

# przeгляд

organizacji 1  
94

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**INWESTYCJE**

**ZAGRANICZNE**

**W POLSCE**

**INWESTYCJE ZAGRANICZNE**

- Zielone pola inwestycji – rozmowa z MARKIEM GÓRSKIM, Prezesem Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych S.A. . . . . . 5
- Ekonomiczne warunki działalności spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce; Społeczne warunki działalności inwestorów zagranicznych w Polsce . . . . . 9
- Inwestycje zagraniczne w Polsce – Bogdan Nogalski, Tomasz Białas, Mirosław Czapiewski . 12

**UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ**

- Większy kawałek mniejszego placka – Dariusz Teresiński . . . . . 15
- Nauka o zarządzaniu – dyscyplina praktyczna czy akademicka – Barbara Czarniawska-Joerges 16
- Co robi polski menedżer – Mieczysław Ciurla, Marian Hopej . . . . . 18

**OPINIE**

- Zawód jak każdy inny – rozmowa z JANEM SPIECHOWICZEM, dyrektorem generalnym Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie . . . . . 20

**RESTRUKTURYZACJA**

- Restrukturyzacja Polskich Kolei Państwowych. Szansa wzrostu konkurencyjności – Janusz Ordovery, Russell Pittman . . . . . 23

**JAKOŚĆ**

- Kryterialne wzorce jakości – Jolanta Preihs . . . . . 26

**MARKETING**

- Organizacja i kierowanie działalnością marketingową. Omówienie badań – Grażyna Golik-Górecka . . . . . 28

**OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY . . . . . 30****Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH**

- Budowanie „uczącej się organizacji” (I) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar 31
- Strefa cienia – „Management Today” – opr. Anna Soińska . . . . . 35
- Kluczowy czynnik sukcesu japońskich przedsiębiorców – „Harvard – L’Expansion” – opr. Katarzyna Mikunda . . . . . 38

**KRONIKA TNOiK . . . . . 40**

# Zielone pola inwestycji

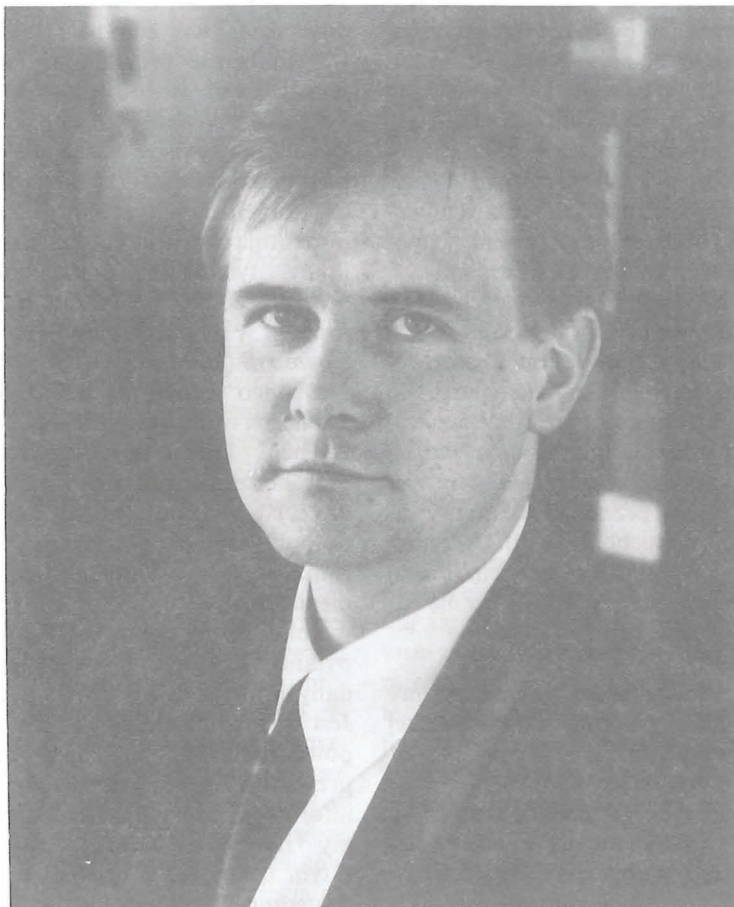
Rozmowa z **MARKIEM GÓRSKIM**,  
Prezesem Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych S.A.

**Kontakty z inwestorami zagranicznymi leżą w kręgu zainteresowań wielu centralnych urzędów: Ministerstwa Współpracy Gospodarczej z Zagranicą, Ministerstwa Spraw Zagranicznych, Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, a niekiedy i MSW; po co w takim razie powołano Państwową Agencję Inwestycji Zagranicznych?**

PAIZ jest spółką akcyjną, której 100% akcji posiada Skarb Państwa, reprezentowany przez ministra przekształceń własnościowych. Jest to więc instytucja quasi-rządowa: mamy radę nadzorczą, składającą się z dziewięciu osób, reprezentujących różne ministerstwa oraz kancelarię prezydenta. Działamy jednak w oparciu o Kodeks handlowy i dlatego jesteśmy w stanie realizować politykę rządu metodami właściwymi dla nowoczesnej gospodarki kapitalistycznej, a nie poprzez działania administracyjne.

Zajmujemy się głównie inspirowaniem i organizowaniem przedsięwzięć mających na celu zwiększenie zainteresowania kapitału zagranicznego inwestowaniem w Polsce – wynika to z zapisów ustawowych. Powołanie agencji jest dość popularną formą realizacji działań promocyjnych – w wielu krajach istnieją instytucje rządowe, spełniające takie zadania, w szczególności dotyczy to krajów pragnących zaprezentować się jako nowe, atrakcyjne obszary dla zagranicznego kapitału.

Przyciąganie kapitału ma szczególne znaczenie w krajach postkomunistycznych, jako że wszystkie one potrzebują inwestycji, a zasoby wewnętrzne mają dość ograniczone. Na dodatek konkurencja jest bardzo silna, bo do wyboru są – że ograniczyć się tylko do naszego kontynentu – nie tylko państwa Europy Środkowej i Wschodniej, ale także np. Portugalia czy Grecja.



Fot. Aleksander Jaloński

**Jak wygląda finansowanie działalności PAIZ na tle innych krajów?**

Porównywanie nakładów rozmaitych państw na promocję rynków inwestycyjnych nie jest łatwe, bo dane są często niedostępne; trudno zresztą o dokładną identyfikację środków, ponieważ niektóre przedsięwzięcia są finansowane z kilku źródeł, inne organizuje się przy okazji imprez, które skądinąd i tak się odbywają, często są to działania raczej koncepcyjne niż finansowe. Porównanie liczb bezwzględnych jest zatem niemożliwe, ale z pełną odpowiedzialnością mogę stwierdzić, że w stosunku do potrzeb i aspiracji Polski, środki przeznaczane na pro-

mocję, w tym na naszą agencję, są dalece niewystarczające.

Bardzo istotne znaczenie ma więc dla nas pomoc zagraniczna, pochodząca głównie z Unii Europejskiej. W ramach programu PHARE otrzymaliśmy fundusze na lata 1992-1993. W bieżącym roku będziemy koordynatorem programu INVEST-PROM – promocji inwestycji. Pomoc ze strony UE stanowi ponad 50% naszych środków, co jest sytuacją o tyle niezwykłą, że działamy przecież w interesie państwa polskiego, wspomagamy wytwarzanie dobra publicznego, jakim są nowe inwestycje, miejsca pracy, podatki itd. Generujemy także bezpośrednie dochody budżetu, kiedy doprowadzi-

my do sprzedaży akcji państwowego przedsiębiorstwa zagranicznemu inwestorowi.

Niestety PAIZ nie może być instytucją samowystarczającą finansowo, ponieważ gdybyśmy brali pieniądze za usługi świadczone potencjalnym inwestorom, to stanęlibyśmy w sytuacji konfliktu interesów: czy obowiązują nas lojalność wobec rządu czy klientów? Poza tym stalibyśmy się jedną z wielu firm konsultingowych, a naszym najważniejszym atutem byłaby „bliskość władzy”. Tego typu sytuacja jest korupcyjna i generalnie niezdrowa. Dlatego mimo szczupłości środków płynących z budżetu, pozostaniemy jednoosobową spółką Skarbu Państwa, „na garnuszkę” tego budżetu. Tak reszta jest na całym świecie.

Możliwych sposobów finansowania agencji jest zresztą sporo, bo poza bezpośrednim przekazywaniem środków finansowych, można przekazywać Agencji majątek: ziemię, mienie przeznaczone do prywatyzacji, nieruchomości itd. Utrzymywanie Agencji jest bowiem formą inwestowania i w mojej ocenie inwestowania bardzo dobrego.

**Czy istnieją jakieś mierniki, które pozwalałyby określić rentowność tej inwestycji?**

Istnieją trzy generalne wskaźniki, wedle których można oceniać skuteczność działania naszej Agencji. Po pierwsze, próbuje się szacować, o ile poprawił się image Polski wśród potencjalnych inwestorów. Jest to kryterium nieprecyzyjne i na dodatek subiektywne — żadnych konkretnych miar tutaj wymyślić się nie da. Co gorsza, nie można nawet określić, które zjawiska są wynikiem pracy Agencji, a które zawdzięczamy np. zagranicznym wizytom prezydenta czy innych osobistości, albo też działaniom przychylnych Polsce „osób trzecich”. Część zmian może także wynikać z aktualnej koniunktury.

Drugim miernikiem, trochę bardziej konkretnym, jest ilość i wielkość inwestycji napływających do Polski: im więcej inwestycji, tym działalność Agencji byłaby skuteczniejsza, ale znowu nie wiemy, jaki procent sprowadzonego kapitału zawdzięczamy naszej aktywności, a co

wynika np. z prywatnych kontaktów zachodnich inwestorów, czy działań promocyjnych innych polskich instytucji.

Istnieje wreszcie trzecie podejście, u którego podstaw leży założenie, że najlepszym narzędziem promocji jest dobrze obsłużony inwestor. Jeśli partner zagraniczny wyjedzie z Polski zadowolony, bo wszystkiego się dowiedział i wszystko na czas załatwił, to będzie propagował Polskę jako dobre miejsce do inwestowania. Wkładki w *Newsweeku* czy *Financial Times* są oczywiście ważne, ale to są formy bezosobowe i tak samo (lepiej czy gorzej, ale w tym samym stylu) prezentują zarówno Polskę, jak i Filipiny, tymczasem doświadczenia z bezpośrednich kontaktów traktowane są w świecie biznesu jako najlepsze źródło informacji.

Dlatego jednym ze wskaźników jest liczba osób, które zgłosiły się do Agencji. Potencjalni kontrahenci przychodzą do nas, żeby się dowiedzieć, jakie są ramy prawne, społeczno-polityczno-ekonomiczne uwarunkowania i ewentualne udogodnienia finansowe dla inwestowania w Polsce, a my odpowiadamy na te pytania, zapisując w swoim banku danych, ile osób i o co nas pytało. Jest to miernik ilościowy, ale dość powierzchowny, bo każdy może przyjść do Agencji i uzyskać od nas informacje, których potrzebuje, ale my o nim nic nie wiemy i w związku z tym trudno nam oceniać własną skuteczność promocyjną.

Kiedy pół roku temu zostałem prezesem, wprowadziłem instytucję kierownika projektu (*project manager*), który jest partnerem dla konkretnego inwestora i prowadzi jego sprawę od pierwszego kontaktu z Agencją aż do ukończenia inwestycji. Oceniając w ten sposób naszą aktywność, można powiedzieć, że dzięki Agencji zainwestowano w Polsce ok. 120 mln dolarów.

W listopadzie miałem przyjemność uczestniczyć w uroczystym wmurowaniu kamienia węgielnego inwestycji realizowanej dzięki pomocy Agencji już w jej nowej strukturze. Brytyjska firma Cadbury buduje w Kobierzycach pod Wrocławiem fabrykę czekolady za 50 mln marek. Pomoc ze strony Agencji polegała na pełnej obsłudze klienta od chwili jego pierwszego przyjazdu

do Polski. Nasz *project manager* jeździł z klientem po kraju, szukając najpierw zakładu, spełniającego zadane warunki, następnie, po podjęciu przez partnera decyzji o rozpoczęciu inwestycji od zera (*green field investment* — dosł. „inwestycja na zielonym polu”), szukaliśmy odpowiedniej lokalizacji. Ten projekt wszedł w fazę realizacji i po jego zakończeniu będzie można z dużą dokładnością powiedzieć, ile dolarów przyniósł jeden dolar zainwestowany w Agencję.

**Jaka jest rola *project managera*, czy jest on tylko przewodnikiem po polskich instytucjach i w gąszczu przepisów?**

Przede wszystkim jest on specjalistą w danym sektorze. Mamy pięciu kierowników projektów odpowiedzialnych za wybrane branże, które są istotne z punktu widzenia polskiej gospodarki, a jednocześnie wydają się ciekawe dla zagranicznych inwestorów, i szóstego, który zajmuje się pozostałymi sektorami. *Project manager* jest specjalistą, który bardzo dobrze zna swoją dziedzinę, przepracował w niej wiele lat, a w Agencji poznał ją dodatkowo od strony inwestycyjnych potrzeb i możliwości współpracy z partnerami zagranicznymi. Musi on znać poszczególne zakłady, mieć dobre osobiste kontakty w terenie; musi także znać politykę państwa (pisaną i niepisaną) w stosunku do prywatyzacji określonych gałęzi przemysłu czy nawet poszczególnych przedsiębiorstw.

**Jakie są obecnie priorytety Agencji? Na co przeznaczyłby Pan otrzymane ewentualnie dodatkowe środki?**

Priorytetem jest obsługa inwestorów zagranicznych tu na miejscu. Nie jest to specjalnie droga działalność, wymaga natomiast zatrudnienia bardzo dobrych, a więc drogich specjalistów. Problem polega na znalezieniu takich ludzi i przyciągnięciu ich do pracy w Agencji. Podstawowym naszym atutem jest ciekawa praca, bo zarobki — w stosunku do warunków oferowanych przez rynek — możemy zaproponować raczej skromne. Druga strona tego zagadnienia, to młodzi ludzie, któ-

rzy wiążą się z naszą firmą, zdobywają wysokie kwalifikacje i w miarę jak rośnie ich „cena”, coraz trudniej ich w Agencji utrzymać.

Możliwości efektywnej obsługi wyznaczają też horyzont naszych działań promocyjnych. Nie ma bowiem gorszej rzeczy niż zachęcenie inwestora za granicą i zniechęcenie go w kraju. Takiego gościa lepiej do kraju nie zapraszać.

Podstawowe działania promocyjne, których celem było pokazanie, że Polska istnieje, że nie leży gdzieś w Azji, że po ulicach nie biegają białe niedźwiedzie – to wszystko już się dokonało. Inwestorzy wiedzą, że mieliśmy w ubiegłym roku najwyższy w Europie wskaźnik rozwoju gospodarczego i traktują nas bez specjalnej taryfy ulgowej. Jeśli brakuje im informacji na temat transferu zysków, zobowiązań socjalnych, udogodnień podatkowych itd., wtedy kontaktują się z nami. Kiedy uznają, że zostali obsłużeni w profesjonalny sposób (i jeśli oczywiście warunki im odpowiadają), wtedy rozważają możliwość inwestycji i znowu kontaktują się z Agencją, poszukując danych na temat interesującego ich sektora. To wszystko odbywa się w trakcie rozmów, które z naszej strony prowadzą kierownicy projektów i od nich więcej czasami zależy niż od obiektywnych warunków istniejących w polskiej gospodarce.

Dlatego, gdybym dostał dodatkowe fundusze, to przede wszystkim przeznaczyłbym je na aktywną politykę kadrową: pozyskiwanie i utrzymywanie jak najlepszych fachowców, wszechstronne oraz specjalistyczne szkolenia itp. Dopiero za tym mogłyby iść działania czysto promocyjne.

