wyrobów i konfrontowanie wykonania produkcji z ustalonym programem produkcji. W razie wystąpienia odchyłeń, moduł powinien informować o tym komórkę planowania, by ta mogła skorygować program produkcji na następny dzień o wynikłą ewentualnie różnicę.

Ponieważ moduł ewidencji i kontroli przebiegu produkcji bazuje na programie produkcji ułożonym w odpowiednim kodzie zawierającym szczegółowe informacje dotyczące wyrobu, moduł ten powinien generować przed dojściem wyrobu do wydziału montażu dokumenty, które zawierałyby szczegółowe dane dotyczące montażu, tj. np. wyposażenia dodatkowego danej wersji wyrobu. Dzięki temu pracownik na linii montażowej, po odczytaniu dokumentu wygenerowanego przez moduł, będzie wiedział, z jakimi opcjami wyposażenia daną wersję wyrobu zmontować.

Następnym elementem systemu sterowania przebiegiem produkcji powinien być moduł umożliwiający rozplanowanie prac na linii montażowej.

### Moduł układający sekwencję montażu wyrobów

**N**iezwykle ważnym zagadnieniem jest rozłożenie robót na linii montażowej. Często różne wersje danego wyrobu charakteryzują się różną pracochłonnością. Wpuszczenie ich na linię montażową, w której maksymalne czasy operacji na każdym ze stanowisk są równe, w dowolnej kolejności mogłoby spowodować zablokowanie, a w rezultacie jej zatrzymanie. Wówczas nie byłoby już mowy o żadnym sterowaniu produkcją, rosłoby

gigantyczne straty związane z postojem (np. przejazd samochodowy – 1 godzina postoju to kilkaset tysięcy złotych straty). Dlatego ważne jest, aby istniał moduł wspomagający, umożliwiający ułożenie sekwencji (kolejności) montażu wielu wersji wyrobów.

W przypadku produkcji przebiegającej przez wiele wydziałów, tworzone są międzywydziałowe magazyny zwane buforami, służące wyrównywaniu zdolności produkcyjnych.

Za pomocą tego modułu zarządzano by wjazdami na bufor i wyjazdami wyrobów na wydział montażu.

Przed wjazdem na bufor, składającym się zazwyczaj z kilku nitek (ciągów) transportowych, na których umieszczane są wyroby, odpowiedni czytnik kodu paskowego odczytywałby z kodu paskowego umieszczonego na karcie identyfikacji wyrobu model, wersję wyrobu. Na tej podstawie moduł według zaprogramowanego modelu matematycznego rozmieszczenia wersji wyrobu w buforze umieszczałby odpowiednie wersje wyrobu na odpowiednich nitkach transportowych. Analogicznie sytuacja miałaby się z ułożeniem sekwencji (kolejności) wyrobów wchodzących (zjeżdżających) na linię montażową.

Po zaprogramowaniu produkcji według zamówień klientów oraz ustaleniu kolejności prac na linii montażowej niezbędnym elementem gwarantującym również nieprzerwaną pracę linii jest moduł umożliwiający regularne jej zaopatrzenie w materiały, detale i podzespoły.

### Moduł zarządzający materiałami w zakładzie

**M**oduł ten powinien być systemem informatycznym, służącym zarządzaniu *on-line* materiałami bezpośrednio od momentu rejestracji wejścia dostawy do zakładu, aż do zużycia materiału w strefie użytkowania (na stanowisku na linii montażowej).

W przypadku istnienia dostawców połączonych *on-line*, moduł powinien uzyskiwać informacje o dostawie już w momencie opuszczania przez nią terenu zakładu dostawcy lub punktu spedycyjnego.

Terminale umieszczone w zakładzie powinny umożliwiać wprowadzenie i uzyskiwanie informacji w czasie rzeczywistym (*on-line*) o stanach magazynowych, przewidywanych dostawach itp. Moduł powinien rejestrować dostawy i obrót materiału na poziomie pojemnika (określona liczba detalu w danym pojemniku).

Do głównych zadań modułu powinny należeć:

- rejestrowanie dostaw,

- kontrola stanów magazynowych – sygnalizacja stanu krytycznego, tj. zagrożenie brakiem detalu,
- kontrola przepływu materiałów przez zakład oraz emisja dokumentów im towarzyszących (**karta identyfikacji materiału, karta dystrybucji**),
- rozpatrywanie żądań materiałowych z linii,
- tworzenie zbiorów danych anagraficznych dla danego detalu, np.: rodzaj pojemnika czy palety, która przypisana jest detalowi; liczba detalu w pojemniku; magazyn, w którym ma być umieszczony dany pojemnik z detalem; miejsce w magazynie, w którym umieścić pojemnik z detalem (regał, strefa), strefa użytkowania detalu itp.,
- zarządzanie magazynem – miejscem w magazynie itp.

Obrót materiałowy powinien się odbywać na podstawie wspomnianej karty identyfikacji materiału, którą generowałby moduł po rejestracji materiału w zakładzie.

„Ssanie” detali ze stanowiska na linii (żądanie dostarczenia detalu) powinno następować na podstawie informacji o zawartości od pracownika obsługującego dane stanowisko na linii. Żądanie detalu realizowane byłoby poprzez wywołanie odpowiedniej procedury w module i odczytanie piórem świetlnym kodu paskowego z zerwanej z pojemnika karty identyfikacji materiału. W ten sposób dokonywałoby się „ssanie dostawy” tego samego detalu na zasadzie wymiany pojemników – pełny za pusty.

Wykonanie transakcji żądania (ssania) powodowałoby logiczne zużycie materiału zawartego w pojemniku. W momencie przyjęcia przez moduł żądania z linii montażowej, we właściwym dla detalu magazynie, wydrukowana zostałaby karta dystrybucyjna.

Karta byłaby sygnałem dla obsługi magazynu o potrzebie wydania materiału i określenia m.in.:

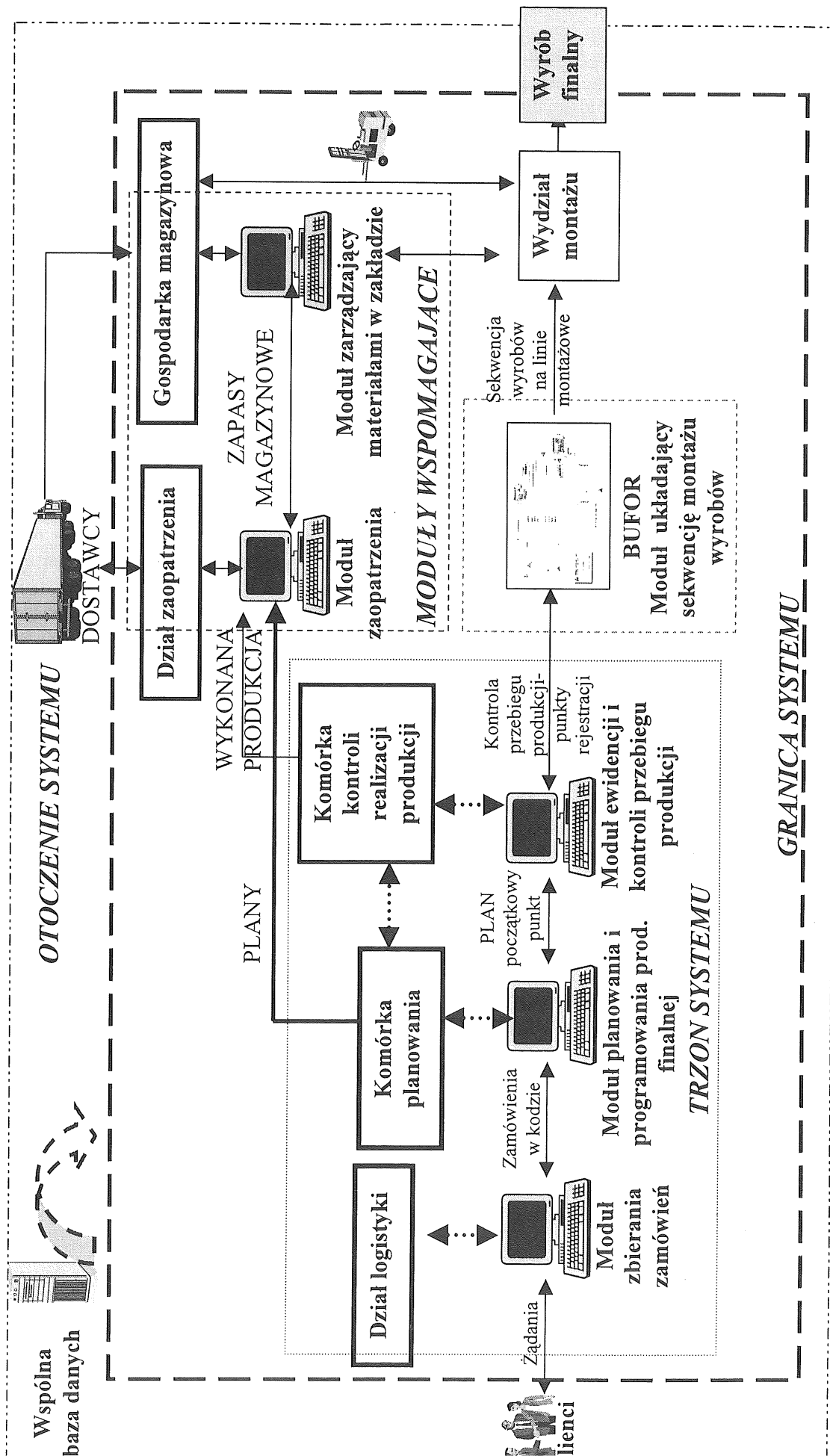
- adresu miejsca składowania pojemnika wskazanego przez moduł do wydania,
- adresu strefy użytkowania skąd napłynęło żądanie (konkretne stanowisko na linii);
- godziny i minuty, do której żądanie musi zostać zrealizowane.

