

przeгляд

organizacji 2



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

97



PUBLIC RELATIONS, REKLAMA, KOMUNIKACJA

- Chude szczury – rozmowa z TADEUSZEM JACEWICZEM, prezesem agencji reklamowej Sigma International (Poland) Ltd. 5

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Powodowany obywatelską troską – Dariusz Teresiński 8

- Strategia przedsiębiorstwa – próba systematyzacji (I) – Mieczysław Moszkowicz 11
- Fazy giełdowego notowania ciągłego – Janusz Zawiła-Niedźwiecki . 15
- Usytuowanie i zadania rad nadzorczych w polskim kodeksie handlowym (II) – Jerzy Lech Czarnota, Marcin Czarnota 17
- Metoda scenariuszy w planowaniu strategicznym – Katarzyna Bartusik, Paweł Cabała 21
- Sektor non-profit w Stanach Zjednoczonych – Jolanta Rejniak 27

MARKETING

- Marketing usług przemysłowych – Jan Skonieczny 31

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY

- Profesjonalne zarządzanie w procesie transformacji rynkowej przedsiębiorstw – Stanisław Rakowicz 34
- Organizacja i zarządzanie w oświacie – Waclaw Gabara 35

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- *Business Process Re-engineering* – termin zdewaluowany? (I) – „International Journal Management” – opr. Marek Wojnar 38

Chude szczury

Rozmowa z TADEUSZEM JACEWICZEM, prezesem agencji reklamowej Sigma International (Poland) Ltd.

Jak powstała Sigma?

Po latach spędzonych na Zachodzie, głównie w Wielkiej Brytanii, gdzie pracowałem non stop przez 11 lat, wróciłem do – wówczas jeszcze – PRL i zastanawiałem się, czym by się tu zająć w warunkach rysujących się już zmian. Doszedłem do wniosku, że reklama i *public relations* są tym, co ma w Polsce przyszłość i do czego zdobyłem na Zachodzie pewne przygotowanie. W Polsce było to wówczas bardzo prymitywnie postrzegane i robione – reklama jako koncepcja stosowania instrumentów oddziaływania na duże grupy ludzi, miała u nas zwyrodniałą postać, topornej zresztą, propagandy.

Fakt, że zdobyłem na Zachodzie doświadczenia w tej dziedzinie, był właściwie dziełem przypadku. Tak się złożyło, że niemal na samym początku mojej pracy w Londynie, gdzie byłem szefem placówki PAP, zostałem wybrany na wiceprezydenta Stowarzyszenia Prasy Zagranicznej. Jest to bardzo szacowana i wpływowa organizacja, zrzeszająca ok. 2000 dziennikarzy, a jej wysocy funkcjonariusze „z kłucza” dostają zaproszenia właściwie na wszystko, co się dzieje w Wielkiej Brytanii – od wyścigów w Ascott i finałów Wimbledonu, po wszelkie możliwe kolacje, lunche i dinery wielkich organizacji biznesowych. Zainteresowało mnie, jak to się dzieje, że przyjęcie na 500 osób – oprócz tego, że pozwala zakosztować znakomitych trunków i wyśmienitego jadła – ma także pewną wewnętrzną dramaturgię. Zacząłem to obserwować. Odstończyły się przede mną mechanizmy, które powodują, że z imprezy, podczas której się je, pije i rozmawia, można zrobić wydarzenie. Wykorzystanie tych mechanizmów pozwala precyzyjnie sterować siłą oddziaływania na uczestników. Tak mnie to zafascynowało, że po powrocie postanowiłem przenieść to na grunt polski. Zarejestrowałem firmę i tak powstała Sigma.

Kto był Pana pierwszym klientem?

Tak się złożyło, że w 1991 roku, kiedy rozpoczynaliśmy działalność, weszła na polski rynek największa z wielkiej szóstki firm konsultingowych – Arthur Andersen. Ówczesny (i obecny) szef firmy na Polskę chciał zorganizować *grand entry*, więc uznaliśmy wspólnie, że powinno się to odbyć w sali balowej Zamku Królewskiego, z udziałem całego establishmentu finansowo-gospodarczo-politycznego. W piękny dzień lipcowy odbyło się piękne przyjęcie na 400 osób. To był ten start Sigmy.



Co jest najtrudniejsze w przygotowaniu kampanii komunikacyjnej?

Najtrudniejsze jest zrozumienie mentalności odbiorców. W Polsce mamy bardzo interesującą sytuację: szefami wielkich agencji reklamowych i agencji *public relations* są na ogół obcokrajowcy. Ja sam – choć w sumie spędziłem w Wielkiej Brytanii kilkanaście lat i miałem tam bardzo intensywne kontakty zawodowe, oficjalne i prywatne – nigdy nie odważyłbym się założyć tam firmy reklamowej: uważam, że zbyt mało znam mentalność i psychikę Brytyjczyków, żeby móc adresować precyzyjne przekazy na tamtym rynku. Natomiast na polskim rynku reklamowym wciąż można znaleźć przykłady ogromnych kampanii reklamowych, które operują prostym przeniesieniem zagranicznych wzorców. Tymczasem Polacy, po czterdziestu latach treningu w dekodowaniu kierowanych do nich komunikatów propagandowych, są zbyt trudnymi klientami dla firm, które odnosiły znaczne nieraz sukcesy w Ameryce czy gdzie indziej na świecie. Polacy są jak chude szczury, wytresowane przez lata kłamstw i propagandy do poziomu bardzo wysokiej inteligencji i podejrzliwości. Tłuste szczury, karmione wysokokaloryczną papką i trzymane w ciepłe – głupieją, a chude szczury, żyjące w zimnym labiryncie, gdzie same muszą zdobywać pożywienie i walczyć o przetrwanie, potrafią dokonywać rzeczy zdumiewają- ➔

cych. Te chude są bardziej przebiegłe i trudniejsze do sterowania.

Żeby zatem sformułować komunikat, który będzie skuteczny, trzeba mieć głęboką znajomość lokalnej specyfiki i trzeba się napracować, bo tutejszy odbiorca jest bardzo trudny. Są pewne typy argumentacji, których Polacy autentycznie nienawidzą, a które są skuteczne, np. na rynku niemieckim czy amerykańskim. Przykładem może być spektakularna kłapa reklamy, w której mieliśmy dziękować proskowi do prania – przez czterdzieści lat wyrażaliśmy nieustającą wdzięczność Wielkiemu Bratu i namawianie nas teraz do wdzięczności wobec proszku do prania jest bezczelne, uwłaczające i nieskuteczne. Podobnie z myciem połowy głowy szamponem antyłupieżowym – może są gdzieś ludzie, którzy w to wierzą – ale nie tutaj.

Reklamy są po prostu za głupie?

Tu nie chodzi tylko o ten parametr. Amerykańskie rzeczywiście są za głupie; prezentują radziecki poziom intelektualny – zresztą to może być wspólna cecha obywateli państw mających poczucie własnej potęgi i bezkresu. Niektóre reklamy brytyjskie mogłyby natomiast być zbyt wyrafinowane, choć generalnie wydaje mi się, właśnie pewna nutka ironii i dystansu jest najbliższej tego, co z reklamy zachodniej warto byłoby przenieść na nasz grunt. Polacy – jak wszyscy zresztą – dobrze reagują na odwołania do spraw, które dobrze znają – stąd powodzenie kampanii „historyczno-literackich”.

Czy można skutecznie promować produkty, których świadomość wśród odbiorców jest znikoma?

Jeśli odbiorcy nie uświadamiają sobie sfery potrzeb, które dany produkt zaspokaja – konieczne jest przeprowadzenie kampanii edukacyjnej. Polacy generalnie są ciekawi świata i bardzo dużo czytają. Dzięki temu istnieje ważny kanał docierania do nich z informacjami o potrzebach, które mogą zaspokajać nie znane im dotąd produkty czy usługi. Poza tym lubimy dowiadywać się na własną rękę o sprawach, które w innych krajach można spokojnie przedstawić w reklamie. Polacy nie pójdą do sklepu, żeby sobie coś kupić, bo tak im kazano w telewizorze. Pójdą wtedy, kiedy uznają, że z ich punktu widzenia jest to rozsądne i korzystne.

Czy reklama nie jest pewną formą edukacji ustawicznej? Mówi przecież o rzeczach, których ludzie nie mieli szansy dowiedzieć się w szkole, bo kiedy chodzili do szkoły – tych rzeczy jeszcze nie było.

Reklama rzeczywiście promuje nowości, ale mówi o nich zbyt mało, żeby mogło mieć to walor edukacyjny. Przekaz reklamowy musi być skoncentrowany na wybranych aspektach danego produktu – zazwyczaj tych, które decydują o jego pozycji na rynku, ale żeby odbiorca mógł odczytać przekaz, a więc zrozumieć, że dana cecha produktu jest istotna, musi wiedzieć o tym produkcie znacznie

więcej niż można przekazać w reklamie. Możliwy jest mechanizm odwrotny – reklama multimedialnego telewizora mogłaby zachęcić kogoś do sięgnięcia po informacje na temat telewizorów multimedialnych w ogóle. To jednak przy założeniu, że nie byłoby innych konkurencyjnych przekazów, bo obywatel bombardowany reklamówkami mnóstwa rzeczy, o których nie ma pojęcia, staje się w ogóle odporny na strumień informacyjny. Ideальnym rozwiązaniem jest „opakowanie” kampanii reklamowej kampanią edukacyjną – jest to polska specyfika, wynikająca właśnie z dużej skłonności do czytania i podejrzliwości wobec wszelkich „interesownych przekazów”.

A jak jest z „produktami, których nie ma”, bo są niematerialne – ubezpieczenia, fundusze powiernicze, wyrafinowane usługi bankowe?

W tej dziedzinie wszystko właściwie zostało wymyślone i trzeba tylko ten wzorzec wypełniać coraz to nową treścią. Operuje się po prostu pewnym stanem błogości, zadowolenia, pewności, bezpieczeństwa, które zapewniać ma dany produkt. W reklamie ubezpieczenia nie można pokazywać nieszczęść – więc pokazuje się szczęśliwą rodzinę, płonący kominek, dzieci, psa itd. Instrumenty finansowe pokazuje się poprzez to, co w wyniku ich posiadania można mieć. W każdym przypadku natomiast jest to sprawą uwarunkowaną lokalnie. Bezpieczeństwo i dobrobyt w różnych miejscach na ziemi mogą mieć różne symbole.

Reklama jest pewną konwencją. Jak rozumieją tę konwencję odbiorcy reklam?

Badania pokazują, że Polacy generalnie nie wierzą reklamie (i słusznie) a jednocześnie są świadomi jej ogromnego wpływu na ich własne zachowania jako konsumentów. Jest to typowy przykład dialektyki: wiarygodność reklamy jest niska, ale siła sprawcza – ogromna. Dlatego też rynek rozwija się tak dynamicznie: co dwa lata obserwujemy podwojenie budżetów reklamowych w skali całego kraju. Obroty w tym sektorze ocenia się dziś na 600 mln dolarów – przy tej dynamice staniemy się niedługo jednym z większych rynków reklamowych w Europie. Reklama będzie nam towarzyszyła w coraz większym natężeniu i przy coraz lepszym adresowaniu – w sensie dosłownym (reklama bezpośrednia) – i w sensie jakości przekazu, który będzie lepiej dopasowany do profilu także masowego odbiorcy.

A co z przekazami, które dla jednych są zbyt skomplikowane, a dla innych zbyt prymitywne?

To są dwa odrębne zagadnienia. Po pierwsze, trzeba właściwie określić krąg potencjalnych odbiorców i odpowiednio do tego dobrać medium. Proszków do prania używają wszyscy, natomiast *private banking*, to jest oferta dla może kilkudziesięciu tysięcy ludzi w Polsce. Dlatego nie ma sensu pokazywać w telewizji, jak będzie traktowany klient mający siedmiocyfrowe konto, bo większość

telewizjów w banku traktowana jest zgoła inaczej. Natomiast jeśli zarówno bezrobotni, jak i milionerzy używają margaryny, gumy do żucia i coca coli, to rolą agencji reklamowej jest tak skonstruować przekaz, żeby nie budził niechęci dużych grup społecznych (wszystkim dogodzić się nie da, ale niech to będą grupy małe i takie, z których akceptacji rezygnujemy świadomie, za cenę zdobycia innych – większych). To jest zadanie trudne, ale możliwe do zrealizowania.

A jaki wpływ na reklamę może mieć Internet? Osoby poszukujące tam informacji na temat interesujących je produktów nie są skazane na przekaz reklamowy, same aktywnie dobierają zestaw informacji, a na dodatek mogą od ręki zamówić wybrany towar.

W warunkach polskich to jest pieśń przyszłości – może zresztą nie tak odległej – ale nie w tym rzecz. Opisane właściwości Internetu są czym innym niż reklama, bo reklama to oddziaływanie na potencjalną chęć wydania pieniędzy. Te pieniądze mogą być „zdobyte” przez samochód, telewizor, wycieczkę na Karaiby lub cokolwiek innego. Z drugiej strony, w sytuacji, kiedy w sklepie stoi trzydzieści proszków do prania i wszystkie mają kolorowe pudełka – trzeba podjąć jakąś decyzję – i podejmuje się ją (zazwyczaj nieświadomie, ale czasem też z pełną świadomością) pod wpływem czynników tak irracjonalnych, jak reklama telewizyjna. Pokazywali TIX-a – no to go kupię. Internet natomiast jest narzędziem dla fanatyków – są tacy klienci, którzy szczegółowo przeglądają katalogi, wertują instrukcje, poszukują informacji o obniżkach cen, jeżdżą na drugi koniec miasta itd. Im Internet pozwala podnieść efektywność takiej hobbistycznej działalności – ale oni stanowią mniejszość. Większość, która pracuje niemal non stop, kiedy pozwala sobie czasem na chwilę wytchnienia, atakowana jest reklamą, ale ta reklama ma jedną zaletę: nie wymaga żadnej z ich strony aktywności.

Jaka jest specyfika akcji promocyjnych realizowanych na zamówienie agend rządowych?

W Polsce podstawowym problemem jest zdobycie uwagi decydenta. Ludzie publiczni u nas bardzo lubią mówić, ale nie lubią i nie potrafią słuchać. Wysłanie pisma też nic nie daje, bo pism się generalnie nie czyta i nie odpowiada się na nie. Ponieważ taki urzędnik nie jest w stanie skupić swojej uwagi na tym, co się do niego mówi, rzadko jesteśmy świadkami skutecznych przejawów inżynierii społecznej, bo przecież to od klienta zależy, co i w jaki sposób zostanie zakomunikowane. Kolejne rządy zupełnie lekceważą podstawowe instrumenty komunikacji społecznej, czego skutki widać gołym okiem.

Badania na temat odbioru reklam pokazują, że respondenci generalnie nie wierzą reklamie, a przy tym okazują się w znacznym stop-

niu odporni na przekazywane treści, do tego stopnia, że zadają pytania, na które przed chwilą usłyszeli odpowiedź. Czy nie świadczą to o przekroczeniu progu nasycenia reklamami?

W Polsce ciągle jeszcze liczba reklam w jednostce czasu i przestrzeni jest znacznie mniejsza niż na Zachodzie, że o Ameryce nie wspomnę. Trzeba jednak pamiętać, że na końcu odbioru przekazu reklamowego nie ma być pracy habilitacyjnej, tylko nieco wyższy stopień gotowości do nabycia danego towaru. Jeśli wytworzy się taki *fleeting image*, i jeśli zostanie on wzmocniony przez potencjalną gotowość wydania na coś pieniędzy – wtedy reklama odnosi skutek. Analizowanie tego w kategoriach świadomego odbioru treści jest w większości przypadków nieporozumieniem. Celem reklamy nie jest spowodowanie, żeby ludzie wybierali dany produkt w sposób świadomy, ale żeby go w ogóle wybierali. Dlatego nie jest ważne, co ludzie powiedzą podczas badań fokusowych, tylko jak wzrasta sprzedaż.

Co się składa na etykę reklamy?

Na etykę w reklamie składa się właściwie to samo, co w polityce i w każdej działalności publicznej – a więc prawda. Reklama nie może operować fałszem. Po drugie, uczciwość prezentacji – oczywiście przy uwzględnieniu wymogów warsztatu nie tylko artystycznego, ale przede wszystkim komunikacyjnego. Dla mnie osobiście ważne jest także uwzględnianie dobra ogólnego. Czasem trzeba umieć powiedzieć „nie”, mimo że produkt jest legalny, budżet pokaźny, odbiorca masowy itd. Dostałem swego czasu propozycję reklamowania międzynarodowych Party Lines z budżetem dwóch milionów dolarów i tę propozycję odrzuciłem bez chwili wahania. Ja po prostu takich rzeczy nie mam zamiaru robić, choć klientem nie był żaden mafioso, tylko poważny operator sieci telekomunikacyjnych z Kanady. Na pytanie – dlaczego? odpowiedziałem – bo dla mnie to jest oszustwo. I chociaż *business is business* – dla mnie to jest biznes, który jest oszustwem. Kropka.

A co z papierosami i alkoholem?

Papierosy zdecydowanie – nie, natomiast z alkoholem sprawa nie jest tak jednoznaczna, bo ewentualna zmiana trunkowych nawyków Polaków byłaby dla nas korzystna i taką zmianę warto promować. Chętnie reklamowałbym wyrafinowane alkohole mocne, krajowe, ale takich nie ma. Generalnie musi być uwzględniony interes szerszy: społeczny, ekonomiczny kraju, bo tylko wtedy następuje synergia, która daje reklamie skuteczność, a nam satysfakcję.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

Powodowany obywatelską troską

Wprawdzie felietonista ma prawo odwoływać się do cytatów, ale zazwyczaj robi to albo dla wywołania uśmiechu, albo dla podkreślenia własnej erudycji. Odwołanie czynione bez żadnych podtekstów wymaga zatem kilku słów wyjaśnienia.

Komisja Konstytucyjna Zgromadzenia Narodowego wyprodukowała projekt konstytucji, który trudno uznać za idealny, ale taka jest natura kompromisu. Niestety projekt ten trudno też uznać choćby za zadowolający – i to z powodów, które nie powinny wzbudzać większych emocji, bo poprawna interpunkcja, konsekwencja terminologiczna i zasady skutecznego komunikowania (nawet w dokumentach prawnych) od dłuższego już czasu nie mają politycznego wydźwięku. Ponieważ jakość projektu pozostawia aż tyle do życzenia w aspekcie czysto technicznym – strach myśleć o kwestiach merytorycznych. Stąd tytuł felietonu.

W dzisiejszych czasach zapotrzebowanie na słowo pisane jest odwrotnie proporcjonalne do liczby słów zawartych w „jednostce czytelniczej”, stąd zmniejszają się wymiary czasopism i coraz rzadziej zdarza się widzieć (o czytaniu nie wspomnę) teksty, które nie mieściłyby się na jednej stronie znormalizowanego formatu. (Felieton – wyjąwszy niniejszy – w tej nowej świeckiej tradycji mieści się jak ulał, choć przez to zdarza mu się operować skrótem, który nawet autora potrafi wprawić w zdziwienie, jeśli niebacznie sięgnie do własnego tekstu sprzed lat.) Tym większe uznanie należy się Komisji Konstytucyjnej (i osobiście Tadeuszowi Mazowieckiemu), za zmieszczenie już w pierwszym zdaniu preambuły – bagatela – 136 słów! W takim zdaniu brak kilku raptem przecinków jedynie przez skrajnego malkontenta uznany mógłby zostać za przejaw językowego niechlujstwa, które twórcom ustawy zasadniczej nijak nie przystoi. Niestety nie są to jedyne grzechy preambuły (wszystkie cytaty według tekstu zamieszczonego w serwerze sejmowym www.sejm.gov.pl).

Oto kilka przykładów: „równi w prawach i w powinnościach wobec wspólnego dobra Polski” jest frazą rozszczepioną semantycznie – nie wiadomo, czy chodzi o dobro wspólne – Polskę, czy o wspólne dobro Polski (a jakie jeszcze – jeśli nie wspólne – mogłoby być to dobro?), czy też o dobro wspólne i Polskę, ale wtedy konieczny byłby właśnie łącznik „i”. Kolejny kwiatek: „wdzięczni naszym przodkom za ich pracę, za walkę o niepodległość, za kulturę,

którą zbudowali, zobowiązani, by przekazać przyszłym pokoleniom wszystko, co najlepsze z ponad tysiącletniego dorobku” – czy przodkowie zbudowali kulturę zobowiązani do przekazania jej przyszłym pokoleniom? Czy budowanie kultury w ogóle jest najszcześniejszym określeniem? Czy „ponadtysiącletni” nie pisze się razem? Wciąż w tym samym zdaniu: „pragnąc [...] działaniu instytucji publicznych zapewnić rzetelność i sprawność” – czy nie lepiej byłoby zapewnić instytucjom publicznym sprawność w działaniu, a rzetelność uczynić ich podstawową powinnością? I na koniec owego zdania-hydry: „ustanawiamy tę Konstytucję Rzeczypospolitej jako prawa podstawowe dla państwa oparte na poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz oraz na zasadzie pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot.” Wystarczyłoby „tę Konstytucję” (doszedłszy do końca zdania nikt nie ma już wątpliwości, że nie jest to konstytucja Stanów Zjednoczonych), a wtedy można byłoby napisać dalej „jako prawa podstawowe Rzeczypospolitej”, unikając niezbyt pięknej i na dodatek dwuznacznej konstrukcji „prawa dla państwa” (a dla chamstwa – figa z makiem). Ustanawiając Konstytucję jako prawa podstawowe (pluralis), wprowadzono dodatkowy zamęt, bo czyta się to jak kalambur: konstytucja – podstawa prawa – prawa podstawowe. Ale i na tym nie koniec nieszczęść: ewidentny brak przecinka powoduje, że prawa stają się „podstawowe dla państwa oparte” (dziwne to państwo, którego nazwę pisze się z małej litery). Drugi przecinek, którego nie umieszczono po zasadzie pomocniczości, wykreował „pomocniczość umacniającą”, która bardzo się przyda czytelnikowi osłabionemu lekturą pierwszego zdania konstytucji.

Jest jednak i drugie zdanie: „Wszystkich, którzy prawa te będą stosowali wzywamy, aby czynili to, dbając szczególnie o zachowanie godności człowieka, jego prawa do wolności i obowiązku solidarności z innymi.” Po „stosowali” – przecinek, natomiast przed „dbając” lepiej byłoby przecinka nie stawiać, bo w ten sposób niepotrzebnie wzywamy już stosujących, by czynili to (a więc stosowali). Wezwanie to zresztą chybione, bo stosowanie konstytucji nie jest wyrazem dobrej i nieprzymuszonej woli – wszak prawo to zespół zasad egzekwowanych przez państwo wyposażone w środki przymusu. I w końcu, jeśli stosujący prawa mają dbać szczególnie o zachowa-

nie prawa do wolności i obowiązku, to po co pisać konstytucję – wystarczy owa szczególna dbałość. A może lepiej tworzyć takie prawo, żeby było się bez dodatkowych wezwań? Rozumiem, że twórcom chodziło o tzw. interpretację w duchu, ale niechby to napisali po ludzku. Uff!!

Liczącej (bez omówionej już pokrótce preambuły) 12 928 słów konstytucji nie da się w systematyczny sposób przeanalizować nawet w dubeltowym felietonie. Dlatego też, trochę na zasadzie Stichprobe, spróbujmy nakłuć ją w kilku miejscach.

Art. 3. „Rzeczpospolita Polska jest państwem jednolitym.” Czy to nie jest – uchwaj Boże – jednolitość narodowa, albo frontowa, albo geologiczna czy demograficzna? A może administracyjna, funkcjonalna lub strukturalna? Konstytucja jest pisana nie tylko dla prawników, ale i dla zwykłych obywateli – co dla nich wynika z takiej formuły?