Oczywiście o promocji nie należy zapominać; ciągły „ruch” wokół Polski jest bardzo potrzebny, ale można to osiągnąć nie tylko przez sponsorowane artykuły, wkładki reklamowe czy konferencje organizowane przez nas, ale także uczestnicząc w imprezach odbywających się pod patronatem rozmaitych instytucji międzynarodowych. Na takich konferencjach staramy się sami przedstawiać Polskę, a także poszukujemy cudzoziemców, którzy mogą coś ciekawego o Polsce powiedzieć. Szczególnie cenne są wystąpienia

o tzw. *success cases*, które opowiadają o własnych doświadczeniach inwestycyjnych inwestora, przedstawiają nie tylko sukcesy, ale i problemy oraz sposoby radzenia sobie z nimi.

Innym sposobem docierania do inwestorów są publikacje. Zawierają one m.in. tłumaczenia aktów prawnych mogących interesować zagranicznych inwestorów, opisy niektórych procedur administracyjnych, broszury promocyjne skierowane do konkretnych odbiorców, przedstawiające określone sektory lub zakłady. Są także publikacje regularne, jak miesięcznik „Privatization Update”, który rozsyłamy bezpłatnie w ramach własnego mailingu.

Gdybym miał naprawdę dużo pieniędzy, to, po zorganizowaniu sprawnego i profesjonalnego systemu obsługi inwestorów w kraju, zająłbym się konkretnymi działaniami promocyjnymi. To mogłoby być tworzenie misji w poszczególnych krajach, a także organizowanie kampanii promocyjnych, do udziału w których zaprasza się biznesmenów, dziennikarzy, polityków, członków rządu. Oprawę takiej imprezy powierza się specjalistycznej firmie, która zajmuje się sprawami *public relations*, organizuje konferencje prasowe, wycieczki, konkursy, plakaty itd. Są to działania kosztowne, ale bardzo skuteczne, bo np. wkładka w międzynarodowym tygodniku kosztuje kilkadziesiąt tysięcy dolarów, a jest przez czytelników traktowana jak zwykła reklama – mogą ją przejrzeć, a mogą pominąć, albo od razu wyrzucić do kosza. Tymczasem sprawozdanie z dużej imprezy, na której „wypada być”, gazety zamieszczą same i będzie to czytane z równą uwagą jak doniesienia o sytuacji ekonomicznej czy informacja polityczna. Oczywiście na takiej akcji rzecz się nie kończy. Jeśli udało nam się zwrócić uwagę potencjalnego inwestora na Polskę, należy umożliwić mu dostęp do informacji na miejscu, bo zanim podejmie decyzję o przyjeździe, musi uzyskać konkretne dane, które spowodują, że nie będzie mu żal pieniędzy na samolot i hotel – a to są kolejne nakłady.

Na razie wykorzystujemy w tym celu Biura Radców Handlowych, choć docelowo powinny to być prawdopodobnie własne misje Agencji w krajach, na których nam

szczególnie zależy. Obecnie o otwieraniu misji nie ma co marzyć, a nawet wspomnienie BRH jest trudne, bo na to też nie ma pieniędzy. Kiedy ostatnio odwiedziłem berlińskie biuro, stwierdziłem, że nie ma tam ani jednego komputera i taka jest miara zaległości i potrzeb.

Inną jeszcze możliwością promocji jest zorganizowanie „wycieczki” dla zagranicznych dziennikarzy, którym wręcza się materiały informacyjne, pokazuje wybrane zakłady, organizuje spotkania z krajowymi politykami i biznesmenami, seminaria itp. Sprawozdanie z takiego pobytu jest bardziej wiarygodne dla zachodniego czytelnika, bo przecież ci dziennikarze napiszą to, co sami uważają za ważne, a nie to, co my byśmy chcieli. To także wiąże się ze znacznymi kosztami.

**Jakie są „pozapieniężne” marzenia prezesa PAIZ, np. w sferze ustawowej?**

Jako firma państwowa podlegamy ustawowym ograniczeniom wzrostu płac i to nas mocno dotyka, bo przecież za 3–4 mln zł nie zatrudni się nawet profesjonalnej sekretarki znającej dobrze języki obce, nie mówiąc o kierowniku projektu. Dlatego płace są dla nas bardzo drażliwym tematem.

Bardziej istotne są jednak uregulowania dotyczące bezpośrednio nie nas, ale inwestorów zagranicznych. Wciąż jeszcze wiele, zbyt wiele, zależy od dobrej (albo złej) woli urzędnika. Przykładowo, znane są kryteria pozwalające ubiegać się o zwolnienia podatkowe, nie ma natomiast jasnych reguł udzielania samych zwolnień. Dlatego mamy czasami sygnały od inwestorów, że urzędnik załatwiający daną sprawę powiedział, że jest to „trudne, ale nie beznadziejne”, przy czym nerwowo drgała mu prawa albo lewa powieka. Nie mamy na to żadnych dowodów, ale nietrudno się domyślić, że w systemie, który z jednej strony nie rozpieszcza finansowo urzędników państwowych, a z drugiej daje im bardzo dużą władzę, tego typu postawy nie są wykluczone. Część zagranicznych gości może być przewrażliwiona i niewłaściwie oceniać intencje polskich urzędników, ale osobiście wolałbym mieć do czynienia z bardziej klarowną sytuacją.

Agencja przygotowuje propozycje takich procedur, które ujednoznacząłyby rolę urzędników i określiły niezbędny zakres swobody decyzji, stwarzając jednocześnie przejrzysty model stosunków inwestor – państwo. Mamy już wstępną zgodę Unii Europejskiej na współfinansowanie tych prac, które w miarę precyzyjnie określałyby aktualne kryteria wydawania rozmaitych decyzji administracyjnych. Jest sprawą oczywistą, że np. ze zmianą rządu pewne priorytety mogą się zmieniać, ale uważam, że tego typu informacje powinny być oficjalnie opublikowane i w pełni dostępne wszystkim zainteresowanym.

**Czy Agencja zajmuje się również poszukiwaniem partnerów zagranicznych dla prywatnych przedsiębiorstw?**

W skali jednostkowej jest to niemożliwe, bo potencjalnie każdy zakład w kraju jest zainteresowany inwestycjami zagranicznymi (inna rzecz, czy zgodziłby się na warunki proponowane przez zachodniego partnera). Natomiast jeśli jakaś firma ma konkretne propozycje i przygotowany business plan, to powinna się do nas zgłosić, a my po dokonaniu oceny tego projektu możemy włączyć go do naszej oferty – i nie ma to znaczenia, czy właścicielem jest państwo, czy prywatna osoba.

Chętnie współpracujemy z prywatnymi przedsiębiorcami, także i dlatego, że nie jesteśmy wtedy „uwiązani” do jednego klienta – państwa. Uniezależnia nas to w pewnym stopniu od pozaekonomicznych nacisków związanych z przedsiębiorstwem państwowym. W odróżnieniu od Ministerstwa Przekształceń Własnościowych – my nie musimy niczego sprzedać. Naszą rolą jest pomoc. Jeśli dyrekcja albo związki zawodowe nie chcą prywatyzacji – to Bóg z nimi. Zawsze jeszcze są *green field investments*: tak jak w Kobierzycach, gdzie wójt miał pole po pegeerze, na którym obecnie buduje się fabryka, w której znajdzie pracę 300 mieszkańców tej gminy.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

# Ekonomiczne warunki działalności spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce

Raport z badania opinii właścicieli i menedżerów spółek z udziałem kapitału zagranicznego, przeprowadzonego przez Centrum Badań Marketingowych INDICATOR na zlecenie FUNDACJI im. FRIEDRICH A EBERTA i PAŃSTWOWEJ AGENCJI INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH, opracowali: Jan Błuszkowski, Jan Garlicki, Ewa Sadowska-Cieślak.

## WNIOSKI

■ Biznesmeni i menedżerowie spółek z udziałem kapitału zagranicznego spotykają się z różnymi praktykami ograniczającymi konkurencję. Do najczęściej wymienianych tego rodzaju praktyk należą: wymuszanie poziomu cen sprzedaży (31,5% spółek), wymuszanie poziomu cen zakupu (24,9%), ograniczenia importowe (20,8%), wyłączność na import lub dystrybucję określonych towarów i usług (20,6%), uzależnienie zawarcia umowy od akceptacji warunków nie związanych z jej przedmiotem (20,2%), podział rynku zbytu (20,0%). Blisko połowa inwestorów zagranicznych (44,7%) wskazała, że praktyki ograniczające konkurencję stosuje administracja państwowa. Według opinii (54,8% badanych) źródłem tych praktyk są niejasności i luki w prawie.

■ Ponad jedna trzecia spółek (37,0%) prowadzi wielobranżową działalność gospodarczą. W strukturze branżowej działalności spółek dominuje handel (36,5%), budownictwo (10,1%), transport (9,9%), przemysł odzieżowy (8,2%) i przemysł spożywczy (6,0%).

■ Badanie potwierdziło, że większość spółek zagranicznych ma stosunkowo niewielki kapitał zakładowy. Trzy czwarte spółek (74,8%) ma kapitał zakładowy nie przekraczający 5 mld zł.

■ Blisko jedna czwarta spółek (24,3%) ma zaciągnięte kredyty

– 16,3% w bankach polskich i 8,0% w bankach zagranicznych. Nieznaczną przewagę mają kredyty obrotowe (14,2%) nad kredytami inwestycyjnymi. O restrukturyzację zadłużenia ubiega się 4,3% spółek.

■ Co piąta spółka (19,4%) ma zaciągnięte pożyczki. Przede wszystkim otrzymują je od macierzystych firm partnera zagranicznego (11,5%).

■ Dwie trzecie spółek prowadziła w I półroczu 1993 roku działalność inwestycyjną. Zaledwie 4,0% przekroczyło sumę 20 mld zł.

■ Blisko połowa (46,7%) osiągnęło w 1992 roku obroty nie przekraczające 10 mld zł, a jedna trzecia (34,4%) – 20 mld zł.

■ Ponad połowa spółek (53,8%) prowadzi działalność eksportową. Udział eksportu w wartości sprzedaży co piątej spółki (20,6%) kształtuje się na poziomie przekraczającym 50,0%, w tym 14,6% spółek eksportuje w skali powyżej 75,0% udziału eksportu w wartości sprzedaży. Blisko jedna trzecia spółek (31,7%) eksportuje swoje towary i usługi do Niemiec. Do najczęściej eksportowanych towarów i usług należą: odzież (6,6%), usługi transportowe i spedycyjne (6,0%), artykuły spożywcze (4,7%). Znacząca część menedżerów (14,3%) sygnalizuje występowanie politycznych barier eksportu do krajów EWG, a 10,3% badanych – kontyngenty i limity oraz 9,3% wysokie cła.

- Dwie trzecie spółek (63,7%) importuje towary. Największa grupa (20,1%) zaimportowała środki o wartości 1 do 5 mld zł. W strukturze towarowej importu dominują: materiały do produkcji (10,7%), sprzęt elektroniczny i komputerowy (8,2%) oraz maszyny i urządzenia (7,4%).
- Dwie trzecie spółek (64,8%) zatrudnia do 50 pracowników, a 18,3% – powyżej 100 pracowników. Zdecydowana większość (81,7%) zatrudnia pracowników na bezterminowych kontraktach.
- Najczęściej stosowana forma wynagrodzenia (69,3% spółek) to płaca

zasadnicza z premią. W polityce płac współwystępują dwa modele: egalitarny (39,3%) charakteryzujący się małym zróżnicowaniem płac między kadrą kierowniczą, średnim dozorem technicznym i pracownikami wykonawczymi oraz umiarkowany elitarny (30,7%) o większym zróżnicowaniu płac.

- Rentowność sprzedaży spółek jest zróżnicowana: wskaźnik do 10,0% osiąga 37,9% badanych podmiotów, a 10 do 25% – 16,7% spółek.
- W 1992 roku 43,5% spółek reinwestowało zyski. Jedna czwarta spółek (25,0%) przeznaczyła na inwestycje ponad 75% zysku.

■ Ponad połowa spółek (51,1%) korzystała z ulg podatkowych w 1992 roku.

■ Co piąta spółka (19,4%) użytkuje grunty i nieruchomości będące jej własnością.

■ Większość spółek (60,4%) używa technologii i urządzeń produkcyjnych sprzed roku, a połowa (50,5%) – sprzed 5 lat.

■ Najczęściej zasygnalizowane obawy biznesmenów i menedżerów spółek: możliwy wzrost podatków (80,2%), niekorzystne zmiany przepisów prawnych (68,7%), niewykluczony wzrost cen (59,4%), trudności ze zbytem towarów i usług (51,7%).

# Spoleczne warunki działalności inwestorów zagranicznych w Polsce

Sondaż opinii biznesmenów i menedżerów spółek z udziałem zagranicznym, przeprowadzony na zlecenie FUNDACJI im. FRIEDRICH A EBERTA I PAŃSTWOWEJ AGENCJI INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH, opracowany przez Jana Błuszkowskiego i Jana Garlickiego

## WNIOSKI

■ W strukturze geograficznej inwestorów zagranicznych dominują spółki z udziałem kapitału niemieckiego (32,8%). Niezadowolający jest udział inwestorów zagranicznych z pozostałych krajów EWG, zwłaszcza Francji i Wielkiej Brytanii. Wzrost inwestycji tych krajów miałby pozytywny wpływ na procesy integracji gospodarczej Polski ze Wspólnotą Europejską. Znikomy jest udział kapitału japońskiego w spółkach zagranicznych. Osiągnął on poziom połowy procenta. Nieznaczna jest też obecność kapitału chińskiego, a także kapitału dynamicznie rozwijających się gospodarczo krajów azjatyckich (m.in. Tajlandii, Korei Płd., Tajwanu, Hongkongu, Singapuru). Niewielka też jest obecność w gospodarce Polski kapitału krajów postkomunistycznych, zwa-

szcza należących do Czworokąta Wyszehradzkiego.

■ Zdecydowana większość spółek (96,8%) z udziałem kapitału zagranicznego powstaje w wyniku tworzenia nowych podmiotów gospodarczych samodzielnie przez inwestorów lub wspólnie z partnerem polskim. Powstawanie ich w drodze inwestycji kapitałowych, tj. zakupu akcji lub udziałów prywatyzowanych przedsiębiorstw ma znaczenie marginalne, obejmując jedynie 3,2% ogółu badanych spółek. Dominacja inwestycji bezpośrednich wzmacnia powiązania produkcyjne, kooperacyjne i technologiczne między przedsiębiorstwami krajowymi i zagranicznymi.

■ Strategiczne znaczenie dla promocji inwestycji zagranicznych w Polsce ma właściwe rozeznanie i ocena czynników skłaniających

przedsiębiorców zagranicznych do podejmowania działalności gospodarczej w Polsce. Spośród 21 testowanych czynników wyodrębnia się grupa trzech najważniejszych, tj. najsilniej motywujących: (1) perspektywa wzrostu gospodarczego Polski, (2) wielkość polskiego rynku, (3) cena siły roboczej. Następne miejsca na liście rankingowej zajmują: (4) podaż siły roboczej, (5) możliwości redukcji kosztów produkcji, (6) poziom cen, (7) korzystne warunki działalności dla inwestorów zagranicznych i (8) możliwości transferu zysków. Są to przesłanki pozytywne dla działalności promocyjnej w sferze inwestycji zagranicznych. Końcowa część listy rankingowej dowodzi, że działalność tę ograniczać będzie mała atrakcyjność takich czynników, jak: niejasne szanse Polski na członkostwo w EWG, niesprawne

funkcjonowanie systemu bankowego, niewystarczający dostęp do kredytów, wysoka stopa inflacji, niekorzystny bilans płatniczy Polski i niski poziom dochodu narodowego na głowę mieszkańca.