Stosowanie się do wskazań modułu zapewniałoby właściwą rotację materiału w magazynie.

W każdej chwili pracownik zarządzający materiałami mógłby dokonać wglądu do modułu i sprawdzić zapotrzebowanie na materiały.

Żądanie powinno być zrealizowane w czasie określonym na karcie dystrybucji i na podstawie danych adresowych wskazanych w tym dokumencie. Rejestracji wydania dokonywałoby się poprzez zerwanie z pojemnika z detalami jednego egzemplarza karty identyfikacji materiału i odczytanie piórem świetlnym kodu paskowego umieszczonego na tej karcie.





Rys. 1. Schemat systemu sterowania przebiegiem produkcji zintegrowanego komputerowo

Źródło: opracowanie własne.

Drugi egzemplarz karty identyfikacji materiału pozostawałby na pojemniku i po uzupełnieniu o kartę dystrybucji przekazywany byłby wraz z pojemnikiem do strefy użytkownika (do stanowiska na linię montażową).

Kolejnym ważnym ogniwem systemu sterowania, a zarazem ostatnim musiałby być moduł odpowiedzialny za zaopatrzenie.

## Moduł zaopatrzenia

**A**by linia montażowa mogła być regularnie i bez przerw zaopatrywana w materiały, detale i podzespoły, musi istnieć sprawnie działający moduł zaopatrzenia. Gwarancją jego sprawnego działania byłaby współpraca ze wspólną bazą danych w zakresie wykazu numerów rysunków (detali), dostawców, szablonów (matryc) montażowych wersji wyrobu, poprawnego wykazu podstawowego wersji wyrobów – rozdetalowanie na części pierwsze oraz ścisła współpraca z pozostałymi modułami systemu sterowania w zakresie:

- sygnalizacji stanów magazynowych – moduł zarządzający materiałami,
- pobrania raportów (zestawień) wykonania produkcji z poszczególnych punktów rejestracji i z punktu końcowego na montażu – moduł ewidencji i kontroli przebiegu produkcji,
- programów produkcji finalnej dla poszczególnych wersji wyrobu – moduł planowania i programowania produkcji finalnej.

Do głównych zadań modułu powinno należeć:

- pobieranie programów tygodniowych produkcji z modułu planowania i programowania produkcji finalnej,
- pobieranie informacji dotyczących wykonania produkcji z poszczególnych punktów rejestracji modułu ewidencji i kontroli przebiegu produkcji,
- rozkodowywanie powyższych informacji na kody wersji wyrobu zrozumiałe dla modułu zaopatrzenia,
- rozdetalowywanie na części pierwsze odpowiednich wersji wyrobów i określenie zapotrzebowania brutto na detale wchodzące w ich skład,
- pobieranie z modułu zarządzania materiałami informacji o stanach magazynowych,
- korygowanie zapotrzebowania brutto o istniejące zapasy i w ten sposób określenie zapotrzebowania netto na materiały, detale, podzespoły,
- sporządzanie planów i programów dostaw na podstawie zapotrzebowania netto – kiedy, ile i jaki dostawca ma dostarczyć dany detal,
- wysyłanie programów dostaw w systemie *on-line* do dostawców,
- przekazywanie potwierdzenia dostaw do modułu zarządzania materiałami.

Moduł zaopatrzenia byłby więc typowym systemem MRP (Planowanie Potrzeb Materiałowych) rozbudowanym o funkcję wysyłki planów i programów dostaw do dostawców.

Reasumując, można stwierdzić, że zaproponowany powyżej system sterowania powinien mieć komórkę nadrzędną, a w szczególności każdy z opisanych modułów, i tak:

- moduł zbierania zamówień wraz z bieżącą korektą operatywnego planu produkcji – dział logistyki handlowej,
- moduł planowania i programowania produkcji finalnej – komórka planowania,
- moduł ewidencji i kontroli przebiegu produkcji – komórka kontroli realizacji produkcji,
- moduł układający sekwencję montażu – inżynieria produkcji na wydziale montażu,
- moduł zarządzania materiałami w zakładzie – dział gospodarki magazynowej,
- moduł zaopatrzenia – dział zaopatrzenia.

Nadzór nad całym systemem sterowania powinien oczywiście spoczywać na naczelnym kierownictwie przedsiębiorstwa, a w szczególności na osobie odpowiedzialnej za informatyczne systemy sterowania przebiegiem produkcji.

Podobnie jak poszczególne moduły, tak i nadzorujące je służby powinny ze sobą współpracować w zakresie pełnej wymiany informacji, szczególnie w przypadkach wystąpienia odchyień od zadanego planu i programu produkcji.

Podsumowując, należy jeszcze zwrócić uwagę na fakt, że sprawne działanie systemu zapewnia przede wszystkim odpowiednia organizacja zakładu i komórek pracujących w systemie oraz koordynacja i nadzór prac wykonywanych w systemie, tj. konkretny przydział obowiązków do komórek, a nawet poszczególnych pracowników. Ważnym elementem jest również sprawnie działająca sieć informatyczna, która zapewni płynną pracę. Obecnie popularnym systemem sieciowym stosowanym w przemyśle jest system firmy IBM AS400.

Przykładem wykorzystania opisanego powyżej systemu sterowania produkcją może być przemysł samochodowy, gdzie mamy do czynienia z typowym montażem wyrobów bardzo złożonych występujących w wielu wersjach silnikowych i typach nadwozia.

Schemat zintegrowanego komputerowo systemu sterowania przebiegiem produkcji przedstawia rysunek 1.

*Marcin Gajewski, Krzysztof Pałucha*

Mgr inż. Marcin Gajewski jest absolwentem Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej w Gliwicach, pracownikiem spółki DELFO POLSKA SA należącej do włoskiego Holdingu Magnetto SA, dr inż. Krzysztof Pałucha jest adiunktem w Katedrze Organizacji Produkcji, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej w Gliwicach.



*Andrzej Rutkowski*

## Koszt kapitału leasingowego

Leasing oznacza oddanie do użytkowania przez jedną stronę (wynajmującego, wdzierżawiającego, leasingodawcę) drugiej stronie (najemcy, dzierżawcy, leasingobiorcy) rzeczy do korzystania za ustaloną w umowie opłatą. Leasing jest pewnego rodzaju kredytem rzeczowym. Umożliwia on korzystanie przez leasingobiorcę z określonego obiektu w ustalonym w umowie okresie.

Leasing jest mieszanym (hybrydowym) źródłem finansowania, gdyż w przejściowym okresie firma użytkuje obiekt, który nie jest jej własnością, natomiast po okresie leasingu dany obiekt może stać się jej własnością, o ile spełnione zostaną określone warunki. Stanowi to poważne utrudnienie w analizach sprawozdań finansowych leasingobiorcy. Do pewnego czasu obiekty te są obce. Po tym okresie mogą stać się własnością danej firmy. Różny jest w czasie charakter tych środków. Dodatkowe problemy spowodowane są faktem, że obiekt może, ale nie musi stać się własnością firmy. Pojawia się problem wyceny tego prawa, z którego leasingobiorca może, ale nie musi skorzystać.

Jak wynika z badań autora, świadomość wielkości kosztów kapitałów pozyskanych na drodze leasingu nie jest wysoka. W praktyce, koszty obsługi kontraktów leasingowych trudno w sposób jednoznaczny ocenić analizując sprawozdania finansowe. W zależności od formy leasingu oraz od przeznaczenia przedmiotów leasingu, płatności te mogą się znajdować w kosztach wytworzenia, sprzedaży, ogólnego zarządu, finansowych lub też być pokrywane z zysku netto (np. część kapitałowa płatności z tytułu leasingu finansowego).

Znajomość kosztów leasingu jest tym istotniejsza, że ten sposób finansowania nabiera coraz większego znaczenia w polskiej gospodarce. Otóż na koniec 1998 roku zadłużenie firm w bankach wyniosło 114 mld zł. Natomiast wartość ruchomości oddanych w leasing osiągnęła 5,9 mld zł. W 1998 r. wartość oddanych w leasing obiektów wzrosła o 30% w porównaniu z rokiem poprzednim. Służył on przede wszystkim finansowaniu środków transportu (58,2% – bez samochodów osobowych) oraz maszyn i urządzeń przemysłowych (32,2%). Wśród klientów dominują firmy z sektora usług prywatnych (57%) oraz przemysłu wytwórczego i budownictwa (33%)<sup>1)</sup>.

Rozważając leasingowy sposób finansowania należy zwrócić uwagę na wiele zalet tego źródła finansowania:

■ Zasadniczą zaletą jest to, iż leasingobiorca może część lub całość płatności leasingowych włączyć

w koszty uzyskania przychodów i w ten sposób zmniejszyć obciążenia podatkowe<sup>2)</sup>. Otóż, aby leasingobiorca mógł całą płatność leasingową uznać za koszt uzyskania przychodów, konieczne jest, aby obiekt leasingowany został zaliczony do składników majątku leasingodawcy. Mamy wówczas do czynienia z leasingiem operacyjnym.

■ Leasing stanowi dodatkowe źródło finansowania potrzeb o charakterze długo- i średnioterminowym. Dokonuje się to w wyniku kombinacji różnych źródeł finansowania. Czasami jest to jedyne źródło finansowania dostępne dla firm, które z punktu widzenia procedur bankowych nie kwalifikują się do przyznania kredytu. Wynikać to może z ich dotychczasowego poziomu zadłużenia lub strat, które aktualnie osiągają. Jednakże trzeba zdawać sobie sprawę, że aktywa użytkowane na drodze leasingu operacyjnego nie wchodzi do aktywów bilansowych, jak również zobowiązania z tego tytułu mają charakter pozabilansowy. Banki udzielając kredytu zwracają uwagę na harmonogramy płatności leasingowych. Faktycznie zwiększają one poziom zadłużenia i w konsekwencji zmniejszają zdolność do zaciągania kredytów.