Art 11. „Partie polityczne zrzeszają na zasadach dobrowolności i równości obywateli polskich”. Czy to oznacza konstytucyjny zakaz wstępowania obywateli do polskich partii? Czy Makumbę wyrzucą z KPN-u? I dalej w tym samym artykule: „Finansowanie partii politycznych jest jawne.” – ale ani słowa na temat zakazu finansowania ze źródeł zagranicznych i żadnej delegacji ustawowej – czy ustawa o partiach politycznych będzie zatem znowelizowana?

Art. 29. 2. „Każdy jest obowiązany szanować wolności i prawa innych.” To dla odmiany jest sformułowanie rodem z Pierwszej Czytanki. Aż się prosi: „Nikt nie może naruszać wolności i praw innych”

Art. 32. 2. „Obywatel polski nie może utracić obywatelstwa polskiego, chyba że sam się go zrzeknie.” Powinno być: „Nikt nie może utracić obywatelstwa polskiego...”, bo inaczej można by pomyśleć, że obywatele Kamerunu będą pozbawiani polskiego obywatelstwa w trybie np. postępowania administracyjnego.

Art. 34. „Podczas pobytu za granicą obywatel polski ma prawo do opieki ze strony Rzeczypospolitej Polskiej.” A jak niebacznie wróci, to już nie? Propozycja: „Rzeczpospolita Polska otacza opieką obywateli przebywających za granicą”.

Art. 35. 1. „Kto znajduje się pod władzą Rzeczypospolitej Polskiej, korzysta z wolności i praw zapewnionych w Konstytucji.” A dlaczego nie „każdy, kto...”? Odpowiedź znajdziemy w ustępie 2. „Wyjątki od tej zasady, odnoszące się do cudzoziemców, określa ustawa.” Po co w takim razie ustęp pierwszy, który sugeruje, że ktoś spoza kręgu obywateli Rzeczypospolitej mógłby korzystać z im tylko należnych wolności i praw?

Art. 40. „Bieg przedawnienia w stosunku do przestępstw, nie ściganych z przyczyn politycznych, popełnionych przez funkcjonariuszy publicznych lub na ich zlecenie, ulega zawieszeniu do czasu

ustania tych przyczyn.” Powinno być: „Bieg przedawnienia w stosunku do przestępstw popełnionych przez funkcjonariuszy publicznych lub na ich zlecenie, a nie ściganych z przyczyn politycznych, ulega zawieszeniu do czasu ustania tych przyczyn.” Dodatkowo zdziwienie budzi zamieszczenie artykułów dotyczących przedawnienia w dziale „Wolności i prawa osobiste”.

Art. 43. „Każdy ma prawo do sprawiedliwego i jawnego rozpatrzenia sprawy bez nieuzasadnionej zwłoki przez właściwy, niezależny, bezstronny i niezawisły sąd.” Sprawa nie jest błaha, a dodatkowo wymaga (z czysto językowego punktu widzenia) jakiegoś określenia, np. „swojej sprawy” albo „jego sprawy”. Problem poważniejszy to atrybuty sądu – czy w Rzeczypospolitej dopuszcza się istnienie sądów innych niż niezależne, bezstronne i niezawisłe? Właściwym miejscem dla tego typu deklaracji jest zresztą rozdział VIII „Sądy i trybunały”.

Art. 48. „Przeszukanie mieszkania, pomieszczenia lub pojazdu może nastąpić jedynie w przypadkach określonych w ustawie i w sposób w niej określony.” Co to za kategoria prawna „pomieszczenie” – czy chodzi o garaże, strychy i komórki, czy może o siedzibę?

Art. 66. 1. „Obywatelom zapewnia się dostęp do podstawowej opieki zdrowotnej, finansowanej ze środków publicznych.” Dlaczego tak bezosobowo: „zapewnia się”? A już w ustępie 4. tego samego artykułu „Władze publiczne popierają rozwój kultury fizycznej i uprawianie sportu.”

Art. 67. 2. „Nauka we wszystkich szkołach publicznych jest bezpłatna. Ustawa może wprowadzić częściową odpłatność za świadczenia publicznych szkół wyższych.” Dlaczego nauka w szkołach publicznych nie jest finansowana ze środków publicznych, tylko bezpłatna? Jakież to „świadczenia” szkół wyższych mogą być częściowo odpłatne?

Jeśli Państwa historia ta nudzi – jak pisał Młynarski w Balladzie o tzw. Najdłuższym Zachodzie – to pocieszcie się tym, że nareszcie mamy projekt konstytucji. Wątpliwości językowo-merytoryczno-spójnościowo-ogólnych jest w nim tak wiele, że ich szczegółowa analiza, razem z pytaniami o wzajemne relacje poszczególnych zapisów, zajęłaby cały numer „Przeglądu Organizacji”, który skądinąd nie jest pismem poświęconym sprawom czysto politycznym. Rzecz w tym, że ukazane przykłady świadczą o bardzo poważnych brakach organizacyjnych w pracy Komisji Konstytucyjnej. Poprawy tego stanu nie należy raczej upatrywać w dokonanych ostatnio cięciach w budżecie Kancelarii Sejmu. Takie będą Rzeczypospolite, jaka za ich praw stanowienie zapłata.

A na koniec stare jak świat pytanie do Radia Erewań: jak się ma sprawiedliwość do sprawiedliwości społecznej (art. 2.)? Jak krzesło do krzesła elektrycznego.

Mieczysław Moszkowicz

Strategia przedsiębiorstwa – próba systematyzacji (I)

Wprowadzenie

W ostatnim czasie pojawiają się liczne publikacje podejmujące problem zintegrowanego zarządzania [5]. Pojęcie to nie jest jednoznacznie określone. Jednak wyraźnie przebija z niego tęsknota za metodologią, umożliwiającą ujmowanie procesu zarządzania przedsiębiorstwem jako scalonego procesu, a nie jako zbiorów funkcji, elementów, czynników itp. Tęsknota ta znana jest od dziesiątków lat. Ostatnio była ona przedmiotem marzeń teoretyków systemów, którzy przyznali jednak, że analiza systemowa nie dysponuje narzędziami pozwalającymi na badanie określonych elementów systemu, bez naruszenia jego struktury. W związku z tym można obecnie mówić co najwyżej o systemowej postawie, a nie o wykształconej metodologii systemowej. Podobnie rzecz się ma z dążeniem do zintegrowanego zarządzania, chociaż sama idea wydaje się ponętna.

Nie brak również prac podejmujących problem zintegrowanej strategii [1]. W tym nurcie mieści się niniejszy artykuł. Jego przedmiotem nie będą jednak rozważania wyłącznie teoretyczne. Przesłanki do jego napisania mają również podłoże praktyczne. Wynikają one ze złej strukturalizacji pojęcia strategii i niespójnego (zdezintegrowanego) systemu pojęć, za pomocą których próbuje się opisywać stan i zachowania przedsiębiorstwa. W rezultacie dość częste są przypadki, w których dwóch ekspertów przedstawia sprzeczne z sobą, ale równie „prawomocne” opinie na temat jego sytuacji strategicznej.

Z istoty pojęcia strategii wynika niejednoznaczność i możliwość różnorodnej interpretacji. Istnieje jednak granica w dowolności definiowania. Jest nią nieuchronnie pojawiająca się bariera porozumienia oraz niebezpieczeństwo tworzenia „sztucznych bytów”, które zaciemniają przedmiot definicji. Przykładem istnienia tych niebezpieczeństw jest (dość popularny) podział strategii na strategię agresywną i obronną. Ci, którzy znają praktykę działania przedsiębiorstw doskonale wiedzą, że w swych działaniach adaptacyjnych są one równocześnie „agresywne” i przyjmują postawę obronną. Zależy to od obszaru działania przedsiębiorstwa, istniejących szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu, przyjętego systemu wartości itp. W praktyce nie da się wytyczyć linii podziału między obydwojma typami działań, ani *ex post*, ani tym bardziej *ex ante*. Skoro tak,

przytoczony podział – z praktycznego punktu widzenia – jest nie tylko bez sensu, ale także szkodliwy. Sankcjonuje bowiem strategie, których istotą są działania pozorowane. Jako przykład można tu przytoczyć przedsiębiorstwo, które przyjęło „agresywną strategię marketingową”. Na pytanie, na czym ta strategia ma polegać, odpowiedź brzmiała: „No, tak w ogóle ... agresywnie”. Wypada zaznaczyć, że poniższe rozważania nie dotyczą strategii przedsiębiorstwa jako całości (*Corporate Strategy*), lecz strategii jednostek (pól) biznesu, czy jak to niektórzy określają – domen (*Business Strategy*).

Niespójność klasyfikacji

W literaturze na temat strategii razi zamęt terminologiczny, a w szczególności przypadkowość i niespójność stosowanych kryteriów klasyfikacji. Dotyczy to również publikacji uznanych autorytetów z zakresu zarządzania strategicznego. Przykładem może być – często przytaczana – struktura strategii zaproponowana przez M. Portera.

Cytowany autor dokonał klasyfikacji strategii na podstawie dwóch kryteriów: przyjętych celów strategicznych oraz źródeł przewagi strategicznej. W praktyce gospodarczej są to więc kryteria słabo określone i trudne do jednoznacznej identyfikacji. Kryteria te, rozpatrywane ponadto przez dwa dodatkowe wymiary (sektor i segment oraz unikatowość i koszt), pozwalają autorowi wyróżnić trzy rodzaje strategii: strategię wyróżniania, wiodącej pozycji kosztowej oraz strategię koncentracji. Nie wiadomo jednak, dlaczego w skali sektora autor wyróżnia dwie strategie (wyróżnianie, wiodąca pozycja kosztowa), natomiast w skali segmentu tylko strategię koncentracji. Ponadto, brak jasności co do pojęcia koncentracji. Jest ono przeciwstawne do pojęcia „rozproszenie”. Pojawia się więc naturalne pytanie, gdzie zaczyna się koncentracja i zorientowana na nią strategia koncentracji? Poza tym, czy istnieje strategia rozproszenia? Na marginesie trzeba zaznaczyć, że w cytowanym tłumaczeniu pracy M. Portera używa się terminu „strategia zróżnicowania” (a nie wyróżniania), co, jak sądzę, jest błędem tłumaczenia [6, s. 54]. Pozostając przy kwestiach terminologicznych wypada zaznaczyć, że używany dalej termin „dywersyfikacja produktu” oznacza różne wersje tego samego produktu, natomiast „wy-

różnianie” (dyferencjacja) oznacza wyróżnianie produktu wg określonej cechy. Należy jednak dodać, że w powyższej konwencji odrębnymi pojęciami są: dywersyfikacja produkcji (wprowadzanie nowych produktów) i dywersyfikacja działalności (podejmowanie działalności w nowych dziedzinach).

Własną próbę klasyfikacji – odwołując się jednak do założeń klasyfikacji M. Portera – przedstawiają H. Steinmann i G. Schreyeogg [7, s. 147]. Rezygnują oni z terminu „strategia koncentracji”, rozpatrując zawarty w nim wymiar strategii w ujęciu dwubiegunowym (część rynku – cały rynek). Jest to – jak się wydaje – bardziej właściwe, jednak warto zwrócić uwagę na pewną relatywność pojęć „część rynku” i „całość rynku”. To co dla np.: piekarni będzie całym rynkiem, dla innego producenta – np.: guzików – może być częścią rynku. Wprowadzają oni ponadto trzecie kryterium klasyfikacji – reguły konkurencji. Według propozycji tych autorów przedsiębiorstwo może albo dostosować się do istniejących reguł konkurencji (adaptacja), albo je zmienić (zmiana). Ten wymiar strategii bez wątpienia zasługuje na uwagę. Jest on jednak mało wyrazisty, trudno więc oczekiwać, że jako taki, przyczyni się do lepszej strukturalizacji pojęcia strategii.

Pomijając przedstawione wyżej uwagi szczegółowe, w zaproponowanych koncepcjach zasadnicze zastrzeżenia budzą przyjęte kryteria klasyfikacji.

Struktura modelu

Problem strukturalizacji pojęcia strategii i uporządkowania terminologii w tej dziedzinie leży nie w braku klasyfikacji, lecz w ich nadmiarze. Wydaje się, że kluczem do rozwiązania tego problemu jest znalezienie właściwych kryteriów wyodrębniania różnych rodzajów strategii, wyprowadzonych z istoty działalności przedsiębiorstwa. Spotykane w literaturze kryteria w zdecydowanej większości dotyczą bowiem różnego rodzaju przejawów istnienia przedsiębiorstwa, a nie istoty jego działalności.

W ujęciu zarządzania strategicznego metacelem przedsiębiorstwa jest przetrwanie. Można zatem przyjąć, że – w najbardziej ogólnym rozumieniu – **strategia jest sposobem rozwiązywania problemu przetrwania (istnienia) przedsiębiorstwa, które zawsze odbywa się w otoczeniu.** Stąd też, sprawą kluczową dla strukturalizacji pojęcia strategii jest identyfikacja problemów związanych ze współistnieniem przedsiębiorstwa w otoczeniu. Zagadnienie to jest jednak dość złożone.

Problem przetrwania – powiadają teoretycy systemów – jest problemem odpowiedniej transformacji systemu, dokonywanej w odpowiednim czasie. *„Transformacja jest zbiorem reguł, które określają, w jaki sposób poszczególne zdarzenia w otoczeniu wpływają na stan systemu, w szczególności na stan identyfikujących go zmiennych [...] istnienie systemu trwa w danym otoczeniu, jeżeli identyfikujące*

go zmienne pozostają w tym otoczeniu stabilne” [8, s. 132]. Zgodnie z koncepcją teorii systemów, gdy przetrwanie systemu osiąga się przez zmianę transformacji – system adaptuje się. Natomiast gdy osiąga się to w wyniku transformacji stałej – system reguluje się. Jednak każdy system adaptuje się lub reguluje, inaczej bowiem traci tożsamość. Mówiąc językiem zarządzania strategicznego, **adaptacja drogą zmiany transformacji wymaga zmiany strategii**, natomiast regulacja oznacza wprowadzenie również przystosowanie się firmy do otoczenia, lecz na poziomie operacyjnym lub co najwyżej taktycznym.

Podstawowym problemem, jaki się tu pojawia, jest pytanie: jakie zmienne (reguły) transformacji określają przetrwanie systemu. Z nich bowiem powinna się wywodzić charakterystyka strategii przedsiębiorstwa jako systemu.

Jak już wspomniano, transformacja określa reguły, według których poszczególne zdarzenia wpływają na stan systemu. Z tego punktu widzenia – zdaniem autora – za kluczowe zmienne transformacyjne, określające rodzaj strategii firmy, należy uznać następujące zmienne:

- zmienna transformacji sprawnościowej przedsiębiorstwa,
- zmienna koordynacji przedsięwzięć adaptacyjnych oraz
- zmienna orientacji działań rynkowych.

Zmienne te zostały zdefiniowane dwubiegunowo, tzn. przebiegają one między dwu w pewnym stopniu przeciwstawnymi sobie sposobami transformacji (zob. rys. 1).

Zmienna transformacji sprawnościowej przedsiębiorstwa rozciąga się między klasyczną regułą transformacji, jaką jest ekonomia korzyści wielkiej skali produkcji (*Economics of Scale*) oraz ekonomią zakresu (*Economics of Scope*). Termin „ekonomia zakresu” nie jest dobrym tłumaczeniem terminu angielskiego i bywa tłumaczony również jako „ekonomia grupy (rodziny) wyrobów”. Znamionuje on regułę – odwrotną niż w ekonomii skali – że przedsiębiorstwo może być konkurencyjne, produkując dwa lub więcej wyrobów obok siebie. Reguła ta ukształtowała się we współczesnych warunkach gospodarczych, w których: po pierwsze, coraz trudniejsze jest spełnienie warunków do stosowania ekonomii skali (brak odpowiednich rynków zbytu) oraz po drugie, występuje znacznie wyższy poziom konkurencji. Uwarunkowania te m. in. sprawiają, że obecnie mamy do czynienia z innym kanonem oceny przedsiębiorstwa. W ocenie tej wąsko rozumiana sprawność ekonomiczna ustępuje miejsca takim megakryteriom, jak: przetrwanie, stabilność, konkurencyjność itp.

Zmienna koordynacji przedsięwzięć adaptacyjnych zakłada również dwa bieguny: koordynację produkcyjną oraz koordynację rynkową. Pierwsza z nich zmierza do adaptacji przedsiębiorstwa do otoczenia drogą manewrowania strukturami wy-

Tab. 1. Zestawienie zmiennych transformacyjnych i zmiennych opisujących

Zmienne transformacyjne	Zmienne opisowe	
Zmienna transformacji sprawnościowej	Ekonomia skali: <ul style="list-style-type: none"> • produkcja masowa, • technologia wyspecjalizowana, • produkt standardowy 	Economics of Scope: <ul style="list-style-type: none"> • wielkość produkcji ograniczona, • technologia elastyczna, • produkt złożony, rozbudowany
Zmienna koordynacji przedsięwzięć adaptacyjnych	koordynacja produkcyjna: <ul style="list-style-type: none"> • „nastawienie na produkcję”, • „szybka” oferta produktowa, • tradycyjna sprzedaż 	koordynacja rynkowa: <ul style="list-style-type: none"> • „nastawienie na rynek”, • elastyczna oferta produktowa, • dojrzały marketing
Zmienna orientacji rynkowej	orientacja „na potrzebę”: <ul style="list-style-type: none"> • zaspokajanie potrzeby, • maksymalizacja parametrów techniczno-operacyjnych produktu w relacji produkt-potrzeba, • dostawa ściśle określonego produktu, • strategia budowana wokół potrzeby 	orientacja „na klienta”: <ul style="list-style-type: none"> • dawanie korzyści, • dostosowanie parametrów produktu do wymagań klienta, • kompleksowa obsługa klienta, • strategia budowana wokół klienta

Tab. 2. Główne czynniki przewagi konkurencyjnych zidentyfikowanych strategii

Rodzaj strategii	Czynniki przewagi konkurencyjnej
Strategia kosztowa	• niskie koszty (cena)
Strategia niszy technologicznej	• uniwersalność oferty, cykl realizacji
Strategia komputerowo zintegrowanej produkcji	• szybkość adaptacji oferty produktowej do zmieniającego się popytu
Strategia dywersyfikacji produktu	• liczba wersji produktu oferowanych na bazie produktu standardowego
Strategia masowego marketingu	• rozszerzenie przestrzeni sprzedaży + przepustowość kanałów dystrybucji
Strategia niszy rynkowej	• unikatowość produktów (usług) i poziom niezawodności działania
Strategia wyróżnionej produkcji	• poziom wyróżnienia + liczba wyróżnionych cech
Strategia zindywidualizowanego marketingu	• suma zintegrowanych korzyści klienta

często wymienianą w literaturze oraz w praktyce – strategią innowacji. W przedsiębiorstwie nie ma bowiem autonomicznych procesów innowacyjnych, nie może być zatem autonomicznej strategii innowacyjnej. Analizowany model zakłada, że zmiana strategii uruchamia, ukierunkowany na właściwe jej kryterium (czynnik przewagi konkurencyjnej) i realizowany w przekroju całego przedsiębiorstwa, proces innowacyjny. W tym kontekście, **strategia** przedsiębiorstwa nie polega na jakichś spektakularnych wyborach (decyzjach), lecz **jest odpowiednio zorientowanym systemem małych kro-**

ków, obejmującym wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa.

■ Powyższe dotyczy również strategii jakości. W dzisiejszych czasach jakość należy traktować jako swego rodzaju normę. Co najwyżej można mówić o jakości jako o czynniku wyróżniania (strategia wyróżnionej produkcji). Chodzi tu jednak o najwyższe „rejstry” jakości.

■ Z punktu widzenia metodologii decyzji [4, s. 28], przedstawiony model ma charakter opisowo-prognostyczny. Poza strukturalizacją pojęcia strategii, daje on pewne możliwości określenia sekwencji kolejnych strategii w przeszłości, stosownie do odpowiednich relacji w płaszczyźnie przedsiębiorstwo – otoczenie.

Zidentyfikowane strategie bardziej szczegółowo zostaną przedstawione w części 2 i 3 artykułu.

Mieczysław Moszkowicz

Główne tezy niniejszego artykułu po raz pierwszy były referowane w maju 1996 r. w Borowicach, na konferencji zorganizowanej przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa AE we Wrocławiu. W stosunku do tam przedstawionego tekstu [3], w powyższym artykule wprowadzono pewne zmiany.

BIBLIOGRAFIA

[1] ASPLUND G., *An Integrated Development Strategy*, John Wiley (Sons, Chichester – New York – Brisbane – Toronto – Singapore 1990.

[2] Globalna strategia ABB. Przemówienie Percy Barnevika, prezesa zarządu ABB, na konferencji w Warszawie, „Rzeczpospolita” nr 92, 18.04.1996.

[3] MOSZKOWICZ M., *Zintegrowany model strategii przedsiębiorstwa*, [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – doświadczenia praktyczne, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Mat. konferencyjne, Borowice, 19–22 maja 1996 r.

[4] O'SHAUGHNESSY J., *Metodologia decyzji*, PWE, Warszawa 1975.

[5] PENC J., *Strategie zarządzania – strategie dziedziczne i ich realizacja, zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1995.

[6] PORTER M., *Strategia konkurencji – metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

[7] STEINMANN H. SCHREYOGG G., *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem – koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.

[8] WEINBERG G.M., *Ogólna teoria systemów w ujęciu informatyki*, [w:] *Ogólna teoria systemów*, pr. zbior. pod red. G.J. KLIRA, WNT 1976.

Janusz Zawila-Niedźwiecki

Fazy giełdowego notowania ciągłego

Rynek notowań według jednolitego kursu (*fixingu*), realizując w pełni zasadę wyznaczania równowagi popytu i podaży, ma tę wadę, że moment zawierania transakcji jest jeden. Fakt ten jest z jednej strony sprzeczny z logiką techniki handlu szeroko rozumianego, nawet po analogie bazarowe, a z drugiej – zaprzecza ciągłości zjawisk ekonomicznych, których giełda ma być odzwierciedleniem i wyceną. Cykl giełdowy dla takiego rynku składa się z długich okresów zbierania zleceń oraz dokonywania rozliczeń przedzielonych krótką sesją ustalania kursów, której długość (nieznacząca) jest zależna głównie od sposobu notowania (głosem, aukcyjny, komputerowy). Skłania on też inwestorów do postaw pasywnych, wyrażających się w nadużywaniu zleceń „po każdej cenie”.

Właśnie po to, by zapobiec takim niedogodnościom, wymyślono notowania ciągłe. Ich celem jest umożliwienie zawierania transakcji w dowolnym momencie długiego czasu sesji po różnych cenach. Ma to odzwierciedlać bieżącą sytuację na rynku jako wypadkową, zmieniających się w czasie, popytu i podaży, związanych z dynamicznie ukazującymi się informacjami o stanie rynku oraz o sytuacji poszczególnych spółek i ich papierów wartościowych.

Dodajmy jednak, że żadna giełda nie notuje metodą ciągłą przez całą dobę. Z reguły wykorzystuje *fixing* do ustalenia kursu otwarcia sesji notowań ciągłych. Nawet więc w ramach notowania ciągłego obie metody mogą współistnieć na tej samej giełdzie.

W świecie spotykane są dwa typy rynku giełdowego: kierowanego zleceniami bądź cenami. Na rynku kierowanym zleceniami domy maklerskie zbierają od inwestorów oraz przekazują na giełdę zlecenia, które są centralnie zestawiane i porządkowane, a jeśli to możliwe, kojarzone po cenie bieżąco ustalonej, zgodnie z układem popytu i podaży. Warunki wykonania zleceń, czyli cena i wielkość transakcji, zależą od sytuacji na rynku w chwili ich złożenia.