■ Negatywnie oceniany jest stosunek władz lokalnych do podmiotów gospodarczych z udziałem inwestorów zagranicznych. Tymczasem inwestycje zagraniczne stanowią ważny element przekształceń systemowych, które następują jakby obok tych władz, przy ich formalistycznym a nawet niechętnym stosunku do jednostek gospodarczych z udziałem kapitału zagranicznego.

■ Biznesmenom badanych spółek utrudnia działalność niejasny i niespójny system prawny, chwiejności, częste zmiany przepisów prawnych zaskakujące inwestorów zagranicznych. Respondenci krytykują także niekonsekwentne stosowanie prawa przez władze lokalne.

■ Menedżerowie spółek z udziałem kapitału zagranicznego niemal powszechnie narzekają na warunki finansowe działalności gospodarczej w Polsce. Brakuje im systemu ubezpieczeń działalności gospodarczej, w tym możliwości ubezpieczenia kredytów. Podkreślają nieopłacalność brania kredytów w polskich bankach. Krytykują uciążliwość systemu podatkowego oraz niefunkcjonalny system bankowy.

■ Negatywnie oceniana jest telekomunikacja w Polsce, zwłaszcza międzymiastowa łączność telefoniczna. Podobnie – transport, szczególnie kolejowy.

■ Badani właściciele i menedżerowie spółek zagranicznych odczuwają braki w zakresie usług biznesowych. Przede wszystkim brakuje im aktualnych i rzetelnych informacji o polskich partnerach gospodarczych i gospodarce polskiej w ogóle.

■ Inwestorzy zagraniczni wysoko oceniają kompetencje zawodowe polskich pracowników. Najlepiej postrzegane są umiejętności zawodowe, jakość pracy, dyscyplina i wydajność pracy. Średnio oceniane są umiejętności organizacyjne i inwencji polskich załóg firm z udziałem zagranicznym.

■ Polacy zatrudnieni w firmach z kapitałem zagranicznym są zadowoleni z pracy i dobrze pracują. Część z nich ma jednak roszczenia placowe.

■ Działalności firm zagranicznych sprzyja zaawansowanie reform służących tworzeniu gospodarki rynkowej, prywatyzacja gospodarki, bezpośrednie sąsiedztwo wielkiego rynku na Wschodzie. Generalnie można powiedzieć, że do rozszerzenia działalności gospodarczej w Polsce zachęcają aktualnie zagranicznych inwestorów dwie grupy czynników. Pierwsza – to przekształcenia własnościowe i rozwój mechanizmów rynkowych w gospodarce. Druga – to istnienie w najbliższym otoczeniu naszego kraju potencjalnie niezwykle chłonnego rynku zbytu, a zarazem zaplecza surowcowego. Nie sprzyjają inwestowaniu w Polsce szerokie uprawnienia związków zawodowych. Najkorzystniej warunki inwestowania w Polsce oceniają inwestorzy amerykańscy. Firmy z udziałem kapitału niemieckiego wskazują na znaczenie sąsiedztwa Polski z krajami Wspólnoty Niepodległych Państw. Prywatyzację, jako ważny czynnik sprzyjający działaniu kapitału zagranicznego, wymieniają zwłaszcza inwestorzy francuscy.

■ Zniechęcająco działa – poza niespójnym i niestabilnym systemem prawnym – niekorzystna dla inwestorów zagranicznych polityka celna państwa. Dostyc duże jest również ryzyko inwestowania wywoływane głównie przez konflikty i napięcia społeczne.

■ Spośród krajów Europy Środkowej i Wschodniej najlepsze warunki dla inwestycji zagranicznych stworzyły Węgry i Polska. Na podstawie opinii przedstawicieli firm z udziałem kapitału zagranicznego można wyodrębnić cztery grupy krajów różniących się pod względem warunków inwestowania. Generalnie lepsze są warunki prowadzenia działalności gospodarczej w krajach dwu pierwszych grup.

Pierwszą grupę stanowią trzy kraje najbardziej zaawansowane w procesie transformacji systemu ekono-

micznego. Zostały one wskazane, jako najlepiej przygotowane na zagraniczne inwestycje, przez ponad połowę uczestniczących w badaniu przedstawicieli firm z kapitałem zagranicznym. W skład tej grupy poza Węgrami i Polską wchodzi Czechy.

Drugą grupę tworzą cztery kraje, które zostały wymienione jako korzystne miejsce do inwestowania przez 10 do 20% zagranicznych inwestorów. Są to: Rosja, Ukraina, Słowacja i Litwa. Jak widać, o wybrze tych państw decydowały dwa kryteria. Rosja i Ukraina zostały wskazane ze względu na to, że są to duże i nienasycone rynki zbytu, a zarazem kraje posiadające cenne bogactwa naturalne. Słowacja i Litwa – to kraje próbujące osiągnąć ten stan zaawansowania reform, który stał się faktem w państwach przewodzących w procesie transformacji, czyli na Węgrzech, w Polsce i Czechach.

■ Do najważniejszych korzyści, jakie ma Polska dzięki obecności kapitału zagranicznego, przedstawiciele firm zagranicznych zaliczyli rozwój kontaktów gospodarczych z zagranicą, zwiększenie ilości miejsc pracy oraz poprawę zaopatrzenia rynku. Istotnym dla Polski skutkiem inwestycji zagranicznych jest także wprowadzenie do naszego kraju najnowszych technologii. Jak widać, zdaniem zagranicznych inwestorów, szczególne znaczenie mają pozytywne skutki ekonomiczne i technologiczne ich działalności.

■ Najczęściej jako ważne ograniczenie działalności firm z udziałem zagranicznym wymieniane były trudności ze zbytem towarów. Świadczy to o ograniczonym popycie spowodowanym m.in. małą siłą nabywczą wielu grup konsumentów. Mimo tego ograniczenia blisko trzy czwarte – inwestorów zagranicznych prognozuje, że obroty ich firm w Polsce w 1993 roku wzrosną.



## LISTA WAŻNIEJSZYCH INWESTORÓW ZAGRANICZNYCH W POLSCE

październik 1993

Nr	Inwestor	Inwestycje poniesione Equity & Loans US\$ million	Inwestycyjne zobowiązania (Commitments) US\$ million	Kraj pochodzenia	Przedmiot działalności	Główni polscy partnerzy Main Polish Partners
1	Fiat	180	830	Włochy	produkcja samochodów osobowych	FSM Bielsko-Biała
2	Coca-Cola	170	50	USA	napoje bezalkoholowe	rozlewnie napojów: Gdynia 100%, Bydgoszcz 8%, Radzymin 100%, Warszawa 49%
3	IPC	120	175	USA	artykuły papiernicze	Zakł. Celuloz.-Papiernicze w Kwidzynie
4	Warimpex	100	80	Austria	hotele, biurowce	
5	ABB	100	20	międzyn.	urządzenia energetyczne, turbiny, silniki elektryczne	
6	Curtis	100	0	USA	elektronika, budownictwo	
7	Unilever	96	0	Holandia	środki piorące, przemysł spożywczy (lody, przetwórstwo oleju)	Pollena Bydgoszcz 100%; Zakłady Przemysłu Tłuszczowego „Olmex” 70%
8	Pol-Amer. Ent.Fund	83	29	USA	wkłady kapitałowe do sektora prywatnego	PolSERVICE, Wielkopolski Bank Kredytowy, Krakowskie Towarzystwo Przemysłowe
9	EBRD	72	0	międzyn.	bankowość, współpraca kapitałowa	Huta Sandomierz, Wielk. Bank Kredytowy
10	Procter & Gamble	60	130	USA	środki higieny osobistej, pieluchy	Fabryka pieluch na Targówku
11	Thomson C.E.	60	40	Francja	kineskopy, odbiorniki telewizyjne	Polkolor Piaseczno (51%)
12	Fortrade Financing	55	0	Włochy	budowa obiektów przemysłowych i biurowych	Zakłady Mięsne PFM Stanisławów, PFM Małaszewicze, PFM Sochocin, FIM Tower
13	Cimenteries CBR	54	33	Belgia	przemysł cementowy	Górażdże SA (30%); Cementownia Strzelce Opolskie (42%)
14	RJ Reynolds	50	0	USA	przetwórstwo i sprzedaż tytoniu	
15	Ameritech	45	100	USA	telekomunikacja	Telekomunikacja Polska S.A.
16	France Telecom	45	100	Francja	telekomunikacja	Telekomunikacja Polska S.A.
17	Prywatne Fund. Emerytalne	43	0	USA	współpraca kapitałowa z sektorem prywatnym	Polish Private Equity Fund
18	Alcatel	42,7	85	Hiszpania	urządzenia telekomunikacyjne – produkcja, sprzedaż, usługi	PZT Telekom Warszawa (80%); Telcra SA (80%)
19	International Finance Corporation	42	144	międzyn.	przemysł szklarski, budownictwo hotelowo-biurowe, inne projekty	Huta Sandomierz, „Warsaw Corporate Center”
20	Ringnes	40	29	Norwegia	dystrybucja produktów „The Coca-Cola Company”	rozlewnie napojów: Bydgoszcz (100%), Warszawa 51%, Lublin 100%

*Bogdan Nogalski, Tomasz Białas, Mirosław Czapiewski*

# Inwestycje zagraniczne w Polsce

Zaletami Polski jako kraju zapraszającego kapitał zagraniczny są:

- centralne położenie w Europie i urozmaicenie rzeźby terenu stwarzające możliwość rozwoju turystyki,
- duży rynek zbytu 38-milionowego narodu,
- możliwość wykorzystania wielu bogactw naturalnych i rozwoju rolnictwa wielkotowarowego,
- stosunkowo wysoko kwalifikowana i tania siła robocza.

## Determinanty inwestowania

Skłonności do inwestowania za granicą zależą od trzech wzajemnie uwarunkowanych czynników<sup>1)</sup>:

- korzyści wynikających z przewagi przedsiębiorstwa nad konkurentami zagranicznymi w takich dziedzinach, jak: technologia, umiejętności kierownicze i organizacyjne, dostęp do określonych rynków, źródeł zaopatrzenia itp.;
- korzyści wynikających z ograniczenia pośrednictwa rynku, a zwłaszcza ze zmniejszenia kosztów nabywania praw własności, prowadzenia negocjacji i zawierania transakcji, potrzeby kontrolowania rynków zbytu itp.;
- korzyści wynikających z przeniesienia produkcji za granicę.

Pojawia się zatem pytanie, w jakim stopniu regulacje prawne obowiązujące w Polsce w odniesieniu do inwestycji zagranicznych pobudzają skłonność do inwestowania kapitału w naszym kraju.

## Uregulowania prawne

Istota ustawy o spółkach z udziałem zagranicznym — z dnia 14 czerwca 1991 roku (Dz. U. nr 60 poz. 253 z dnia 4 lipca 1991 r.) da się sprowadzić do następujących zasad:

● **Zerwania z obowiązkiem uzyskania zezwolenia na utworzenie każdej spółki z udziałem zagranicznym.** Zezwolenia wymaga się tylko w przypadku inwestowania w kilku szczególnych dziedzinach, nie podlegających kontroli w innym trybie (koncesjonowanie — art. 4), tj.: zarządzanie portami morskimi, pośrednictwo i obrót nieruchomościami, przemysł obronny nie objęty koncesjonowaniem, handel importowanymi towarami konsumpcyjnymi, świadczenie pomocy prawnej oraz w przypadkach wnoszenia do spółki przez podmiot państwowy polski mienia większej wartości (art. 6) — zezwolenie wydaje minister przekształceń własnościowych. W przypadkach nie wymagających zezwoleń wystarcza tylko umowa i rejestracja w sądzie; cała procedura odbywa się bez zawiadomiania urzędów centralnej administracji państwowej.

● **Zniesienia obowiązku uzyskiwania zezwolenia na przystąpienie do istniejącej już spółki z kapitałem zagranicznym lub polskim.** Zezwolenie jest wymagane, jeżeli w spółce pojawić się ma wspólnik zagraniczny, zaś spółka prowadzi działalność w zastrzeżonych dziedzinach lub podlegających koncesjonowaniu na ogólnych zasadach. W chwili obecnej nabywanie papierów wartościowych jest regulowane wyłącznie przez prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi oraz ustawę o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym. Oznacza to, że podmioty zagraniczne mogą bez większych trudności obejmować udziały i nabywać akcje, przede wszystkim zaś same tworzyć spółki.

● **Zniesienia wymogu wnoszenia minimalnego wkładu** [minimum kapitałowego; wcześniej 50 tys. USD] **przez partnera zagranicznego.**

● **Zniesienia obowiązku przedkłada-**

**nia tzw. *feasibility study* przy tworzeniu spółki.**

● **Zniesienia automatycznych (należnych z mocy prawa) tzw. wakacji podatkowych dla spółek z udziałem zagranicznym** (dotyczyły one spółek powstałych na podstawie ustaw z 1986 i 1988 roku). Zmiana statusu podatkowego spółek z udziałem zagranicznym jest zsynchronizowana z wprowadzeniem w innych ustawach reguł przyspieszonej amortyzacji środków trwałych oraz z uprawnieniem do przenoszenia strat pierwszego okresu działalności w ciężar przyszłych zysków spółki. Równocześnie ustawa przewiduje upoważnienie dla ministra finansów (na wniosek ministra przekształceń własnościowych) na **udzielenie indywidualnych zwolnień od podatku dochodowego.** Zwolnienie takie przewidziane jest, jeżeli **wkład podmiotu zagranicznego przekroczy 2 mln ECU i zostanie wniesiony do 31 grudnia 1993 r.,** także jeżeli działalność spółki prowadzona będzie w rejonach zagrożonych wysokim bezrobociem, jeżeli zapewni wdrożenie nowych technologii lub umożliwi sprzedaż eksportową w wysokości minimum 20% ogólnej wartości sprzedaży (art. 23). Mechanizm ulgi działać ma w myśl zasady: im więcej zainwestowano z zagranicy, tym większa korzyść dla spółki, a więc i dla inwestorów, w tym również partnerów krajowych.

● **Rozszerzenia katalogu dopuszczalnych źródeł pochodzenia wkładów podmiotów zagranicznych do spółki** (w pewnych przypadkach decyduje minister finansów — art. 10 ust. 3). Wkłady mogą być wnoszone w walucie polskiej pochodzącej ze sprzedaży w banku dewizowym walut wymienialnych, także w postaci niepieniężnej — pod warunkiem przekazania wkładu z zagranicy lub na-

bycia za walutę polską pochodzącą ze sprzedaży walut wymiennalnych w banku dewizowym (art. 10 ust. 1). Przy czym powyższe warunki są spełnione w przypadku wydatkowania przez podmiot zagraniczny na wkład do kapitału spółki z udziałów lub akcji, kwot uzyskanych ze sprzedaży lub umorzenia udziałów, akcji, kwot należnych podmiotowi zagranicznemu jako współnikowi z podziału majątku w wyniku likwidacji spółki.

● **Wprowadzenia z mocy prawa możliwości pełnego transferu dochodów inwestora zagranicznego za granicę, jeżeli środki inwestycyjne pochodziły ze źródeł dopuszczonych ustawą.**

● **Zapewnienia przywileju zwolnień celnych tylko od sprowadzanych środków trwałych, stanowiących wkład niepieniężny pod warunkiem nieodstąpienia ich przez minimum 3 lata od dnia odprawy celnej [art. 32 ustawy o spółkach i art. 14 ust. 1 ustawy Prawo Celne].**

● **Zniesienia przywileju w dziedzinie opodatkowania podatkiem dochodowym; obecnie zarówno joint venture, jak i polskie przedsiębiorstwa płacą 40% podatku od dochodu (wcześniej była 10% różnica na korzyść joint venture).**

● **Zagwarantowania inwestorowi zagranicznemu wypłaty odszkodowań w przypadku wyłączenia lub zastosowania innych środków wywołujących skutki równoznaczne z wyłączeniem.**

Reasumując, ustawa o spółkach z udziałem zagranicznym z dnia 14 czerwca 1991 r.:

■ stwarza inwestorom zagranicznym bardziej atrakcyjne warunki prawno-ekonomiczno-organizacyjne,

■ rezygnuje z administracyjnych metod reglamentacji działalności joint ventures, i wiąże je z procesami prywatyzacyjnymi,

■ ma trwalszy, systemowy charakter.