■ Leasing jest elastycznym źródłem finansowania, przygotowywanym w sposób zindywidualizowany. Może być oddany do dyspozycji firmie w okresie krótszym niż standardowy kredyt bankowy. Jest to szczególnie korzystne dla firm, które rozwijają się bardzo szybko, i które potrzebują te środki w krótkim okresie.

■ Spłata leasingu (rat i odsetek) może dokonywać się według stałych rat, według ściśle ustalonych reguł lub też może być zaprojektowana i dostosowana do konkretnych możliwości płatniczych leasingobiorcy. Leasing charakteryzuje się przewagą nad krótkoterminowymi źródłami finansowania, gdyż często istnieje możliwość dłuższego i korzystniejszego rozłożenia w czasie spłat, dopasowania do możliwości finansowych płatnika.

■ W krańcowych warunkach leasing może przewidywać nawet 100% finansowania. Ma to miejsce wówczas, gdy nie jest wymagane wniesienie początkowych opłat w postaci np. kaucji lub prowizji. Leasing pozwala czasami uniknąć początkowych kosztów i nakładów. Mogą być one wszystkie włączone do opłat leasingowych i później spłacone.

■ Leasing jest korzystnym źródłem finansowania w sytuacji dużego ryzyka w określaniu przyszłego popytu. W warunkach szybkiego tempa zmian w technologii leasing jest szczególnie przydatny, gdyż umożliwia szybką wymianę wyposażenia. Jeżeli

w umowie zawarta jest klauzula o możliwości wcześniejszego rozwiązania umowy, to w przypadku braku popytu lub zmian w technologii leasingobiorca jest w stanie uniknąć większych strat (mniejsze straty są nieuniknione). W tej nowej sytuacji zakupiony sprzęt mógłby okazać się całkowicie nieprzydatny.

## Decyzja leasingowa

**D**ecyzja leasingowa jest złożoną decyzją o dwojakim charakterze: operacyjnym i inwestycyjno-finansowym. Leasingowi towarzyszy wprowadzenie do firmy dodatkowych środków trwałych. Jest to więc inwestycja mająca na celu osiągnięcie w przyszłości korzyści operacyjnych w postaci dodatkowych przychodów i wpływów. Korzyści te do końca nie są znane. W wyniku umowy leasingowej powstają zobowiązania wobec leasingodawcy. Oznacza to konieczność poniesienia wydatków pieniężnych. Płatności te z reguły zdeterminowane są warunkami umowy.

W praktyce bardzo trudno rozdzielić strumienie pieniężne powstałe w tych dwu różnych obszarach: operacyjnym i inwestycyjno-finansowym. Te dwa strumienie wpływów i wydatków są w różny sposób zależne od przyszłej sytuacji firmy.

Kontrakt leasingowy zwiększa **ryzyko finansowe**. Wiąże się bowiem z koniecznością ponoszenia ustalonych wcześniej płatności leasingowych. Przychody, które stanowić będą źródło pokrycia tych wydatków, nie są do końca znane. Poprzez kontrakt leasingowy kształtowany jest nowy poziom kosztów stałych, a precyzyjniej – wydatków stałych.

Dzięki leasingowi może zmniejszyć się **ryzyko operacyjne**, wzrastają bowiem zdolności produkcyjne i sprzedażowe. Jednocześnie firma staje się bardziej wrażliwa na zmiany wielkości popytu, zmiany wielkości sprzedaży.

Te dwa rodzaje ryzyka kształtowane decyzją leasingową przenikają się wzajemnie. Można bowiem wyobrazić sobie krańcową sytuację, w której firma traci zdolność do spłaty zobowiązań leasingowych. Powoduje to powstanie zagrożenia dla jej działalności operacyjnej. Może to spowodować, że rynek w różny sposób będzie odbierał informacje o decyzji leasingowej i zakupowej. Inne będą wówczas koszty kapitału osiągalnego dla firmy, co prowadzi do różnicowania wartości firmy.

Ocenę efektywności decyzji leasingowych prowadzi się w kontekście decyzji zakupowych. Powstaje wówczas problem: kupić dany obiekt czy też leasingować go. Zgodnie z tym podejściem, posłużyć się można następującymi kryteriami: nadwyżki leasingu netto (NAL)<sup>3)</sup>, progowych płatności leasingowych<sup>4)</sup> oraz wewnętrzną stopą zwrotu (IRR). W metodach tych nie liczy się efektów finansowych, które przyniesie eksploatacja danego środka trwałego. Zakłada się, że użytkowanie obiektu na drodze zakupu lub leasingu prowadzi do uzyskania tych samych efektów operacyjnych.

## Metoda wewnętrznej stopy zwrotu (IRR)

**K**ryterium służącym do oceny wariantów pozyskiwania środków trwałych, poprzez zakup lub leasing operacyjny stanowić może **wewnętrzna stopa zwrotu (IRR)**<sup>5)</sup>. W ujęciu tym przeciwstawiane są dwie serie wydatkowych i oszczędnościowych przepływów pieniężnych:

- związane z pozyskaniem środków trwałych poprzez zakup (wydatek na zakup środków oraz oszczędności podatkowe z tytułu amortyzacji, wpływów z wyprzedaży obiektu),
- związane z obsługą leasingu.

W metodzie wyceny kosztów kapitału na podstawie wewnętrznej stopy zwrotu (IRR) przyjmuje się następujące założenia:

- obydwie źródła finansowania, tj. leasing i pożyczka na zakup środków trwałych, są dostępne dla firmy i są jednocześnie zastępowalne;
- sposób finansowania nie wpływa na poziom ryzyka prowadzonej działalności operacyjnej;
- wszystkie przepływy pieniężne charakteryzują się takim samym poziomem ryzyka, a w związku z tym mogą być dyskontowane tą samą stopą;
- poziom ryzyka prowadzonej działalności jest stały w czasie; umożliwia to wykorzystanie tej samej stopy dyskontowej w całym okresie analizy;
- okres eksploatacji obiektu jest taki sam dla leasingu i dla zakupu; okres ten można dostosować do ekonomicznie uzasadnionego okresu eksploatacji; właściciel (kupujący) pod koniec okresu może obiekt sprzedać i uzyskać z tego tytułu dodatkowe wpływy.
- firma na swojej działalności realizuje odpowiednio duży „zysk przed leasingiem”, większy od okresowych płatności leasingowych; dzięki temu może w sposób efektywny skorzystać z osłony podatkowej.

Podjęcie decyzji o **zakupie** środka trwałego oznacza, że na początku okresu ponosi się wydatek inwestycyjny. W ten sposób inwestor staje się właścicielem obiektu i w związku z tym może go amortyzować w ciężar kosztów. Wydatek inwestycyjny jest w części rekompensowany oszczędnościami na podatku dochodowym z tytułu amortyzacji. Pod koniec okresu właściciel może obiekt sprzedać. Dzięki temu osiągnie wynik na sprzedaży obiektu, który będzie obciążony podatkiem dochodowym.

Podjmując decyzję o **leasingu operacyjnym** ponosić się będzie szereg płatności leasingowych, które w całości uznane zostaną za koszty uzyskania przychodów i zmniejszą podstawę opodatkowania.

**Decyzja zakupowa** wiąże się z koniecznością poniesienia szeregu wydatków i umożliwia zrealizowanie oszczędności podatkowych oraz wpływów z likwidacji zakupionego wcześniej obiektu:

$$\text{Wydatki zakupowe} = I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{\text{Amort}_i \cdot T_i}{(1+r)^i} + \frac{TV}{(1+r)^n}$$

gdzie:

$I_0$  – wydatek inwestycyjny na zakup obiektu



- Amort<sub>i</sub> – amortyzacja w i-tym okresie od zakupionego obiektu
- TV – wpływy **netto** ze sprzedaży obiektu pod koniec okresu eksploatacji (po podatku)
- T<sub>i</sub> – stopa podatku dochodowego w i-tym okresie
- r – stopa dyskontowa równa efektywnym, tj. po podatku kosztom pożyczek
- n – liczba lat eksploatacji obiektu równa jest okresowi leasingu

Zgodnie z przyjętą w artykule konwencją, przepływ (I<sub>0</sub>) jest ujemny, natomiast dodatnie są dwa następne składniki formuły: (Amort<sub>i</sub>) oraz (TV). W ujęciu tym wydatek inwestycyjny (I<sub>0</sub>) jest rekompensowany oszczędnościami w podatku dochodowym z tytułu amortyzacji oraz wpływami netto z wyprzedzenia zakupionego wcześniej obiektu.

**Decyzja leasingowa** wiąże się z koniecznością poniesienia szeregu wydatków, które stanowią koszty uzyskania przychodów:

$$\text{Wydatki leasingowe} = L_0 \cdot (1 - T_0) + \sum_{i=1}^n \frac{L_i \cdot (1 - T_i)}{(1 + r)^i}$$

gdzie:

- L<sub>0</sub> – wstępna płatność leasingowa ponoszona na początku kontraktu, tj. na początku okresu pierwszego (koniec okresu zerowego)
- L<sub>i</sub> – płatność leasingowa ponoszona na koniec i-tego okresu (od pierwszego do ostatniego okresu, tj. n-tego okresu)
- T<sub>0</sub> – stopa podatku dochodowego w zerowym okresie
- T<sub>i</sub> – stopa podatku dochodowego w i-tym okresie
- pozostałe oznaczenia jw.

Zakłada się, że płatność leasingowa (L<sub>0</sub>) okresu zerowego jest różna od płatności okresów następnych. Zgodnie z przyjętą w artykule konwencją, płatności leasingowe (L<sub>0</sub>) i (L<sub>i</sub>) są ujemne.