Natomiast na rynku kierowanym cenami maklerzy przekazują zlecenia klientów do pośredników obrotu, których zadaniem jest proponowanie własnych cen kupna i sprzedaży. Jest to podobne do

działalności kantorów walutowych. Pośrednicy obrotu nie mogą uchylać się od transakcji, jeśli zlecenia klientów odpowiadają zadeklarowanym publicznie cenom. Rynek taki jest scentralizowany w sensie miejsca i obrotu, ale zdecentralizowany w sensie samego zawierania transakcji i ustalania cen. Ceny te oraz warunki proponowane przez różnych pośredników-animatorów (domy maklerskie typu *market-maker*) są jednak bardzo podobne, bowiem konkurują oni między sobą o klientów, a także arbitrażowo handlują, ze sobą zajmując pozycję zwykłego klienta.

Pierwszy typ rynku funkcjonuje na przykład w Nowym Jorku, Tokio, Mediolanie, Atenach, Paryżu, Frankfurtach, drugi właściwie tylko w Londynie (dlatego bywa zwany anglosaskim) i na amerykańskim rynku pozagiełdowym NASDAQ.

Trudno byłoby udowodnić wyższość któregoś z tych typów rynków, choć znamienne mogą stać się niedawne zapowiedzi giełdy londyńskiej o przejściu od 1997 roku na model obrotu kierowanego zleceniami. Warto natomiast podkreślić, że:

- przyjęcie jednego z tych modeli jest silnie uzależnione od struktur i zasad prawnych funkcjonowania domów maklerskich;
- oba modele mogą współistnieć w jednej gospodarce – dowodzi tego amerykańska Wall Street i NASDAQ, gdzie obok siebie działają pośrednicy giełdowi obu typów, do których zwracają się ci sami klienci;
- niewątpliwa jest konkurencja obu modeli (zwłaszcza w USA oraz między Paryżem i Frankfurtem a Londynem);
- narzędzia techniczne (szczególnie informatyka) nie są czynnikiem decydującym w ocenie obu modeli, lecz praktyczna skuteczność konkretnych giełd.

Warto też dodać, że Spółka Giełd Francuskich (SBF) czyni wysiłki, aby rozwiązania giełdy paryskiej, zasadniczo sterowanej zleceniami, wykorzystywały funkcje drugiego modelu dla szczególnie słabo płynnych papierów. Dalej przybliżę notowania ciągłe na przykładzie francuskiego rynku papierów wartościowych, który od początku przywracania w Polsce takiego rynku służył mu za wzór.

Rynek francuski bazuje na trzech rozwiązaniach technicznych: [1,2]

- telekomunikacyjnej sieci przekazywania zleceń i potwierdzania ich wykonania,
- informatycznym systemie zawierania transakcji w czasie rzeczywistym,
- systemie upowszechniania informacji.

Sposób składania zleceń przez inwestorów jest rozwiązywany przez same domy maklerskie i częstokroć przypomina zasady znane nam w Polsce. Po stronie giełdy komputerowa analiza zlecenia pozwala je od razu zrealizować w całości lub części, albo odpowiednio ustawić w kolejce ofert kupna lub sprzedaży. Przy wykorzystaniu tej samej drogi i rozwiązań, które służą składaniu zleceń, wysyłane są informacje o wykonaniach. Natomiast proces upowszechniania informacji jest technicznie oddzielony od procesu składania zleceń. Oba korzystają z różnych platform technicznych przekazu komunikatów.

Zlecenia mogą być składane przez 24 godziny na dobę, ale tylko od 10.00 do 17.30 są obsługiwane na zasadzie rynku ciągłego. W pozostałym okresie są zbierane do karnetu.

Od godziny 8.00 do 10.00 ma miejsce faza wstępnego otwarcia sesji. Zlecenia są klasyfikowane do postaci arkusza zleceń, szacunkowe kursy wynikające z zasad *fixingu* są podawane do publicznej wiadomości i przez cały ten czas po każdym złożonym, usuniętym albo zmodyfikowanym zleceniu czynności te są powtarzane. Natomiast transakcje nie są zawierane.

O godzinie 10.00 następuje otwarcie sesji, polegające na notowaniu jednolitego kursu na bazie złożonych zleceń. Określa się kurs otwarcia i realizuje zlecenia z obszaru wykonywalnego. Obok kursu otwarcia, który jest pierwszym kursem bieżącym w rozpoczynanym notowaniu ciągłym, ogłasza się pierwsze rozwarcie ofert kupna i sprzedaży (najlepszą ofertę kupna i najlepszą ofertę sprzedaży czekającą na kontrahenta), które wynika z uporządkowania zleceń nie zrealizowanych.

Od tego momentu trwa notowanie ciągłe. Każde nowe zlecenie trafiające do systemu powoduje ocenę możliwości skojarzenia go ze zleceniami rozwarcia ofert i realizację lub umieszczenie w odpowiednim miejscu kolejki ofert. Cena każdej kolejnej transakcji staje się kursem bieżącym, natychmiast upowszechnianym odpowiednimi drogami.

Sesję zamyka się o 17.30 i ostatni kurs bieżący określa jako kurs zamknięcia.

Rys. 2. Fazy notowania ciągłego

	FAZY	CZYNNOŚCI	
C Z A S ↓	Składanie zleceń do karnetu	Tylko składanie zleceń	
		Składanie zleceń oraz ogłaszanie stanu rynku bez zawierania transakcji	
	<i>Fixing</i> otwierający notowanie ciągłe	Ustalenie kursów otwarcia, zawarcie transakcji na bazie zleceń z karnetu	
	Notowanie ciągłe		Przyjmowanie zleceń, kojarzenie ich w transakcje ustalanie i ogłaszanie bieżących, zmiennych kursów
			Ewentualne zawieszenie notowania ciągłego oraz <i>fixing</i> wznowiający
Przyjmowanie zleceń...			
Zamknięcie notowania ciągłego		Przygotowanie danych do rozliczeń	
		Reorganizacja danych do następnego cyklu notowań	

Źródło: Opracowanie własne.

Dzień giełdowy kończą rozliczenia, a właściwie ich faza wstępna polegająca na przygotowaniu zestawień zawartych transakcji oraz przepływów w gotówce i w papierach. Zestawienia zostaną wykorzystane w rozliczeniach ostatecznych przeprowadzanych dla operacji „natychmiastowych” (kasowych) w cyklu trzydniowym, a dla operacji kompensowanych – w cyklu comiesięcznym. Po rozliczeniach wykonuje się jeszcze tylko procedury porządkowe, na przykład usuwanie zleceń przeterminowanych.

Należy dodać, że we Francji obrót pozagiełdowy, choć prawnie stanowi odrębną część rynku, technicznie jest obsługiwany przez giełdę. Rozwiązania obrotu są więc oparte na jednakowych zasadach, z poprawką na fakt mniejszej z reguły płynności na rynku pozagiełdowym.[3] W Polsce natomiast rynek pozagiełdowy prowadzi osobna spółka Centralna Tabela Ofert SA.

BIBLIOGRAFIA

- [1] GELEDAN A., *La Bourse. Marche financier ou casino*, Edition Sirey, Paryż 1991.
- [2] Association de Formation de Professionnels de la Bourse, *Organisation et fonctionnement du marche des valeurs mobilières*, Paryż 1990.
- [3] DURAND M., *La Bourse*, Edition La Decouverte, Paryż 1990.

Autor jest pracownikiem Instytutu Organizacji Systemów Produkcji Politechniki Warszawskiej i dyrektorem Działu Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Jerzy Lech Czarnota, Marcin Czarnota

Usytuowanie i zadania rad nadzorczych w polskim kodeksie handlowym (II)

Kadencja rady nadzorczej

W spółkach akcyjnych członkowie pierwszych rad nadzorczych mogą być powołani najwyżej na 1 rok, a następnych najwyżej na 3 lata. Przez pierwszą radę rozumie się nie tylko tę, która wybrana została po założeniu spółki, lecz także utworzoną później, wskutek zmian statutu. Rok traktowany jest nie jako rok kalendarzowy, ale jako czas do walnego zgromadzenia po pierwszym roku obrachunkowym.

Statut może w powyżej określonych granicach czasu postanawiać częściowe odnawianie składu rady nadzorczej w ten sposób, że pewna liczba członków rady ustępuje bądź w drodze losowania, bądź według starszeństwa wyboru. Również w tym przypadku mandaty członków rady nadzorczej wygasają z dniem odbycia walnego zgromadzenia, zatwierdzającego sprawozdanie, bilans oraz rachunek zysków i strat za ostatni rok ich urzędowania.

Jak już wcześniej wspomniano, mandat członka rady nadzorczej gaśnie przed upływem czasu, na który go powołano z chwilą dokonania wyboru grupami.

Walne zgromadzenie może w każdej chwili odwołać członka rady, lecz nie w sytuacji, gdy wyboru dokonano grupami. W tym przypadku nawet grupa nie może odwołać członka rady, choćby była identyczna z tą, która dokonała wyboru. Można natomiast zgłosić wniosek, aby walne zgromadzenie odwołało wszystkich członków rady i przeprowadziło nowe wybory. Można połączyć z tym wniosek o ponowny wybór grupami.

W razie, gdy wskutek ustąpienia, śmierci itp. rada nadzorcza nie składa się z przepisanej liczby członków, zarząd powinien zwołać nadzwyczajne walne zgromadzenie w celu uzupełnienia jej składu lub podjęcia działania, aby członków rady powołano w inny, przewidziany statutem sposób. Ponowny wybór członka rady nadzorczej jest dopuszczalny.

Pewne wątpliwości budzi nieprecyzyjne brzmienie art. 379 § 5 k.h. i art. 381 § 3, bowiem mówią one, że mandaty dotychczasowych członków rady

nadzorczej wygasają „z dniem odbycia walnego zgromadzenia”, natomiast według pewnej grupy poglądów, mandaty dotychczasowych członków rady nadzorczej wygasają w dniu dokonania wyboru nowych członków przez walne zgromadzenie. Powstaje w związku z tym problem, kiedy wygasają mandaty członków rady nadzorczej?

W literaturze istnieje tu rozbieżność poglądów. T. Kulesza przyjmuje, że „zarówno w stosunku do zwykłego upływu kadencji, jak i przedterminowego jej wygaśnięcia należy przyjąć, iż kadencja rady i komisji trwa nadal, mimo zatwierdzenia sprawozdania, bilansu, rachunku zysków i strat oraz mimo odbywania się zgromadzenia, mającego dokonać wyboru grupami, dopóki nie powołano nowego składu tych organów.”¹⁾

Maurycy Allerhand²⁾ w komentarzu do kodeksu handlowego zajmuje podobne stanowisko. „Z brzmienia art. 379 § 5 nie można wnosić, że członkowie rady, którzy ze względu na wybory grupami mają ustąpić, nie mogą więcej pełnić swoich funkcji po odbyciu walnego zgromadzenia, lecz tylko, że w ich miejsce należy wybrać innych członków, jeżeli zaś wyboru nie dokonano, dotychczasowi członkowie rady mają obowiązek dalej spełniać swoje funkcje, aż do czasu, kiedy wybór będzie skuteczny, bo spółka nie może być pozbawiona swego organu, a zwłaszcza koniecznego.”

„W ustawie jest mowa o zatwierdzeniu sprawozdania, bilansu oraz rachunku zysków i strat, wskutek czego, w razie gdy walne zgromadzenie odmówiło zatwierdzenia, mandat członka trwa dalej, nie można więc przyjąć, że mandat gaśnie z chwilą podjęcia uchwały co do sprawozdania, bilansu oraz rachunku zysków i strat, bo może okazać się konieczne usunięcie braków, a tego mają dokonać dotychczasowi członkowie; nie stoi to jednak na przeszkodzie wyborowi innych członków rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej przez walne zgromadzenie i poruczenie tymże dalszych funkcji.”

Innego zdania jest Szwaja³⁾, który uważa, że: „Dla wygaśnięcia mandatów dotychczasowych członków nie ma znaczenia czy dokonano wyboru

nowych członków rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej.”

Prawa i obowiązki członków rad nadzorczych

Wśród praw należy wymienić przede wszystkim prawo do informacji oraz prawo do wynagrodzenia.

Aby członkowie rad nadzorczych mogli skutecznie wypełniać swoje funkcje, muszą mieć dostęp do stosownych dokumentów oraz do informacji o spółce i działalności jej przedsiębiorstwa.

O wydanie stosownych dokumentów każdy członek rady może zwrócić się bezpośrednio do zarządu, a co najważniejsze, zarząd musi uczynić zadość takiemu żądaniu.

Zgodnie z art. 386 § 2 i 3 k.h. prawo do wynagrodzenia ma członek rady nadzorczej delegowany do stałego, indywidualnego wykonywania nadzoru, a do ustalenia jego wysokości właściwe jest walne zgromadzenie. Prawo do wynagrodzenia przysługuje również członkowi rady nadzorczej delegowanemu do czasowego wykonywania czynności członka zarządu, nie mogącego sprawować swoich czynności (art. 383 § 1 k.h.).

Poza tymi dwoma wyjątkami z braku odpowiedniego postanowienia statutu lub uchwały walnego zgromadzenia, które mają przyznać radzie wynagrodzenie, członkowie rady nadzorczej nie mają prawa do wynagrodzenia.

Wśród zasadniczych obowiązków członków rad nadzorczych należy wymienić przede wszystkim:

- rzetelność i prawidłowe wykonywanie pełnionej funkcji przy zachowaniu staranności „sumiennego kupca”;
- zachowanie w tajemnicy wiadomości, które członek rady uzyskał w związku z pełnioną funkcją, a ich ujawnienie mogłoby przynieść spółce szkodę;
- obowiązki płynące z zakazu konkurencji, które odnoszą się jednak tylko do członków rad nadzorczych delegowanych do stałego indywidualnego wykonywania czynności nadzorczych, jak również członków rad nadzorczych delegowanych do zarządu do czasowego wykonywania czynności członka zarządu.

Kompetencje rady nadzorczej

Rada nadzorcza obowiązana jest wykonywać stały nadzór nad działalnością spółki. Do szczególnych obowiązków należy badanie bilansu oraz rachunku zysków i strat, zarówno co do zgodności z dokumentami, jak i ze stanem faktycznym, badanie sprawozdań zarządu, wniosków zarządu odnośnie do podziału zysków i pokrycia strat oraz składanie walnemu zgromadzeniu corocznego sprawozdania z wyników tego badania. W celu wykonania powyższych czynności rada nadzorcza może żądać od zarządu i pracowników spółki

sprawozdań i wyjaśnień, dokonywać rewizji majątku, sprawdzać księgi, dokumenty itp. Statut spółki nie może ograniczyć zakresu wymienionych obowiązków rady nadzorczej, ani przekazać ich innemu organowi. Rada nadzorcza nie może również przenieść swych uprawnień na osoby trzecie przez wyznaczenie zastępców lub pełnomocników.

Do uprawnień rady nadzorczej należy ponadto:

- zwoływanie zwyczajnego walnego zgromadzenia, jeżeli zarząd nie zwołał go w terminie przewidzianym w kodeksie handlowym lub statucie (art. 393 § 1 k.h.),
- zgłaszanie wniosków o zwołanie przez zarząd nadzwyczajnego walnego zgromadzenia (art. 393 § 1 k.h.),
- zwoływanie nadzwyczajnego walnego zgromadzenia, jeżeli zarząd nie zwołał go w terminie dwóch tygodni od zgłoszenia odpowiedniego żądania (art. 393 § 1 k.h.),
- reprezentowanie spółki w umowach pomiędzy nią a członkami zarządu oraz w sporach z nimi (art. 374 k.h.),
- wytaczanie powództw o unieważnienie uchwał walnego zgromadzenia powziętych wbrew przepisom lub postanowieniom statutu (art. 413 § 1 i § 2 pkt 1 k.h.),
- zawieszanie, z ważnych powodów, w czynnościach członków zarządu (art. 383 § 1 k.h.),
- delegowanie członków rady nadzorczej do czasowego wykonywania czynności członków zarządu, nie mogących sprawować swoich czynności (art. 383 § 2 k.h.),
- podejmowanie kroków w celu uzupełnienia składu zarządu w razie zawieszenia w czynnościach lub stałej niemożności sprawowania czynności przez członków zarządu (art. 383 § 2 k.h.).

Statut może rozszerzyć uprawnienia rady nadzorczej. Mogą one postanawiać, że zarząd jest obowiązany uzyskać zezwolenie rady nadzorczej przed dokonaniem pewnych oznaczonych czynności (art. 384 k.h.). Zastrzeżenie to ma skutek tylko w stosunkach wewnętrznych spółki, natomiast nie ma mocy wobec osób trzecich. Jeśli zarząd dokona czynności bez zezwolenia rady nadzorczej, będą one wiązały spółkę w stosunku do osób trzecich.

Rozszerzenie uprawnień rady nadzorczej może nastąpić tylko w statucie spółki, bądź też w drodze jego zmiany. Zwykła uchwała walnego zgromadzenia nie jest wystarczająca. W tym samym trybie może nastąpić całkowite lub częściowe uchylenie postanowień rozszerzających uprawnienia rady nadzorczej.

Statut spółki może także przewidywać, że wszyscy lub część członków zarządu będą wybierani przez radę nadzorczą oraz przyznawać jej prawo ich odwołania.

Uchwały rady nadzorczej mogą być powzięte, jeżeli wszyscy członkowie rady zostali zaproszeni. Zapadają one bezwzględną większością głosów od

danych, chyba że statut stanowi inaczej. Oznacza to, że rada nadzorcza podejmuje uchwały podczas posiedzeń. Nie można jednak wykluczyć podejmowania uchwał przez radę nadzorczą poza posiedzeniami, ale tylko wtedy, gdy możliwość taką przewiduje statut. „*W takim przypadku statut powinien określać przesłanki przyjmowania uchwał bez odbywania posiedzenia rady oraz zakres spraw, których mogą one dotyczyć.*”⁴⁾

Odpowiedzialność

Kodeks handlowy reguluje odpowiedzialność organów kontroli i nadzoru w tych samych rozdziałach co odpowiedzialność zarządu i członków zarządu. Takie rozwiązanie wydaje się zasadne ze względu na nadrzędność tych organów wobec zarządu w wewnętrznych, korporacyjnych decyzjach spółki, co sytuuje je, a z pewnością radę nadzorczą, jako organ współzarządzający.

Kodeks handlowy przewiduje dla członków rad nadzorczych i komisji rewizyjnych odpowiedzialność cywilną, jak i odpowiedzialność karną.

Odpowiedzialność cywilna

■ Członek rady nadzorczej i komisji rewizyjnej odpowiada wobec spółki za szkodę wyrządzoną przez działalność sprzeczną z prawem lub postanowieniami statutu (art. 474 § 1 k.h.).

■ Członek rady nadzorczej i komisji rewizyjnej zobowiązany jest do starannego wykonywania swoich obowiązków i wobec spółki odpowiada za szkodę, spowodowaną brakiem takiej staranności (art. 474 § 2).

■ Jeżeli szkodę wyrządziło wspólnie kilka osób, za szkodę odpowiadają solidarnie (art. 474 k.h.).

■ Członek rady nadzorczej i komisji rewizyjnej, który przy wykonywaniu kontroli (rewizji), rozmyślnie lub przez niedbalstwo dopuścił do wyrządzenia spółce szkody, zobowiązany jest do jej naprawienia (art. 473 k.h.).

■ Jeżeli spółka nie wytoczy powództwa o odszkodowanie w ciągu roku od ujawnienia czynu wyrządzającego szkodę, wówczas każdy akcjonariusz oraz posiadacz imiennego świadectwa założycielskiego może wnieść pozew o wypłatę odszkodowania spółce (art. 477 § 1 k.h.).

■ W przypadku, gdy powództwo o odszkodowanie wytacza akcjonariusz oraz w przypadku upadłości spółki, osoby zobowiązane do naprawienia szkody nie mogą powoływać się na uchwałę zgromadzenia, udzielającego im pokwitowania, ani też na dokonane przez spółkę zrzeczenie się roszczeń o odszkodowanie (art. 478 k.h.).

■ Wierzytelności z tytułu naprawienia szkody przedawniają się z upływem 5 lat, a termin ten biegnie od dnia, w którym spółka dowiedziała się o szkodzie i o osobie zobowiązanej do odszkodowania (art. 479 § 1 i 2 k.h.). Jeżeli szkoda wynikła ze

zbrodni lub występku, wierzytelność ulega dwudziestoletniemu przedawnieniu, licząc od dnia popełnienia przestępstwa (art. 497 § 4 k.h.). W każdym razie wierzytelności przedawniają się z upływem dwudziestu lat od dnia spełnienia czynu wyrządzającego szkodę (art. 479 § 3 k.h.).

■ Wyżej określone zasady odpowiedzialności członków rady nadzorczej i komisji rewizyjnej wobec spółki nie naruszają praw akcjonariuszy oraz osób trzecich do dochodzenia szkody, wyrządzonej im bezpośrednio.

Od dawna przedmiotem kontrowersji w piśmiennictwie dotyczącym kodeksu handlowego jest kwestia wymogu winy – w znaczeniu subiektywnej wadliwości postępowania – jako przesłanki odpowiedzialności osób wymienionych w art. 474 § 1 k.h.

W komentarzach przedwojennych spotykamy się z następującymi poglądami w tej sprawie:

Namitkiewicz: „*brak działania z rozmysłem lub brak niedbalstwa nie wpływa na zwolnienie od odpowiedzialności*”⁵⁾.

Przeciwnie stanowisko zajmuje Dziurzyński, według niego „*to spółka ma udowodnić, że przez zachowanie organu powstała szkoda, zaś pozwany organ, że spełnił swój obowiązek staranności albo, że bez swojej winy nie był w stanie go spełnić*”⁶⁾.

Zdaniem M. Allerhanda „*członek władz odpowiada, chociaż nie brał udziału w czynności lub głosował przeciwko dokonaniu pewnej czynności, gdyż jego rzeczą jest zapobiec działalności niekorzystnej dla spółki, nie odpowiada jednak członek władzy, jeżeli nie można mu przypisać winy, co jest możliwe wtedy, gdy czynności są podzielone, a członek nie mógł się przekonać o niekorzystnym działaniu innego członka władz, a tym samym nie mógł odwrócić szkody dla spółki.*”⁷⁾

Współcześnie również spotykamy wśród autorów rozbieżności w tej materii. Kmiecik⁸⁾ i Wiśniewski⁹⁾ uważają, że kwestia winy, zgodnie z treścią tego przepisu, jest obojętna dla odpowiedzialności. Wiśniewski koryguje jednak swoje stanowisko twierdząc: „*dla uznania istnienia odpowiedzialności za szkodę wystarczy, że osoba działająca wiedziała (albo nie wiedziała wskutek niezachowania należytej staranności), iż dopuszcza się działania niezgodnego z prawem lub statutem*”.

Najbardziej właściwe wydaje się stanowisko Szajkowskiego, który uważa, „*że chociaż art. 474 k.h. formalnie nie wspomina o konieczności istnienia winy w działaniu członka władz lub likwidatora, to jednak odpowiedzialność z tego przepisu jest ukształtowana na zasadzie winy, a nie jako odpowiedzialność absolutus, na zasadzie ryzyka.*”

Przepis art. 474 § 2 k.h. całkowicie wyraźnie określa zobiektywizowany miernik staranności poprzez odniesienie do (sumiennego kupca) i ten zobiektywizowany wzorzec staje się zatem właściwym miernikiem do oceny zachowania się podmio-

tu, którego odpowiedzialność jest ustalana na podstawie art. 474. k.h.¹⁰⁾

Odpowiedzialność karna

■ Członek rady nadzorczej i komisji rewizyjnej, działającej na szkodę spółki, podlega karze pozbawienia wolności do lat pięciu i grzywny (art. 482 § 1 k.h.).

■ Tej samej karze podlega członek rady nadzorczej i komisji rewizyjnej, nakłaniający członka innych organów spółki lub likwidatora, albo udzielających im pomocy do popełnienia przestępstwa na szkodę spółki (art. 482 § 2 k.h.).