### Co przeszkadza

Generalnie napływowi inwestycji zagranicznych<sup>2)</sup> sprzyjają takie warunki, jak (wg ważności dla inwestora zagranicznego):

● **ustabilizowana sytuacja polityczna, ekonomiczna i społeczna kraju przyjmującego kapitał,**

● **jasny i przejrzysty system ekonomiczny i prawny kraju przyjmującego kapitał,**

● **stabilne i zachęcające do inwestycji ustawodawstwo dotyczące inwestorów zagranicznych kraju przyjmującego kapitał zagraniczny, poparte międzynarodowymi umowami w sprawie popierania i ochrony zagranicznych inwestycji bezpośrednich oraz umowami międzynarodowymi zapobiegającymi podwójnemu opodatkowaniu,**

● **przestrzeganie przez kraj zapraszający umów o ochronie własności intelektualnej.**

Polityczna niepewność i finansowe znaki zapytania mocno zredukowały polską przewagę wynikającą z wyższego zaawansowania procesów rynkowych. Taki stan faktyczny stwarza określone bariery, które zniechęcają lub mocno powstrzymują partnerów zagranicznych od inwestowania pieniędzy w naszym kraju.

**Główne problemy, na które zwracają uwagę zachodni inwestorzy w Polsce<sup>3)</sup> (określane w skali 1 do 5) to: przepisy celne (4,2); telekomunikacja (3,9); system bankowy (3,8); władze lokalne (3,8); przepisy podatkowe 3,7); inflacja 3,6); miejscowa władza (3,5); ściąganie należności od dłużników (3,4). Do mocnych stron Polski, jako kraju zapraszającego należą: reforma cen i podatków (VAT), zdrowiejący złoty, postępująca liberalizacja systemu bankowego, funkcjonująca giełda papierów wartościowych, zmniejszające się zadłużenie zagraniczne (mniej kosztowna obsługa długu). W ocenie zachodnich menedżerów polskie kadry zdecydowanie lepiej, na tle pracowników w innych krajach Europy Wschodniej, znają języki obce.**

### Co dalej, jak zachęcić kapitał zagraniczny

Inwestorzy zagraniczni muszą mieć poczucie, że są naprawdę pożądanym partnerem. Staje się tak wówczas, gdy pojawia się sprzyjający inwestycjom zagranicznym klimat. Związany jest on z jednej strony z dokonywaną z zewnątrz oceną ryzyka zainwestowania kapitału

w danym kraju, z drugiej zaś, obejmuje wszystko to, co zastaje się na miejscu, w tym ułatwienia prawne i administracyjne, a także zrozumienie zasad działania kapitału. I tak, aby zachęcić inwestorów zagranicznych do aktywnego angażowania się w Polsce należy:

● **stworzyć proste podstawy prawne działania, jednoznaczne i podobne do ogólnie przyjętych w krajach rozwiniętych (prawo nie może działać wstecz);**

● **wypracować gwarancje stabilności podstaw działania inwestorów zagranicznych, szczególnie w sferze uwarunkowań prawnych, finansowych i własnościowych (przykładowo warunek ulg podatkowych — co prawda fakultatywny — aktualny jest tylko do 31 grudnia 1993 r., nie wiadomo co będzie z nim po tej dacie, a jest to przecież bardzo ważny argument w motywacji angażowania poważnego kapitału przez inwestorów zagranicznych);**

● **przywrócić konta dewizowe dla firm z kapitałem zagranicznym — zwłaszcza w sytuacji gdy z dniem 13 stycznia 1992 r. banki uzyskały prawo samodzielnego ustalania kursów walut obcych w złotych;**

● **wypracować korzystne warunki inwestowania w Polsce, charakteryzujące się w szczególności:**

▲ **atrakcyjnymi ulgami i preferencjami finansowymi, konkurencyjnymi w stosunku do krajów sąsiednich, zapewniającymi promocję eksportu,**

▲ **powrotem do normalności inwestycyjnej znanej z krajów pochodzenia kapitału, gdzie wydatki inwestycyjne odejmowane są od podstawy zysku do opodatkowania,**

▲ **zapewnieniem zdrowych zasad współdziałania pracodawcy z pracownikami opierając się na równowadze w ochronie ich interesów,**

▲ **stworzenie pewnych i finansowo korzystnych warunków reinwestowania zysków w Polsce na podstawie jasnego prawa własności.**

Również skuteczne działania sprzyjające lokowaniu kapitału obcego należy zintensyfikować w procesie prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Sprowadzać się one winny do:

● **wyeliminowania zbyt dużego wpływu (często negatywnego) rad**

pracowniczych na proces prywatyzacji i angażowania się kapitału zagranicznego do przedsiębiorstw państwowych,

● nowelizacji zasady kredytowania gospodarki prywatnej oraz zdrowego i efektywnego rynku papierów wartościowych,

● uregulowania sprawy zadłużenia wielu prywatyzowanych zakładów (skutecznego wdrażania postępowań układowych i ugodowych),

● opracowania lepszej i wiarygodnej informacji na temat prowadzonych prywatyzacji, ich zasad, obejmujących dłuższy horyzont czasowy,

● ograniczenia nadmiernego biurokracyzmu, szczególnie w sądownictwie gospodarczym.

Zasadniczym warunkiem umożliwiającym wzrost zaangażowania w Polsce kapitału zagranicznego jest konieczność przeprowadzenia skutecznej edukacji społeczeństwa, aby wzrosła kultura techniczna i zrozumienie zasad ekonomii wśród szerokiej rzeszy pracowników i właścicieli gospodarstw rolnych (nie tylko kadry kierowniczej).

Reasumując, za jeden z głównych czynników powodzenia inwestycji zagranicznej w Polsce należy uznać dobór odpowiedniego miejscowego partnera i doradców. Jak wskazują badania, porażki w interesach zdarzały się bowiem głównie wówczas, gdy partner zagraniczny nie rozwijał więzi z polskimi partnerami.

### Stan inwestowania

Przedstawiona statystyka<sup>4)</sup> spółek z udziałem zagranicznym w Polsce, obok struktury ustalonej według kryterium kraju, z którego pochodzi kapitał, obejmuje także strukturę regionalną spółek według kryterium terytorialnego rozmieszczenia w Polsce.

I tak według:

■ struktury geograficznej

● liczba spółek = 2646

● zainwestowany kapitał = 10 887 976,6 mln zł, w tym: kapitał zagraniczny = 8 602 192,7 mln zł, tj. 79,0%, kapitał polski = 2 285 783,9 mln zł, tj. 21,0%

● liczba krajów, z których pochodzi kapitał – 80 ze wszystkich kontynentów

Tab. 1

Kraj	Liczba	Kapitał zagraniczny w mln zł	Kapitał polski w mln zł	Kapitał ogółem w mln zł	% kapitału zagranicznego w kapitale ogółem	Wartość kapitału zagranicznego przypadającego na 1 spółkę w mln zł
RFN	650	397 572,4	257 854,8	655 427,2	60,6	611,6
USA	234	3 333 603,2	301 500,5	3 635 103,8	91,7	1 424,6
Holandia	164	464 561,0	632 247,8	1 096 808,9	42,3	2 832,6
Włochy	150	2 674 384,2	53 533,2	2 727 917,4	98,0	17 829,2
Austria	142	152 727,9	125 951,0	278 679,0	54,8	1 075,5
Francja	139	180 352,3	15 850,7	196 203,0	91,9	1 297,5
Szwecja	108	157 619,1	116 353,8	273 972,9	57,5	1 459,4
Chiny	105	21 907,6	1 554,7	23 462,9	93,4	208,6
W. Brytania	95	241 276,1	372 592,6	613 868,7	39,3	2 539,7
Wietnam	90	4 006,7	332,3	4 339,0	92,3	44,5

Tab. 2

Województwo	Liczba	Kapitał zagraniczny w mln zł	Kapitał polski w mln zł	Kapitał ogółem w mln zł	% kapitału zagranicznego w kapitale ogółem	Wartość kapitału zagranicznego przypadającego na 1 spółkę w mln zł
Stołeczne warszawskie	1222	3 873 240,7	700 962,9	4 574 203,5	84,7	3 169,5
Poznańskie	177	347 018,5	266 268,0	613 286,5	56,6	1 960,5
Katowickie	141	167 225,9	132 099,9	299 325,8	55,9	1 186,0
Krakowskie	135	164 846,5	166 842,1	331 688,5	49,7	1 221,1
Łódzkie	132	104 037,2	52 743,5	156 780,7	66,3	788,2
Gdańskie	128	52 937,2	49 341,6	102 278,9	51,8	413,6
Wrocławskie	103	127 785,4	143 311,4	271 096,8	47,1	1 240,6
Szczecińskie	100	28 445,1	11 818,5	40 263,6	70,6	284,4
Opolskie	39	58 351,5	47 026,1	105 377,6	55,4	1 496,1
Bydgoskie	29	253 376,4	37 691,2	291 067,6	87,0	8 737,1

● kraje, skąd pochodzi największa liczba inwestorów (por. tab. 1):

● obok inwestorów z ww. krajów poważne kwoty zainwestowali (lub przewidują do zainwestowania) inwestorzy z Danii – 267 910,5 mln zł, Norwegii – 177 412,4 mln zł, Liechtensteinu – 126 773,5 mln zł.

■ struktura regionalna

● 10 województw, w których zlokalizowana jest największa liczba spółek z kapitałem zagranicznym (por. tab. 2).

● obok ww. województw znaczne kapitały zagraniczne zainwestowane są (lub przewiduje się do zainwestowania) w następujących województwach: bielskim – 2 510 579,0 mln zł w 28 spółkach, zielonogórskim – 202 734,1 mln zł w 22 spółkach, rzeszowskim – 168 555 mln zł w 7 spółkach; gorzowskim – 1 156 004,0 mln zł w 18 spółkach.

Bogdan Nogalski, Tomasz Białas,  
Mirosław Czapiewski

Autorzy – prof. dr. hab. Bogdan Nogalski, mgr Tomasz Białas i mgr Mirosław Czapiewski są pracownikami naukowymi Zakładu Strategii i Systemów Zarządzania Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

### PRZYPISY

<sup>1)</sup> M. MAŁECKI, *Motywy inwestowania kapitału zagranicznego w Polsce*, „Sprawy Międzynarodowe” 1989, nr 4.

<sup>2)</sup> Zagraniczne inwestycje mogą być dokonywane w formie inwestycji bezpośrednich lub inwestycji portfeliowych. Te ostatnie pomagają w tworzeniu rynku kapitałowego, wzmacniają przedsiębiorstwa przez wykup ich akcji, tworzą zainteresowanie sprawnym managementem. Inwestycje bezpośrednio wzmacniają zaś powiązania produkcyjne, kooperacyjne i technologiczne między przedsiębiorstwami krajowymi i zagranicznymi.

<sup>3)</sup> Dane, wg międzynarodowej firmy audytorskiej i doradczej Deloitte Touche Tohmatsu Int'l, „Rzeczpospolita” nr 41 z dnia 18.02.1993 r.

<sup>4)</sup> Statystykę stanu inwestowania kapitału zagranicznego w Polsce sporządzono wg stanu na dzień 15 lipca 1993 r. z danych Departamentu Spółek z Udziałem Zagranicznym Ministerstwa Przekształceń Własnościowych. Jest ona oparta na informacjach o wydanych zezwoleniach na utworzenie spółek z udziałem zagranicznym i to tylko takich, których dotyczą zapisy Ustawy z dnia 14 czerwca 1991 r. i z tym zastrzeżeniem, że wydane zezwolenie niekoniecznie musiało owocować powstaniem spółek. Nie jest to więc pełna liczba przedsiębiorstw z udziałem zagranicznym. Pełne dane o spółkach z udziałem zagranicznym gromadzone są w Głównym Urzędzie Statystycznym.

Dariusz Teresiński

## Większy kawałek mniejszego placka

Przyjemną cechą amerykańskich naukowców jest to, że dla swoich koncepcji znajdują zazwyczaj zgrabne nazwy. W 1982 r. w czasopiśmie „Science” ukazał się nieduży artykuł G. Hardina pt.: Tragedia wspólnego pastwiska. Model zastosowany przez niego w celu analizy mechanizmów dostępu do wspólnych zasobów okazał się bardzo nośny: język opisu współczesnego świata wzbogacił się o kolejne powiedzonko, mniej popularne niż paragraf 22, ale mające podobną „gęstość semantyczną”.

Na wspólnym pastwisku pasą się krowy. Każdy gospodarz ma po jednej krowie. Produkcja mleka zależy od tego, czy i do jakiego stopnia krowy się najedzą. Kto pierwszy wpuści na pastwisko dodatkową krowę, ten zyska dodatkowe mleko, chociaż nie będzie go aż dwa razy więcej, bo mając do dyspozycji tę samą ilość trawy, wszystkie  $(n+1)$  krowy dadzą w sumie tyle samo mleka co poprzednio, więc wydajność „z wymienia” zmaleje. Eks- trapolując ten model, dochodzi się do sytuacji, w której każdy z użytkowników ma tyle krów, że wszystkie one zdychają z głodu na stratowanym pastwisku. Amen.

Pojemność modelu jest oszalamiająca: wycinanie lasów Amazonii, używanie dezodorantów z freonem, eksplozja demograficzna i wszelkie inne plagi związane z rozwojem cywilizacji, jak ulal pasują do tego obrazka. Parametry zasobu, takie jak odtwarzalność, stabilność w czasie, rozkład przestrzenny, koszty dostępu — umożliwiają budowę fascynujących konstrukcji socjologicznych, antropologicznych, ekonomicznych itd. Opisy rozmaitych tabu i innych mechanizmów kulturowych, pozwalających powściągać pazerność jednostek w stosunku do dóbr, które użytkują wspólnie jako członkowie społeczeństwa, zinterpretowane w kategoriach wspólnego pastwiska, stają się kryształowo przejrzyste i eleganckie aż do bólu.

Metafizyczny ból związany z pojawieniem się prostych odpowiedzi na zagadki, które przywykliśmy uważać za nierozwiązywalne, powstaje na skutek działania narzędzia nazywanego

„brzytwą Ockhama”. William of Occam, XIV-wieczny angielski teolog i filozof, sformułował pogląd, że nie należy tworzyć bytów ponad potrzebę, ani też likwidować ich bez dania racji. Jeśli więc jakieś zjawisko daje się zadowalająco wyjaśnić w kategoriach praw ekonomii, fizyki czy innej nauki przyjmującej zasadę empirycznej weryfikacji hipotez, wtedy wszelkie inne wyjaśnienia nie są już potrzebne. Konsekwentne stosowanie tej zasady byłoby skrajnie niebezpieczne, na szczęście inny, późniejszy, filozof ogłosił na wszelki wypadek publiczną pochwałę niekonsekwencji.