Dwa strumienie wydatków (i oszczędności) zakupowe i leasingowe przyrównuje się do siebie w równaniu:

$$I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{\text{Amort}_i \cdot T_i}{(1 + r)^i} + \frac{\text{TV}}{(1 + r)} = L_0 \cdot (1 - T_0) + \sum_{i=1}^n \frac{L_i \cdot (1 - T_i)}{(1 + r)^i} \quad (\text{I})$$

W ujęciu tym, **wydatek inwestycyjny netto** traktuje się jako **pożyczkę** (jako zaoszczędzony wydatek), którą spłaca się szeregiem płatności leasingowych.

Po przekształceniu równania (I) do dogodniejszej postaci (z uwagi na możliwość wykorzystania arkusza kalkulacyjnego) otrzymuje się:

$$-(I_0 - L_0 \cdot (1 - T_0)) + \sum_{i=1}^n \frac{L_i \cdot (1 - T_i)}{(1 + r)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{\text{Amort}_i \cdot T_i}{(1 + r)^i} - \frac{\text{TV}}{(1 + r)^n} = 0$$

$$-(I_0 - L_0 \cdot (1 - T_0)) + \sum_{i=1}^n \frac{L_i \cdot (1 - T_i) - \text{Amort}_i \cdot T_i}{(1 + r)^i} - \frac{\text{TV}}{(1 + r)^n} = 0$$

$$-(I_0 - L_0 \cdot (1 - T_0)) + \sum_{i=1}^{n-1} \frac{L_i \cdot (1 - T_i) - \text{Amort}_i \cdot T_i}{(1 + r)^i} + \left( \frac{L_n \cdot (1 - T_n) - \text{Amort}_n \cdot T_n - \text{TV}}{(1 + r)^n} \right) = 0 \quad (\text{II})$$

Gdy w analizowanym okresie przyjęte zostaną **dodatkowe** upraszczające założenia, że:

- okresowe odpisy amortyzacyjne (Amort<sub>i</sub>, Amort<sub>n</sub>) są równe (Amort),
  - okresowe płatności leasingowe (L<sub>i</sub>, L<sub>n</sub>) są równe (L), z wyjątkiem płatności wstępnej (L<sub>0</sub>),
  - stopy podatku dochodowego (T<sub>i</sub>, T<sub>n</sub>) są równe (T),
- to zapisane równanie upraszcza się do postaci:

$$-(I_0 - L_0 \cdot (1 - T)) + \sum_{i=1}^{n-1} \frac{L \cdot (1 - T) - \text{Amort} \cdot T}{(1 + r)^i} + \left( \frac{L \cdot (1 - T) - \text{Amort} \cdot T - \text{TV}}{(1 + r)^n} \right) = 0$$

$$-(I_0 - L_0 \cdot (1 - T)) + (L \cdot (1 - T) - \text{Amort} \cdot T) \sum_{i=1}^{n-1} \frac{1}{(1 + r)^i} + \left( \frac{L \cdot (1 - T) - \text{Amort} \cdot T - \text{TV}}{(1 + r)^n} \right) = 0 \quad (\text{III})$$

Zapisane wyżej równania w wersji ogólnej (II) lub szczególnej (III) opisują **sytuację pożyczkową**. Przepływy okresu zerowego są dodatnie. Ujemne przepływy występują w okresach późniejszych. Oznacza to, że w okresie zerowym firma pozyskuje środki finansowe, które w późniejszych okresach spłaca.

Aby wyznaczyć koszt „kapitału leasingowego”, należy obliczyć wartość stopy dyskontowej (r), dla której zapisane równanie osiąga wartość zero. Wyznaczona stopa dyskontowa (r), to wewnętrzna stopa zwrotu (IRR)<sup>6)</sup> dla zapisanych w równaniu przepływów pieniężnych. Stanowi ona okresowy koszt kapitału leasingowego. Ten okresowy koszt kapitału należy przeliczyć na ekwiwalentny roczny koszt. Umożliwia to dalsze porównania, np. z kosztami kredytów, które są podawane dla okresów rocznych.

Jeżeli wyznaczony w ten sposób, koszt kapitału leasingowego jest większy od przyjętej stopy dyskontowej (skalkulowanej na podstawie efektywnego, tj. po podatku kosztu kapitału pożyczkowego), to finansowanie zakupowe jest korzystniejsze. W sytuacji odwrotnej akceptuje się leasing<sup>7)</sup>.

Rozwiązując powyższe równanie, można napotkać na problem wielokrotnej wewnętrznej stopy zwrotu<sup>8)</sup>. Wynikać to może z faktu, że zapisane równanie (wielomian) ma więcej niż jeden pierwiastek. Sytuacja taka występuje, gdy przepływy pieniężne zmieniają swój znak więcej niż jeden raz. Może to mieć miejsce, gdy wartość końcowa TV będzie większa od sumy końcowej płatności leasingowej i odpisu amortyzacyjnego w ostatnim okresie. W takiej sytuacji wybór wariantu finansowania dokonywany jest w przedziałach. Akceptowane jest przedsięwzięcie leasingowe dla takich wartości efektywnych kosztów kapitału pożyczkowego (r), dla których wartość wyżej zapisanego wielomianu osiąga wartości dodatnie.

## Przykład

**F**irma rozważa podjęcie inwestycji. Koszt zakupu linii technologicznej wraz z jej montażem wynosi 100 000 zł. Planuje się eksploatację tej linii przez 5 lat. Po pięciu latach linia będzie w dalszym ciągu sprawna technologicznie, lecz prawdopodobnie nie będzie można uzyskać z jej pomocą konkurencyjnego produktu akceptowanego na rynku przez nabywców.

Normatywny okres amortyzowania tej linii wynosi 5 lat. Linia eksploatowana będzie w zwykłych, niezbyt uciążliwych warunkach. W związku z tym, amortyzacja dokonywana jest w sposób liniowy.

Przewiduje się, że po 5 latach eksploatacji linie będzie można sprzedać za 7% jej pierwotnej wartości, tj. za 7000 zł.

Alternatywnym sposobem pozyskania tych niezbędnych do rozwoju firmy środków trwałych jest leasing oferowany na następujących warunkach:

- okres, na który oddaje w użytkowanie środki wynosi 5 lat;
- po terminie leasingu firma może odkupić linie za cenę 7000 zł, umowa ta może zostać odwołana, jeżeli leasingobiorca nie będzie spełniał określonych warunków;
- roczna opłata leasingowa wynosić będzie 25 000 zł, płatna będzie na końcu każdego roku, pierwsza wpłata dokonana będzie w momencie zawarcia transakcji w roku „zerowym” w wysokości 10% wartości obiektu, tj. w kwocie 10 000 zł, nie jest określona część odsetkowa i kapitałowa płatności leasingowych.

Stopa podatku dochodowego dla firmy wynosi  $T = 32\%$ .

Firma może skorzystać z pożyczki bankowej w pełnej wysokości wydatku inwestycyjnego, tj. 100 000 zł. Koszt tego kredytu wynosi 15% w skali roku. Znajomość kosztu kredytu jest niezbędna jedynie do wyznaczenia stopy dyskontowej.

Firma rozważa zakup gotówkowy i finansowanie na drodze leasingu. Należy wybrać korzystniejszy sposób pozyskania niezbędnych środków trwałych.

## Rozwiązanie:

Przedstawiony leasing uznaje się jako operacyjny, gdyż z umowy wynika, że leasingodawca może w pewnych warunkach odstąpić od jej realizacji.

## Kalkulacja przepływów pieniężnych dla kupującego:

Wydatek inwestycyjny ( $I_0$ ):

$$I_0 = -100\,000 \text{ zł}$$

Roczny odpis amortyzacyjny, który może dokonać właściciel obiektu, tj. kupujący, wynosi (Amort):

$$\text{Amort} = 100\,000 / 5 = 20\,000 \text{ zł}$$

Zakładając, że stopa podatku dochodowego równa jest  $T=32\%$ , to osłona podatkowa z tytułu amortyzacji ( $TS_{(Am)}$ ) wyniesie:

$$TS_{(Am)} = \text{Amort} \times T$$

$$TS_{(Am)} = 20\,000 \times 0,32 = 6\,400 \text{ zł}$$

Wartość końcowa obiektu wyniesie  $TV = 7000$  zł. Wartość księgową obiektu na koniec piątego roku będzie równa zero, gdyż będzie to obiekt całkowicie zamortyzowany. Wynik na sprzedaży tego obiektu jest równy:

$$\text{Cena sprzedaży} - \text{Wartość księgową obiektu} \\ 7000 - 0 = 7000 \text{ zł}$$

Podatek dochodowy na wyniku ze sprzedaży obiektu:

$$7000 \times 0,32 = 2240 \text{ zł}$$

Wynik netto na sprzedaży obiektu (TV):

$$7000 - 2240 = 4760 \text{ zł}$$

## Kalkulacja przepływów pieniężnych w sytuacji leasingu, dla leasingobiorcy:

Wstępna płatność leasingowa ( $L_0$ ):

$$L_0 = -10\,000 \text{ zł}$$

Efektywna wstępna płatność leasingowa (po podatku):

$$L_0 (1-T) = -10\,000 \times (1 - 0,32) = -6800 \text{ zł}$$

Okresowe płatności leasingowe ( $L$ ):

$$L = -25\,000 \text{ zł}$$

Efektywna okresowa płatność leasingowa (po podatku):

$$L (1-T) = -25\,000 \times (1 - 0,32) = -17\,000 \text{ zł}$$

Zakupując obiekt za gotówkę właściciel uzyskuje wiele korzyści w postaci: zmniejszenia podatku dochodowego z tytułu amortyzacji, dodatkowych wpływów z wyprzedazy obiektu pod koniec piątego okresu eksploatacji, oszczędności na efektywnych, tj. po podatku, płatnościach leasingowych.