■ Członek rady nadzorczej i komisji rewizyjnej, który ogłasza nieprawdziwe dane o spółce albo fałszywie przedstawia je organom spółki lub władzom państwowym, albo osobom powołanym do rewizji, podlega karze pozbawienia wolności do lat dwóch lub grzywny, albo obu tym karom łącznie (art. 484 § 1 k.h.). Jeśli sprawca działa nieumyślnie, podlega karze pozbawienia wolności do roku lub grzywny (art. 484 § 2 k.h.).

■ Członek rady nadzorczej i komisji rewizyjnej, umożliwiający bezprawne głosowanie na walnym zgromadzeniu lub bezprawne wykonywanie praw mniejszości, podlega karze pozbawienia wolności do roku lub grzywny, albo obu tym karom łącznie (art. 485 k.h.).

■ Członek rady nadzorczej i komisji rewizyjnej, posługujący się przy głosowaniu na walnym zgromadzeniu fałszywym zaświadczeniem o złożeniu akcji uprawniającej do głosowania lub cudzą akcją, podlega karze pozbawienia wolności do roku lub grzywny, albo obu tym karom łącznie (art. 486 k.h.).

Przestępstwa określonego w art. 482 k.h. dopuszcza się ten, kto podjął się prowadzenia cudzych spraw, zarówno majątkowych, jak i niemajątkowych w interesie innej osoby, która w wyniku jego działań doznała szkody. Istotą tego przestępstwa stanowi nadużycie zaufania.

Obok uregulowań kodeksu handlowego przepisy ustawy z 12.10.1994 r. o ochronie obrotu gospodarczego i zmianie niektórych przepisów prawa karnego wprowadziły nowy typ przestępstwa nadużycia zaufania, określony w art. 1 tej ustawy:

Art. 1 § 1. Kto będąc obowiązany na podstawie przepisu prawnego, decyzji właściwego organu lub umowy do zajmowania się sprawami majątkowymi lub działalnością gospodarczą Skarbu Państwa, innej osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej nie posiadającej osobowości prawnej, albo osoby fizycznej – przez nadużycie udzielonych mu uprawnień lub niedopełnienie ciążącego na nim obowiązku wyrządzą jej znaczną szkodę majątkową, podlega karze pozbawienia wolności do lat 5.

§ 2. Jeżeli sprawca czynu określonego w § 1 działa w celu osiągnięcia korzyści majątkowych, podlega karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do 8 lat.

§ 3 Jeżeli sprawca czynu określonego w § 1 i 2 wyrządza szkodę majątkową przekraczającą 2 mln,

podlega karze pozbawienia wolności od 1 roku do lat 10.

§ 4. Jeżeli sprawca dopuszcza się nieumyślnie czynu określonego w § 1 lub 3, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3. Zgodnie z § 5 tego artykułu nie podlega natomiast karze, kto przed wszczęciem postępowania karnego dobrowolnie naprawił w całości wyrządzoną szkodę.

Jak widać, krąg podmiotów tego nowego przestępstwa został określony bardzo szeroko. Źródłem zawiązania stosunku szczególnego zaufania może być ustawa, umowa lub decyzja właściwego organu i nie ulega wątpliwości, że powołanie członków rady nadzorczej przez walne zgromadzenie jako najwyższego organu spółki spełnia kryteria wymagane do ewentualnego zastosowania cytowanych wyżej przepisów¹¹⁾.

Jeżeli więc zostaną wypełnione znamiona przestępstwa art. 1 ustawy o ochronie obrotu gospodarczego, a w szczególności spółce zostanie wyrządzona znaczna szkoda majątkowa, to w grę wejdzie wtedy kumulatywny zbieg przepisów kodeksu handlowego i art. 1 ustawy o ochronie obrotu gospodarczego, bowiem zakresy tych przepisów mogą się krzyżować¹²⁾.

Jerzy Lech Czarnota, Marcin Czarnota

PRZYPISY

- ¹⁾ T. KULESZA: *Rady nadzorcze spółek kap. i spółdzielni*. Gdańsk 1994, s. 139.
- ²⁾ *Kodeks handlowy z komentarzem*. Wybór z pracy M. ALLERHANDA. Bydgoszcz 1994. s. 449 (Kodeks handlowy. Komentarz. Lwów 1935).
- ³⁾ SOŁTYSIŃSKI, SZAJKOWSKI, SZWAJA: *Kodeks handlowy. Komentarz tom II*. Warszawa 1996, s. 605.
- ⁴⁾ SOŁTYSIŃSKI, SZAJKOWSKI, SZWAJA: op. cit., s. 631.
- ⁵⁾ J. NAMITKIEWICZ: *Kodeks handlowy. Komentarz*. Warszawa 1937, t. III, s. 346.
- ⁶⁾ T. DZIURZYŃSKI. [w:] DZIURZYŃSKI, FENICHEL HONZATKO, *Komentarz*, t. I nr 4, do art. 379, s. 474.
- ⁷⁾ M. ALLERHAND: op. cit., s. 463.
- ⁸⁾ KMIECIAK w: K.J. KMIECIAK, M. PARSZEWSKI: *Odpowiedzialność spółek, wspólników i zarządów*. Szczecin 1991, s. 102-103.
- ⁹⁾ A. WIŚNIEWSKI: *Prawo w spółkach*, Warszawa 1993, t. III, s. 240.
- ¹⁰⁾ SZAJKOWSKI [w:] SOŁTYSIŃSKI, SZAJKOWSKI, SZWAJA: op.cit., s. 1218-1219.
- ¹¹⁾ SZAJKOWSKI [w:] SOŁTYSIŃSKI, SZAJKOWSKI, SZWAJA: op. cit., s. 1252.
- ¹²⁾ K. BUCHAŁA: PiP 1994 z. 12, s. 35 i nast.

Autorzy – dr Jerzy Lech Czarnota jest pracownikiem naukowym Instytutu Zarządzania i Marketingu Politechniki Częstochowskiej, członkiem Prezydium Zarządu TNOiK, mgr Marcin Czarnota pracownikiem naukowym Instytutu Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Katarzyna Bartusik, Paweł Cabata

Metoda scenariuszy w planowaniu strategicznym

Charakter otoczenia, w jakim funkcjonuje większość firm, zmusza do ścisłej kontroli prawidłowości wykorzystania pozostających do dyspozycji zasobów, śledzenia i modyfikacji, a nawet weryfikacji dotychczasowych działań, a nade wszystko do racjonalnego utrzymywania równowagi na linii przedsiębiorstwo – otoczenie. Nieustanna presja na wzrost obrotów, umacnianie pozycji rynkowej, penetrację dotychczasowych i wchodzenie na nowe rynki zbytu, łatwo może doprowadzić do chaotycznej i nieefektywnej alokacji zasobów. Konkluzje, jakie płyną z rosnącego stopnia złożoności warunków, w których działa firma, są jasne – podejmowanie jakichkolwiek działań nie może być na dłuższą metę skuteczne bez stosowania określonego systemu planowania.

Przedmiotem poniższych rozważań będzie prezentacja szczególnego podejścia planistycznego, a mianowicie systemu planowania opartego na metodzie scenariuszy. Sama koncepcja scenariuszy, jako narzędzia do przewidywania zdarzeń, powstała na gruncie futurologii¹⁾. Scenariusze pierwotnie opracowywane były dla instytucji rządowych oraz dużych przedsiębiorstw. Obszaru potencjalnych zastosowań podejścia scenariuszowego nie należy jednak ograniczać tylko do dużych podmiotów. Metoda scenariuszy wiąże się z pewną filozofią działalności firmy, której wyrazem jest sposób planowania i reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu – dlatego też może być ona z powodzeniem wykorzystywana również przez jednostki gospodarcze średniej wielkości.

Podejścia scenariuszowe i bezscenariuszowe w planowaniu strategicznym

Zadaniem planowania strategicznego jest stworzenie ram dla najistotniejszych decyzji podejmowanych w firmie. Różnica między planowaniem strategicznym a operacyjnym (taktycznym) polega na tym, że zadaniem pierwszego jest stworzenie warunków do perspektywicznej efektywności przedsiębiorstwa, podczas gdy drugie zajmuje się zapewnieniem skuteczności podejmowanych działań. Nie należy jednak planowania strategicznego utożsamiać tylko z planowaniem długookresowym – może dotyczyć ono także krót-

kiego okresu czasu i nie mieć jednocześnie charakteru operatywnego, czy taktycznego²⁾.

W opracowaniach na temat planowania strategicznego jako jedną z koncepcji rozwiązań metodologicznych proponuje się planowanie oparte na metodach scenariuszy. W polskiej literaturze kwestię tę podniósł A. Zawiślak, który planowanie scenariuszowe postawił obok innej odmiany planowania strategicznego – tzw. bezscenariuszowego, czyli planowania w warunkach wielorakich ewentualności (*multiple contingency planning*)³⁾. Konotacja pojęcia „wielorake ewentualności” wskazuje jednak na cechy, które raczej są domeną planowania scenariuszowego – stąd wydaje się, że nazwa ta nie oddaje w pełni specyfiki tego typu planowania. Generalny podział w podejściach do planowania strategicznego, nie do końca jednak tożsamy z powyższym, przedstawiony został również przez A. Klasika, który zaproponował dwa prototypy planowania strategicznego: bez i z użyciem metody scenariuszy⁴⁾.

Różnice w podejściach do planowania strategicznego wynikają z tego, czy firma w określaniu swojej strategii reaguje w sposób adaptacyjny na zachodzące zmiany w otoczeniu, czy też przyjmuje postawę kreatywną polegającą na aktywnym kształtowaniu rzeczywistości. W pierwszym przypadku planowanie strategiczne polega na „przełądzie sytuacji” – na procesie ustanawiania celów mają wpływ: z jednej strony badanie organizacji i funkcjonowania firmy, z drugiej analiza otoczenia wraz z oceną aktualnie realizowanej strategii. Główny nacisk jest tutaj kładziony na szybkie i efektywne wykorzystywanie pojawiających się szans oraz unikanie bieżących zagrożeń, jakie płyną z otoczenia.

Alternatywą do planowania strategicznego opartego na przełądzie sytuacyjnym (adaptacyjnym) jest planowanie wykorzystujące metodę scenariuszy (określane mianem planowania kreatywnego, alternatywnego, bądź wprost scenariuszowego).

W obliczu narastającej nieprzewidywalności otoczenia organizacji, coraz większą popularność w planowaniu strategicznym zaczęło zyskiwać wielowariantowe spojrzenie na przyszłość. Informacje, jakie dostarczały „tradycyjne” prognozy statystyczne, a które wpływały na przedmiotową treść planu strategicznego, okazały się bowiem mało wiarygodne, czego dotkliwym dowodem był kryzys lat sie-

demdziesiątych. Planowanie strategiczne oparte na prognozach wykorzystujących zasadę inercji, czyli założenie o kontynuacji dotychczasowych tendencji, z wielu powodów stawało się i jest obecnie niewystarczające. Dotyczy to zwłaszcza wielkich korporacji międzynarodowych, których bieżące i przyszłe decyzje mogą mieć wpływ na prognozowane zjawiska.

Refleksje nad naturą przyszłości organizacji i jej otoczenia doprowadziły do konkluzji, iż planowanie strategiczne powinno się opierać nie na jednej możliwości rozwoju przyszłości, lecz na ich zbiorze. Rewizja dotycząca metod prognostycznych, na podstawie których budowano plany strategiczne przedsiębiorstwa, doprowadziła tym samym do wzrostu popularności i rozwinięcia zastosowań planów alternatywnych. Podstawą konstrukcji planu alternatywnego stał się scenariusz.

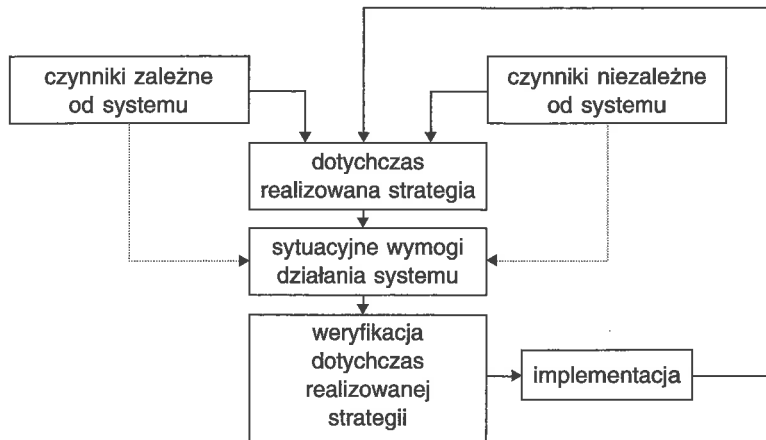
Odchodzi się tu od adaptacji zmian zachodzących w systemie i jego otoczeniu, które z konieczności muszą być uwzględnione w planach z pewnym opóźnieniem, dąży się natomiast do stworzenia wielu możliwych przyszłości (scenariuszy), na podstawie których podejmowane są wiążące decyzje determinujące stworzoną strukturę systemu planów alternatywnych.

Zaprezentowane podejścia do planowania strategicznego zostały przedstawione na rysunkach 1 i 2.

Strategia, scenariusz, prognoza

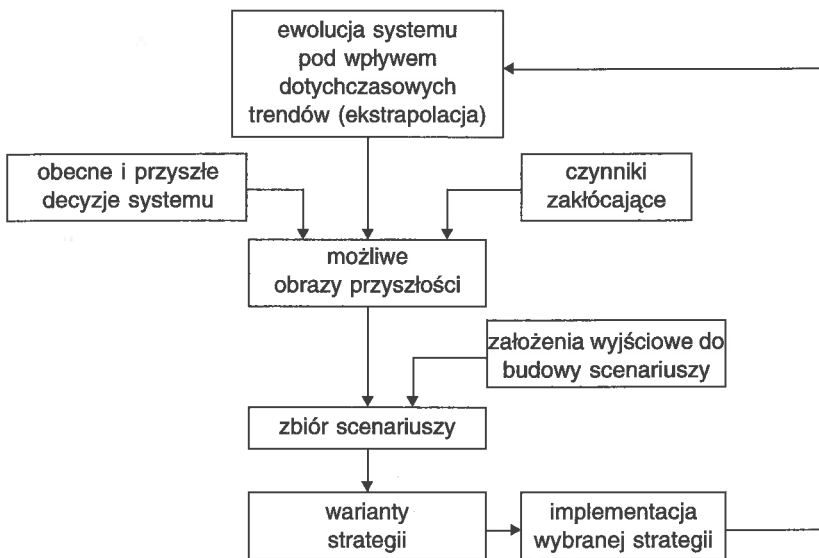
Pojęcie strategii weszło na trwałe do literatury zarządzania prawdopodobnie w wyniku rozwoju w latach powojennych teorii gier⁵⁾, która kładzie duży nacisk na zastosowania tego pojęcia. W planowaniu strategicznym strategia jest odniesiona do sposobu pozwalającego, poprzez wskazanie szans i zagrożeń oraz wykorzystanie własnego potencjału przedsiębiorstwa, na osiągnięcie wyznaczonych celów. Stanowi ona równocześnie wzorzec rozwoju firmy.

Scenariusz jest natomiast obrazem jednego z wielu możliwych przyszłych stanów danej organizacji (systemu) i jej otoczenia. Stany te są opisane poprzez charakterystykę skutków określonych ciągów zdarzeń oraz czynników zakłócających naturalną



Rys. 1. Podejście adaptatywne (bezscenariuszowe) do planowania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Podejście kreatywne (scenariuszowe) do planowania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

ewolucję owych ciągów. Pamiętać jednak należy, że scenariusze nie są prognozami w dosłownym tego słowa znaczeniu, są raczej wyobrażeniami, co do stanu możliwych przyszłości. Scenariusz opisuje z jednej strony przyszłą sytuację, z drugiej zaś pokazuje przebieg rozwoju prowadzący do tej przyszłej sytuacji. Konstruowanie scenariuszy jest procesem kreatywnym, który wymaga nie tylko dużej intuicji, ale wykorzystania i przetworzenia wielu informacji. Techniki prognostyczne są tutaj jedynie środkiem pomocniczym.

Warto zwrócić jednak uwagę na pewne trudności związane z różnicą znaczenia pojęć – scenariusz i prognoza. Prognoza, poprzez wykorzystanie dostępnej wiedzy, stanowi wynik przewidywania dotyczącego mniej bądź bardziej odległej przyszłości. Scenariusz jest również wynikiem przewidywania, lecz przewidywania szczególnego. Tutaj, wychodząc w przyszłość, staramy się określić wielkości tych

Tab. 1. Przykład strategii, scenariusza i prognozy zachodniej firmy produkcyjnej

Strategia	Scenariusz	Prognoza
<p>Strategia ekspansji na rynki wschodnie (wyciąg)⁶⁾</p> <p>■ Cele przedsiębiorstwa</p> <p>A. Przedmiot działalności:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● wytwarzanie rur PE, ● handel hurtowy na rynku niemieckim, ● eksport i ekspansja na rynki wschodnie <p>B. Cele strategiczne w obrębie ekspansji na rynki wschodnie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● eksport rur na rynki krajów Europy Środkowej i Wschodniej ● organizacja sieci dystrybucji w tych krajach, ● uruchomienie do 2000 roku zakładu produkcyjnego w jednym z krajów byłej RWPG ● promocja znaku firmowego <p>■ Założenia realizacji PDG</p> <ul style="list-style-type: none"> ● obszar niezmienności funkcjonowania firmy ● sytuacyjne wymogi działania ● czynniki zależne od firmy <p>■ Etapy programu PDG</p> <ul style="list-style-type: none"> ● prognozy na lata 1996–1999 ● scenariusze do 2000 r. 	<p>Scenariusz pt. „Polska nr 3”</p> <p>W 1998 roku firma uruchomi w Polsce zakład produkujący rury wodociągowe i kanalizacyjne. Koszt uruchomienia zakładu w Polsce będzie wyższy o 30% niż w Bułgarii. Do tego czasu rozwinięta zostanie dobrze funkcjonująca sieć dystrybucji tych produktów, którą kontrolować będą nasi konkurenci eksportujący produkt na rynek Polski od 1993 roku. Począwszy od drugiej połowy 1998 roku koszty siły roboczej będą się zwiększać, by w 1999 dorównać kosztom w Hiszpanii. Firma KWH Spiro z Finlandii uruchomi własny zakład produkcyjny na Słowacji w I kwartale 1998 r. Kryzys polityczny w Polsce, jaki wystąpi w 1997 r., oraz przedłużająca się reforma samorządowa spowodują, że przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej pozostaną skorumpowane przez naszych konkurentów. Zajęcie 10 % udziału w rynku rur o średnicy pow. 300 mm pociągnie za sobą wzrost kosztów o 15% od przyjętych w planie i wydłuży się do 3 lat od momentu uruchomienia fabryki.</p>	<p>Popyt na rury PE w Polsce</p> <p>W latach 1996–1999 dynamika popytu na rury polietylenowe o średnicy powyżej 300 mm w Polsce wyniesie w stosunku do 1995 roku:</p> <ul style="list-style-type: none"> w 1996 – 101,0 % w 1997 – 101,5 % w 1998 – 102,8 % w 1999 – 104,0 % <p>Rosnący trend w popycie będzie wynikiem zastępowania rur dotychczasowych rurami wytwarzanymi z materiałów o wyższej jakości, które obniżą koszt eksploatacji sieci wodociągowych.</p>

Źródło: opracowanie własne.

zmiennych, które będą miały wpływ na efektywność funkcjonowania firmy oraz jednocześnie tych, na które firma będzie miała wpływ. Scenariusz opisuje jedną z wielu możliwych przyszłości, prognoza tylko jedną, mianowicie tę, o której się orzeka, że spośród wielu możliwych jest najbardziej prawdopodobna. Scenariusz akcentuje możliwość wpływu przedsiębiorstwa na dotychczasowe trendy, prognoza jest opisem tych trendów.

Różnica między scenariuszem a prognozą tkwi również w odmiennym traktowaniu ryzyka. Ryzyko prognozy to prawdopodobieństwo niewystąpienia przewidywanych zdarzeń. W wielu przypadkach jest ono znaczne. Ryzyko scenariusza jest trudne do oszacowania w sposób probabilistyczny. Nie można bowiem w sposób jednoznaczny stwierdzić, w jakim stopniu zajdą przewidywane zdarzenia opisane w scenariuszu, jeśli firma zdecyduje się dostosować swoją strategię do konkretnego scenariusza. Dlatego ryzyko związane ze spełnieniem się danego scenariusza nie może być traktowane jako tożsame z prawdopodobieństwem jego zajścia bądź niescenariusz opisuje rzeczywistość, która może być wykreowana także przez samą firmę. W kalkulacji ryzyka scenariusza należy przeto uwzględnić problem decyzyjny.

Różną rolę przypisuje się prognozie i scenariuszom w zależności od rodzaju podejścia do planowania strategicznego. Prognozy są immanentne w stosunku do strategii firmy w przypadku planowania opartego na przeglądzie sytuacyjnym. W planowaniu zaś scenariuszowym strategia jest dostosowywana do wybranego scenariusza. Zarówno scenariusz, jak i prognoza stanowią więc podstawę for-

mułowania oraz implementacji strategii firmy. W podejściu „bezscenariuszowym” firma opiera strategię na wyznaczonych prognozach, a jej bieżące funkcjonowanie jest zdeterminowane przez sytuacyjne wymogi działania. Podejście scenariuszowe nie oznacza jednak odstąpienia od prognoz. Prognozy są tu wykorzystywane do opracowywania scenariuszy i stanowią niejako ogniwo między danym scenariuszem a strategią firmy.

Empiryczną prezentację strategii, scenariusza i prognozy zawiera tab. 1. Podano w niej jedynie te informacje, które są niezbędne do uchwycenia problemu.

Metodyka budowy scenariuszy

Można oczekiwać, że jeśli nie zostaną podjęte żadne decyzje strategiczne wewnątrz organizacji oraz nie zajdą istotne zmiany w jej otoczeniu, które mogłyby mieć wpływ na jej stan w przyszłości, to wówczas przyszłe warunki, w jakich będzie działać firma, będą wynikiem naturalnej ewolucji (można ją wyznaczyć np. poprzez zwykłą ekstrapolację dotychczasowych trendów). Takie założenie uzupełniane jest zazwyczaj przyjęciem dwóch ekstremalnych przypadków: optymistycznego i pesymistycznego. W praktyce najczęściej sporządza się więc trzy wersje scenariuszy, które obrazują: optymistyczny, realistyczny (najbardziej prawdopodobny) oraz pesymistyczny przebieg przyszłych zdarzeń.