Splaszczając zagadnienie na kształt placka, można powiedzieć po prostu, że „zgoda buduje, niezgoda rujnuje” (wiedzano o tym także przed rokiem 1982). Ciekawsze wydaje się stwierdzenie ścisłej zależności funkcjonalnej pomiędzy normami moralnymi a efektywnością społeczną — to niby też nie nowina, ale skoro w warunkach ograniczonego zasobów materialnych, (albo inaczej energetycznych:  $E = mc^2$ ), wytworzyła się określona moralność, to niewykluczone, iż czasy w których kluczowe znaczenie będzie miała informacja, zaowocują zbiorem innych reguł postępowania. Fundamentalna różnica polega na tym, że jakkolwiek zdobycie informacji jest kosztowne, to jej powielanie nic już nie kosztuje. Traktując zatem opłatę z tytułu praw autorskich jako odpowiednik amortyzacji, można przyjąć, że wyprodukowanie jednego „informacyjnego rollo-royc’a” kosztuje tyle samo, ile wyprodukowanie go w 6 miliardach egzemplarzy.

Jednym z fundamentalnych „odkryć” ekonomii było pojęcie analizy marginalnej. Polega ona na badaniu zmian o malej (niemaksymalnej) amplitudzie. Zamiast np. analizować dylemat, czy lepiej być zdrowym czy bogatym, ekonomia pyta, ile jesteśmy skłonni zapłacić za określony, niewielki, wzrost poziomu opieki zdrowotnej (albo za nieobniżanie się poziomu obecnego). Stosując takie podejście, można sformułować mniej rewolucyjną tezę: nieograniczoną zasobów energetycznych w najbliższej przyszłości

ści nam nie grozi, ale w miarę wzrostu komparatywnej wartości informacji, udział produkcji materialnej w globalnym dorobku ludzkości będzie spadał, a z nim tracić będą na znaczeniu postawy typu MIEĆ. Nie dlatego, że w globalnej wiosce posiadanie większego basenu i mercedesa z grubszej blachy stanowić będzie oznakę ubóstwa, ale z powodu przewagi innych miar wartości. Na przestrzeni dziejów wiele już czynników straciło swoje priorytetowe znaczenie: niewolnicy, ziemia, kruszec...

Niewolnictwo, jak wykazali ubiegłoroczni Nobliści w dziedzinie ekonomii, było wprawdzie gospodarczo efektywne, ale przestało „opłacać się emocjonalnie”; ziemia co prawda nadal jest podstawą kredytu hipotecznego, ale nie na obrocie nieruchomościami robi się dzisiaj prawdziwe pieniądze; wydobywanie złota w coraz większym stopniu zaspokaja potrzeby przemysłu elektronicznego i innych dziedzin high-tech, a nie szwajcarskich bankierów; (zresztą bankierzy zawsze zajmowali się obrotem informacją, a jej miarą był kredyt — czyli wiarygodność).

Nie ma oczywiście żadnego sposobu, żeby przewidzieć, jakie produkty socjologiczne przyniesie ze sobą to nowe stadium rozwoju cywilizacji. Z wymienionych przez Tofflera w Trzeciej fali sześciu wyznaczników społeczeństw industrialnych: specjalizacji, synchronizacji, standaryzacji, koncentracji, centralizacji i maksymalizacji — szanse na przetrwanie wydają się mieć tylko dwa pierwsze, zaś ewentualny zanik ostatniego mógłby napawać niejakim optymizmem wyznawców „wspólnopastwiskowej zaszobologii”. Z kolei nadmierna specjalizacja niesie ze sobą niebezpieczeństwo braku wspólnoty interesów — gorszej z punktu widzenia trwałości społeczeństw niż najsilniejszy nawet konflikt.

Niewykluczone zatem, że z punktu widzenia dzisiejszych wartości, przyszłość przyniesie nam nie tylko większy kawałek mniejszego placka, ale i sama jego materia nie będzie szczytem naszych marzeń.

Barbara Czarniawska-Joerges

# Nauka o zarządzaniu — dyscyplina praktyczna czy akademicka

Gdy nasi ojcowie (plus Mary Follet) zaczęli tworzyć nową dyscyplinę na przełomie ubiegłego wieku, obiecali na wstępie rozwiązać wszelkie problemy przedsiębiorczości i administracji. Ta rola „lekarzy przedsiębiorstw” została później rozwinięta, w szczególności w ramach Tavistock Institute, który otrzymał fundusze od rządu brytyjskiego po to, by pomagać wszystkim potrzebującym tego przedsiębiorstwom Wielkiej Brytanii. Jednocześnie zarządzanie (*Business Administration*) zaczęło się rozwijać jako dyscyplina akademicka, z własnymi doktorami i profesorami, a stare dobre szkoły handlowe zaczęto przedstawiać w języku angielskim jako *school of economics*.

Jak zatem jest naprawdę? Czy jesteśmy dziedziną praktyczną, przygotowującą menedżerów-ekonomistów i usprawniającą praktykę? Czy też jesteśmy dyscypliną akademicką, zabiegającą o ścisłe kontakty z praktyką, ale nie po to, aby pouczyć praktyków, co mają robić, lecz po to, aby poddać praktykę konstruktywnej refleksji, prowokować jej dalszy rozwój poprzez badania podstawowe i teorie?

Kiedy Platon kładł podwaliny pod zachodnioeuropejską filozofię (która ostatnimi czasy jest dekonstruowana przez Francuzów), obiecał on politykom ateńskim rozwiązać wszelkie ich problemy: począwszy od tego, jak pokonać Spartę, a skończywszy na tym, jak wychować swoich synów (Platon niestety nie był feministą). Kiedy Durkheim kładł podwaliny pod nowoczesną socjologię, obiecywał rozwiązać wszystkie możliwe problemy francuskiego społeczeństwa: od niemieckich sąsiadów począwszy, a skończywszy na biedzie i przestępczości. Jak wszystkim wiadomo, obie te dyscypliny skończyły jako wysoce teoretyczne, a problemy istnieją tak jak istniały.

Czy to znaczy, że wszystkie obietnice były hipokryzją, sposobem uzyskania prawomocności na podstawie fałszywych przesłanek?

Tak, istotnie był to sposób uprąmowania swego istnienia, lecz obietnice nie wynikały z hipokryzji, a z entuzjazmu i naiwności, które są typowe dla powstających ruchów — myśli i ludzi. Możemy wszak i dziś obserwować podobny przykład — nauka o środowisku, nowa interdyscyplinarna dziedzina nauki, która zdobywa sobie uznanie, obiecując, iż uratuje nas wszystkich przed katastrofą. Wytrawni obserwatorzy rozmaitych modernistycznych projektów mogą jednak przewidzieć już teraz, że to się nie może udać. Nie twierdzę, że katastrofa jest nieunikniona; uważam jednak, że aby ją powstrzymać, konieczne jest skoordynowane działanie o charakterze politycznym, ekonomicznym i społecznym, gdzie rola nauk o środowisku polegać powinna nie tyle na rozwiązywaniu problemów, co na unaczynianiu ich.

Początkowy entuzjazm i nadmierny optymizm przemienia się z biegiem czasu w frustrację, jeśli rzeczy idą źle, lub w mądrość, jeśli wszystko idzie tak, jak należy. Uważam, że sprawy ułożyły się całkiem dobrze dla nauki o zarządzaniu jako dyscypliny naukowej, co znaczy, że stać nas obecnie na to, aby zastanowić się nad tym, co właściwie robimy i dlaczego. Jeśli jesteśmy dziedziną praktyczną bez ambicji intelektualnych, to czas najwyższy, aby skończyć trwonić społeczny pieniądz — wrócić z powrotem do szkół handlowych i dwumiesięcznych kursów korespondencyjnych w dziedzinie sprawozdawczości i techniki handlu! Jeśli jednak staliśmy się dyscypliną akademicką, musimy zastanowić się, w jaki sposób możemy wnieść wkład w aktualną debatę

poświęconą społeczeństwu u progu XXI wieku.

Moim zdaniem możemy wnieść bardzo dużo. Niezależnie od tego, jak często byśmy nie płakali nad utraconym społeczeństwem cywilnym, jest oczywiste, że takie społeczeństwo może istnieć tylko równoległe ze społeczeństwem zorganizowanym. Sami tego nie rozumiejąc do końca, staliśmy się zorganizowani w najwyższym stopniu (lub, jak mówi Charles Perrow, staliśmy się „społeczeństwem organizacji”) i nawet ci, którzy są przeciwni organizacjom, organizują się jednak, aby przeciwko nim protestować. Zadania i możliwości dla nauk o zarządzaniu na tym właśnie polegają — na budowie teorii o społeczeństwie zorganizowanym, gdzie ekonomia i polityka są nieodłączne w akcie konstrukcji tego, co społeczne. Indywidualni konsumenci i producenci to mit z czasów Adama Smitha. Dzisiaj wszyscy oglądają tę samą telewizję i czytają tę samą gazetę (w różnych wersjach). Ostatnim indywidualnym producentem i konsumentem w Szwecji był niemiecki dziwak, który mieszkał w Laponii i utrzymywał się przy życiu z darów natury i pomocy sąsiadów. Nic dziwnego, że Urząd Imigracyjny uczynił wszystko, żeby się go pozbyć!

Można zgodzić się co do tego, że teoria jest potrzebna. „*Nie ma nic równie praktycznego, jak dobra teoria*” powiedział inny Niemiec, Kurt Lewin, kiedy wyemigrował do USA i rozpoczął badania poświęcone demokratycznemu przywództwu. Lars Sandelands, młody badacz, bardzo interesujący teoretyk organizacji z Ann Arbuor, zdecydował się bliżej przyjrzeć temu słynnemu stwierdzeniu i rozważał, co może oznaczać w odniesieniu do naszej dyscypliny nauki\*. Jego analiza ma charakter historyczny — wyróżnia on trzy róż-

ne interpretacje tego słynnego *dictum*, które odzwierciedlają zmianę sposobu myślenia o tym zagadnieniu.

Sam Lewin, który był aktywnym badaczem w latach 40. i 50., pragnął zbudować pomost między teorią i praktyką poprzez eksperymentowanie. Teoria oznaczała dla niego pomysł, który musi zostać sprawdzony w praktyce, aby można było się dowiedzieć, czy był dobry lub co w nim było niewłaściwego. Nawet jeśli to brzmi przekonująco i praktycznie, jest to całkiem niemożliwe, twierdzi Sandelands. Teorie z definicji sformułowane są w zupełnie innym języku niż plany działania, więc aby je móc zastosować w praktyce, trzeba je najpierw przetłumaczyć na plany działania. Tłumaczenia mogą dokonać naukowcy (którzy wówczas zachowują się jak praktycy) lub sami praktycy. Lecz to, co praktycy wykorzystują, nie jest teorią; teoria jest tylko inspiracją dla planu działania. W taki sam sposób można czerpać inspirację z natury lub z dzieła sztuki. Teorie mają na celu wywołanie refleksji, podczas gdy plany działania mają na celu działanie.

Dlaczego by zatem nie stworzyć teorii działania? to pytanie zadali badacze w latach 60. i 70. Najbardziej znanymi spośród nich są Argyris i Schön, którzy utrzymywali, że praktycy opierają się, bądź co bądź, na swoich własnych „teoriach działania”; a zatem naukowcy mogliby oferować zarówno konkurencyjne („lepsze”) teorie działania, jak też i metateorie, tj. teorie o teoriach działania praktyków. Te ostatnie to

jednak teorie jak każde inne, które bądź to muszą być przełożone na plany działania, bądź też pozostać refleksją, interesującym źródłem inspiracji. To te pierwsze, czyli teorie działania, były czymś nowym. Sandelands zauważa jednak, że autorzy miast rozwiązać problem, stworzyli nowy. Ludzie w praktyce nie są w pełni świadomi swoich własnych teorii działania; można również powiedzieć, że teorie życia codziennego są bardziej niekompletne i intuicyjne niż teorie akademickie. Gdy spytamy menedżerów, którzy odnoszą sukcesy, jak to się im udaje, usłyszymy najczęściej zbiór banałów, które są, w najlepszym razie, trywialne, a w najgorszym – ewidentnie fałszywe. Czyżby nie wiedzieli, co czynią? Otóż niezupełnie wiedzą, i nie potrzebują wiedzy. Nie potrzebujesz chyba dyplomu uczelni technicznej, by umieć prowadzić samochód? Dalej, jest rzeczą wysoce nieprawdopodobną, aby naukowcy mieli zaproponować lepsze teorie działania niż praktycy, jeśli sami nie staną się praktykami. Jeśli zaś staną się praktykami, jest rzeczą całkowicie pewną, że zinternalizują wiele tej „cichej wiedzy”, której nie da się opowiedzieć słowami.

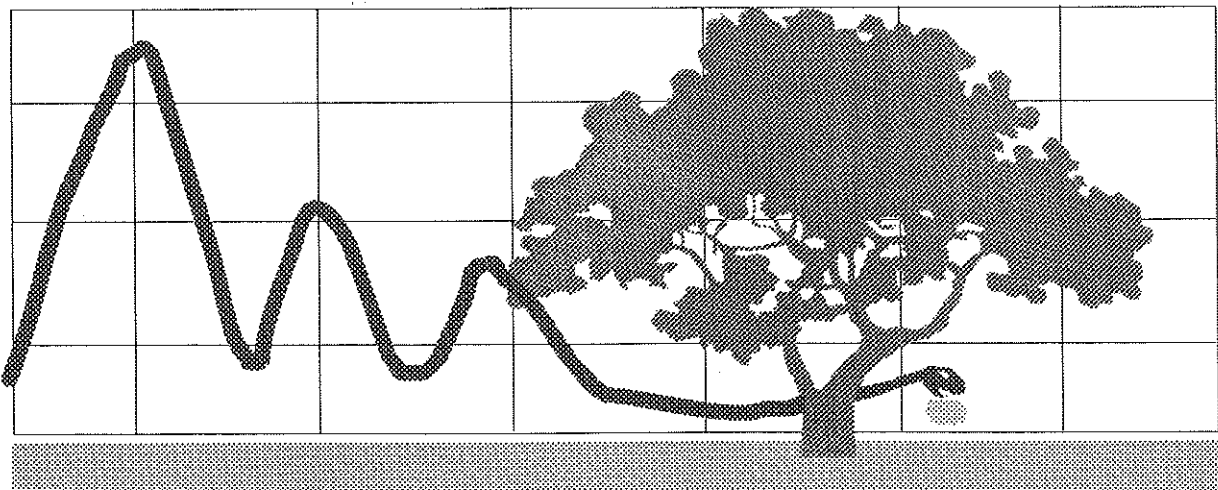
Najnowszy sposób myślenia o teorii i praktyce lat 80. i 90. przeddefiniuje problem. Po pierwsze – podkreśla się, że badania i kształcenie w dziedzinie zarządzania nie są „imitacją” praktyki, podobnie jak teoria nie jest jej „odzwierciedleniem”. Badania naukowe i kształcenie w dziedzinie zarządzania są **rodzajem praktyki**, który kieruje się własnymi zasa-

dami i własnymi teoriami działania (naukowcy wykonują zawód naukowca, nie menedżera). Ich produktem jest **teoria i refleksja** (oraz kształcenie lub nawyki refleksji wśród studentów). W związku z tym musimy również przededefiniować kontakty między zarządzaniem w przedsiębiorstwie a zarządzaniem jako dziedziną uniwersytecką. Ścisłe kontakty są absolutnie niezbędne, ale musimy przyjrzeć się bliżej ich charakterowi. Teoretycy nie muszą „pouczać” praktyków, mogą ich inspirować. Praktycy nie muszą „uczyć się” teorii, mogą dostarczać materiału do jej budowy. Dyscyplina akademicka oderwana od praktyki staje się nudna i skoncentrowana sama na sobie. Praktyka bez refleksji staje się rutyną i samopowielaniem. Jako teoretycy powinniśmy mówić o tym, czego praktycy sami nigdy by nie pomyśleli, a nie o tym, co oni sami potrafili lepiej.

*Tekst dla „Przeglądu Organizacji”  
za zgodą Autorki  
tłumaczyła Monika Kostera*

\* L.E. SANDELANDS, *What is so practical about theory? Lewin revisited*, „Journal for the Theory of Social Behavior” 1990, 20(3): 235-262.