Reasumując, można stwierdzić, że dla konkretnych danych z przykładu, dzięki zakupowi, tj. wydatkowi inwestycyjnemu w wysokości 100 000 zł uzyskuje się:

- okresowe osłony podatkowe z tytułu amortyzacji = 6400 zł
  - wpływy netto (po podatku) z wyprzedazy środka trwałego = 4760 zł
  - oszczędność na efektywnej początkowej płatności leasingowej (po podatku) = 6800 zł
  - oszczędności na efektywnej okresowej płatności leasingowej (po podatku) = 17 000 zł
- Zgodnie z przyjętą konwencją metody (IRR), leasing traktuje się jako **pożyczkę** o określonych kosztach. Inaczej można zapisać warunki pożyczki:
- wielkość pożyczki (tj. wielkość oszczędności na wydatku inwestycyjnym) = 100 000 zł
  - **utraczone** okresowe osłony podatkowe z tytułu amortyzacji = 6400 zł
  - **utraczone** wpływy netto (po podatku) z wyprzedazy środka trwałego = 4760 zł
  - efektywna początkowa płatność leasingowa (po podatku) = 6800 zł
  - efektywna okresowa płatność leasingowa (po podatku) = 17 000 zł

Wycenę przepływów pieniężnych do celów kalkulacji wewnętrznej stopy zwrotu (IRR) przedstawia tabela 1.



Tab. 1. Kalkulacja wewnętrznej stopy zwrotu (IRR)

	0	1	2	3	4	5
Zakup inwestycyjny (pożyczka leasingowa)	100 000					
Ośłona podatkowa z tytułu amortyzacji (utracona przez leasingobiorcę)		-6400	-6400	-6400	-6400	-6400
Wartość końcowa po opodatkowaniu (utracona przez leasingobiorcę)						-4760
Efektywne płatności leasingowe po opodatkowaniu (ponoszone przez leasingobiorcę)	-6800	-17 000	-17 000	-17 000	-17 000	-17 000
Gotówka netto	93 200	-23 400	-23 400	-23 400	-23 400	-28 160
Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR)	9,37%					

Wartość wewnętrznej stopy zwrotu (IRR) znajduje się rozwiązując równanie:

$$93\,200 = \sum_{i=1}^4 \frac{23\,400}{(1+r)^i} + \frac{28\,160}{(1+r)^5}$$

$$93\,200 = \sum_{i=1}^4 \frac{23\,400}{(1+r)^i} - \frac{28\,160}{(1+r)^5} = 0$$

$$\text{IRR} = 0,0937 = 9,37\%$$

$$k_1 = 9,37\%$$

Koszt leasingu jest równy  $k_1 = 9,37\%$ .

Efektywny, tj. po podatku, koszt kredytu jest równy:

$$k_{\text{po pod.}} = k_{\text{nom.}} \cdot (1 - T)$$

$$k_{\text{po pod.}} = 15,00\% \cdot (1 - 0,32) = 10,20\%$$

Wyliczona z powyższego równania wewnętrzna stopa zwrotu **IRR= 9,37%** jest rocznym kosztem „kapitału leasingowego”. Można go porównać z kosztami innych źródeł kapitału. W tym konkretnym przypadku koszt leasingu w wysokości  $k_1 = 9,37\%$  jest mniejszy od efektywnych, tj. po podatku, kosztów kapitału pożyczkowego  $k_{\text{po pod.}} = 10,20\%$ . Leasing jest tańszym źródłem finansowania.

## Wnioski

**M**etoda wewnętrznej stopy zwrotu pozwala na szybką ocenę kosztów leasingu. Koszt ten należy odnieść do kosztów pożyczek lub innych kapitałów, które są dostępne dla firmy.

Warunkiem właściwego szacunku kosztu leasingu jest prawidłowa wycena przepływów pieniężnych związanych z zakupem i leasingiem. Należy uwzględnić wszelkie różnicowe oszczędności z tytułu zakupu i leasingu. Ważne są zarówno wydatki, jak i oszczędności na wydatkach. W przypadku kontraktów leasingowych należy uwzględnić podane, często w sposób niezbyt przejrzysty, warunki kontraktu.

Powodują one wzrost efektywnego kosztu leasingu. Analizując ofertę leasingu należy traktować ją jako zaproszenie do negocjacji, a nie jako ostateczne warunki kontraktu.

Kolejna kwestia to identyfikacja osłon podatkowych. Trzeba wyjaśnić, czy firma może z nich efektywnie skorzystać, tj. czy osiąga odpowiednio duży zysk. Czy z osłon tych może skorzystać w tym samym okresie, co ponosi wydatki? Niekiedy trzeba liczyć się z odroczeniem w czasie możliwości skorzystania z osłony podatkowej.

Oceniając leasing, który będzie obsługiwany ponoszonymi w przyszłości wydatkami, należy zwrócić uwagę na wielkości stóp podatku dochodowego. Ich zmniejszenie w przyszłości prowadzi do zmniejszenia osłon podatkowych i w konsekwencji do względnego spadku atrakcyjności leasingu.

Analiza kosztów leasingu prowadzona jest na podstawie prognoz przepływów pieniężnych i obciążona jest ryzykiem. Dlatego też rachunek ten powinien być prowadzony w sposób wariantowy.

*Andrzej Rutkowski*

## PRZYPISY

- 1) Raport Konferencji Przedsiębiorstw Leasingowych za 1998 r.
- 2) W literaturze wskazuje się, że podstawową przesłanką skłaniającą do korzystania z leasingu są korzyści podatkowe. Por. GRAHAM J.R., LEMMON M.L., SCHALHEIM J.S., *Debt, Leases, Taxes, and Endogeneity of Corporate Tax Status*, „Journal of Finance”, February 1998. Wydaje się, że w warunkach polskich aktualnie równie ważne są inne motywy, m.in. takie jak dostępność oraz szybkość pozyskania środków.
- 3) Por. BRIGHAM E., GAPENSKI L., EHRHARDT M.C., *Financial Management, Theory and Practice (9 ed.)*, Dryden Press, Fort Worth 1999, s. 745; RUTKOWSKI A., *Analiza leasingu*, Centrum Prywatyzacji, Warszawa 1995 r.
- 4) RUTKOWSKI A., *Progowe płatności w leasingu operacyjnym*, Rachunkowość Zarządca i Controlling, Grudzień 1998.
- 5) Por. BRIGHAM E., GAPENSKI L., EHRHARDT M.C., *Financial Management, Theory and Practice (9 ed.)*, Dryden Press, Fort Worth 1999, s. 759.
- 6) W tym celu wykorzystuje się funkcję IRR. Zapisuje się to następująco: „=IRR(CF<sub>0</sub>:CF<sub>n</sub>)”. W nawiasie należy wpisać przepływy pieniężne od zerowego do n-tego okresu, zgodnie z zapisanym równaniem (II) lub (III).
- 7) Należy zauważyć, że w przypadku standardowego projektu inwestycyjnego akceptuje się projekt, o ile stopa dyskontowa (wyznaczona na podstawie kosztów kapitału) jest mniejsza od wewnętrznej stopy zwrotu. W przypadku wariantu pożyczkowego postępuje się odwrotnie.
- 8) Por. SUŁKOWSKI Cz., *O możliwości ujednoczenia wyboru inwestycji według kryteriów NPV i IRR*, „Przeгляд Organizacji”, 5/1999 r.

*Stanisław Sudół*

# Przedsiębiorstwo

## Podstawy nauki o przedsiębiorstwie

### Teorie i praktyka zarządzania

TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1999

W ostatnich latach na rynku księgarskim ukazało się kilka wartościowych publikacji poświęconych szeroko rozumianej nauce o przedsiębiorstwie. Dobrze, że przygotowywane są i ukazują się nowe w tym zakresie publikacje. Wynikają one nie tyle z częściowej dezaktualizacji dotychczasowych opracowań, ile z potrzeby uzupełnienia i wzbogacenia wiedzy o przedsiębiorstwie i zarządzaniu nim, o zagadnienia z tej dziedziny w krajowym piśmiennictwie nieobecne lub występujące zupełnie marginesowo. Jest sprawą zupełnie oczywistą, że zarówno dezaktualizacja, jak i luki mają swoje źródło w radykalnych, w wielu dziedzinach rewolucyjnych zmianach, jakim podlega przedsiębiorstwo w procesie szerokiego wdrażania do polskiej gospodarki mechanizmów rynkowych i ich stałej niemal rekonstrukcji.

Zbiór wiedzy o przedsiębiorstwie i zarządzaniu nim – ujętej w sposób nowoczesny, nowatorski i oryginalny – przedstawia w swojej książce, zatytułowanej *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, profesor Stanisław Sudół.

Autor książki – a w zasadzie podręcznika akademickiego, choć – jak również sam dodaje – nie tylko, bowiem pragnąłby, aby i menedżerowie z przedsiębiorstw znaleźli w książce treści ich interesujące – jest wybitnym specjalistą w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem, a sama książka eksponuje jego znany i znaczący dorobek teoretyczny, metodologiczny, dydaktyczny i aplikacyjny. W książce znajdują też odbicie praktyczne doświadczenia autora wynikające z prowadzenia wieloletnich badań nad przedsiębiorstwem, głównie przemysłowym oraz pełnienia roli doradcy w zarządzaniu wieloma przedsiębiorstwami. Dlatego też uważam, że ów postulat – odnoszony do polskich menedżerów – jest w pełni realny do spełnienia, w książce znajduje się bowiem wiele treści niewątpliwie dla nich – z punktu widzenia przydatności do zarządzania przedsiębiorstwem – interesujących i inspirujących.

Zakres przedmiotowy omawianej książki stanowi syntezę dotychczasowej wiedzy naukowej i doświadczeń praktycznych, nawiązuje w tej kwestii

nie tylko do osiągnięć w skali naszego kraju, ale i światowych, a w każdym razie krajów najwyżej rozwiniętych, w których praktyka i nauka o zarządzaniu ma najwięcej do powiedzenia i pokazania. Z tego punktu oceny, książka profesora S. Sudóła odpowiada cechom dobrego podręcznika z dziedziny zarządzania.