Jak dotąd nie wypracowano jednak jednolitej metodyki tworzenia scenariuszy. Ogólne fazy ich konstrukcji sprowadzają się do⁷⁾:

Tab. 2. Główne etapy w metodzie scenariuszy

Nazwa etapu	Przedmiot badania
Rozpoznanie zmiennych zależnych	Przedmiotem badania jest system, dla którego sporządzane będą scenariusze. Zadaniem badacza (zespołu ekspertów) jest identyfikacja oraz określenie zakresu zmiennych zależnych od systemu. Zmienne zależne dobierane są pod kątem budowy scenariuszy, kryterium ich selekcji stanowi więc stopień wpływu na kształtowanie się przyszłości systemu.
Identyfikacja zmiennych niezależnych	Celem tego etapu jest rozpoznanie tych zmiennych otoczenia systemu, które będą miały wpływ na jego rozwój w przyszłości. Ważne jest przy tym określenie wzajemnych powiązań między poszczególnymi elementami otoczenia oraz stopnia ich wpływu na system.
Określenie stanu wyjściowego systemu i jego otoczenia	Zadanie badawcze polega na weryfikacji zmiennych rozpoznanych w pierwszych dwóch etapach oraz określeniu ich wielkości w momencie sporządzania scenariuszy. Wynikiem tego etapu powinien być ostateczny zbiór zmiennych, które decydują o możliwych przyszłościach systemu. Każda zmienna jest charakteryzowana za pomocą konkretnych wskaźników (wielkości). Należy przy tym wyróżnić zarówno wskaźniki dające się skwantyfikować (np. produkt narodowy brutto, stopa inflacji) jak i te, których nie można ująć w postaci ilościowej (są one opisywane za pomocą wielkości jakościowych takich jak np. image firmy, zadowolenie z pracy).
Wykrycie tendencji rozwojowych	Etap ten polega na prognozowaniu kształtowania się poziomu ustalonych wskaźników w przyszłości. Należy przy tym wyróżnić: ● wskaźniki, które wykazują się jednoznacznymi trendami (czynniki niekrytyczne), ● wskaźniki, które wykazują się wieloznacznością, dostarczając różnych możliwości kształtowania się ich wielkości w przyszłości (czynniki krytyczne). Z reguły oddziaływanie poszczególnych czynników krytycznych na tendencję rozwojową nie jest ze sobą zgodne. Z tego powodu należy określić, które z czynników wzajemnie się znoszą, które nakładają (wzmacniając siłę oddziaływania), a które są neutralne względem siebie. Do badania wzajemnych oddziaływań czynników zostały stworzone odrębne metody (np. analiza wpływów krzyżowych).
Sporządzenie prescenariozy	Wykryte tendencje rozwojowe interpretowane są pod kątem ich wpływu na dany system. Na tej podstawie sporządza się możliwe stany systemu w przyszłości. Opisy tych stanów są oceniane pod kątem różnych kryteriów (np. stopnia prawdopodobieństwa ich zajścia).
Projekcja przyszłych decyzji systemu.	Ustalane są wpływy obecnych i przyszłych decyzji systemu na możliwe stany systemu w przyszłości (prescenariozy). Etap ten ma dostarczyć odpowiedzi na pytanie: jakie decyzje przedsiębiorstwa mogą kreować przyszłość i jaki będą miały wpływ na przyszłe stany.
Identyfikacja czynników zakłócających	Nagle, osobiwe zdarzenia, które nie dadzą się przewidzieć poprzez zwykłe wyznaczenie trendów, mogą skierować rozwój badanego obrazu przyszłości w zupełnie innym kierunku (np. upadek dużych odbiorców firmy, nowi konkurenci, skokowy wzrost cen surowców). Wszystkie skutki tych zdarzeń (niekoniecznie muszą one negatywnie oddziaływać na firmę) należy przebadać pod kątem ich wpływu na każdy prescenarioz. Na tym etapie dokonuje się więc krytycznego przeglądu, który ma dostarczyć odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób osobiwe zdarzenia wpływają na rozwój możliwych przyszłości oraz czy powodują one odchylenia od wyznaczonych trendów.
Konstrukcja scenariuszy	Na podstawie zebranego materiału konstruowane są ostateczne scenariusze dla danego systemu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Prognozowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, pod red. M. CIEŚLAK, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 1991, str. 58–63 oraz G. ZÄPFEL, *Strategisches Produktions-Management*, Walter de Gruyter, Berlin-New York 1989, s. 18–19.

- fazy analizy: zdefiniowanie problemu, opis zmiennych zależnych i niezależnych, włącznie z wszystkimi skutkami ich zmian,
- fazy prognozy: wybór założeń, co do przewidywanych tendencji, określenie alternatywnych tendencji z optymistycznego i pesymistycznego punktu widzenia (prescenariozy), identyfikacja zdarzeń

zakłócających, sformułowanie kryteriów decyzyjnych,

- fazy syntezy: określenie następstw końcowych i formułowanie scenariuszy.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele zarówno ogólnych, jak i szczegółowych technik budowy scenariuszy – ich zastosowanie zależeć będzie

od szeregu czynników związanych z efektywnością (np. koszty). Skomplikowane sposoby konstrukcji scenariuszy często powodują, iż nie spełniają one swych funkcji. Propozycję etapów budowy scenariuszy prezentuje tab. 2.

L. Gerardin proponuje uwzględnienie w praktyce pisania scenariuszy dwóch, następujących kroków⁸⁾:

- opis struktury systemu w danym czasie i weryfikacja jego wewnętrznej spójności w tym czasie,
- ewolucja w czasie od jednego opisu do następnego pod naturalnym wpływem istniejących trendów oraz pod celowym wpływem decyzji politycznych.

W praktyce spotyka się różnorodne formy scenariuszy. Przybierają one postać rysunków, drzew, wykresów, schematów, tabel, raportów. Istnieje duża dowolność w budowie i sposobie ich prezentacji. Charakter otoczenia, główni aktorzy, zasoby przedsiębiorstwa, a przede wszystkim konkretny obszar badawczy decydującą będą o wyborze formy scenariusza. Objętość scenariusza w zasadzie sprowadza się do nie więcej niż 2–3 stron opisu. W większości przypadków unika się języka kwiecistego na rzecz suchych i lapidarnych zdań. Scenariuszem może być nawet jedno zdanie, które trafnie ujmuje dany problem (np. bankructwo firmy dostawczej X).

Okres projekcji scenariusza dotyczyć może różnego horyzontu czasu. Często scenariusz jest opisem stanu rzeczy, jaki będzie miał miejsce w danym dniu, miesiącu lub roku (np. sektor paliwowo-energetyczny w 2005 roku). Spotyka się także scenariusze, które prezentują sekwencję wydarzeń, niekoniecznie w układzie chronologicznym.

Ze względu na stosunek do natury przyszłości oraz relacji przyczynowych wyróżniamy ogólny podział podejść do konstrukcji scenariuszy, w wyniku których powstają scenariusze eksploracyjne i antycypacyjne⁹⁾.

Eksploracja możliwych przyszłości na podstawie stanu aktualnego badanego systemu będzie polegała na ustaleniu wpływu zmiany poszczególnych parametrów na jego przyszłą sytuację (wykorzystuje się tu analizę wrażliwości oraz analizę wpływów krzyżowych). Naturalna ewolucja systemu wraz z opisem wpływu zbioru parametrów charakteryzujących spodziewany stan obiektu i ustaleniem wzajemnych powiązań między tymi parametrami, stanowi tu podstawę konstrukcji zbioru scenariuszy. Typ scenariuszy stworzonych przedstawioną metodą określany jest mianem scenariuszy eksploracyjnych.

Odmienne podejście do tworzenia scenariuszy (w wyniku którego powstają tzw. scenariusze antycypacyjne) polega na postępowaniu normującym, mającym na celu ustalenie możliwej i zarazem najbardziej pożądanej przyszłości systemu. Jest to podejście aksjologiczne, którego cechą charakterystyczną jest uznanie określonych norm i wartości związanych z konkretną koncepcją strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Antycypacja możliwych sta-

nów systemu następuje poprzez ustalenie stanu najbardziej pożądanego, który jest stanem bazowym, służącym do konstrukcji zbioru przyszłych, możliwych stanów systemu. Przydatnym narzędziem do tworzenia tego typu scenariuszy jest analiza morfologiczna.

Podsumowanie

Metoda scenariuszy stanowi narzędzie, które umożliwia przewidywanie różnego rodzaju zjawisk mogących zaistnieć w otoczeniu oraz zbadanie ich wpływu na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jej popularność zapewne w kolejnych latach będzie rosła ze względu na zwiększającą się niepewność otoczenia.

Obecnie można się spotkać z wieloma zastosowaniami metody w dużych korporacjach bądź organizacjach rządowych¹⁰⁾. Jednak mimo wielu metod i technik szczegółowych ułatwiających budowę scenariuszy metodyka planowania scenariuszowego nie została jak dotąd w sposób zadowalający rozwinięta. Wydaje się, że najtrudniejszymi problemami tego typu planowania są:

- wybór odpowiednich założeń co do konstrukcji scenariuszy oraz podanie kryteriów ich selekcji: musimy tu ustalić, jaki wpływ będą miały decyzje przedsiębiorstwa na jego stany w przyszłości, jaki potencjał otoczenia będzie odpowiadał tym stanom i w jaki sposób można go wykorzystać oraz ile obrazów możliwych przyszłości można uwzględnić i jaki wziąć pod uwagę ich zakres i rozrzut (selekcja winna odpowiadać kryteriom wysokiego prawdopodobieństwa wystąpienia danego scenariusza),
- ustalenie, w jakim stopniu wykreowane przyszłości wpłyną na proces podejmowania decyzji w chwili obecnej,
- określenie horyzontu planowania i następstwa w czasie: do jak odległych stanów przyszłości mamy sięgać, by móc sensownie o niej orzekać; alternatywne scenariusze nie mogą wystąpić w tym samym czasie, wobec tego – na ile dany scenariusz wpłynie na możliwość zajścia innych, następujących po nim w czasie scenariuszy.

Może okazać się również, że kierunek rozwoju firmy będzie wyznaczał wektor zwrócony w stronę obszarów nie sprecyzowanych w przygotowanym zbiorze scenariuszy.

Wydaje się więc, że bez sprawnie działającego systemu kontroli strategicznej w przedsiębiorstwie wykorzystanie scenariuszy w procesach planistycznych będzie nieefektywne. Rozwój przedsiębiorstwa i jego otoczenia musi być bowiem obserwowany w sposób umożliwiający rozpoznanie istotnych faz ewolucji w kierunku obmyślonych scenariuszy przyszłości. Identyfikacja i ocena momentów krytycznych tego rozwoju stanowi jedno z istotnych zadań, jakie stoi przed wdrażaniem i wykorzystaniem systemu controllingu dla potrzeb zarządzania strategicznego.

Katarzyna Bartusik, Paweł Cabała

PRZYPISY

- ¹⁾ Za twórcę metody scenariuszy uważa się Hermana Kahna. Jego koncepcja zawarta została w pracy: KAHN H. WIENER A.J., *Ihr werdet es erleben. Voraussagen der Wirtschaft bis zum Jahre 2000*, Wien/München/Zürich: Molden 1968.
- ²⁾ Na fakt ten zwracają uwagę H. Steinmann i G. Schreyögg. Por. STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1995, s. 108.
- ³⁾ Por. A. ZAWIŚLAK, *Organizacja i planowanie. Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa 1978, s. 143 i nast.
- ⁴⁾ Por. A. KLASIK, *Podstawy metodologiczne planowania strategicznego*, Zeszyty Naukowe AE w Katowicach, Nr 5/109 1987 r., str. 81.
- ⁵⁾ Por. G. STEINER, *Top Management Planung*, Verlag Moderne Industrie, München 1971, s. 318.
- ⁶⁾ Wyciąg opracowany został na podstawie struktury strategii zaproponowanej przez A. Stabryłę. PDG – program działalności globalnej. Por. A. STABRYŁA, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, s. 25–40.
- ⁷⁾ Por. R. BRAMSEMANN *Handbuch Controlling – Methoden und Techniken*, C. Hanser Verlag München, Wien, str. 286–287.
- ⁸⁾ GERARDIN L., *Analiza wielowariantowej przyszłości: Metoda pisania scenariusza*, [w:] *Prognozowanie w technice*, pod red. J.R. Bright, M.E.F. Schoeman, WNT, Warszawa 1978, str. 338.
- ⁹⁾ Por. *Planowanie strategiczne* pod red. A. Klasika, PWE, Warszawa 1993, str. 91.
- ¹⁰⁾ Przykłady zastosowań metody scenariuszy zawiera praca M. GODETA, *Scenarios and strategic management*, Butterworths, London 1987, por. także K. MOYER, *Scenario Planning at British Airways – A Case Study*, Long Range Planning, 1996, No. 2, czy KONGYAM TAN, CHOW-HOU WEE, *A Scenario for East Asia: Recent Trends and Future Challenges*, Long Range Planning, 1995, No. 1.

BIBLIOGRAFIA

- [1] FABIAŃSKA K., ROKITA J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE 1986.
- [2] GERARDIN L., *Analiza wielowariantowej przyszłości: Metoda pisania scenariusza*, [w:] *Prognozowanie w technice*, pod red. J.R. Bright, M.E.F. Schoeman, WNT, Warszawa 1978.
- [3] GERSZEWSKA G., ROMANOWSKA M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995.
- [4] GODET M., *Scenarios and strategic management*, Butterworths, London 1987.
- [5] KLASIK A., *Podstawy metodologiczne planowania strategicznego*, Zeszyty Naukowe AE w Katowicach, 1987, Nr 5/109.
- [6] KREIKEBAUM H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
- [7] KRUPSKI R., *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1993.
- [8] PENC J., *Strategie Zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Palacet”, Warszawa 1994.
- [9] *Planowanie strategiczne*, pod red. A. Klasika, PWE, 1993.
- [10] *Prognozowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, pod red. M. Cieślak, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 1991.
- [11] STABRYŁA A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995.
- [12] STEINER G., *Top Management Planung*, Verlag Moderne Industrie, München 1971.
- [13] ZAWIŚLAK A., *Organizacja i planowanie. Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa 1978.
- [14] ZÄPFEL G., *Strategisches Produktions-Management*, Walter de Gruyter, Berlin-New York 1989.

Autorzy są pracownikami naukowymi Katedry Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

oferuje seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo

w zakresie: – **controlling**

– **marketing**

– **zarządzanie jakością**

– **finanse**

– **zarządzanie personelem**

– **psychologia zarządzania**

– **logistyka**

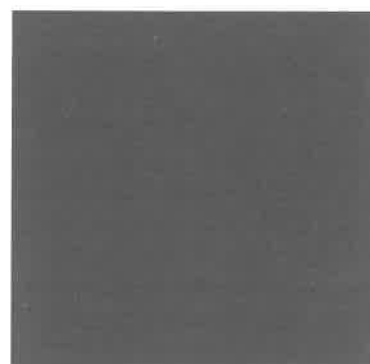
– **gry strategiczne**

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego

80-237 Gdańsk, ul. Uphagena 27

tel. (0-58) c. 41-02-22; 46-12-29; s. 41-90-79; fax. 41-13-85

e-mail: oditk @ gdańsk. cnt. pl



Jolanta Rejniak

Sektor non-profit w Stanach Zjednoczonych

Charakterystyka sektora non-profit w Stanach Zjednoczonych

Typologię amerykańskiego sektora non-profit opracował jeden z najlepszych teoretyków tego sektora w Ameryce – Lester Salamon. Sektor non-profit w Stanach Zjednoczonych, liczący około 1 140 000 organizacji, dzieli się na dwie główne grupy: tzw. *member-serving* (400 000) i *public-serving* (740 000). **Ze względu na typ działalności właśnie ta druga grupa jest utożsamiana w Stanach Zjednoczonych z sektorem non-profit w pełnym znaczeniu tego słowa, tzn. jako grupa organizacji działających dla dobra publicznego.** Wśród grupy *public-serving* organizacji, czyli tych służących dobru publicznemu, obok fundacji i organizacji kościelnych, znajduje się grupa tzw. *service providers* („dostarczycieli usług”), licząca około 220 000, które amerykańska literatura przedmiotu dzieli na pięć podstawowych dziedzin:

- służba zdrowia (np., szpitale, kliniki, domy spokojnej starości, centra opieki pielęgniarstwa, specjalistyczne placówki medyczne, np. dokonujące dializy nerkowej, itp.),
- edukacja, obejmująca szkolnictwo podstawowe, średnie i wyższe, biblioteki, szkoły zawodowe, niekomercyjne instytuty badawcze,
- pomoc socjalna (tj. wsparcie osób indywidualnych i rodzin, treningi zawodowe i rehabilitacyjne, dzienne domy starców, przedszkola i żłobki),
- obrona praw obywatelskich (np. organizacje wspierające inicjatywy społeczne, organizacje obrony praw człowieka, organizacje rozwoju lokalnego),
- kultura i sztuka (tj. zespoły muzyczne, orkiestry, grupy teatralne, muzea, galerie oraz ogrody botaniczne i zoologiczne).

Organizacje należące do sektora non-profit wyróżniają następujące cechy wspólne:

- służba dobru publicznemu,
- osobowość prawna,
- instytucjonalna niezależność od rządu; Pomimo korzystania z pomocy finansowej rządu, organizacje te ani nie zaliczane są do agencji rządowych, ani nie są zarządzane przez urzędników rządowych, działalność nie nastawiona na zysk – nawet w przypadku zysku z działalności, jest on przeznaczany na cele statutowe,

- posiadanie własnych procedur zarządzania i niepodleganie kontroli zewnętrznej,
- działalność oparta na pracy wolontariuszy – zarówno w przypadku rady nadzorczej, jak i częściowo pracowników.

Krótki rys historyczny sektora non-profit w Stanach Zjednoczonych

Sektor non-profit jest obecny w Stanach Zjednoczonych praktycznie od chwili ich powstania. Już Alexis de Toqueville w czasie pobytu w Ameryce w 1835 r. uznał istnienie organizacji non-profit za najbardziej znaczący wyróżnik amerykańskiego życia społecznego. Genezy tego zjawiska można szukać w uwarunkowaniach historycznych, kiedy to po wywalczeniu niepodległości, amerykańskie struktury państwowe były jeszcze zbyt słabe, aby zarządzać wieloma sferami życia społecznego. Społeczności lokalne tworzyły więc bazujące na pracy wolontariuszy organizacje, np. szkoły, ośrodki adopcyjne, domy dla bezdomnych, oddziały strażackie, itp.

Historyczna geneza obfitości tych organizacji w życiu publicznym Ameryki uzupełniana jest wieloma innymi teoriami ekonomistów i badaczy sektora non-profit. Jeden ze znanych badaczy amerykańskich, o którym wspomniałam wcześniej, Lester Salamon – podkreśla rolę teorii, którą można przetłumaczyć jako teoria „niepowodzenia wolnego rynku”. Według tej teorii mechanizmy popytu i podaży, doskonale funkcjonujące przy zaspokajaniu indywidualnych potrzeb konsumenckich, stają się bezradne, gdy w grę wchodzi tzw. dobra publiczne, takie jak czyste środowisko naturalne czy bezpieczeństwo na ulicach. Chociaż zapewnienie dóbr publicznych kosztuje, nie wszyscy obywatele chcą partycypować w kosztach, mimo że korzystają z tych dóbr. W celu wyegzekwowania części kosztów za te dobra wkracza państwo ze swoim systemem podatkowym. Drugim rozwiązaniem w tym zakresie jest powstanie organizacji non-profit, które działając na poziomie lokalnym, zaspokajają specyficzne potrzeby małych społeczności. Dodatkową zaletą uczestnictwa tych organizacji w życiu publicznym jest to, że eliminują one sektor rządowy z pełnienia funkcji socjalnych wobec społeczeństwa, co jest wygodne dla rządu z powodów politycznych i dobrze widziane

w społeczeństwie nie przyzwyczajonym do ekspansji agencji rządowych w sferę socjalną, tradycyjnie uznawaną za domenę sektora non-profit.

Przede wszystkim jednak, tak znacząca pozycja organizacji non-profit w życiu Ameryki jest wynikiem liberalizmu gospodarczego, który ograniczając rolę państwa do funkcji przysłowiowego „stróża nocnego” z jednej strony, i promując wolność jednostki, przedsiębiorczość i pluralizm – z drugiej, umożliwił wkroczenie tego sektora we wszystkie dziedziny szeroko rozumianych usług publicznych.

Rewolucja przemysłowa i urbanizacja przełomu wieków, a przede wszystkim wielki kryzys lat trzydziestych XX w. dokonały przewartościowania liberalnej koncepcji państwa w zakresie pomocy socjalnej w Stanach Zjednoczonych. W rezultacie niewydolności systemu pomocy społecznej opartego li tylko na organizacjach for- i non-profit, wkroczenie państwa stało się konieczne. Stąd założenia programu reform politycznych i ekonomicznych *New Deal* F.D. Roosevelta – znosząc monopol sektora non-profit, wprowadziły pewne podstawowe świadczenia socjalne gwarantowane przez państwo. Należały do nich następujące świadczenia:

- system emerytur i rent,
- okresowy zasiłek dla bezrobotnych,
- finansowa pomoc dla niektórych grup ludności np. ludzi starszych, ociemniałych, rodziców dzieci upośledzonych, owdowiałych kobiet wychowujących małe dzieci.

Kolejnym etapem rozwoju funkcji socjalnych państwa były lata po drugiej wojnie światowej, szczególnie okres 1965–80, który ukształtował obecny system państwowej pomocy socjalnej oraz nowe mechanizmy finansowania organizacji non-profit ze źródeł rządowych. Do osiągnięć tego okresu należały m.in.:

- Medicare – system ubezpieczeń społecznych dla osób starszych powyżej 65 lat,
- Medicaid – federalno-stanowy program opieki zdrowotnej dla ubogich,
- sieć tzw. Community Action Agencies i edukacyjnych programów dla ubogich społeczności lokalnych, głównie mniejszości etnicznych,
- rozwój programów treningu zawodowego, pomocy społecznej i mieszkaniowej,
- mechanizm rewaloryzacji minimum socjalnego do poziomu inflacji.

Źródła i formy finansowania sektora non-profit w Stanach Zjednoczonych

W rezultacie aktywnego wkroczenia państwa w sferę socjalną w latach 1965–80 nastąpiły istotne przekształcenia tego sektora, czego implikacje, zarówno dla budżetu federalnego, jak i dla samych organizacji non-profit, są widoczne do dziś.

Odpowiedzią sektora non-profit na powyższe zmiany było zwiększenie liczby organizacji, obsza-

rów ich działalności oraz sposobów finansowania. Hojne otwarcie kiesy federalnej na finansowanie różnego rodzaju programów pomocy społecznej zaowocowało powstawaniem wielu organizacji, które wpisując w swoją misję pomoc socjalną, uzyskiwały często pełne ich finansowanie z funduszy federalnych, bądź stanowych. Ponadto już istniejące organizacje rozszerzały swoją działalność na dziedziny objęte pomocą federalną. W rezultacie tego procesu sektor non-profit zaczął coraz bardziej uzależniać się od funduszy rządowych, a wydatki skarbu państwa na cele socjalne zwiększyły się z 11,5% produktu narodowego brutto (*gross national product*) w 1965 roku, do 19,5% w 1976 roku. Bezpośrednie zaangażowanie rządu federalnego w pomoc finansową dla organizacji non-profit wynosiło np. w 1980 r. ok. 40 mld dolarów, co stanowiło 36% wszystkich wydatków federalnych na cele socjalne. Do tej liczby należy dodać ok. 8–10 mld dolarów otrzymywanych od rządów stanowych i samorządów. W porównaniu z pomocą rządową wsparcie prywatne dla non-profit w 1980 roku wynosiło 25,2 mld dolarów, co jest liczbą o połowę mniejszą od pomocy rządowej.

Pomiędzy trzema podstawowymi źródłami finansowania poszczególnych typów organizacji non-profit w 1989 roku występują różnice:

■ Organizacje non-profit funkcjonujące w sferze ochrony zdrowia i edukacji utrzymują się głównie z różnego rodzaju opłat, np. czesne za studia, dochody wydawnicze, itp. (55% – zdrowie i 65% – edukacja). Udział 36% funduszy rządowych w finansowaniu ochrony zdrowia jest głównie wynikiem programów rządowych – Medicare i Medicaid, które finansują koszty leczenia osób objętych tymi programami.

■ Rządowe źródła dochodu dominują w sferze pomocy społecznej i działalności obywatelskiej (odpowiednio – 42 i 41%), przy jednoczesnym dużym udziale prywatnych dotacji (odpowiednio – 35 i 32%).

■ Organizacje non-profit działające w obrębie kultury i sztuki finansowane są głównie z dotacji pozarządowych – osób prywatnych i korporacji (63%).

Pomimo stopniowego zmniejszania rządowego wsparcia dla organizacji non-profit w latach osiemdziesiątych, a zwłaszcza w dziewięćdziesiątych, udział sektora non-profit w sferze pomocy społecznej, służby zdrowia, edukacji oraz kultury i sztuki jest ciągle bardzo znaczący. W 1989 roku organizacje non-profit reprezentowały ok. 6% amerykańskiego dochodu narodowego brutto. Jak pokazuje tabela 1 organizacje non-profit dominują w sektorze ochrony zdrowia. Reprezentując 51% wszystkich szpitali posiadają 56% wszystkich łóżek szpitalnych. Podobnie jest w obszarze pomocy socjalnej, gdzie 59% instytucji należących do sektora non-profit, zatrudnia 58% pracowników tej branży. W przypadku szkół wyższych aż 49% należy do

sektora non-profit, lecz tylko z 20% uczęszczających do nich studentów. Jest to wynik funkcjonowania rozbudowanego szkolnictwa stanowego, konkurencyjnego pod względem kosztów kształcenia oraz elitarnych wyższych szkół prywatnych.