Prof. dr hab. Barbara Czarniawska-Joerges jest profesorem Uniwersytetu w Lund (Szwecja), autorką licznych publikacji, m.in. *The Three-Dimensional Organization* (Studentlitteratur, 1993), *Exploring Complex Organizations* (Sage, 1992), *Ideological Control in Nonideological Organizations* (Praeger, 1988) i jedną z najbardziej wybitnych przedstawicieli nauk organizacji i zarządzania (*Business Administration*) Europy Zachodniej.



Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

## Co robi polski menedżer

W okresie gospodarki centralnie planowanej polski kierownik nie planował, nie decydował, w zasadzie nie koordynował, ale jednak stale zarządzał, z tym, że to zarządzanie miało niewiele wspólnego z zasadami teoretycznymi [1]. Polegało przede wszystkim na interweniowaniu, eliminowaniu napięć spowodowanych niedoborem zasobów [2].

W niniejszym artykule podjęta zostanie próba udzielenia odpowiedzi na pytanie: na czym obecnie, w warunkach, kiedy niedobory zasobów są już tylko złym wspomnieniem, polega praca menedżera? Czy zarządzanie w dalszym ciągu ma niewiele wspólnego z zasadami teoretycznymi?

Skoncentrujemy najpierw nasze rozważania na pracy zarządzającego przedsiębiorstwem państwowym. Zdobywał on z reguły swoje doświadczenie gospodarcze w państwowym sektorze Polski Ludowej. Jego podstawowym obowiązkiem było wówczas „czuwanie, aby produkcja szła”. Był dysponentem, który miał robić wszystko, by proces produkcyjny przebiegał nieprzerwanie, nie oglądając się ani na koszty, ani na celowość tej produkcji [1]. Ponieważ przyzwyczajenie jest, jako wiadomo, drugą naturą człowieka, nasz menedżer dalej trzyma się orientacji produkcyjnej. Nadal, jak w socjalizmie, najważniejsza jest dla niego produkcja. Z uporem godnym lepszej sprawy spina ze sobą maszyny, ludzi i materiały — po prostu produkuje. Idzie mu to tym łatwiej, że nie musi „gasić pożarów” wywołanych brakiem dostaw, surowców, materiałów, energii, gazu itp.

Skutkiem takiej orientacji są wzrastające zapasy gotowych wyrobów, gdyż nie chcą się one, niestety, same sprzedawać. Kiedy mija pierwszy szok spowodowany przepelnionymi magazynami, menedżer podejmuje działania zmierzające do jakiegoś rozwiązania problemu sprzedaży. Nie polegają one jednak na pró-

bach odejścia od orientacji produkcyjnej. Dzieje się tak dlatego, że zarządzający przedsiębiorstwem państwowym nie umie tego robić. W świetle badań prof. H. Bienioka ma „przerażająco” niski poziom wiedzy menedżerskiej. Charakteryzują go ponadto niedostatki wykształcenia i wiedzy ogólnej<sup>1)</sup> [3].

Co więc robi? Odpowiedź jest prosta: sięga do starych „wypróbowanych” metod, tj. zabiega u swoich partnerów zajmujących wysokie stanowiska w administracji gospodarczej o różnego rodzaju ulgi i dotacje [4]. Leży to w interesie zarówno jego samego, gdyż dzięki temu czuje się mniej zagrożony, jak i w interesie członków załogi, który polega na tym, żeby zwiększać i stabilizować płace — raczej przez ulgi i ceny, niż drogą dodatkowego wysiłku związanego ze zwiększeniem wydajności, obniżki kosztów itp. [4]. Leży również w interesie urzędników organów założycielskich, oni bowiem mają pracę i pieniądze.

Jeżeli te zabiegi kończą się powodzeniem, menedżer staje się cenionym przywódcą załogi i zyskuje opinię dobrego obywatela w lokalnej społeczności. Umacnia się w nim jednocześnie przekonanie, że przyjęty sposób działania jest wysoce skuteczny i w przyszłości będzie starał się go powielać. Natomiast w sytuacji, kiedy podejmowane działania nie przynoszą oczekiwanego skutku, daje się zauważyć oczekiwanie... na oddłużenie. Głównym jego zmartwieniem jest bowiem bardzo duże zadłużenie firmy, do którego zresztą sam się w dużym stopniu przyczynił. Robi więc co może, aby możliwie szybko umorzono zobowiązania, gdyż termin oddłużenia jest dla niego w zasadzie równoznaczny z terminem umorzenia części, a najlepiej całego zadłużenia (realizowane działania polegają głównie na interweniowaniu gdzie się tylko da i przekonaniu kogo się da, że postulowany zabieg uzdrowi przedsiębiorstwo,

a jeżeli będzie miał duży zasięg — całą naszą gospodarkę).

Te „strategiczne” działania menedżera przeplatają się z działaniami ukierunkowanymi na utrzymanie ciągłości procesu produkcyjnego. Jakkolwiek produkcja nie jest realizowana w warunkach niedoboru zasobów, to nie brakuje codziennych problemów, które trzeba na bieżąco rozwiązywać. Są nimi np. problemy związane z funkcjonowaniem „trójkąta bermudzkiego”, przewyciężaniem starych, niedobrych, nawyków pracowników (od jednego z wrocławskich dyrektorów dowiedzieliśmy się, że dopiero po blisko dwuletnich staraniach udało mu się doprowadzić do tego, by brudne szmaty nie wały się po halach), koniecznością redukcji zatrudnienia itp.

Reasumując, można stwierdzić, że zarządzanie państwowym przedsiębiorstwem w dalszym ciągu sprowadza się głównie do interweniowania. Jego celem nie jest już usuwanie napięć wynikłych z niedoboru zasobów, ale niestety, minimalizowanie oddziaływania prorynkowych regulacji.

Należy podkreślić, że zarysowany wyżej obraz pracy menedżera niewątpliwie krzywdzi wielu naszych dyrektorów, m.in. tych, o których autorzy niniejszego artykułu pisali wcześniej na łamach „Przeгляду Organizacji”. Usiłują oni, na przekór wielu trudnościom, odchodzić od strategii przetargu na rzecz intensyfikacji metod gospodarowania. Jeżeli jednak reprezentatywne są wyniki przeprowadzonych badań nad strukturą czasu pracy 39 dyrektorów, to nie stanowią oni większości. Ujawniły one, że działania interweniujące są tym elementem struktury pracy, który aż 30 respondentom zajmował najwięcej czasu (od 23% do 39%). Prace koncepcyjne — wydawałoby się — podstawowe działania dyrektora współczesnego przedsiębiorstwa, plasowały się natomiast z reguły na ostatnich pięciu miejscach (wśród 12 elementów struktury)<sup>2)</sup>.



Na czym z kolei polega praca polskiego menedżera? Ponieważ jego przedsiębiorstwo istnieje, w jakiś sposób jest zarządzane, tj. polski kapitalista planuje, organizuje, przewodzi i kieruje. Popelnia przy tym wiele błędów. Zdaniem prof. A. Koźmińskiego są nimi:

- dążenie do możliwie najwyższego obrotu,
- łączenie funkcji właściciela — założyciela z rolą zarządzającego,
- arogancja,
- brak umiejętności posługiwania się tzw. twardymi technikami,
- skłonność do ryzykanctwa,
- trzymanie się orientacji produkcyjnej,
- niedoceniające ludzi, nieumiejętność pracy z własnym personelem,
- niedoceniające inwestycji w siebie i personel [5].

Błędem jest także postępowanie nie zawsze zgodne z szeroko rozumianą etyką biznesu. Tak przynajmniej twierdzi większość badanych przez Gfk Polonia respondentów. Uważają oni, że nasi kapitaliści doszli do dużych pieniędzy dzięki znajomościom, układom politycznym i łapówkom [6].

Wynika stąd, że polski menedżer-kapitalista również trzyma się orientacji produkcyjnej. Z menedże-

rem państwowego przedsiębiorstwa łączy go ponadto brak gruntownej wiedzy dotyczącej zagadnień organizacji i zarządzania, psychologii pracy, teorii podejmowania decyzji, ekonomiki przedsiębiorstwa, teorii finansów itp. Nic więc dziwnego, że przy rozwiązywaniu wielu problemów kieruje się przede wszystkim intuicją. Nie unika przy tym ryzyka, które jednak przekracza wszelkie dopuszczalne granice.

Wydaje się, że takie intuicyjne zarządzanie nie wróży naszym firmom nic dobrego. Gdy wraz ze wzrostem rozmiarów przedsiębiorstw, zarządzanie stanie się jeszcze bardziej złożone, prędzej czy później splajtują. Zapobiec temu może odpowiednia jakość zarządzania, która np. w RFN jest uważana za jedno z ważniejszych kryteriów oceny sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Podsumowując rozważania niniejszego artykułu trzeba stwierdzić, że nasi menedżerowie nie zarządzają przedsiębiorstwami właściwie. Jakość zarządzania jest więc słabym, a być może nawet najsłabszym elementem reformującej się gospodarki. Jeżeli dokonująca się transformacja ma skończyć się sukcesem, zarządzanie nie tylko przedsiębiorst-

wami musi być sprawniejsze. W tej sytuacji wręcz koniecznością jest uczenie się i samodoskonalenie się osób z najwyższych szczebli hierarchii organizacyjnej naszych firm [3].

Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] OBLÓJ K., *Zarządzanie; ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986.  
 [2] HOPEJ M., *Czy kierownik zarządza, czy interweniuje?* „Przegląd Organizacji”, 1/1987.  
 [3] BIENIOK H., *Jakość kadr kierowniczych*, „Przegląd Organizacji”, 3/1992.  
 [4] HRYNIEWICZ J. T., *Ocena cech osobowościowych i poziomu kwalifikacji polskich menedżerów*, „Przegląd Organizacji”, 3/1993.  
 [5] *Grzechy pierworodne* (nie autoryzowana wypowiedź A. Koźmińskiego), „Firma”, 8/1993.  
 [6] „Gazeta Wyborcza”, 28 maja 1993 r.

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Prof. H. Bieniok zadaje wielce wymowne pytanie: „W jaki więc sposób niektórzy z nich (menedżerów — p. autorów) zdołali ukończyć studia i jakim sposobem uzyskali awans na często wysokie stanowiska kierownicze” [3].  
<sup>2)</sup> Respondenci — uczestnicy kursu menedżerskiego — nie określali jednak celu interweniowania.

Autorzy — dr Mieczysław Ciurla — Prezes Oddziału TNOiK we Wrocławiu — i dr inż. Marian Hopej są pracownikami Instytutu Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie  
controllingu

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

**Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!**

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

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

# Zawód jak każdy inny

Rozmowa z JANEM SPIECHOWICZEM

dyrektorem generalnym Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie.

**Panie dyrektorze, czy biznesu można się nauczyć, czy też wystarczy mieć do tego talent?**

W każdym zawodzie są artyści i rzemieślnicy. Szkoły artystyczne mogą rozwijać wrodzone talenty i umiejętności, ale rzemiosła można nauczyć każdego, jeśli jest dobry program dydaktyczny i dobrzy nauczyciele. Tak samo jest w działalności gospodarczej. W każdym zawodzie istnieje grupa „ludzi z głową”, ludzi o wrodzonych predyspozycjach, jednak ciężar rozwoju społeczeństwa spoczywa na ludziach, którzy, im lepiej są przygotowani do zawodu, tym społeczeństwo rozwija się szybciej. Biznes jest takim samym zawodem jak inne, może tylko należy do grupy profesji bardziej stresujących i dających więcej emocji.

**Co dyskwalifikuje kandydata do tego zawodu?**

Powiem, co jest atutem. Otóż jest nim umiejętność twórczego podchodzenia do rozwiązywania problemów, obojętne czy chodzi o problemy życiowe czy zawodowe. Jest to zawód wymagający twórczego myślenia, stałego, systematycznego rozwoju i dostosowywania się do zmieniających się okoliczności, kreowania tych zmian. Jeżeli ktoś uważa, że w wieku 18 lat może zakończyć już okres nauki i własnego rozwoju, na pewno nie nadaje się do biznesu. Cel życia jest sprawą bardzo ważną. Wiele osób uważa, że jest nim jedynie zarabianie pieniędzy. Jednak nowoczesna szkoła biznesu nie tego ma uczyć – uczy przede wszystkim umiejętności określania w życiu własnych celów ważniejszych niż pieniądze. W tym ujęciu pieniądze są tylko drogą do osiągnięcia satysfakcji życiowej.

**Czy istnieje jakaś polska odmiana biznesmena?**



Fot. Jan Zych

Wieloletnie, systemowe ograniczanie indywidualnej działalności gospodarczej spowodowało obecnie eksplozję przedsiębiorczości. Nasze społeczeństwo podchodzi do tego zjawiska bez kompleksów i niemal każdy ma wewnętrzne przekonanie, że podola tym zadaniom. Są to cechy bardzo pozytywne, choć samo to przekonanie nie wystarczy do osiągnięcia sukcesu.

**A ci ludzie, którzy zaczynają od wielkich kredytów, kupowania drogich samochodów, czy to nie jest cecha charakterystyczna dla polskiej odmiany biznesu?**

Na pewno jest to zdecydowanie odmienna postawa od spotykanej dziś na Zachodzie. Tam obowiązuje

zasada, że w pierwszej kolejności należy rozwijać przedsiębiorstwo, poprawianie standardu życia jest dopiero wynikiem działalności gospodarczej, nie celem samym w sobie. Sądzę, że czas przyniesie przewartościowania. Ludzie, którzy z góry nastawiają się na to, że kosztem rozwoju przedsiębiorstwa będą utrzymywali wysoki standard życia, wcześniej czy później będą mieć zawodowe kłopoty.

**Czy istnieje jakaś etyka biznesu, czy też rządzą nim prawa dżungli?**

Jedną z uniwersalnych zasad jest to, że negocjacje handlowe uznaje się za dobre wtedy, gdy obie strony wstają od biurka zadowolone i przekonane, że osiągnęły sukces. W na-

szym społeczeństwie pokutuje jeszcze przekonanie, że dobry interes polega na uzyskaniu czegoś kosztem kogoś. Rodzi to klimat wrogości i nienawiści. Tymczasem kształtowanie rozwoju na zasadzie współpracy rodzi klimat pozytywny, tak potrzebny społeczeństwu. Tego staramy się uczyć w szkole.

### **Jak powstała Profesjonalna Szkoła Biznesu?**

Początek dało Krakowskie Towarzystwo Przemysłowe, które zainicjowało kursy z wykładowcami ze Stanów Zjednoczonych. Do chwili obecnej w Polsce nie zostało jednak jednoznacznie zdefiniowane, co to jest szkoła biznesu i jaki jest jej charakter.

**Nazwa zakłada, że istnieją jeszcze inne szkoły, z profesjonalizmem nie mające nic wspólnego.**

Przeciwieństwem profesjonalizmu jest amatorszczyzna, w tym przypadku sprowadzająca się do doraźnego, powierzchownego szkolenia w określonych dziedzinach, wykorzystująca doraźną koniunkturę. Tymczasem naszym celem jest utworzenie centrum szkoleniowego, które reagując na zmiany gospodarcze kształciłoby na różnych poziomach i świadczyło swe usługi na możliwie najwyższym poziomie przy możliwie niskiej cenie.

**Czy sądzi Pan, że szkoła prywatna zrobi to lepiej od państwowej?**

Nie wprowadzałbym takiego podziału. W przyszłości powinny powstawać również szkoły państwowe o podobnym charakterze, aby istniała możliwość wyboru. Szkoły niepaństwowe na Zachodzie cechuje bardziej nowoczesne podejście do dydaktyki, lepsze wyposażenie techniczne, wyższy poziom programu i metod nauczania. Szkoły niepaństwowe, chcąc się utrzymać, muszą dbać o swój prestiż, a jednym z jego elementów jest łatwość z jaką znajduje pracę jej absolwent.