Profesor S. Sudół, pisząc w książce zdanie (por. s. 14), że „*żadna książka nie jest dziełem wyłącznie jej autorów*”, przypisuje w niej, z wrodzoną sobie skromnością, jedynie rolę narratora. Moim zdaniem, zupełnie niesłusznie, książka zawiera bowiem bardzo wiele myśli i spostrzeżeń właściwych tylko i wyłącznie autorowi. Stwierdzam to z całym przekonaniem na podstawie znajomości jego dorobku naukowego i doradczego oraz wieloletnich z nim kontaktów.

Dzieło profesora S. Sudóła, obejmując 23 rozdziały, liczy 337 stron. Można w nim wyodrębnić dwie zasadnicze, różniące się merytorycznie części.

Część pierwszą tworzy dziewięć pierwszych rozdziałów. Związane są one z prezentacją dorobku z zakresu teorii przedsiębiorstwa wyrażonych w konwencji dyscypliny związanej z nauką o przedsiębiorstwie lub z jej podstawami.

W ramach tej części sześć pierwszych z nich, poświęconych zostało – w sposób niezwykle prosty i ciekawy – wyjaśnieniu podstawowych pojęć z zakresu wiedzy o przedsiębiorstwie, zarysowaniu głównych kierunków i etapów rozwoju przedsiębiorstwa oraz przybliżeniu podstawowych cech, celów i misji przedsiębiorstwa, przesądzających o jego istocie.

W rozdziale siódmym autor zwraca uwagę na bardzo ważny współcześnie element wiedzy o przedsiębiorstwie, jakim dla jego twórcy, czyli przedsiębiorcy jest ryzyko ekonomiczne związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

Istotną rolę w tej części podręcznika pełni rozdział ósmy. W rozdziale tym autor przedstawia bardzo ciekawą i kompleksową prezentację klasyfikacji przedsiębiorstwa ze względu na jego formy, rodzaje i typy. Rozdział ten cechuje się nie tylko walorem dydaktycznym, ale również aplikacyjnym.



Pozwala bowiem przedsiębiorcy już na wstępie podejmowania przez niego działalności gospodarczej, dokładnie sprecyzować formę, rodzaj i typ przedsiębiorstwa, najbardziej przydatny z punktu widzenia charakteru podejmowanej przez niego działalności.

Kontynuacją treści zawartych w tym rozdziale są dociekania autora prowadzone w rozdziale następnym, dziewiątym, w którym omawia on zagadnienie wielkości przedsiębiorstwa. Zamieszczone tam rozważania prowadzone są w kontekście optymalizacji tej wielkości. Autor wskazuje na wiele istotnych problemów praktycznych wiążących się z wielkością przedsiębiorstwa, między innymi wskazuje na konieczność odróżniania problemu optymalizacji wielkości przedsiębiorstwa od problemu optymalizacji wielkości zakładu jako jednostki produkcyjnej lub usługowej. Zwraca też uwagę na fakt, iż to optimum jest zmienne w czasie. Oznacza to, że zmiana w warunkach gospodarowania może powodować celowość zwiększenia bądź zmniejszenia przedsiębiorstwa.

Część drugą podręcznika tworzą pozostałe rozdziały w liczbie 14. Dotyczą one ujętej w różnej formie problematyki zarządzania przedsiębiorstwem.

Rozdziały 10. i 11. poświęcono zagadnieniom istoty i funkcji zarządzania przedsiębiorstwem oraz kreowania struktur organizacyjnych stanowiących instytucjonalne ramy procesów zarządzania. Przedstawiono w nich główne funkcje realizowane w procesie zarządzania oraz struktury służące wprawianiu w ruch potencjału gospodarczego przedsiębiorstwa opisanego w części pierwszej podręcznika.

Rozdział 12. zajmują rozważania związane z kadra kierowniczą. Poruszany problem jest o tyle ważny, gdyż przedsiębiorstwem zarządzają kierownicy (menedżerowie). Pełnić mogą oni różne role i zadania w zależności od zajmowanych szczebli – poziomów zarządzania. O tych i innych powiązaniach oraz wynikających z nich sytuacjach i skutkach – dla praktyki zarządzania – pisze autor w tym rozdziale.

W kolejnych dwóch rozdziałach autor poświęca uwagę omówieniu zagadnień związanych z zarządzaniem strategicznym (rozdział 13.) i operacyjnym w zarządzaniu przedsiębiorstwem (rozdział 14.). Są to zagadnienia ważne (zwłaszcza to pierwsze) z punktu widzenia praktyki długookresowego funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem. Obecnie bowiem, w warunkach dużych przemian na świecie, zwłaszcza silnego trendu globalizacji gospodarki, nasilenia konkurencji w skali globalnej, zarządzanie strategiczne uważa się za nieodzowny warunek przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Autor w rozdziale tym formułuje wiele cennych uwag i poglądów związanych z formułowaniem (budowaniem) strategii, jej wdrażaniem oraz kontrolą strategiczną. Jako kontrast dla zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie, autor przedstawia i omawia dla okresów krótszych zagadnienie i zasady zarządzania operacyjnego. Szczególnego podkreślenia wymaga uwaga autora, że tak jak w procesie

zarządzania strategicznego, tak również w toku zarządzania operacyjnego, bieżącego, realizowane są, choć w odmienny sposób, wszystkie funkcje zarządzania. Istotę tego zarządzania przedstawia autor poprzez pokazanie różnic w stosunku do zarządzania strategicznego, równocześnie opisując metody i techniki mające pomóc w sprawnym i ekonomicznym przebiegu procesów gospodarczych, a zwłaszcza procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwie.

Kolejne trzy rozdziały – nawiązując do rozdziału 10., poświęconego wielkości przedsiębiorstwa – są omówieniem zagadnień związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem w zależności od jego wielkości. I tak w rozdziale 15. autor opisuje proces zarządzania przedsiębiorstwem małym, w rozdziale 16. dużym, w rozdziale 17. zaś przedsiębiorstwem międzynarodowym. Autor w tych rozdziałach stara się zwrócić uwagę czytelnika na fakt, że obok stosowanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem uniwersalnych zasad, w praktyce zarządzania menedżerowie winni dokonywać ich korekt w zależności od skali wielkości zarządzanego przedsiębiorstwa. Skala wielkości przedsiębiorstwa wpływa na jego cele, misje, uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, komplikuje stosunki organizacyjne i ludzkie. Wynika to z tzw. sytuacyjnego podejścia do zarządzania, które autor wyraźnie w tych rozdziałach zaznacza, przy czym podejście to daje się wyraźnie zauważyć jako przewodnia myśl całego podręcznika.

Przedsiębiorstwa na drodze swojego rozwoju mogą przeżywać kryzysy. Zapobieganiu sytuacjom kryzysowym w przedsiębiorstwie oraz zachowaniu się przedsiębiorstwa i zatrudnionych w nich pracowników w trakcie trwania kryzysu i wychodzenia z niego poświęcił autor rozdział 18. Kryzys może wystąpić zawsze i wszędzie, może dotknąć także i dobre przedsiębiorstwo – o czym nie powinni zapominać menedżerowie, bowiem jak pisze profesor S. Sudoł przywołując publikację B. Wawrzyniaka (por. s. 263), „w dzisiejszym świecie organizacji kryzysy w przedsiębiorstwach są zjawiskiem normalnym”. Myśli tej kierowanej do czytelnika, a wyrażającej się w poszukiwaniu odpowiedzi na pytania; jak sobie radzić, jak przewidywać przeciwności, na podstawie jakich zasad i wskazań zarządzać w kryzysowej sytuacji, poświęca autor rozważania w tym rozdziale.

Kolejny rozdział – *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji* (19) – stanowi syntetyczną prezentację wyników badań prowadzonych w latach dziewięćdziesiątych pod kierunkiem profesora przez zespół pracowników naukowych Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem Przemysłowym i Polityki Przemysłowej UMK w Toruniu. Jest on swoistą nowością, bowiem skupia uwagę na dotychczas zaniedbanej w tego typu publikacjach tematyce. Dokonano w nim kompleksowej oceny procesów transformacji gospodarki z punktu widzenia umiejętności realizacji rynkowych zmian w polskich przedsiębiorstwach. Z tego względu jest niezwykle cenny

dydaktycznie i poznawczo, zarówno dla takich czytelników, jakim są studenci, jak i menedżerowie, poznający – muszą zaznaczyć, że przedstawione obiektywnie i ze znanstwem przedmiotu – realia procesu transformacji polskiej gospodarki. Autor pisze tu ze znanstwem o procesach prywatyzacji, restrukturyzacji przedsiębiorstw, również ze względów na wymogi związane z wchodzeniem Polski do Unii Europejskiej, a także o niezbędnych przemianach dokonujących się – choć wolno – w strukturach organizacyjnych i kadrze polskich przedsiębiorstw.

Rozdział 20. podręcznika, w przeciwieństwie do rozdziałów wcześniejszych (10–19) traktujących o zarządzaniu przedsiębiorstwem jako całością, będącą domeną naczelnego kierownictwa, traktuje o zarządzaniu podstawowymi dziedzinami działalności przedsiębiorstwa, które znajdują się w polu oddziaływania i odpowiedzialności kierowników niższych szczebli. Autor – w sposób bardzo syntetyczny; bowiem jak sam słusznie pisze „szersze przedstawienie tej tematyki wymagałoby co najmniej kilku odrębnych książek” (por. s. 291) – formułuje swoje uwagi i opisuje podstawowe zasady odnośnie do zarządzania finansami, techniką, przebiegiem produkcji, jakością, procesami zaopatrzenia materiałowo-technicznego i logistyką, sprzedażą i serwisem, zasobami pracy, majątkiem trwałym. Myślę, że zawarto w poszczególnych punktach rozdziału najważniejsze kwestie umożliwiające zrozumienie – głównie przez studentów – istotnych kwestii związanych z dziedzinowym prowadzeniem działalności przez przedsiębiorstwo, a więc zarządzanie czymś.