Rządowa pomoc dla sektora non-profit jest widoczna przede wszystkim poprzez wielość sposobów finansowania. Podstawową formą jest zwolnienie prawem federalnym grupy *public-serving* non-profit, używając typologii przyjętej na wstępie, z płacenia podatków: federalnych, stanowych i lokalnych. Organizacje tzw. *member-serving* są wyłączone z tego przywileju. Ponadto ofiarodawców dla *public-serving* organizacji obejmuje przywilej odpisu od podstawy opodatkowania wielkości darowizn przekazywanych na cele statutowe. Uprawnienie to nie dotyczy organizacji, na wykresie 1. określanych jako *political action agencies*, które działają jako lobbies inicjatyw legislacyjnych, partii politycznych lub kandydatów partyjnych.

Do najpopularniejszych form rządowego wsparcia dla sektora non-profit należą:

- wszelkiego rodzaju federalne programy, których jest obecnie ok. dziewięćset, przyznające granty w wyniku konkursów,
- kontrakty na zakup określonych usług,
- programy pożyczek gwarantowanych przez rząd federalny w wysokości ok. 150 miliardów dolarów (dane z 1989 r.), które to pieniądze banki komercyjne przyznają osobom prawnym na cele pomocy społecznej oraz osobom fizycznym na wykup określonych usług w organizacjach non-profit, np. pożyczki na pokrycie kosztów kształcenia,
- programy Medicare i Medicaid, które obejmują zwrot kosztów leczenia uprawnionym do tych świadczeń, tj. osobom starszym i ubogim, przy pozostawieniu im swobody wyboru instytucji świadczącej usługi lecznicze.

Powyższe formy pomocy rządowej stanowią łącznie 31% dochodu sektora non-profit i 53% wszystkich wydatków rządowych – federalnych, stanowych i lokalnych w 1989 roku.

Rząd federalny finansuje sektor non-profit bezpośrednio, ale również pośrednio – poprzez rządy stanowe i samorządy, przekazując im część grantów i zostawiając swobodę wyboru kontrahentów. O granty te mogą konkurować wtedy zarówno organizacje non-profit, jak i agencje rządowe czy firmy prywatne. Ta pośrednia forma dystrybucji środków poprzez agencje stanowe i lokalne stanowiła w 1989 roku aż 41% wszystkich wydatków rządowych na cele socjalne.

Powyższy model finansowania zadań socjalnych przyjęty w Stanach Zjednoczonych jest rezultatem następujących założeń:

■ **Dążenie do zwiększenia zaangażowania rządu federalnego w sferę pomocy socjalnej, ale w sposób pośredni, poprzez finansowanie zadań, a nie ich wykonywanie.** Takie podejście jest do pewnego momentu wygodne z przyczyn

politycznych, gdyż zrzuca z rządu federalnego przynajmniej częściową odpowiedzialność za najdrażniejszą sferę życia publicznego w Stanach. Ponadto taka polityka chroni przed rozbudową aparatu administracyjnego na wszystkich szczeblach władzy, co byłoby nieuniknione w przypadku bezpośredniego przejścia funkcji socjalnych przez instytucje rządowe.

■ **Dążenie do zmniejszenia kosztów i wzrost efektywności usług socjalnych.** W celu realizacji nowych programów socjalnych rząd nie musi tworzyć ani odrębnych instytucji, ani zatrudniać dodatkowego personelu. Określa tylko reguły programu, jego adresata oraz oczywiście daje pieniądze, o które walczą w warunkach ostrej rywalizacji organizacje non-profit, starając się wygrać z konkurencją poprzez wysoką jakość i niskie ceny proponowanych usług. Wzrost efektywności usług idzie tu w parze z lepszą adaptacją ogólnokrajowych programów federalnych w warunkach lokalnych. Lokalne organizacje non-profit znają bowiem najlepiej miejscowe potrzeby, zarówno indywidualne, jak i zbiorowe i na ich bazie budują programy, z którymi występują o kontrakty rządowe.

Jedyną większą wadą tego mechanizmu ze względu na mnogość programów rządowych z jednej strony oraz wielość podmiotów uczestniczących w ich realizacji – z drugiej – jest niedoskonałość systemu kontroli wydatkowania środków rządowych. Mimo obowiązku przygotowywania corocznych sprawozdań finansowych przez wszystkie organizacje non-profit, z wyjątkiem związków wyznaniowych (tzw. Internal Revenue Service Form 990), nie ma możliwości sprawdzenia prawidłowości wszystkich zawartych w nich danych. Dlatego też sprawdzenia dokonuje się wyrywkowo, wybierając corocznie po kilka organizacji z danej branży.

Przy tak znaczącym udziale funduszy rządowych w finansowaniu przedsięwzięć kontraktowych, musi pojawić się pytanie o utrzymanie niezależności przez organizacje non-profit. Wśród amerykańskich znawców przedmiotu zdania są podzielone. Część uważa, że wraz z pieniędzmi rządowymi następuje wzrost zależności od agencji federalnych, np. w zamian za kontrakty istniały próby forsowania przez urzędników agencji rządowych swoich kandydatur na stanowiska kierownicze w organizacji.

Inni uważają, że znacznie większe zagrożenie niezależności tych organizacji występuje w przypadku finansowania przez prywatnych ofiarodawców. Na podstawie moich własnych wywiadów z menedżerami i pracownikami kilku organizacji mogę powiedzieć, że opinie w tej kwestii są zróżnicowane. Występuje jednak pewna prawidłowość – im agencja posiada mniej możliwych źródeł finansowania i ogranicza się do jednego sponsora, czy to federalnego, czy prywatnego, tym występuje większe zagrożenie dla jej misji.

Moje badania prowadzone na potrzeby raportu potwierdziły inną wadę rządowego systemu gran-

tów i kontraktów, stwierdzoną chociażby na podstawie badań ok. 3,5 tys. amerykańskich organizacji non-profit w 1980 roku przeprowadzonych przez Lestera Salamona. Wadą tą jest ogromne sformalizowanie procedur aplikacyjnych, co czyni występowanie o grant bardzo żmudnym i pracochłonnym procesem. Na tę niedogodność zwróciło uwagę ponad 53% respondentów w badaniu z 1980 roku i prawie wszyscy z grona moich piętnastu rozmówców. Tak więc można pokusić się o uogólnienie, że między 1980 a 1995 rokiem biurokratyzacja mechanizmów aplikacyjnych nie uległa zmniejszeniu.

Z drugiej jednak strony ankieta z 1980 roku zwraca uwagę na pozytywne finansowania z funduszy rządowych. Należą do nich przede wszystkim: możliwość wykonywania przez organizację jej misji, zagrożonej w wypadku braku tych pieniędzy, profesjonalizacja zarządzania agencją i wzrost jakości usług jako następstwa wysokich standardów rządowych. Generalnie organizacje non-profit pozytywnie odnoszą się do finansowego zaangażowania rządu w sferę usług socjalnych.

Polska na swojej drodze do gospodarki rynkowej nie uniknie dyskusji dotyczącej nowoczesnego modelu funkcjonowania organizacji pozarządowych, które mogłyby, chociaż częściowo, wypełnić lukę powstałą po stopniowym wycofywaniu się państwa

z wykonywania większości funkcji socjalnych wobec społeczeństwa. Już teraz trwają przygotowania do zmiany ustaw o stowarzyszeniach i fundacjach. I chociaż amerykański model non-profit wydaje się nam dosyć egzotyczny, zarówno ze względu na długą tradycję tego sektora w Stanach Zjednoczonych, jak również znaczące zaangażowanie państwa w jego finansowanie, to jednak warto byłoby może sięgnąć do niektórych jego doświadczeń, np. systemu ulg podatkowych, czy programów pożyczek na zakup usług w organizacjach pozarządowych. Z pewnością natomiast zwraca uwagę rola wolontariuszy w tych organizacjach, którzy poprzez działalność organiczną na poziomie wspólnot lokalnych, wskazali kierunek rozwoju tego sektora i stworzyli jego potęgę. Przykład amerykański pokazuje, że tylko aktywność społeczna wsparta właściwymi rozwiązaniami ustawowymi i finansowymi może zapewnić polskim organizacjom pozarządowym trwałą pozycję na rynku usług socjalnych.

Jolanta Rejniak

Poniższy artykuł jest zmodyfikowaną częścią raportu zatytułowanego „*Community Participation and Managing of Change Model for Polish Non-profit Sector*”.

Autorka jest sekretarzem Ambasady RP w Kanadzie.

Kryzys inteligencji

szkic o niezdolności elit do zmian

Michel Crozier

z udziałem Bruno Tilliette

przekład z języka francuskiego: Marian Egeman
Poltex, Warszawa 1996

Kryzys, który przeżywamy, jest przede wszystkim kryzysem moralnym i politycznym. Znajdujemy się w chaosie, ponieważ nie mamy już zaufania do naszych elit, które wydają się bezsilne i niezdolne do działania, zniewolone przez swój środowiskowy, drętwy język. Im mniej elity te są skuteczne, tym mniej tolerują krytykę. Jest rzeczą niesłychaną, aby rządzący, kierownicy instytucji mogli bezwstydnie oświadczyć, że nie są w stanie zrealizować głębokiej reformy z powodu oporu wobec zmian, podziałów i konserwatyzmu społeczeństwa lub organizacji, którymi kierują.

Prawdziwe reformy możliwe są prawie wszędzie, pod warunkiem, że powstrzyma się narzucanie z góry rozwiązań równie wspaniałych, co nieskutecznych, nie uwzględniających rzeczywistości, w której żyją ludzie na dole. Doświadczenie wskazuje, że dobrze prowadzona reforma, to znaczy taka, która opiera się na uważnym słuchaniu zainteresowanych podmiotów i która wiąże się z uznaniem słuszności ich problemów, pozwala jednocześnie przekształcić mentalność i system.

Ale w tym celu trzeba zmienić nasz sposób myślenia i przedkładać pragmatyczny sposób postępowania nad jałową doskonałość rozwiązań.

Spółczesność francuska jest zablokowana przez głęboki kryzys inteligencji *à la française*. To jednak nie społeczeństwo francuskie jest chore, lecz jego elity. Pewne symptomy wielu opisanych w tej publikacji schorzeń systemów społecznych, politycznych, gospodarczych obserwujemy również w naszym kraju. Książka wzywa więc do prawdziwej rewolucji intelektualnej, abyśmy mogli spokojnie patrzeć w przyszłość.

Jan Skonieczny

Marketing usług przemysłowych

Z powodu wzrastającej konkurencji na rynku dóbr przemysłowych, przedsiębiorstwa są zmuszone do poszukiwania nowych sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej. Wyroby przemysłowe są do siebie podobne, mało zróżnicowane i zamiennie. Jeśli przedsiębiorstwo chce odnieść sukces na rynku, musi świadczyć usługi. Z tego też powodu zyskuje na znaczeniu zarządzanie marketingowe usługami.

Rodzaje usług przemysłowych

Pojęcie „usługa przemysłowa” nie jest jednoznaczne. Świadczą o tym badania przeprowadzone wśród producentów i sprzedawców urządzeń sanitarnych i techniki domowej [7]. Pod pojęciem usługi przemysłowej rozumieją oni: doradztwo, montaż, uruchomienie urządzeń, szkolenie, wspomaganie planowania, prezentacja, bezpośredni wybór partnera, finansowanie, kluby klienta, dyspozycyjność dla klienta, pomoc w systemie *hot-line*, życzliwość pracowników, serwis części zamiennych, techniczna obsługa klienta, aktualizowanie informacji o produkcie, uwzględnianie reklamacji, krótki czas realizacji, fachowe kompetencje pracowników, szkolenie w zakresie użytkowania produktów, dotrzymywanie terminów realizacji, nadzór nad projektami, konserwacja i utrzymanie w stanie sprawności maszyn i urządzeń.

Usługi przemysłowe są więc działalnością przedsiębiorstwa polegającą na dostarczaniu klientowi określonych korzyści (produktów lub innych usług), dzięki posiadaniu odpowiednich zasobów fizycznych i umiejętności (wiedzy i kompetencji) do wykonywania określonych czynności.

Usługi przemysłowe mogą być różne [2]. Usługi, które stanowią integralny człon produktu, są usługami pierwszego rodzaju np.: serwis, transport, usługi finansowe. Usługi te mają charakter usług podstawowych. Usługi przemysłowe oferowane jako produkty samodzielne są usługami drugiego rodzaju, np.: doradztwo, szkolenie, uruchomienie, usuwanie odpadów (rys. 1).

Innym kryterium podziału usług jest ich zorientowanie. Wyróżnia się usługi zorientowane na produkt (np.: montaż, konserwacja, naprawa, usuwanie odpadów) i osobę (np.: seminaria, szkolenia).

Jeszcze innym kryterium podziału usług jest przesłanka, która decyduje o ich wykonaniu. Usługi dzielą się na bazujące na wyposażeniu (mechanicz-

nym, automatycznym) i pracy ludzkiej (niewykwalifikowanej, wykwalifikowanej i profesjonalnej).

Usługi przemysłowe charakteryzują się [6]:

- brakiem cech materialnych,
- nierozdzielnością usługi z osobą wykonawcy,
- zbieżnością miejsca i czasu wykonywania usługi z miejscem i czasem jej konsumowania,
- trudnością standaryzowania ze względu na niejednorodność,
- nietrwałością i niemożliwością magazynowania,
- niemożnością nabycia prawa własności usługi,
- komplementarnością i substytucyjnością z dobrami materialnymi.

Korzyści z usług przemysłowych

Usługi przemysłowe umożliwiają przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku przez [3]:

- uniknięcie konkurencji cenowej,
- wzmocnienie związków z klientem,
- zapewnienie ciągłości popytu,
- uzyskanie efektu *cross-selling*,
- zbudowanie barier wejścia na rynek.

Zaspokajanie potrzeb klienta przez oferowanie wyrobu gotowego wraz z usługami przyczynia się do uniknięcia konkurencji cenowej i stanowi zagrożenie dla „tanich” oferentów. Konkurencja jest dziś w stanie szybko i tanio produkować wyroby gotowe, dysponując taką samą lub podobną technologią. Trudniej natomiast świadczyć jej usługi na odpowiednim poziomie, ponieważ ze swej natury wymagają one doświadczenia i *know-how*. Również klient oczekuje od przedsiębiorstwa rozwiązania swoich problemów i zaspokojenia potrzeb w sposób kompleksowy.

Wykonywanie usług wzmacnia związki przedsiębiorstwa z klientem. Przedsiębiorstwo przenosi swoją technologię, doświadczenie do klienta. Prowadzi to często do wyrównywania stanów techniki i integracji systemów logistycznych, zapewniania

jakości oraz systemów informacyjnych i zarządzania w obu przedsiębiorstwach. Powoduje to jakościowo nowe związki przedsiębiorstwa z klientem. Przedsiębiorstwo uzależnia od siebie klienta i ogranicza mu wybór nowego dostawcy przez wzrost kosztów zmiany.

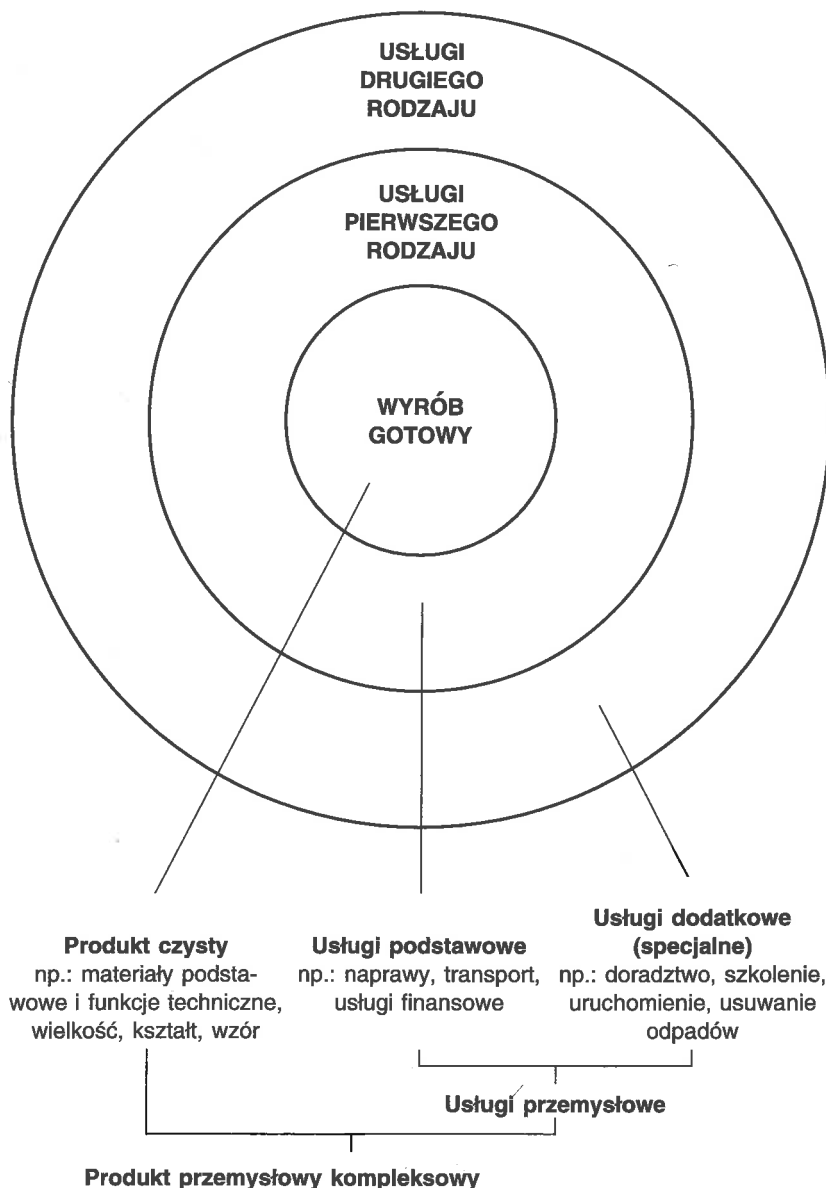
Wspieranie kontaktów z klientem, przy wykonywaniu usługi, sprzyja zapewnieniu ciągłości popytu.

Dzięki świadczeniu usług przemysłowych występuje efekt *cross-selling*, który polega na tym, że każda usługa wywołuje popyt na nową usługę. Przedsiębiorstwa produkcyjne zwiększają w ten sposób ofertę wyrobów i usług. Może ona być znaczącą barierą wejścia na rynek dla nowych oferentów.

Model zakupu usługi przemysłowej

Zakup usługi przemysłowej jest przedstawiony na rysunku 2. Decyzje o zakupie usługi w przedsiębiorstwie podejmuje grupa pracowników. Stanowią oni zespół do spraw zakupu, zwany potocznie centrum zakupu (*buying center*). Członkami zespołu są pracownicy działu marketingowego, finansowego, zaopatrzeniowo-produkcyjnego przedsiębiorstwa. Reprezentują oni specyficzne interesy grupy zawodowej, z której się wywodzą. Wśród członków centrum zakupu wyróżnia się [4]:

- użytkowników – osoby, które będą wykorzystywać usługę,
- doradców – osoby, które wpływają na decyzję zakupu usługi, np. personel techniczny, konsultanci, pracownicy banku,
- nabywców – osoby, które mają formalne uprawnienia do wyboru usługodawcy oraz ustalenia warunków zakupu usługi,
- decydentów – osoby, które decydują o wyborze usługi i/lub dostawcy,
- zatwierdzających decyzję – osoby, które zatwierdzają proponowane przez decydentów lub nabywców działania,
- strażników (selektorów informacji) – osoby, których zadaniem jest ograniczanie informacji na temat centrum zakupu, np. asystentki, telefonistki.



Rys. 1. Elementy produktu przemysłowego

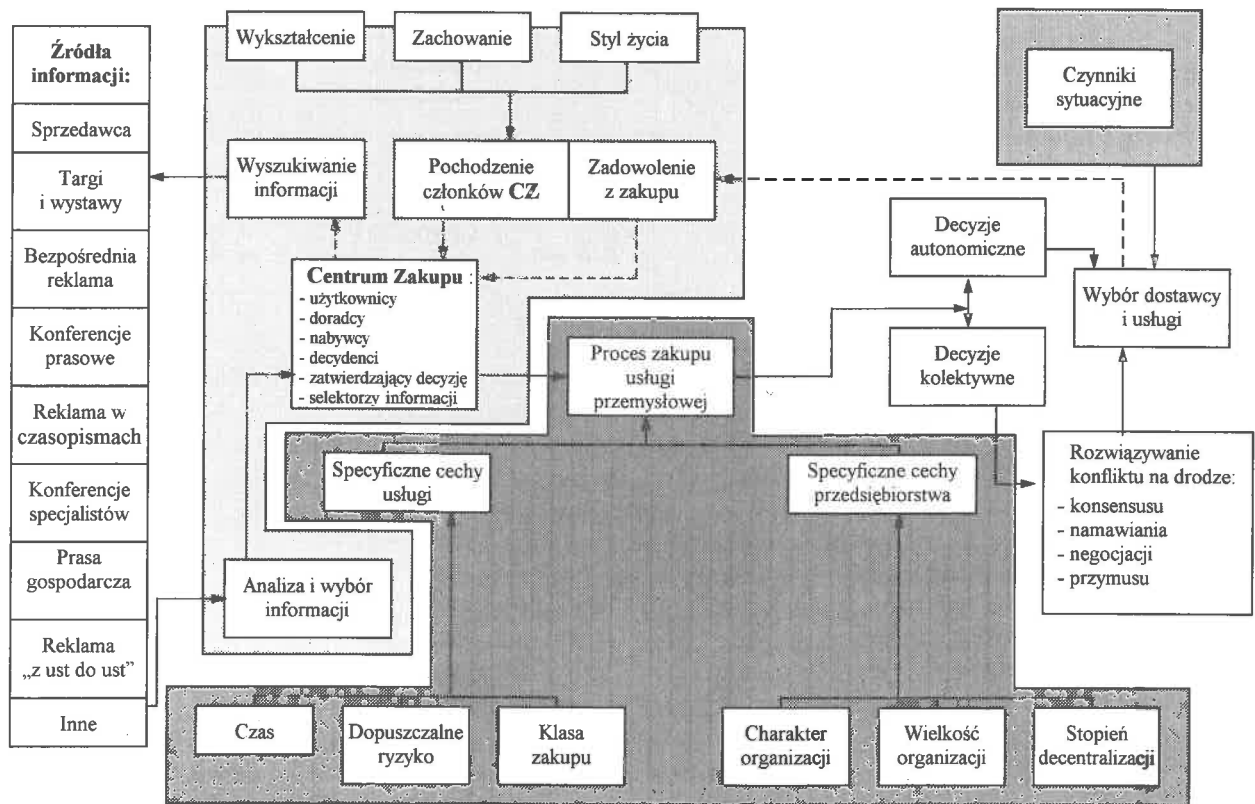
Źródło: opracowanie własne.

Kryteriami, którymi kierują się oni przy zakupie usługi są:

- wartość (cena i jakość) usługi przemysłowej,
- cel zakupu (np. zwiększenie zdolności produkcyjnych, poprawa bezpieczeństwa pracy),
- klasa zakupu (zakup nowy, zmodyfikowany, powtarzający się),
- rodzaj technologii produkcyjnej (np. technologie komputerowe).