**Czy prywatne szkoły powstają zatem przeciwko szkołom państwowym?**

Nic podobnego. Powstawanie prywatnych szkół biznesu jest wynikiem luk w państwowym systemie edukacji. Szkolnictwo państwowe nie wypracowało do tej pory programów nauki zarządzania, w związku z tym całe szkolenie w tym zakresie przejął sektor niepaństwowy. W moim przekonaniu, w miarę rozwoju systemu edukacji w Polsce, szkoły prywatne będą musiały w swoich programach uwzględniać specyfikę jednostek gospodarki uspołecznionej, ponieważ całkowita likwidacja sektora państwowego w gospodarce wydaje mi się absurdem. Natomiast szkoły państwowe będą musiały uwzględniać w swoich programach problematykę prywatnego biznesu w stopniu większym niż czynią do tej pory. Jest to tylko kwestia czasu. Chyba że politycy podejmą jakieś trudne do przewidzenia decyzje.

**Czym wytłumaczyć przewagę kobiet w pańskiej szkole?**

Rzeczywiście dziewcząt jest o kilka procent więcej. Sądzę, że chłopcy nie doceniają wiedzy wyniesionej ze szkoły i wolą od razu zająć się praktycznie działalnością gospodarczą. Są odważniejsi i gdy widzą, że wciąż powstają nowe przedsiębiorstwa, nowe sklepy, są przekonani, że sami również dadzą sobie radę. Bardziej wierzą we własne siły, ale w pewnym momencie natrafiają jednak na bariery, które trudno im będzie pokonać, a właśnie szkoła ich tego nauczy. Jeżeli ktoś nie będzie chciał istnieć jako część gospodarczej „szarej strefy”, a działać zgodnie z prawem, nastawiając się na to, że przedsiębiorstwo będzie przez wiele lat utrzymywało jego i rodzinę, to powinien mieć wykształcenie. Dodam jeszcze, że przez cały czas powinien je uzupełniać.

**Czy to dlatego wielu absolwentów szkoły zapisuje się potem na studia?**

Kontynuowanie nauki może wpływać z różnych przyczyn. Możliwe, że młodzież odczuwa potrzebę uzupełnienia wiedzy, ale nie wykluczam również, że jest to sposób na uniknięcie służby wojskowej.

**W szkole prowadzą zajęcia wykładowcy z różnych krakowskich uczelni, głównie z Uniwersytetu. W jaki sposób są dobierani i jak weryfikuje się ich przydatność?**

Zdecydowaliśmy się na polskich wykładowców z tego względu, że znają nasze realia bardziej niż ich koledzy z Zachodu. Na początku przedstawiali własne, autorskie programy nauczania gwarantujące znajomość problematyki gospodarki rynkowej na Zachodzie oraz znajomość polskiej specyfiki. Te kryteria były podstawowe przy zapraszaniu wykładowców do współpracy.

**Czy istnieje jakieś „skażenie” wyższą uczelnią, które utrudnia pracę dydaktyczną u was?**

Istnieje, i to bardzo duże. Po trzech latach od założenia szkoły staramy się dobierać kadrę na podstawie opinii osób stale współpracujących z nami. Mamy dzięki temu gwarancję, że osoby tak rekomendowane, będą znały specyfikę szkoły, jej problematykę i nasze wymagania. Liczba zaangażowanych wykładowców stale się powiększa. Obecnie współpracuje z PSB już 60 osób prowadzących zajęcia m.in. z marketingu, zarządzania, znajomości przepisów prawa, księgowości i obsługi komputerów — to są przedmioty główne, ale jest jeszcze wiele dodatkowych, jak np. zagadnienia dotyczące reklamy, języki obce, itp. Elementem weryfikacji tej kadry są anonimowe ankiety, w których słuchacze dokonują oceny wykładowców. Rezygnujemy z tych, którzy uzyskują oceny najniższe.

**Czy odpłatność nauczania nie sprzyja jednak zaniżaniu poziomu, aby zyskać większą liczbę słuchaczy?**

Po pierwszym semestrze funkcjonowania naszej szkoły panowało bardzo mocne przekonanie wśród słuchaczy, że jeżeli płacą za naukę, to dyplomy muszą otrzymać, a wśród wykładowców, że skoro słuchacze płacą, to będą chcieli nauczyć się jak najwięcej. Życie tymczasem pokazało, że jest to taka sama młodzież, jak w każdej innej szkole, a odpłatność za naukę odczuwają przede wszystkim rodzice. Po pierwszym semestrze skreśliśmy z listy kilka osób dlatego, że nie osiągnęły wymaganego poziomu wiedzy. Był to szok. Naszym zamiarem było i jest uzyskanie uprawnień uczelni niepaństwowej, w związku z tym zależy nam bardziej na poziomie nauczania, niż na liczbie słuchaczy, chociaż teraz na pierwszym i drugim roku mamy prawie 400 osób. Kto jednak nie osiąga postępów w nauce, jest skreślany.

#### Ile kosztuje nauka?

Milion siedemset tysięcy złotych miesięcznie w chwili obecnej. W porównaniu z liczbą godzin dydaktycznych, 30-35 tygodniowo, jest to znacznie taniej niż w innych szkołach prywatnych. Podczas rozmów kwalifikacyjnych staramy się uświadomić kandydatom, jaki jest cel szkoły, a przede wszystkim to, że choć jest to szkoła prywatna, uczyć się trzeba. W ten sposób staramy się przekonać również przypadkowych kandydatów, że ich miejsce jest zupełnie gdzie indziej.

#### Co daje ukończenie szkoły?

To, co najważniejsze — praktyczną umiejętność prowadzenia działalności gospodarczej w bardzo szerokim tego słowa znaczeniu. Dla osób pragnących potem uczyć się za granicą, przygotowujemy angielską wersję dyplomu, dostosowaną do standardów amerykańskich.

#### Jest uznawany taki dyplom?

Mam informacje, że tak.

#### Jakie miejsce zajmuje PSB w ogólnym systemie edukacji?

Jest to problem dosyć zawiły. Ustawa o systemie oświaty dzieli wszystkie szkoły w Polsce na publiczne i niepubliczne. Publiczne muszą realizować programy państwowe. Rzecz jednak w tym, że w zakresie nauczania biznesu nie ma państwowych programów. Ministerstwo, zgodnie z ustawą, miało wydać przepisy wykonawcze umożliwiające powstawanie szkół pomaturalnych. Do chwili obecnej nie ma takich przepisów. Ustawa wprowadza rozróżnienie szkół policealnych i pomaturalnych. Zadaniem policealnych jest nauczanie zawodu absolwentów liceów; są to szkoły tzw. średniego, przedmaturalnego poziomu nauczania. Przeciwnie, szkoły pomaturalne, ustawione w hierarchii szkół wyżej niż średnie, idealnie nadają się do kształcenia menedżerów spośród absolwentów liceów i techników. Zdobywa się tam nowe umiejętności zakładania i rozwijania własnego przedsiębiorstwa oraz pracy w nim. Ponadto Ministerstwo Edukacji Narodowej, mimo ustawy o szkolnictwie wyższym, nie wydało ani jednej zgody na utworzenie uczelni niepaństwowej mogącej kształcić na poziomie magisterskim. Ograniczyło się jedynie do wyrażenia zgody na zakładanie tzw. szkół wyższych kształcących do poziomu licencjatu, a więc — w odczuciu społecznym — do szkół półwyższych. Ponadto obserwujemy, że usiłuje się pozbawić słuchaczy szkół niepaństwowych świadczeń otrzymywanych przez uczniów analogicznych szkół państwowych. Moim zdaniem jest to forma rywalizacji między różnymi systemami szkolnictwa. Pragnę zwrócić uwagę, że nazewnictwo wprowadzone w ustawie „publicznymi” nazywa tylko szkoły państwowe. W wolnym tłumaczeniu „szkoła publiczna” to szkoła służąca dobru publicznemu. A niby komu mają służyć „szkoły niepubliczne”, czyli szkoły niepaństwowe, skoro uczą jak wszystkie inne?

Rozmawiał Jerzy Piekarczyk

Skuteczna restrukturyzacja PKP musi brać pod uwagę następujące cele:

- poprawę wykorzystania istniejącego potencjału kolejowego,
- dostarczanie odpowiednich bodźców do inwestowania w infrastrukturę kolejnictwa oraz w tabor kolejowy, jak również w innowacyjne produkty i usługi,
- ochronę użytkowników linii kolejowych przed nadużywaniem monopolu,
- redukcję ciężaru ponoszonego przez Skarb Państwa.

Ale w jaki sposób restrukturyzować kolej, aby zapewnić jej maksymalną realizację powyższych celów? Z pewnością poważna reorganizacja wewnętrzna, ulepszenie systemów informacji, komercjalizacja oraz być może częściowa prywatyzacja PKP znacznie podwyższą stopień efektywności PKP jako przedsiębiorstwa. Jednakże, jeżeli restrukturyzacja zatrzyma się w tym miejscu, to PKP pozostaną monopolistą i jako monopolista będą mogły działać zarówno mniej wydajnie i mniej innowacyjnie, a także będą pobierać wyższe stawki niż w przypadku, gdyby wprowadzono elementy konkurencji.

Niestety, wprowadzanie konkurencji do kolejnictwa nie jest zadaniem łatwym. Mimo to rządy na całym świecie prowadzą politykę reform stanowiącą kombinację trzech czynników:

- pobudzania konkurencji międzygałęziowej (między poszczególnymi rodzajami transportu),
- pobudzania konkurencji w obrębie jednej gałęzi transportu,
- stosowania regulacji tam, gdzie wpływ konkurencji jest znikomy.

Konkurencja międzygałęziowa odnosi się do sytuacji, kiedy transport kolejowy konkuruje z transportem samochodowym i rzeczny. Zarówno transport samochodowy, jak i rzeczny są z natury konkurencyjne, a zatem istniejąca tu konkurencja chronić może użytkowników tych rodzajów transportu, jak i transportu kolejowego przed praktykami monopolistycznymi. Na tym założeniu opierała się przeprowadzona

Janusz Ordovery, Russell Pittman

# Restrukturyzacja Polskich Kolei Państwowych Szansa wzrostu konkurencyjności

Niewiele projektów restrukturyzacyjnych będzie miało tak duże znaczenie dla sukcesu procesu transformacji polskiej gospodarki, jak projekt dotyczący PKP. Doświadczenie wielu krajów świata pokazuje, że wysoka jakość usług oferowanych przez transport kolejowy może być istotnym czynnikiem wzrostu stopnia konkurencyjności przemysłu przetwórczego i górnictwa. Ponadto, unikalne położenie Polski umożliwia uzyskiwanie korzyści wynikających z posiadania centralnej części sieci kolejowej łączącej kraje byłego ZSRR z rynkami Europy Zachodniej. Wreszcie, wpływ strat ponoszonych przez PKP na budżet państwa jest na tyle duży (według ostatnich szacunków wynosi 12% deficytu budżetowego), że poprawa efektywności niesłaby za sobą poważne konsekwencje makroekonomiczne.

w Stanach Zjednoczonych przez ICC (Międzyszanową Komisję ds. Handlu) deregulacja stawek kolejowych na przewóz świeżych owoców i warzyw.

Niestety, transport rzeczny nie odegra w Polsce znaczącej roli w dającej się przewidzieć przyszłości. Z kolei zastosowanie transportu samochodowego ogranicza się tylko do tych towarów, w odniesieniu do których transport ten stanowi efektywną konkurencję dla kolei. Szczególnie w przypadku przewozu ciężkich, stosunkowo tanich wyrobów na odległości przekraczające kilkadziesiąt kilometrów kolej jest rozwiązaniem bardziej efektywnym, niż transport samochodowy. Oznacza to, że zajmujący pozycję monopolistyczną przewoźnik kolejowy może często stosować za swoją usługę stawki monopolistyczne, bez obawy przed utratą rynku na rzecz przewoźnika dysponującego transportem kołowym. Niestety, ponad 2/3 przewozów PKP stanowią towary tego typu, głównie węgiel kamienny, metale i ich rudy, węgiel brunatny i koks. Konkurencja międzygałęziowa nie może zatem posłużyć do ograniczenia stosowania przez skomercjalizowane PKP cen monopolistycznych.

Drugi rodzaj konkurencji, czyli konkurencja między przedsiębiorst-

wami kolejowymi nie ma podobnych ograniczeń. Ten typ konkurencji istniał w szerokim zakresie zarówno w USA, jak i w Kanadzie, umożliwiając utrzymanie na niskim poziomie stawek przewozowych tych towarów, które nie mogą być efektywnie przewożone przy użyciu innych środków transportu. Jednakże ten rodzaj konkurencji nie może być zastosowany jako mechanizm kontrolujący zachowanie PKP. W USA i Kanadzie konkurencja ta przyjmuje zwykle jedną z dwóch form:

- przedsiębiorstwa kolejowe realizujące konkurencyjne (równoległe) przewozy wykorzystując należące do nich szlaki kolejowe,
- przedsiębiorstwa kolejowe obsługujące na warunkach konkurencyjnych poszczególnych klientów lub poszczególne miejsca przeznaczenia.

Żadne z powyższych rozwiązań nie jest do przyjęcia w polskich realiach i tylko wizjoner mógłby zakładać, iż międzynarodowy ruch na trasie Wschód – Zachód byłby obsługiwany przez kilka konkurencyjnych przedsiębiorstw, posiadających równoległe biegnące linie kolejowe.

Tę grupę klientów kolei, którą przed praktykami monopolistycznymi nie chroni zarówno konkurencja wewnątrz, jak i międzygałęziowa nazywa się w USA „captive shippers”,

czyli klientami „uwięzionymi”. Stosowaną w Stanach Zjednoczonych formą ich obrony jest stosunkowo łagodny wariant regulacji – żądana przez monopolistycznego przewoźnika stawka jest regulowana przez ICC, ale w przypadkach, gdy znacznie przewyższa ona koszt krańcowy, i tylko wtedy, gdy koleje jako całość uzyskują odpowiedni zysk. „Uwięzieni” klienci stale narzekają, że taki sposób regulowania słabo chroni ich przed monopolistycznymi stawkami przewozowymi i starają się o wprowadzenie bardziej surowego systemu regulowania, zabezpieczającego w większym stopniu ich interesy.

Jest jednak rzeczą oczywistą, iż silniejsza regulacja wywołałaby dodatkowe koszty, obniżyła efektywność, zwiększyła sztywność regulowanego systemu i przyczyniła się do pojawienia grupy niezadowolonych z regulacji, co z całą dobitnością pokazują dotychczasowe doświadczenia stosowania tego rodzaju regulacji. Z tych względów istnieje powszechne zainteresowanie, szczególnie w Europie, czwartą formą ochrony „uwięzionych” klientów, jaką jest wprowadzanie konkurencji w świadczeniu usług transportowych opartej na dostępie potencjalnych przewoźników do infrastruktury kolejowej. Obecnie poważnie rozpatruje się wiele propozycji w tym zakresie:

■ Rząd Wielkiej Brytanii zaproponował parlamentowi plan, według którego Koleje Brytyjskie (British Rail) zostałyby sprywatyzowane i podzielone na dwa przedsiębiorstwa — jedno zarządzające infrastrukturą kolejową i drugie świadczące usługi w zakresie przewozów towarowych. (W niniejszym artykule pomijamy problem przewozów pasażerskich). Przewoźnicy uiszczaliby opłaty za korzystanie w określonym czasie z infrastruktury kolejowej.

■ Komisja rządowa w Niemczech zaproponowała wyodrębnienie organizacyjne, ale nie własnościowe, usług w zakresie infrastruktury i przewozów kolejowych oraz ewentualne zezwolenie na wejście konkurencyjnych operatorów sieci, którzy oferowaliby i świadczyli usługi w zakresie przewozów.