Rozdział 21. – w jego ramach autor podejmuje zupełnie niespotykaną w tego typu publikacjach tematykę. Jest nią kultura i etyka przedsiębiorstwa. W rozdziale tym opisano istotę kultury organizacyjnej jako swoistej, tożsamościowej cechy charakteryzującej i wyróżniającej przedsiębiorstwo na tle innych przedsiębiorstw. Autor podkreśla, że kultura stanowi obecnie w globalizującej się gospodarce istotny czynnik przewagi konkurencyjnej. Również w zdobywaniu tej przewagi ważną rolę odgrywa etyka jako inny przejaw kulturowej inności przedsiębiorstwa. Jest to rozdział, w którym autor podejmuje tematy zyskujące na znaczeniu i aktualności w związku z procesami globalizacji gospodarki w skali międzynarodowej i obejmowania Polski tymi procesami.

Zgodnie z hasłem, że „tak jak wszystko ma swój początek, tak i kiedyś wszystko się kończy”, profesor S. Sudół rozdział 22. poświęca zagadnieniu końca życia przedsiębiorstwa. Obserwacje życia gospodarczego wskazują, że długość życia przedsiębiorstwa jest bardzo zróżnicowana. Jedne przedsiębiorstwa są długowieczne, stale rozwijają się, umacniając swoją pozycję na rynku, inne po okresie prosperity upadają stopniowo lub nieoczekiwanie. Jeszcze innym w ogóle nie udaje się utrwalić swojej obecności na rynku. Jaki to może być koniec (zarówno pod względem prawnym, jak i ekonomicznym), jakie

mogą być jego formy, co z tego wynika dla przedsiębiorstwa i jego właścicieli i jak się to odbywa, o tym wszystkim w syntetycznym skrócie pisze autor w tym rozdziale.

Rozważania autora nt. *Zarządzania jako nauki* – rozdział 23. – kończą merytoryczną część podręcznika. W rozdziale tym profesor – w pełni podzielałam zawarty tam pogląd – stwierdza, że zarządzanie jest w pierwszej kolejności działaniem praktycznym, dalej – jest nauką, ale można ją widzieć też jako pewnego rodzaju sztukę, nie poddającą się rygorom analizy naukowej, będącą modelem postępowania opierającym się na wizji, wyobraźni i intuicji. Będąc wierny owemu pogładowi w takiej też konwencji profesor zbudował swój znakomity podręcznik.

Dokonując syntetycznej oceny recenzowanego podręcznika pragnę stwierdzić, iż:

- temat książki wybrany został bardzo trafnie, zarówno pod względem teoretycznym, jak i praktycznym, a jej strukturę – świadcząca o logicznym powiązaniu treści całości książki – również należy uznać za bardzo trafną, bowiem tytuły poszczególnych rozdziałów i podrozdziałów dokładnie informują o rozważanej w niej problematyce;
- koncepcja recenzowanej książki, mająca swoje odzwierciedlenie w jej konstrukcji, w kolejności poszczególnych rozdziałów i ich części składowych, jest nie tylko właściwa, ale i przejrzysta;
- w warstwie teoretyczno-metodologicznej istotną rolę odgrywa dyskusja i krytyczna ocena dorobku naukowego, związanego z głównym tematem książki oraz własne, bogate, trafne i dociekliwe przemyślenia i propozycje autora, zaś warstwa aplikacyjna książki wzbogaca dotychczasową wiedzę temat na poruszanych w książce kwestii i zagadnień;
- lektura recenzowanego podręcznika wskazuje, że kwestie w niej podniesione, przyczyniają się do obiektywnego naświetlenia wielu istotnych problemów z dziedziny wiedzy o przedsiębiorstwie i zarządzaniu nim, stwarzając naukowe przesłanki i inspirując do podjęcia dalszych badań służących rozwojowi wiedzy i doświadczeń w tym zakresie;
- generalnie można stwierdzić, że recenzowany podręcznik zawiera wiele zalet, ważnych ustaleń i inspirujących refleksji.

Z całym przekonaniem stwierdzam, że jest to opracowanie na krajowym rynku wydawniczym na pewno nowatorskie, zachowujące pod wieloma względami, tj. samej zawartości, jak i sposobu ujęcia niektórych zagadnień, charakter oryginalny. Odzworowuje ono imponujący wysiłek badawczy, dydaktyczny, projektowy i konsultacyjny profesora S. Sudóla, świadczący o niezachwianej pozycji profesora w polskiej nauce organizacji i zarządzania.

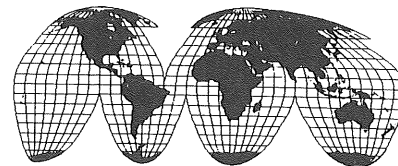
Recenzowany podręcznik uznaję za ważne wydanie zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania, wskazujące nie tylko na nowe kierunki w rozwoju badań naukowych, ale także ich aplikacji.

Prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski  
Uniwersytet Gdański

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni



# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„The McKinsey Quarterly”

## Czy przedsiębiorstwo może być zbyt duże? Dialog ekspercki

Lowell Bryan, John Kay, *Dialogue: Can a company be too big?* „The McKinsey Quarterly” nr 4 1999, s. 102–112

Lowell Bryan jest dyrektorem biura McKinsey w Nowym Jorku. John Kay jest dyrektorem the Institute for Fiscal Studies w Londynie, uczy w St. Johns College Uniwersytetu w Oksfordzie.

**John, drogi kolego,**

Czy kiedykolwiek można kategorycznie stwierdzić, że przedsiębiorstwo jest zbyt duże? Moim zdaniem nie. Zanim jednak wyłuszczyć dokładniej swój punkt widzenia, wyjaśnijmy sobie, co w ogóle oznacza wielkość firmy.

Oczywiście, można się zgodzić ze stwierdzeniem, że minęły bezpowrotnie czasy, gdy wielkość, nazwijmy to, fizyczna – wyrażająca się w posiadanych przez firmę aktywach, stanie zatrudnienia, czy wielkości sprzedaży, stanowiła o przewadze konkurencyjnej. Los konglomeratów z lat osiemdziesiątych oraz niedawna sytuacja w Korei Południowej są wystarczającą ilustracją potwierdzającą tę tezę.

Rzecz jasna, tradycyjnie rozumiana wielkość organizacji odgrywa pewną rolę w konkurowaniu i może zaważyć na rozwoju firmy. Ale to tylko jedna strona medalu. Czynnikiem, który ma decydujące znaczenie dla określenia wartości przedsiębiorstwa,

jest kapitalizacja rynku. Firmy potrzebują wysokiej kapitalizacji rynku, jeśli mają sprostać wyzwaniom związanym z globalizacją. Wszyscy usiłują wykorzystać szanse, jakie daje globalny rynek, a najprostszą drogą do osiągnięcia celu, wydają się być fuzje i połączenia. Wysoka kapitalizacja zaś powoduje, że firma może kupić taniej oraz, że innym będzie trudniej ją wykupić.

Idźmy dalej w tych wywodach. Pozycja firmy na rynku jest uzależniona od wielkości fizycznej oraz tego, jak sprawnie generuje ona ROE. Weźmy przykład dwóch różnych firm, dla których stopień kapitalizacji rynku będzie taki sam. Jedna może być duża (w tradycyjnym rozumieniu tego słowa), ale generować słabe przychody. Druga może być znacznie mniejsza, ale uzyskać większy udział w rynku dzięki lepszemu zarządzaniu i większej efektywności działania. Nie ma więc sensu mówienie, że ta jest większa od tamtej. World-Com wykupił MCI – przedsiębiorstwo dużo większe, jeśli chodzi o wielkość aktywów i stan zatrudnienia, ale zdecydowanie gorzej zarządzane.

To, co jest naprawdę ważne, to w miarę podobne znaczenie na rynku. W powyższym przykładzie MCI było po prostu firmą mniej znaczącą. Jak wiele takiego znaczenia potrzebują przedsiębiorstwa w dobie globalizacji? Cóż, w najgorszej sytuacji są te ani wielkie, ani dobrze zarządza-

ne – w żaden sposób nie zabezpieczone przed atakami, podatne na ciosy zewsząd. W najlepszej natomiast te, które umieją kontrolować swoją wielkość i sposób zarządzania.

W epoce globalizacji, aby osiągnąć znaczącą pozycję na rynku, trzeba pamiętać, że liczą się dwie rzeczy:

- specjalizacja – wyrażająca się w zdolności do robienia czegoś lepiej niż inni;
- aktywa niematerialne – wiedza, marka, umiejętności, stosunki międzyludzkie w organizacji, budowanie relacji z klientami, dostawcami etc.

Po pierwsze, na rynku globalnym firmie małej i dużej jest tak samo łatwo pomnażać kapitał. Ważne tylko, aby organizacja dobrze się kojarzyła na rynku. Po drugie, upadek barier związanych z wejściem na rynki geograficzne pozwala dotrzeć do większej liczby klientów. Po trzecie, rewolucja technologiczna oparta na informatyce umożliwia wręcz nieograniczenie wąskie specjalizacje. Coraz mniejsze znaczenie ma więc wielkość organizacji w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Tylko dwa elementy: aktywa niematerialne i specjalizacja odróżniają firmę od innych.

Być może Cię to zdziwi, ale bardzo chciałbym znać Twoje zdanie na ten temat.