Podjęcie decyzji w przedsiębiorstwie o zakupie usługi przemysłowej zależy od wiedzy, doświadczenia zawodowego i informacji, którą posiadają członkowie centrum zakupu. Najczęściej źródłami informacji są:

- sprzedawcy,
- targi i wystawy,
- reklamy w prasie ogólnej i specjalistycznej,
- konferencje naukowe,



Rys. 2. Proces zakupu usługi przemysłowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1].

- prace badawczo-rozwojowe,
- konsultanci.

Zdobyte informacje o usługach, ich dostawcach, konkurencji i sytuacji na rynku poddaje się selekcji, analizie i ocenie. Wpływ na ten proces mają:

- cechy osobowe członków centrum zakupu (np. wiek, wykształcenie, przekonania, postawa wobec ryzyka, pozycja w zespole, posiadana wiedza, umiejętności i doświadczenie, zainteresowania, „słabości”, oczekiwania co do przyszłej roli w firmie),
- specyficzne cechy usługi przemysłowej (czas, dopuszczalne ryzyko, klasa zakupu),
- cechy przedsiębiorstwa (wielkość, stopień decentralizacji, rodzaj przedsiębiorstwa: prywatne, państwowe, zagraniczne),
- czynniki sytuacyjne (np. strajk).

Wybór usługodawcy jest wynikiem decyzji kolektywnych (grupowych) w centrum zakupu i autonomicznych (indywidualnych) każdego członka zespołu. Konflikt, który występuje przy podejmowaniu decyzji grupowych, jest rozwiązywany w drodze:

- konsensusu (wybór usługodawcy jest wspólną decyzją członków zespołu),
- namawiania (pojedynczy członkowie zespołu namawiają pozostałych do wyboru usługi i usługodawcy),
- negocjacji (członkowie zespołu, z którego pochodzą, dążą do uzyskania dla siebie i/lub jednostki organizacyjnej maksymalnej korzyści z zakupu i negocjują z pozostałymi członkami wybór dostawcy),

- przymusu (niektórzy członkowie mają uprzywilejowaną pozycję w zespole i narzucają swoje rozwiązanie problemu).

W różnych przedsiębiorstwach centrum zakupu przybiera różną formę. Większa liczba pracowników będzie zaangażowana w zakup usługi montażu hali produkcyjnej lub systemu informatycznego niż montażu obrabiarki na stanowisku roboczym, ponieważ proces zakupu jest bardziej złożony. Przedsiębiorstwo, które sprzedaje swoje usługi, powinno zdobyć jak najwięcej informacji o osobach biorących udział w procesie podejmowania decyzji o zakupie usługi. Mniejsze przedsiębiorstwa powinny docierać do najważniejszych decydentów, a większe do jak największej liczby osób, które współdecydują.

Zarządzanie usługami przemysłowymi

Zarządzanie marketingowe usługami przemysłowymi zależy od [3]:

- zakresu i rodzaju usług,
- organizacji,
- kwalifikacji i motywacji personelu,
- jakości,
- kształtowania ceny.

Wykonywanie usług przemysłowych jako samodzielny rodzaj działalności przedsiębiorstwa jest problemem strategicznym. Nie każda umiejętność świadczenia usługi prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Podjęcie przez kierownictwo decyzji o zakresie i rodzaju usługi jest więc sprawą

kluczową. Powinna ją poprzedzać analiza zasobów przedsiębiorstwa oraz analiza otoczenia i konkurencji.

Usługi pierwszego rodzaju powinny być zarządzane przez dział obsługi klienta lub marketingu. Usługi drugiego rodzaju powinny być wyodrębnione w strategiczne jednostki organizacyjne (*strategic business unit*) jako centra zysku (*profit center*). Należy również dążyć do wyodrębnienia w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa handlu i serwisu jako samodzielnych obszarów działalności. Struktury hierarchiczne, które ograniczają szybką reakcję na zmiany rynkowe, są w przedsiębiorstwach usługowych niewskazane. Należy dążyć do stworzenia płaskiej struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie.

W przeciwieństwie do wielu dóbr przemysłowych, usługi przemysłowe wymagają większej indywidualizacji. Jest to konieczne przy wykonywaniu tych usług, w których wymaga się współuczestnictwa i współdziałania klienta (użytkownika).

Duża różnorodność i złożoność usług przemysłowych sprzyja częstym kontaktom pracowników różnych obszarów przedsiębiorstwa (marketingu, produkcji, działu obsługi klienta, konstrukcyjno-technologicznego) z klientem. Klienci oczekują zazwyczaj od pracowników, którzy świadczą usługi przemysłowe, kompetencji, elastyczności i zdolności do podejmowania szybkich, przemyślanych decyzji. Pracownicy muszą więc dysponować informacjami i zasobami, które pozwolą na spełnienie tych wymagań. Powołanie zespołu sprzedawców o odpowiednich kwalifikacjach i motywacjach, który reprezentowałby „interesy klienta” w przedsiębiorstwie, jest rozwiązaniem racjonalnym. Zespół sprzedawców (*selling center*), jest swego rodzaju odwzorowaniem centrum zakupu (*buying center*) u klienta. Podstawowy skład zespołu sprzedawców to:

- specjalista ds. obsługi klienta – pracownik Działu Obsługi Klienta, kierujący zespołem negocjującym z klientem (od zapytania ofertowego do podpisania umowy),
- specjalista ds. produktu – pracownik Działu Marketingu, odpowiedzialny za badanie rynku, przeprowadzanie okresowych analiz sprzedaży i konkurencji oraz dostarczający informacji, które są konieczne przy negocjowaniu umowy o wykonywaniu usługi,
- specjalista ds. procesu technologicznego – pracownik działu produkcyjnego, odpowiedzialny za technologię (rodzaj technologii, czas realizacji i jakość usługi), którą należy zastosować przy świadczeniu usługi.

Zespół sprzedawców odpowiada za skuteczne negocjacje z klientem i podpisanie umowy o wykonaniu usługi. W przypadku wystąpienia podczas negocjacji problemów, których rozwiązanie wymaga dodatkowej wiedzy i umiejętności, członkowie zespołu mogą zwrócić się do działów, z których pochodzą, o pomoc w ich rozwiązaniu. Powiązania pomiędzy członkami *selling center* mają charakter informacyjny. Dzięki temu uzyskuje się lepszą współpracę między działem marketingu, obsługi klienta i oddziałami produkcyjnymi. W skład zespołu sprzedawców mogą być powoływani również inni pracownicy przedsiębiorstwa

np. prawnik, inżynier konstruktor, specjalista od spraw promocji, konsultant. Zależy to od fazy procesu sprzedaży oraz wpływu usługi na pozycję finansową przedsiębiorstwa w przyszłości. We wstępnej fazie sprzedaży usługi (w fazie negocjacji) liczba sprzedawców jest większa.

W fazie tej ustala się z klientem jak najwięcej szczegółów dotyczących usługi. Dzięki temu rozwiązaniu klient współpracuje przez cały czas ze znanymi osobami, co przyczynia się do wzmocnienia więzi interakcyjnych między nim a pracownikami przedsiębiorstwa.

Ważnym problemem jest zapewnienie wysokiej jakości wykonywanych usług przemysłowych. Niska jakość usługi czyni więcej szkody niż niska jakość oferowanego wyrobu. Badania w przemyśle amerykańskim wykazały, że klienci pięć razy częściej zmieniają tych dostawców, którzy posiadają zły serwis niż wyroby o niskiej jakości [3]. Jakość usługi przemysłowej zależy od jakości potencjału, procesu i rezultatu [5]. Jakość potencjału zawiera rzeczowe przesłanki wykonania usługi np. posiadanie przez pracownika działu obsługi klienta telefonu w samochodzie, liczba pojazdów w dyspozycji serwisu, poziom wykształcenia współpracowników. Jakość procesu opiera się na czynnościach, które występują przy świadczeniu usługi np. postępowanie działu obsługi klienta w przypadku wystąpienia błędu, zakres i rodzaj porady. Jakość rezultatu wynika ze stopnia wypełnienia celu usługi np. krótkie unieruchomienie maszyny przez naprawę, małe koszty inwestycyjne dzięki intensyfikacji doradztwa, korzystne możliwości finansowania.

Jakość usługi nie bazuje, jak to jest w przypadku jakości wyrobu, na obiektywnym pomiarze. To klient ocenia poziom jakości usługi, biorąc pod uwagę uzyskane korzyści. Kształtowanie ceny jest podstawowym elementem strategii usługi przemysłowej. Przyjmuje się, że usługi pierwszego rodzaju są świadczone w ramach ceny podstawowej wyrobu. Usługi drugiego rodzaju wykonuje się za odpłatnością. Cena produktu jest w tym przypadku wyższa od ceny podstawowej o około 10–15 procent. Cena usługi jest zazwyczaj wynikiem szczegółowych negocjacji z klientem. Wpływ na nią mają – zakres, rodzaj, czas i miejsce wykonywania oraz sposób finansowania usługi. W wykonywaniu usług przemysłowych, w porównaniu z wytwarzaniem wyrobu, udział kosztów stałych jest wysoki. Zróżnicowanie cenowe jest wskazane w zależności od tego czy jest to usługa standardowa, czy zindywidualizowana.

Jan Skonieczny

BIBLIOGRAFIA

- [1] BACKHAUS K., *Investitionsgütermarketing*, Verlag Vahlen, München 1992.
- [2] CORSTEN H., *Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen*, München 1988.
- [3] HOMGURG Ch., GARBE B., *Industrielle Dienstleistungen als Managementherausforderung*, „Management Zeitschrift” 1996 nr 6.
- [4] KOTLER PH., *Marketing*, Prentice Hall International, Inc., Wydawnictwo Gebethner 1995.
- [5] MEYER A., *Dienstleistung-Marketing*, „Die Betriebswirtschaft” 1991 nr 2.
- [6] PLUTA-OLEARNIK M., *Marketing usług*, PWE Warszawa 1993.
- [7] ZOETEN R., *Industrial Service Management in der Schweiz*, „Technische Rundschau” 1995 nr 51–52.

Proces transformacji rynkowej przedsiębiorstw (w świetle badań empirycznych)

Opracowanie zbiorowe pod kierunkiem naukowym
Stanisława Sudoła przy współpracy Włodzimierza Karaszewskiego

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Toruń 1996

Profesjonalne zarządzanie w procesie transformacji rynkowej przedsiębiorstw

Wyniki badań empirycznych opublikowane w książce „Proces transformacji rynkowej przedsiębiorstw” pod kierownictwem naukowym prof. Stanisława Sudoła dają bardzo rzetelny opis oraz analizę ekonomiczną na podstawie próbkę prawie 100 przedsiębiorstw z województw: bydgoskiego, toruńskiego i włocławskiego. Pragnę dorzucić kilka uwag i komentarzy wynikających z doświadczeń dyrektora jednego z badanych przedsiębiorstw oraz doświadczeń wojewody toruńskiego z lat 1988–1990. Moje spojrzenie dotyczyć będzie przede wszystkim aspektów zarządzania na poziomie przedsiębiorstwa, ale również kierowania procesami transformacji w skali kraju czy województwa.

Zespół prowadzący badania postawił sobie bardzo ambitne cele i sformułował 15 hipotez badawczych (s. 7-8). W kilku z nich zawarte są elementy dotyczące roli, znaczenia, wpływu profesjonalnego zarządzania na proces transformacji. Wydaje się, iż badanie zyskałoby na użyteczności, gdyby przydać większą wagę badaniom aspektów zarządzania i sformułować dwie-trzy wyodrębnione hipotezy badawcze z tego obszaru. Jedną z nich jest częściowo sformułowana jako „*kwalifikacje dyrekcji rozumiane jako umiejętność przewidywania rozwoju sytuacji oraz posiadanie cech przywódczych*”. Jest to bardzo bliskie tezie o profesjonalnym kierownictwie (dyrekcji) jako bardzo ważnym (może najważniejszym) z wewnętrznych czynników powodzenia transformacji. Z obserwacji sytuacji w polskich przedsiębiorstwach, ale również z analizy doświadczeń transformacji innych byłych krajów socjalistycznych wynika, iż nasze sukcesy w transformacji wynikają również ze zdecydowanie wyższego poziomu, dorobku nauki i praktyki zarządzania w Polsce. W dawnym bloku radzieckim Polska była jedynym krajem, który kultywował teorię organizacji, wydawał polskie i zagraniczne podręczniki, szkolił nawet za granicą kadry kierowniczą w umiejętnościach zarządzania. Nie bez pozytywnego wpływu była tu działalność TNOiKu – jedynego tego typu towarzystwa naukowego organizacji i kierownictwa w tej części Europy. W opisanych przypadkach 12 przedsiębiorstw (s. 219–284) można by wskazać na wiele udanych strategii transformacji, wynikających z faktu, iż dyrekcje reprezentowały wysoki poziom umiejętności menedżerskich. W tym miej-

scu pragnę podkreślić bardzo ważną konstatację sformułowaną przez prof. Sudoła w podsumowaniu (s. 295), że „*nie sama prywatyzacja prowadzi do sukcesu, ale prywatyzacja połączona z dobrym kierownictwem, które jest zdolne do sformułowania strategii przedsiębiorstwa...*” Podkreślenie znaczenia wysokiego poziomu zarządzania dla efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw jest ciągle bardzo aktualne. Nawet dziś w 1997 roku nie jesteśmy w stanie wszystkiego sprywatyzować. Próbujemy więc dobrze profesjonalnie zarządzać. Sama bowiem forma własności: prywatna, nie gwarantuje samoistnie wysokiej efektywności a państwowa nie musi być synonimem niskiej efektywności. W sferze polityki i mass mediów takie schematy myślowe są dość często upowszechnione.

Omawiane badania empiryczne potwierdziły w wielu przypadkach negatywny wpływ na proces transformacji drugiego ważnego zewnętrznego kręgu zarządzania przedsiębiorstwem, a mianowicie rad pracowniczych i rad nadzorczych. Gdyby autorzy sformułowali odrębne hipotezy badawcze, dysponowalibyśmy zapewne bardziej precyzyjnymi danymi i mocniejszymi wnioskami. Sprawa jest bowiem ciągle aktualna. Choć prawda, jej punkt ciężkości przesuwają się w stronę nadzoru właścicielskiego. Rośnie więc rola rad nadzorczych. Ale wraz z tym nabierają znaczenia krytyczne uwagi sformułowane w podsumowaniu badań. Dotyczą one głównie składu rad nadzorczych. Ministerstwa – obecnie w większym stopniu wojewodowie – nie dopracowały się metody rekrutacji do rad nadzorczych ludzi, którzy mają umiejętności strategicznego zarządzania (obecnie najważniejszym kryterium jest liczba punktów zdobytych na egzaminie po kursie na członka rady). Drugim ważnym kryterium powinna być znajomość polityki przemysłowej państwa oraz zdolność rady nadzorczej do reprezentowania interesów ogólnonarodowych, państwowych w stosunku do przedsiębiorstwa.

Reasumując: wyniki badań przeprowadzonych przez liczną grupę naukowców (przy udziale niektórych praktyków) są bardzo interesujące i płodne we wnioski praktyczne ciągle użyteczne dla toczącego się procesu transformacji. Myślę, że winny być znacznie szerzej upowszechniane i wykorzystywane.

dr Stanisław Rakowicz

Jerzy Tudrej

Organizacja i zarządzanie w oświacie

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej
Częstochowa 1996, s. 212

Książka Jerzego Tudreja zasługuje na uwagę z wielu powodów. Jest to bowiem jedna z nielicznych obecnie naszych rodzimych prac z zakresu organizacji i zarządzania pojawiających się na rynku księgarskim wśród całej masy stale nowych przekładów literatury zachodniej, głównie amerykańskiej. Co więcej – praca ta odnosi się do oświaty, a więc dziedziny jakby nie postrzeganej przez autorów, którzy cały swój wysiłek twórczy wkładają przede wszystkim w działalność gospodarczą, oferując rozmaite sposoby zarządzania przedsiębiorstwem. Zatem książka J. Tudreja jest wyjątkiem w tematyce wydawniczej. Zasługuje na uwagę również ze względu na jej autora, który reprezentuje nie tylko naukę o organizacji i zarządzaniu, lecz także pedagogikę, wychowanie, metody doskonalenia kadr nauczycielskich, słowem – oświatę we właściwym tego słowa znaczeniu. Tak szeroki fundament wiedzy daje rzeczywiście szanse zapoczątkowania nowej dyscypliny naukowej, którą autor nazywa: „organizacja i zarządzanie w oświacie”.

Trzeba od razu zaznaczyć, że recenzowana książka jest zbiorem wielu wcześniejszych publikacji wymienionego autora, wzbogaconym o kilka nowych tematów z zakresu interesującej go problematyki. W dziełach tego rodzaju sprawą niejako wiodącą jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie: jakie kryterium zdecydowało o doborze materiału do zbioru i czy zbiór ten stanowi zamkniętą całość? Odnalezienie wymienionego kryterium w treści książki jest sprawą niełatwą. Pewną orientację powinna dać nazwa wyodrębnionego przez autora przedmiotu badań. Jest nim „zarządzanie w oświacie”, które autor wyraźnie oddziela od „zarządzania oświatą”. W tym jednak przypadku zdaje się być konieczne zdefiniowanie tego nowego przedmiotu oraz określenie rela-

cji między tym, co autor wyodrębnia, a tym co stanowi przedmiot badań i studiów mających swoją tradycję. Brak takiego precyzyjnego określenia przedmiotu nowej dyscypliny naukowej odbiera czytelnikowi możliwość przeniesienia przekazywanych treści książki do jego własnej praktyki, a w każdym razie utrudnia.

Tymczasem autor sprawę przedmiotu badań i studiów pozostawia na uboczu. Ogranicza się natomiast do wykazania różnic między teoriami, tj. między „teorią organizacji i zarządzania oświatą” a „teorią organizacji i zarządzania w oświacie”. Pierwsza z tych teorii zajmuje się – jak wyjaśnia autor – badaniami nad ustrojem i organizacją szkolną oraz ich społeczno-demograficznymi uwarunkowaniami. Chodzi więc o: „*badania statystyczne w szkolnictwie, ekonomię oświaty, założenia reformy szkolnej, opis prób i eksperymentów pedagogicznych, planowanie oświaty i wychowania, wewnętrzną organizację szkoły oraz niektóre problemy zarządzania szkołami*”. Natomiast teoria organizacji i zarządzania w oświacie ma się koncentrować na „*sprawności i racjonalności działania oświaty i szkolnictwa*”. Do zakresu tej nowej dyscypliny naukowej mają należeć takie zagadnienia, jak: „*organizacja pracy uczniów w procesie edukacyjnym w szkole, szkoła jako organizacja i system społeczny, instytucjonalizacja procesów wychowawczych i system szkolny, kierowanie i zarządzanie w oświacie oraz w szkolnictwie, praca kadry kierowniczej, doskonalenie pracy i kwalifikacje nauczycieli, analiza organizacji kształcenia w ujęciu prakseologicznym i w świetle analizy instytucjonalnej*”. Teoria ta powinna zajmować się również „*przechodzeniem od zarządzania do samozarządzania, od etatyzacji do uspołecznienia, od systemu monistycznego do pluralistycznego, od szkoły jako organizacji formalnej do szkoły otwartej, twór-*

czej, innowacyjnej”. Autor przewiduje wiele innych jeszcze zadań dla „teorii organizacji i zarządzania w oświacie”.

Jak widać, linia rozgraniczająca „teorię organizacji i zarządzania oświata” oraz „teorię organizacji i zarządzania w oświacie” nie daje rozłącznego i wyczerpującego zbioru zagadnień jako odnoszących się do dwóch odrębnych przedmiotów. Propozycja autora, by teoria organizacji i zarządzania w oświacie koncentrowała się głównie na sprawności i racjonalności działań i procesów, o niczym nie przesądza. Wszak sprawność i racjonalność są ocenami ogólnymi. Odnoszą się więc zarówno do organizacji i zarządzania oświata, jak i do organizacji i zarządzania w oświacie. Wobec tego nie wiadomo, czy autorowi inicjującemu nową dyscyplinę naukową chodzi o różne przedmioty wymienianych przez niego teorii, czy też o różne teorie tego samego przedmiotu blisko ze sobą spokrewnione. Sprawa jest istotna, gdyż tylko pierwszy z tych wariantów rokuje odrębność dopiero kształtującej się dyscypliny naukowej.

Moim zdaniem, koncepcja Jerzego Tudreja nie została dostatecznie ustrukturalizowana. Wspólnym przedmiotem obu dyscyplin jest bez wątpienia dziedzina aktywności ludzi zwana: „oświata i wychowanie”. Tę dziedzinę trzeba pojmować jednak w dwóch aspektach problemowych: działań i procesów znajdujących się w sferze biurokracji w weberowskim znaczeniu tego słowa oraz działań i procesów nie zbiurokratyzowanych. Mówiąc jaśniej, trzeba w dziedzinie oświaty postrzegać układy społeczne dwóch kategorii. Jednym z nich jest układ biurokratyczny. Jego członkami są: organ władzy państwowej, odbiorcy usług edukacyjnych oraz administracja będąca ogniwem pośredniczącym między organem władzy i odbiorcami usług. Struktura takiego układu jest wysoce sformalizowana, przy czym cały ten układ jest wkomponowany w ustrój państwa. Instrumentami zarządzania zbiurokratyzowaną oświata i wychowaniem są przepisy mające ze swego założenia koordynować działania i procesy, dostosowywać je do wymogów postępu i aktualnej polityki państwa odnoszącej się do tej dziedziny jako całości. Chodzi zwłaszcza o stanowienie reguł ładu, na których straży stoi organ władzy państwowej, czy też wiele takich organów z kolejnych szczebli hierarchii oraz związana z nimi administracja. Jak sądzę, taki właśnie układ biurokratyczny w dziedzinie oświaty i wychowania, jego stru-

ktura oraz zasady działania, zwłaszcza tworzenia reguł obowiązującego ładu są domeną „teorii organizacji i zarządzania oświata”. Przy czym funkcja tego układu nie ogranicza się do szkół publicznych i innych placówek państwowych, lecz zasięgiem swym obejmuje także szkolnictwo i placówki oświatowe prywatne, które muszą liczyć się z regułami ładu obowiązującymi w państwie i mającymi zasięg ogólny.

Nie wszystkie jednak działania i procesy w dziedzinie oświaty są zbiurokratyzowane. Występują w tej dziedzinie również układy społeczne, które rządzą się swymi własnymi regułami, mają własne normy autonomiczne regulujące stosunki i zależności między ich uczestnikami, jak też relacje między osobowymi i rzeczowymi składnikami oświaty i wychowania. Znajdują się więc poza biurokacją. W państwach praworządnych normy autonomiczne nie powinny być sprzeczne z normami pochodzącymi od organów władzy biurokratycznej, czyli z normami heteronomicznymi. W treści powinny być natomiast bogatsze, bardziej twórcze, lepiej dostosowane do konkretnych sytuacji, w jakich znajdują się uczestnicy układów społecznych nie zbiurokratyzowanych. Moim zdaniem, przedmiotem „teorii organizacji i zarządzania w oświacie” powinny być układy społeczne oraz właśnie kategorie, jak też występujące między nimi związki charakteryzujące samozarządzanie odcinające się w swej strukturze i regułach od zarządzania jako funkcji układu biurokratycznego.

Sprawność i racjonalność działań w oświacie i wychowaniu obowiązuje zarówno w układach biurokratycznych, jak i w układach społecznych nie objętych biurokacją. Rzecz w tym, że zakres i metody badań mających stanowić źródło postępu w układach obu tych kategorii są niejednakowe. Niejednakowe są też zdarzenia mające charakteryzować np. procesy i mechanizmy samoregulacji czy też równowagę organizacyjną w układach biurokratycznych oraz w układach społecznych niebiurokratycznych. Urabianie wiedzy ogólnej należącej do dorobku dzisiejszej nauki o organizacji i zarządzaniu do potrzeb oświaty i wychowania musi zatem uwzględniać kategorie układów. Wszak samoregulacja i równowaga organizacyjna układu biurokratycznego w swych empirycznych postaciach to nie to samo, co samoregulacja i równowaga organizacyjna w układach społecznych niebiurokratycznych, regulujących stosunki i zależności na przykład

między nauczycielami i uczniami, między uczniami różnych grup, czy też między nauczycielami i rodzicami uczniów. Każdy z tych układów ma swoje własne oblicze samoregulacji i równowagi organizacyjnej. Charakteryzuje się własnymi normami autonomicznymi, pozostającymi w koegzystencji z normami heteronomicznymi. Krótko mówiąc – są rozmaite oblicza oświaty i wychowania jako przedmiotu dyscyplin naukowych, z których jedna nosi nazwę: „organizacja i zarządzanie oświatą”, a druga – „organizacja i zarządzanie w oświacie”.

Autorowi, który występuje z inicjatywą nowej dyscypliny naukowej, niczego nie należy narzucać. Gdyby przyjąć jednak punkt widzenia oświaty i wychowania jako dziedziny działań i procesów zbiurokratyzowanych oraz działań i procesów nie objętych biurokracją, to zawarte w książce opracowania można by z tego punktu widzenia jakoś poklasyfikować. Okazałoby się wówczas, że nie wszystkie prace kwalifikują się do zbioru: „organizacja i zarządzanie w oświacie”. Poza ramy tego tytułu wykraczają opracowania m.in. następujące: *Uwagi o systemie oświaty i o systemie szkolnym w PRL oraz zarządzaniu tymi systemami* (s. 59–69), *Problem równowagi organizacyjnej w zarządzaniu i kierowaniu oświatą* (s. 71–76), *Zarządzanie oświatą a nadzór pedagogiczny* (s. 89–99), *Miejsce szkoły w nowoczesnym systemie zarządzania oświatą* (s. 133–141), *Kształtowanie i doskonalenie kadr kierowniczych oświaty* (s. 169–184). Dla osiągnięcia zamierzonego celu zdaje się zbędne umieszczenie w recenzowanej książce rozdziału pt. „Ewolucja teorii organizacji”. W rozdziale tym nie ma mowy o oświacie i wychowaniu. Nie ma też wskazówek mówiących o tym, jak pedagodzy, wychowawcy, kierownicy placówek oświatowych mają korzystać z wiedzy, która jest przypisywana poszczególnym tzw. szkołom. W gruncie rzeczy autor wzoruje się na jednej z amerykańskich koncepcji „szkół”, przeniesionej do naszego piśmiennictwa w latach siedemdziesiątych przez radzieckiego socjologa, D.M. Gwizdzianego. Porcjowanie dorobku naszej nauki wg „szkół” odrywa zdobytą wiedzę od rzeczywistości. Pomija się bowiem związek dorobku naukowego z postępowaniem technicznym i cywilizacyjnym, z przeobrażeniami społecznymi i gospodarczymi, z osiągnięciami dyscyplin naukowych spokrewnionych z nauką o organizacji i zarządzaniu. Odbiorcom wiedzy przekazuje się wtedy informacje o tym, co w tych „szkołach” się głosi i kto to głosi, nie

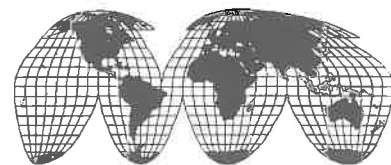
mówi się natomiast, dlaczego się głosi i co skłania do głoszenia treści wiedzy przypisywanych tej lub innej „szkole”. Nie ma też przekładni między „szkołami”, gdyż kryteria rozczłonkowania wiedzy na poszczególne porcje są przyjmowane dowolnie. Co najwyżej stwierdzić można, że pewne fragmenty wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania powstały wcześniej, inne później. Jednakże wydzielenie jakiejś porcji wiedzy i nazwanie jej „szkołą” bynajmniej nie zamyka jej w jakimś przedziale czasu. Przeciwnie, wiedza ta – choć uznawana niekiedy za tradycyjną – ulega dalszej rozbudowie, jednak o tym zwolennicy „szkół” nie mówią. Niemniej klasyfikacja dorobku naukowego z zakresu organizacji i zarządzania wg „szkół” ma w Polsce wielu naśladowców. W przypadku recenzowanej książki powstaje pytanie: jaki z tego pożytek ma dyscyplina naukowa „organizacja i zarządzanie w oświacie”?

Nie zadowala mnie również wyjaśnienie pojęć: „kierowanie”, „zarządzanie”. Wydaje się, że autor stosuje owe terminy zamiennie, choć powołuje się na przyjętą w latach sześćdziesiątych przez J. Zieleniewskiego i innych teoretyków owego okresu konwencję mającą określić relację między tymi pojęciami. Sądzę, że potrzeby dzisiejszej praktyki zmuszają do analitycznego podejścia do tej kwestii, wbrew rozstrzygnięciom konwencjonalnym.

Moje uwagi krytyczne, jak również zaproponowaną przeze mnie odmienną podstawę rozgraniczenia przedmiotu dyscyplin naukowych zwanych: „organizacja i zarządzanie oświatą” oraz „organizacja i zarządzanie w oświacie” chciałbym traktować jako mój własny wkład do zainicjowanej przez autora koncepcji nowej dyscypliny. Jestem zdania, że w okresie początkowym jej kształtowania powinny być zgłaszane rozmaite propozycje, uwagi krytyczne, własne przemyślenia przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych. Autor, jako prekursor tej nowej dyscypliny, mógłby wówczas wybrać coś, co stanie się jej trwałym dorobkiem. A dyscyplinie tej rokują znakomitą przyszłość, gdyż obecnie umacnia się w naszym społeczeństwie tendencja do coraz większej samodzielności placówek oświatowych i wychowania, do coraz większego wpływu na te placówki organizacji samorządowych, egzystujących poza aparatem władzy biurokratycznej.

Wacław Gabara

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„International Journal of Information Management”

Business Process Re-engineering – termin zdewaluowany? (I)

Na przestrzeni ostatnich 5 lat proces przebudowania przedsiębiorstwa (*Business Process Reengineering* – BPR) – ukazał swoją potencjalną siłę w reformowaniu przedsiębiorstw i w utrzymaniu ich konkurencyjności. Jednakże olbrzymie różnicowanie słownika występujące w literaturze zaciemniło i rozmazało istotę koncepcji BPR, a w konsekwencji wprowadziło do praktyki zarządzania przedsiębiorstwami wiele nieporozumień i nieścisłości. Niniejsze opracowanie obrazuje badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii i Brazylii i mimo że w obu krajach używa się odmiennych języków, źródło problemów związanych z BPR zdaje się leżeć w jednym miejscu. Dyrektorzy, menedżerowie i pracownicy zdają się rozumieć pod pojęciem BPR wiele różnych, niekoniecznie powiązanych ze sobą, rzeczy. W konsekwencji, jak wykazują badania przedstawione w tym artykule, wiarygodność BPR jako instrumentu pracy menedżera, służącego zmianie podstaw sposobu zarządzania firmą, znacznie osłabła. Jeśli więc nie zostaną podjęte działania zmierzające w kierunku ujednoczenia i zdefiniowania słownika BPR, stanie się ona wkrótce jedynie kolejną przebrzmiałą teorią w historii zarządzania.

T.R. Belmiro, P.D. Gardiner, J.E.L. Simons *Business Process Re-engineering – A Discredited Vocabulary?* „International Journal of Information Management” Vol. 17, Nr 1 z 1997 r.

Stare teorie dotyczące procesów produkcyjnych – taylorizm czy fordyzm nikną z wolna pod nawałem nowych technologii komunikacyjnych i nowych metod zarządzania. Społeczeństwo chętnie akceptuje rozwój w zakresie technologii informacyjnych, co napędza z kolei popyt klientów na coraz wyższy standard usług. Jak to określił jeden z dyrektorów przedsiębiorstwa, o którym będzie mowa w dalszej części niniejszego artykułu: „Przekształcamy nasze przedsiębiorstwo, ponieważ zmieniało się całe społeczeństwo. W tej chwili zmiany powodowane są zarówno przez klientów, jak i przez naszych pracowników.”

Zwykle organizacje eksperymentują z wieloma narzędziami zarządza-

nia, często nawet stosując jedne techniki, zanim w pełni zostaną zaabsorbowane i zrozumiane te już wprowadzone. Ten proces prowadzi do mnożenia się ilości koncepcji i żargonów zalewających obecnie literaturę zarządzania.

W 1990 pojawiła się nowa teoria – *Business Process Re-engineering*, która prawie natychmiast stała się bardzo modna. Wiele przedsiębiorstw miało nadzieję, iż zastosowanie BPR spełni ich wymagania w zakresie zwiększenia konkurencyjności, jednocześnie eliminując niepewność, jaka była efektem ubocznym pozostałych teorii zarządzania.

Celem niniejszego opracowania jest wydzielenie trzech podstawowych zagrożeń BPR ujawnionych w badaniach przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii i Brazylii.

Po pierwsze, braku jasności co do elementów istotnych dla BPR, a odróżniających BPR od innych mniej radykalnych koncepcji zmian organizacyjnych (część zapytanych o to dyrektorów podawała jako przykład

BPR praktycznie jakiegokolwiek zmiany przeprowadzone w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem).

Po drugie, badania sugerują, iż mamy do czynienia z procesem coraz bardziej posuniętego różnicowania w sposobie pojmowania BPR przez poszczególnych menedżerów przedsiębiorstw. To z kolei prowadzi do nieuniknionych nieporozumień. Seria ankiet wykazała, iż słownik BPR używany przez pracowników w wielu punktach nie pokrywa się z tym używanym przez zarządzających. Sposób pojmowania BPR jest różny nawet dla członków tych samych grup badawczych w ramach jednego przedsiębiorstwa.

Po trzecie, można z całą pewnością przypisać wiele z powyższych problemów literaturze przedmiotu generującej coraz to nowe nieścisłości i w konsekwencji doprowadzającej do spotęgowania zamieszania panującego w praktycznym stosowaniu BPR.

Niniejsze opracowanie opiera się, jak to już wcześniej wskazano, na badaniach przeprowadzonych

w trzech brytyjskich i trzech brazylijskich przedsiębiorstwach. W każdym z przedsiębiorstw przeprowadzono wywiady rozpoczynane od ankiety listowej, po której następował wybór pracowników, do których zwracano się osobiście. Generalna struktura ankiet była zbliżona a jej celem była konfrontacja pomiędzy założeniami i celami badanych. W rezultacie otrzymano dane dotyczące dostosowania pracowników do wizji BPR propagowanej w danym przedsiębiorstwie. Celem badań było także otrzymanie integralności stwierdzeń badanych toteż ankiety przeprowadzane osobiście były nagrywane, a następnie protokolowane.

Wyniki badań pogrupowane są poniżej, w części zgodnie z liczbą badanych przedsiębiorstw po to, aby podkreślić różnice w pojmowaniu istoty BPR w ramach tej samej organizacji. Po raporcie dotyczącym każdego przedsiębiorstwa dla klarowności opracowania dodano krótkie podsumowanie. Poniższe opracowanie zakończono dyskusją i podsumowaniem.

Pierwsze przedsiębiorstwo brytyjskie (UK1)

Pierwsze badanie wykonano w średniej wielkości, tradycyjnym, dobrze prosperującym przedsiębiorstwie brytyjskim wykonującym projekty na zamówienie. Zgodnie ze słowami dyrektora zarządzającego, w momencie przeprowadzania badania przedsiębiorstwo już od pięciu miesięcy stosowało program *re-engineeringu* wspólnie z grupą konsultantów. Dyrektor zarządzający stwierdził, iż pomimo dobrej kondycji finansowej firmy, zdecydowano się na rozpoczęcie tak ambitnego programu po to, aby zwiększyć udział rynkowy firmy. Fundamentalnym warunkiem polepszenia produktywności stało się, według dyrektora zarządzającego, wprowadzenie globalnych zmian w kulturze organizacji i nastawieniu pracowników przedsiębiorstwa, które określił on jako „przeprojektowanie przedsiębiorstwa”.

Konsultanci spędzili wiele godzin próbując zrozumieć obecny status spółki, postawy pracowników, wartości i kulturę organizacji. Sporządzili w związku z tym kompleksowy diagram (3x8 m²) uwzględniający rolę każdego z dyrektorów w poszczególnych procesach przedsiębiorstwa. Do-

łożono wszelkich starań, aby upewnić się, iż nie pominięto żadnego procesu zachodzącego w firmie. Ten typ doświadczenia polecają tacy autorzy, jak Hammer i Champy oraz Harrington, którzy twierdzą, iż aby rozpocząć proces *re-engineeringu* przedsiębiorstwa, należy zrozumieć jego kulturę oraz sposób zorganizowania, a także upewnić się, iż wszyscy zaangażowani w proces wiedzą, w jakim punkcie się znajdują i dokąd zmiierają.

Zarówno dyrektor zarządzający, jak i konsultanci dzielili wspólne idee i koncepcje dotyczące tego, co dla przedsiębiorstwa ważne oraz dotyczące sposobu pojmowania procesu *re-engineeringu*. Wierzyli oni, iż głównym problemem w reformowaniu przedsiębiorstwa stanie się niechęć i nieumiejętność adaptacji do nowych procedur ze strony pracowników firmy. Gremialne spotkania organizowane przez dyrektora i konsultantów dla ponad 250 pracowników, w połączeniu z udziałem tych ostatnich w procesie tworzenia wyżej wspomnianego diagramu, uznano za wystarczający dowód, iż reforma zdążyła w dobrym kierunku.

Mimo to jednak w późniejszych wywiadach przeprowadzanych z pracownikami zaobserwowano podejście skrajnie odmienne. *Human resource manager*, na przykład, wydawał się nie do końca rozumieć, na czym polega proces zmian wprowadzany w firmie. Jago udział w procesie sprowadzał się do uczestnictw w spotkaniach. Pytany o proces w firmie, który powinien być zmieniony w pierwszej kolejności, odpowiedział: „Głównym problemem są spóźnione dostawy. To problem, który należałoby rozwiązać w pierwszej kolejności.”

Nic więcej. Nie wspomniał nawet słowem o jakimkolwiek szerszym planie BPR.

Kiedy grupa konsultantów pojawiła się w firmie, wyselekcjonowano grupę menedżerów firmy do współpracy. Każdy z menedżerów oddelegowany do pracy z konsultantami miał za zadanie poświęcić część swojego czasu na program zmian. Jednakże *human resource manager* nie był w tej grupie. On, tak jak wielu zarządzających firmą, w pełni poświęcił się jedynie codziennym sprawom przedsiębiorstwa.

Badania przeprowadzono również z szeregowym operatorem urządzeń, aby ocenić pojmowanie zmian na końcu łańcucha organizacji. Pięć miesięcy po wprowadzeniu zmian w zarzą-

daniu firmą wiadomości operatora o tych procesach sprowadzały się prawie do zera. Zasadniczo wiedział on, iż ludzie mieli być przeszkoleni; a jego obawy opierały się na prawdopodobnych utrudnieniach, jakie miały przynieść ze sobą „reformy”. Termin „*re-engineering*” określił jako „bardzo naukowy” i nie chciał o nim rozmawiać.

Aby rozszerzyć sposób pojmowania procesu *re-engineeringu* zorganizowano po sześciu miesiącach drugą sesję spotkań. Szef grupy *re-engineeringu* (menedżer zarządzający jakością) oznajmił w wywiadzie, iż zorganizowanie spotkań z załogą było uprzejmością ze strony firmy i polegało na wyjaśnieniu pracownikom, dokąd firma zmierza. Był świadom, iż pomimo że pracownicy nie byli zaangażowani w proces zmian na tym etapie, podanie informacji powinno być zrealizowane we wczesnym etapie zmian. Co więcej, wierzył, iż kilka następnych miesięcy było decydujących dla procesu zmian.

Istotne znaczenie informacji podkreśla także Garvey (w „*Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*”) który mówi nawet o „ofensywie informacyjnej”, która była podtrzymywana poprzez BPR w Strix Limited z siedzibą na Isle of Han.

Kultura organizacji UK1 była w sposób oczywisty autokratyczna i hierarchiczna. W przeciwieństwie do charakterystyki działań zarządu UK1 Omrabi (w *Business process re-engineering: a business revolution?*) mówi: „Szeregowi pracownicy muszą być wzmocnieni poprzez dostarczenie im odpowiednich dla ich zadań narzędzi – poprzez udostępnienie im doświadczeń i informacji firmy i umożliwienie im podejmowania decyzji we właściwym dla nich czasie, tak aby sprostać wymaganiom klienta. O to właśnie chodzi w BPR. Korzyści są jasne: bardziej odpowiedzialna organizacja z usatysfakcjonowanymi pracownikami dostarczającymi klientowi odpowiednią wartość.”

Nawet McManus (*An Implementation Guide on How to Re-engineer your Business*) pisze: „Wymuszenie zmian zwykłymi metodami w prosty sposób wzmacnia hierarchizm organizacji, uniemożliwia pracę zespołową. Orientacja każdego pracownika na proces przebudowania przedsiębiorstwa (BPR) musi być jednym z pierwszych celów, szczególnie w początkowej fazie programu, kiedy zarządzający powinni osobiście wytku-

maczyć pracownikowi co, dlaczego i jak wykazać się wobec nich osobistym zaangażowaniem i pozwolić im na to samo."

Ostatni wywiad w UK1 wykonany został z inżynierem-projektantem. On również deklarował, iż szeregowi pracownicy nie do końca orientowali się o co chodzi w zmianach i jak zmiany będą wprowadzane. Jego udział w programie zmian był ograniczony do masowych spotkań z pracownikami, o których raczył się wyrazić w następujący sposób: *"Te grupowe spotkania to nie było nic specjalnego."* To sugeruje, iż przynajmniej część pracowników nie nadawała spotkaniom większego znaczenia. W rzeczywistości wyżej wspomniany projektant nie posiadał wystarczającej wiedzy o zmianach i przebudowie oraz o konsekwencjach BPR dla niego osobiście. Jego odpowiedź sugeruje, iż system komunikacji w przedsiębiorstwie funkcjonuje tylko w poziomie i że zarządzający bądź nie przekazują pracownikom obrazu sytuacji, bądź też nie udaje im się jasno wyłożyć celów zmian.

Podsumowanie – przypadek UK1

Jest jasne i oczywiste, że proces przebudowy BPR nie został rozpoczęty na poziomie szeregowego pracownika.

Mimo że zmiany w firmie zostały zaklasyfikowane przez dyrektora zarządzającego jako proces BPR, jego obraz nie wykazuje cech właściwych tego rodzaju przebudowie zarządzania. Co więcej, obraz BPR, jaki posiada dyrektor zarządzający, w żadnym stopniu nie odpowiada definicji naukowej tego rodzaju procesu. Mimo że definicje w literaturze oczywiście różnią się między sobą, w większości koncentrują się one na procesach przedsiębiorstwa i nie pozostawiają poza granicami pojęcia szeregowych pracowników (przeciwnie – wiadomo, iż literatura przyznaje czynnikiem ludzkiemu decydujący wpływ na kształt reform BPR).

Menedżerowie UK1 wydają się niezwykle świadomi procesów zachodzących w ich przedsiębiorstwie, jednakże ich pojmowanie zmian nie jest dostosowane do pojęcia ogólnego. Taka dychotomia jest tym bardziej widoczna, im bardziej „w dół” hierarchii przedsiębiorstwa. Podsumowując,

pracownicy UK1 nie mówią tym samym językiem co ich zwierzchnicy, ani nie dzielą tych samych co oni wartości.

Drugie przedsiębiorstwo (UK2)

Jak wielu innych menedżerów w tych badaniach zarówno personel i *quality manager* drugiej firmy (UK2) części ponadnarodowego producenta wyposażenia biurowego – nie znali jasnej definicji procesu przebudowy przedsiębiorstwa. W szczególności myliły im się dwa pojęcia BPR i *Total Quality Management* (TQM): *"W zasadzie BPR i TQM są ze sobą powiązane, jednak istnieją pomiędzy nimi pewne różnice. Zasadniczo używamy instrumentów TQM, aby stosować BPR. Używamy TQM, aby osiągnąć standardy brytyjskie i w ten sam sposób używamy TQM do osiągnięcia przebudowy przedsiębiorstwa (BPR)."*

W literaturze Morgan definiuje fundamentalną różnicę pomiędzy BPR i TQM: *"TQM jest normatywną teorią, która analizuje nastawienie ludzi i poprzez nie efektywność organizacji. BPR jest strukturalistyczną teorią usiłującą zmienić stosowane w przedsiębiorstwie procesy i w ten sposób polepszyć wydajność przedsiębiorstwa. TQM jest miękką filozofią z korzeniami tkwiącymi w zarządzaniu potencjałem ludzkim. BPR jest twardą filozofią z korzeniami tkwiącymi w zarządzaniu naukowym."*

Mimo że generalnie zarządzający UK2 odpowiedzieli w początkowym kwestionariuszu, iż spółka stosując program BPR, zarówno personel i *quality manager* nie byli co do tego do końca przekonani.

Wiele zmian organizacyjnych zaszło w UK2 od czasu wdrożenia programu przebudowy. Zmiany objęły m.in. polepszenie satysfakcji pracowników, wieloprofilowe wyszkolenie pracowników, eliminacje wewnętrznych ograniczeń w firmie, wprowadzenie zasad pracy zespołowej i reorganizację procesów zarządzania.

Ostatni wywiad przeprowadzony z inżynierem serwisowym UK2 został wykonany przez telefon. Zgodnie z wywiadem zmiany zamiast dramatycznych okazały się tramatyczne – zwłaszcza w zakresie wielu dodatkowych obowiązków przekazanych inżynierom podczas wdrażania progra-

mu pracy grupowej. Najlepiej stan zilustrują słowa wyżej wspomnianego inżyniera: *"Dział serwisu składa się z ludzi, którzy z wykształcenia są inżynierami. Nie są wykształceni jako sprzedawcy, zarządcy, kadrowi i Bóg jeden wie czym jeszcze ... W szkole zdecydowaliśmy, iż chcemy być inżynierami. Możemy współpracować w pewnych działaniach, lecz współpraca nie może być obligatoryjna. Nie jesteśmy przygotowani do brania tego rodzaju odpowiedzialności, lecz musimy ją na siebie brać, bo tego teraz wymaga się od nas. Wszyscy są obecnie przerażeni. Idee wprowadzane w firmie są co do zasady dobre i większość ludzi zgadza się z nimi. Myślę jednak, że czasem idą one zbyt daleko."*

Innymi słowy, ludzie w tej firmie nie uczestniczyli w programie zmian, lecz program zmian został im narzucony. Taki system jest w sprzeczności z wytycznymi Hammera i Champy'ego, którzy twierdzą, iż re-engineering nie może być nakazem, lecz jest realizowany poprzez uświadomienie ludziom korzyści z niego wynikających. Jak mówi Hall (*How to make re-engineering really work*): *"Radikalne zmiany re-engineeringu początkowo spotykają się z oporem pracowników i menedżerów, którzy mają wprowadzić zmiany w życie [...] jednak poprzez otwartą komunikację realizowaną przy użyciu różnorodnych metod, menedżerowie poprzez szczerą dyskusję budują konsensus i zaangażowanie. Zapewnienie wzajemnego zrozumienia potrzeby zmian oznacza szybsze rozwiązanie problemów i cięgle ulepszanie wartości (dostarczonych przez firmę)."*

Podsumowanie – przypadek UK2

Mimo że wiele punktów opisanych przez zarządzających tą spółką zbiega się z podawanym w literaturze pojmowaniem BPR, silna hierarchiczna struktura organizacji jest oczywista. Udział w zmianach został ograniczony, a komunikacja odbywa się w zasadzie tylko w jednym kierunku. Język, jakim mówi UK2, zawiera poważne różnice w stosunku do podejścia akademickiego do BPR, jak też zawiera wiele wewnętrznych sprzeczności.

Opr. Marek Wojnar