Pozdrowienia,

Lowell

**Lowell, mój drogi,**

Pytasz, czy firma może być zbyt duża? Oczywiście nie – tak długo, jak długo ludzie nie przestają kupować jej produktów. To powód, dla którego takie firmy, jak Microsoft, Coca-Cola, czy Disney są ogromne, a jednocześnie ciągle odnoszą sukces na rynku. Nikt nigdy nie sugerował, że powinny pozostać małymi lokalnymi firmami.

Tyle tylko, że pościg za wielkością (rozmiarami) i skalą nie jest tylko pościgiem za sukcesem rynkowym oraz satysfakcjonowaniem klientów i inwestorów. Napisałeś, że minęły czasy, gdy wielkość firmy, w tradycyjnym rozumieniu tego słowa, była z definicji dobra. Jeżeli nie zgadzam się z tym stwierdzeniem, to tylko dlatego, że sądzę, iż w żadnych czasach wielkość nie była z definicji dobra, nie była czynnikiem decydującym o przewadze konkurencyjnej.

Niestety, ta prawda nie dociera jeszcze do wszystkich menedżerów. Kiedy BP łączyło się z Amoco, Citicorp z Travelers etc., koncern powiększał swoje aktywa, stan zatrudnienia i sprzedaż. Tak jak napisałeś, każdy chce zapewnić sobie wzrost poprzez wykupy i fuzje. Pytanie na dziś rzeczywiście brzmi: kupujesz, czy chcesz być wykupiony? Pytanie na jutro to: co z tego co robisz, ma sens? Czy dzisiejszy wykup jest motywowany twoją chęcią lepszego zaspokajania potrzeb klientów i przysparzania pieniędzy inwestorom, czy też jest efektem ogólnego światowego trendu i wybujałych ambicji kadry kierowniczej? Najprawdopodobniej kolejna dekada w brutalny sposób zweryfikuje wybory strategiczne przedsiębiorstw.

Popatrz zresztą na takie przykłady, jak chociażby U.S. Steel, największe przedsiębiorstwo przemysłowe na świecie na początku naszego wieku. Zostało zbudowane na założeniu, że kon-

centracja jest racjonalna i nieuchronna, jest okazją do redukcji kosztów i kluczem do sukcesu. Tymczasem zapomniano o minusach wielkich rozmiarów firmy, tj. biurokracji i braku elastyczności. Zresztą, przypomnij sobie historię IBM, czy General Motors.

Patrząc na przeszłość takich organizacji, czy ktoś mógłby sądzić, że te przedsiębiorstwa okazały się zbyt duże dla swoich branż i rynków, dla swoich celów? Zawsze myślimy: to nie może spotkać mojej firmy, czy twojej – każdą inną, ale nie naszą.

Pozdrowienia,

John

**Drogi Johnnie,**

Bardzo dziękuję za Twą przewrotną odpowiedź. Z większością Twoich opinii zgadzam się w pełni. Tym bardziej pozwól mi skupić się na tym, co budzi moje zastrzeżenia. Sugerujesz, że dzisiaj fuzje i akwizycje dokonują się bardziej na skutek rozdętych ambicji menedżerów niż z rzeczywistych potrzeb organizacji i branż. I właśnie z tym stwierdzeniem się nie zgadzam.

Po pierwsze, obecna konsolidacja ma inny charakter niż fuzje konglomeratów z lat siedemdziesiątych. Przykład BP i Amoco, który podałeś, bardziej przypomina przejęcie MCI przez WorldCom, niż powiedzmy przejęcie przez ITT wielu różnych i nie powiązanych z podstawową działalnością firmy linii biznesowych, czy też antynerwicne holdingi w Korei Południowej. Większość firm przejmuje przecież graczy z tego samego podwórka (w tych samych lub podobnych liniach biznesowych), co oznacza, że inwestor doskonale rozumie rynek i wie, jak działać.

Po drugie, musisz przyznać, że globalizacja zmienia charakter konkurencji. Łatwiej jest budować i zarządzać wielkimi firma-

mi, przy mniejszej biurokracji niż dotychczas. Mniejsza biurokracja oznacza bycie bliżej rynku i dużo szybsze działanie.

I wreszcie, sądząc po poziomie Dow Jones, giełda nie przeżywa zbyt wielu kłopotów z powodu trendów, o których piszesz.

Liczę na szybką odpowiedź.

Lowell

**Drogi Lowellu,**

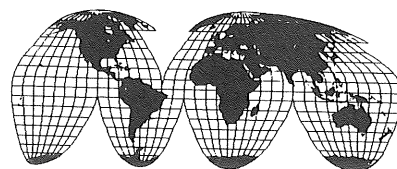
Czy wiesz, za jakie słowa płacą najczęściej wszyscy inwestorzy świata? „*Tym razem jest inaczej*”. Twierdzisz, że obecna fala konsolidacji jest inna niż wcześniejsze fuzje i przejęcia. Jako powód podajesz między innymi rewolucję technologiczną, pozwalającą menedżerom szybko uzyskać informacje o wszystkim, co się dzieje wokół firmy.

Niestety, nie o wszystkim. W latach sześćdziesiątych również sądzono, że rozwój technologii informacyjnej spowoduje, że przedsiębiorstwa będą działać dzięki komputerom. Czy komputery ustrzegły firmy (np. Forda) przed rozminięciem się z oczekiwaniami klientów? Nie, ponieważ okazało się, że najważniejsze informacje to nie te, których dostarcza komputer, ale te, które uzyskujesz z rozmów.

Z Twoich wywodów wynika również, że giełda potwierdza słuszność postępowania. Wybacz, ale zarówno Ty jako konsultant, jak i ja jako nauczyciel akademicki, powinniśmy krytyczniej podchodzić do otaczającej nas rzeczywistości. Giełda nie jest żadnym dowodem.

Pozdrowienia,

John



### John, mój drogi

Ciągle będę się upierał, że tym razem jest inaczej. Informacje, które uzyskujemy dzięki Internetowi, włączając w to e-mail, to nic innego jak rozmowa, konwersacja, sposób komunikowania się. Technologia informatyczna pozwoliła przełamać biurokrację. Dzisiaj, właśnie dzięki zdobyczom informatyki, pracownicy szczebla wykonawczego mają lepszy dostęp do kadry kierowniczej, mogą łatwiej się z nią komunikować. To samo dotyczy relacji z klientami. Dzięki komputerom organizacje, nawet te największe, nie muszą tracić z oczu swych odbiorców.

Zapomnijmy na moment o roli giełdy. Tak czy inaczej, w świecie, gdzie technologia i deregulacja pozwalają na łatwiejszy dostęp do coraz to nowych, większych rynków, przedsiębiorstwa mogą budować działalność na wręcz nieograniczoną skalę przy nieograniczeniu wąskiej specjalizacji. Nikt nie mówi, że firmy mogą być nieskończenie duże. Niewątpliwie jednak mogą być znacznie większe niż w przeszłości.

Pozdrowienia,

Lowell

### Drogi Lowellu,

Wszyscy zgadzamy się ze stwierdzeniem, że w procesie zarządzania informacja jakościowa, często nie wypowiedziana – taka, którą uzyskujesz patrząc ludziom w oczy – jest co najmniej tak samo ważna, jak informacja ilościowa, zapisywana w regulaminach i raportach. Niestety, technologia informatyczna pomaga rozszerzać i upowszechniać tylko ten drugi rodzaj informacji.

Co do giełdy, to rzeczywiście mówi nam ona: „*tym razem jest inaczej*”. W czasie, gdy korespondowaliśmy ze sobą Dow podskoczył z 10 000 do 11 000. Jeżeli

będzie rósł dalej w takim tempie, być może tym razem będzie inaczej i, jak wróżą niektórzy inwestorzy, stare reguły biznesu i eko-

nomii będą musiały zostać zniesione. Osobiście w to wątpię. Czas pokaże, który z nas miał rację.

John

### Przedsiębiorstwo – duże czy małe?

***Gigantyzm korporacyjny, bazujący na mechanicznej hierarchii, oddziela ludzi od konsekwencji ich działań. Z tego punktu widzenia wielkość firmy szkodzi nie tylko jej samej, ale także jej otoczeniu.***

Anita Roddick, The Body Shop

***To typowa ludzka cecha, być niezadowolonym z tego, co się ma i szukać czegoś nowego. Swego czasu „duże jest piękne” zostało zamienione na „małe jest piękne”. Teraz, nawet jeśli wracamy do „duże jest piękne” to i tak wiadomo, że moda wkrótce się zmieni.***

John Neill, Unipart Group of Companies

***Firma może być zbyt duża tylko dla swoich przywódców. Jakkolwiek istnieją duże, ciągle rosnące organizacje odnoszące sukces, to jednak większość zwykła robić o jeden krok za dużo. A to oznacza utratę sensu zarządzania.***

David Thomas, Whitbread

***Każda ambitna firma chce zdominować swoją branżę, a tym samym dąży do zwiększania własnych rozmiarów. Jednocześnie każdy menedżer obawia się, że zbyt duże rozmiary organizacji spowodują brak elastyczności, biurokrację, arogancję wobec klientów i samozadowolenie. W rezultacie wszystkie firmy chcą połączyć siłę, jaką daje wielkość z duchem przedsiębiorczości i motywacją do działania małej organizacji.***

Martin Sorrell, WPP Group

***Nie ma nic złego w tym, że firma jest duża. Jest za to wiele złego w braku specjalizacji. Duże wyspecjalizowane profesjonalne firmy sprawdzają się, gdy zostają zorganizowane w małe komórki z minimalną kontrolą centralną i minimalnymi wzajemnymi wpływami. Utrzymuj małe zespoły. I daj im władzę.***

Tim Waterstone, HMV Media Group

***Musimy być tam, gdzie klienci są lub chcą być. Dlatego wielkość firmy jest kluczowa w przypadku profesjonalnych firm usługowych.***

John Connolly, Deloitte & Touche