■ Rada Wspólnoty Europejskiej (EWG) przyjęła dyrektywę, zgodnie z którą wszystkie państwa członkowskie byłyby EWG wprowadzą zasadę księgowego rozdzielenia w ramach istniejących dotąd narodowych przedsiębiorstw kolejowych działalności w zakresie zarządzania infrastrukturą kolejową od działalności w zakresie świadczenia usług przewozowych oraz umożliwią na pewnych warunkach dostęp do linii kolejowych niezależnym operatorom.

■ W projekcie polskiej ustawy o restrukturyzacji PKP rozważa się przyszłe wejście niezależnych przedsiębiorstw korzystających z linii kolejowych PKP i oferujących konkurencyjne usługi. Ministerstwo Transportu określiłoby zasady dotyczące stawek za korzystanie z linii kolejowych pobieranych przez PKP. Podobne propozycje zgłoszono w Czechach i na Węgrzech.

Dla obrońców status quo powyższe propozycje mogą się wydawać pociągające, ale tylko na gruncie teoretycznym. Natomiast, jeśli traktowane są w kategoriach praktycznych, rodzą liczne zastrzeżenia. Krytycy zauważają, że istnieje wiele poważnych oszczędności we wspólnym świadczeniu usług w zakresie infrastruktury i przewozów kolejowych. Owo „oddzielanie” infrastruktury od świadczenia usług przewozowych

proponowane przez reformatorów kolejnictwa ma miejsce w przypadku wielu innych dziedzin infrastruktury gospodarczej w USA i Europie, takich jak telekomunikacja, dostawy gazu i ropy naftowej rurociągami oraz przesył energii elektrycznej. Co więcej, niektóre elementy powyższych propozycji zostały już zrealizowane w kolejnictwie kilku krajów. Na przykład:

● W USA, normalną praktyką jest zawieranie przez dwa przedsiębiorstwa posiadające linie kolejowe dobrowolnych umów umożliwiających im wzajemne korzystanie z należących do nich szlaków kolejowych. Umowy te nazywane są „prawami do przejazdu”. Przedsiębiorstwo posiadające daną linię kolejową sprawuje kontrolę w zakresie rozkładów jazdy oraz ruchu pociągów należących do obydwu przedsiębiorstw.

● Również w USA, ICC może czasami nakazać przedsiębiorstwu posiadającemu linię kolejową udzielenie zezwolenia przejazdu innemu przewoźnikowi.

● W Szwecji rozdzielono usługi w zakresie infrastruktury i przewozów i wprowadzono zasadę, że operator płaci za korzystanie z linii kolejowej.

● Japonia zreorganizowała swoje narodowe przedsiębiorstwo kolejowe i utworzyła sześć regionalnych przedsiębiorstw posiadających własną infrastrukturę i zajmujących się transportem pasażerskim oraz jedno przedsiębiorstwo zajmujące się przewozami towarowymi, które posiada jednak „prawa do przejazdu” wobec pozostałych sześciu przedsiębiorstw.

Tego rodzaju reformy, do których nawiązują propozycje restrukturyzacji PKP rodzą jednak kilka ważnych dla polityki reform pytań. Po pierwsze — czy takie „oddzielenie” (infrastruktury od świadczenia usług przewozowych) nie prowadzi do zmniejszenia efektywności transportu kolejowego? Po drugie — jaką swobodę w zakresie ustalania cen za korzystanie z linii kolejowych i za świadczenie innych związanych z tym usług należy przyznać właścicielowi (dysponentowi) linii kolejowych? Po trzecie, zakładając — co wydaje się najbardziej prawdopodobo-

bnym rozwiązaniem — że linie kolejowe należeć będą do jednego przedsiębiorstwa, czy powinno się udzielić temu przedsiębiorstwu zgody na świadczenie usług przewozowych i tym samym udział w potencjalnie konkurencyjnym rynku usług transportowych? Po czwarte — jeżeli właściciel (dysponent) linii kolejowej świadczyłby także usługi transportowe, jakie kryteria powinny być użyte, aby stwierdzić, czy stosuje on lub nie praktyki dyskryminujące niezależnych operatorów sieci kolejowej. Po piąte — jakie ograniczenia cenowe powinny być zastosowane w stosunku do dominującego przedsiębiorstwa na tych rynkach, na których niezależni konkurenci nie stanowią dla niego zagrożenia.

Niemożliwością jest udzielenie wyczerpujących odpowiedzi na wszystkie powyższe, i jeszcze wiele innych trudnych pytań. Można natomiast podzielić się kilkoma podstawowymi spostrzeżeniami z obszaru ekonomii oraz doświadczeń regulacyjnych USA i innych krajów.

Na pierwsze pytanie najprościej można odpowiedzieć w sposób następujący: praktyka w USA i Japonii pokazała, że możliwe jest koordynowanie działalności wielu operatorów jednej sieci kolejowej. Prawdopodobnie istnieją pewne koszty transakcyjne związane z ustaleniem rozkładu jazdy, ale nie wydają się one wygórowane.

Odpowiedź na drugie pytanie w dużym stopniu zależy od rozmiaru i zasięgu pomocy publicznej, jaką właściciel (dysponent) sieci kolejowej, którego nazwijmy „PKP-linie kolejowe”, będzie otrzymywał. Zakładając, że PKP-linie kolejowe muszą pokrywać swoje koszty stałe bez udziału subsydiów, koszty te będą pokrywane przy minimalnej utracie efektywności, w wypadku, gdy organizacja ta narzuci elastyczne ceny za używanie linii kolejowych odzwierciedlające różną skłonność operatorów do płacenia. Oznacza to, że polityka konkurencji musi stosować mniej ostre podejście w stosunku do dyskryminacji cenowej, która w ustawie antymonopolowej jest dowodem nadużywania pozycji dominującej. Tak ostra interpretacja będzie przeciwdziałać proefektywno-

ciowym rozwiązaniu w gałęziach infrastrukturalnych, które charakteryzują się poważnym udziałem kosztów stałych.

Z drugiej strony, właściciel (dysponent) infrastruktury kolejowej nie powinien mieć nieograniczonej swobody ustalania opłat za korzystanie z linii kolejowych. Na przykład PKP-linie kolejowe mogłyby (i powinny) żądać stawek powyżej średniej od pewnych grup klientów – tych, którzy regularnie przewożą takie towary, jak: węgiel, ruda żelaza lub zboże – dla których transport samochodowy nie przedstawia ekonomicznej alternatywy. Z powodu jednak natury swojego popytu, klienci ci mogą zorganizować swój własny transport i w związku z tym domagać się niskich opłat za dostęp do sieci kolejowej. Sposobem na rozwiązanie pojawiających się tutaj napięć jest zastosowanie odpowiednich limitów cenowych, które w USA powiązane są z wydatkami, jakie musiałby ponieść klient rezygnujący z usług monopolisty kolejowego.

Odpowiedź na trzecie pytanie wydaje się prosta: w odróżnieniu od transportu lotniczego, gdzie lotniska i usługi dotyczące kontroli ruchu powietrznego mogą być bez trudności świadczone przez podmioty gospodarcze nie posiadające kapitału zaangażowanego w usługach transportowych, w przypadku transportu kolejowego musimy założyć, iż właściciel (lub dysponent) linii kolejowych będzie także świadczył usługi przewozowe. Rodzi to potrzebę opracowania struktury organizacyjnej dla takiego podmiotu gospodarczego. Jedną z możliwości byłoby stworzenie filii – można by ją nazwać „PKP-usługi” – świadczącej usługi przewozowe. Właśnie taka struktura funkcjonuje w USA, na przykład w przemyśle telekomunikacyjnym i przesyłce gazu naturalnego, gdzie regulowany monopolista (właściciel sieci) działa na konkurencyjnych rynkach (świadczenie usług telekomunikacyjnych, kupno i sprzedaż gazu) poprzez niezależną filię.

W przypadku, gdy właściciel (dysponent) linii kolejowej świadczy również usługi przewozowe, istnieje potrzeba zapewnienia innym opera-

torom warunków dostępu do sieci na zasadach zbliżonych do tych, które stosuje wobec własnej działalności przewozowej właściciel (dysponent) sieci. To zagadnienie zostało wymienione jako czwarte w powyższych pytaniach dotyczących polityki. W celu zapewnienia takiego równego traktowania, PKP-linie kolejowe mogą być zobowiązane do podawania swoich cen wewnętrznych oraz do oferowania takich samych cen niezależnym operatorom. Jeżeli takie ceny nie są stosowane, to mogą być one określone poprzez odjęcie od aktualnych stawek przewozowych szacunkowych kosztów zmiennych i traktowanie pozostałej wielkości jako pokrywającej koszty stałe, które ponoszone są niezależnie od działalności przewozowej. Wówczas wszystkie przedsiębiorstwa transportu kolejowego miałyby możliwość uzyskania na podobnych warunkach „prawa do przejazdu”.

Oczywiście, nawet ta procedura może stać się przedmiotem nadużyć i manipulacji ze strony właściciela (dysponenta) linii kolejowej. Jednakże, oferuje ona stosunkowo jasną zasadę, która może zostać zastosowana przy rozstrzygnięciu przypadków dyskryminacji. Największym błędem byłoby uznanie za dyskryminację tych przypadków, kiedy „PKP-linie kolejowe” prowadzą prawidłową politykę zmierzającą do pokrycia znacznej części własnych kosztów stałych wpływami od klientów nie wrażliwych na cenę. Jak zostało zaznaczone, jeżeli PKP-linie kolejowe będą zmuszone do obciążania każdego ceną odzwierciedlającą koszty przeciętne, to stanowić to będzie receptę na bankructwo tego przedsiębiorstwa lub na stałe subsydia płynące ze Skarbu Państwa. Żadne z tych rozwiązań nie jest pożądane.

Powyższe prowadzi nas do ostatniego zagadnienia dotyczącego polityki reform. Jako że potencjalne wejście na rynek świadczenia usług kolejowych jest prawnie zagwarantowane, to jednocześnie nie istnieje pewność, że takie wejście rzeczywiście nastąpi, ani że wszyscy korzystający z usług odniosą korzyść z takiego systemu. Dlatego jest ważne wprowadzenie pewnej formy nadzoru nad stawkami kolejowymi. Jedną z moż-

liwości, która minimalizowałaby uciążliwość systemu regulacyjnego, jest pełna liberalizacja stawek w transporcie kolejowym i umożliwienie w ten sposób przepływu „nadmiernych” zysków do właściciela (dysponenta) linii kolejowych. Przyznanie swobody w kalkulowaniu opłat za korzystanie z sieci uwarunkowane byłoby jedynie wymogiem, aby podmiot udostępniający linię kolejową nie realizował nadmiernych zysków (zakładając, że byłyby one prawidłowo policzone) z całej prowadzonej przez niego działalności usługowej.

Konkludując: restrukturyzacja PKP, która nie stworzy pewnych form prawdziwej konkurencji dla korzystających z usług kolejowych, będzie wymagać istnienia rozległego systemu regulacyjnego, w celu zapewnienia, że wobec „uwięzionych klientów” nie stosuje się cen monopolistycznych. Taki system regulacji jest z pewnością możliwy, ale jest wielce prawdopodobne, że okazałby się w Polsce co najmniej tak kłopotliwy i nieefektywny, jak w USA. Proponowane reformy podążają inną drogą, którą zdają się podążać również inne kraje europejskie, a która polega na stworzeniu warunków do konkurencji w kolejnictwie dla dobra klientów. Jako że PKP będzie nadal dysponować liniami kolejowymi i obsługiwać jeżdżące po nich pociągi, taka propozycja wymaga wprowadzenia pewnego rodzaju regulacji warunków korzystania z sieci, aby w ten sposób umożliwić pojawienie się konkurencji. Wizja wytyczona przez projekty nowych uregulowań prawnych przewidujących aktywną rolę Ministerstwa Transportu w ustalaniu tych warunków oraz mechanizm rozwiązywania sporów w tym zakresie wychodzą naprzeciw temu wymaganiu.

*Janusz Ordovery, Russell Pittman*

Janusz Ordovery jest profesorem ekonomii na Uniwersytecie Nowego Jorku. Russell Pittman jest szefem Wydziału Polityki Konkurencji w Departamencie Antytrudności w amerykańskim Departamencie Sprawiedliwości. Praca Prof. Ordoverya przy niniejszym projekcie jest finansowana przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), a Pittmana przez Agencję Rozwoju Międzynarodowego (AID). Prezentowane poglądy niekoniecznie są zbieżne z poglądami: OECD, AID i Departamentu Sprawiedliwości.

Jolanta Preihs

# Kryterialne wzorce jakości

W ostatnich latach nastąpił zasadniczy zwrot w traktowaniu problemów jakości w polskich przedsiębiorstwach. Było to wynikiem zmian w uwarunkowaniach gospodarczych i konieczności sprostania konkurencji — tak zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Poziom wymaganej jakości, dawniej wyznaczany najczęściej przez tzw. Centrum, dziś ustalany jest na rynku. Otwarcie na Europę przyniosło ze sobą nową filozofię w zakresie myślenia o jakości; od kategorii „jakość wyrobu” przechodzimy do kategorii „jakość systemu” i „jakość zarządzania”. Próbuje się wdrażać w polskich przedsiębiorstwach sprawdzone w praktyce japońskiej, amerykańskiej i zachodnioeuropejskiej metody i techniki zarządzania i sterowania jakością.

Warto jednak przypomnieć, że również w Polsce — w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych — istniało wiele ośrodków, które, choć najczęściej tylko teoretycznie, zajmowały się tematyką jakości. Jednym z głównych kierunków zainteresowań naukowców było opracowanie metod ilościowego określania poziomu jakości. Oczywiście jest, że nie wszystkie rozwiązania dostosowane do tamtych czasów mogą zaistnieć w nowej rzeczywistości, niemniej jednak czasem warto sięgnąć do tego, co — uwzględniając polski sposób myślenia i działania — może pomóc w rozwiązywaniu dzisiejszych problemów jakościowych polskich przedsiębiorstw. Jedną z takich technik jest **kryterialny wzorec jakości (KWJ)**. Jest to sformalizowany zapis kryteriów (cech, wymagań) obiektu bądź procesu, ich charakterystyk i stanów pożądanych, dający podstawę do obliczenia poziomu jakości tego obiektu bądź procesu. Aby spełnić zadania:

- odwzorowania stanu pożądanego i
- dostarczenia danych do obliczenia poziomu jakości — kryterialny wzorec jakości musi zawierać listę kryteriów (cech, wymagań stawianych obiektowi lub procesowi) i dla każdego z nich:
  - ▲ określenie jego rodzaju,
  - ▲ przedział zmienności (dla kryteriów mierzalnych) lub opis możliwych do zaistnienia stanów (dla kryteriów niemierzalnych),
  - ▲ określenie sposobu transformacji stanu rzeczywistego kryterium na stan wyrażony wielkością względną,

- ▲ określenie stanu pożądanego (optymalnego),
- ▲ współczynnik ważności,
- ▲ uwagi.

Określenie **rodzaju** kryterium wiąże się z metodą, jaka jest przewidziana do obliczenia poziomu jakości analizowanego obiektu (procesu). Najczęściej stosowanym podziałem jest podział na kryteria mierzalne i niemierzalne. Wśród kryteriów mierzalnych wyróżnia się: maksymenty, minimenty i optymenty. Maksymentami nazywa się takie kryteria, dla których ocena stopnia spełnienia wymagania wyrażonego tym kryterium wzrasta wraz ze wzrostem stanu tego kryterium. Minimentami nazywa się takie kryteria, dla których ocena stopnia spełnienia wymagania wyrażonego tym kryterium wzrasta wraz ze spadkiem stanu tego kryterium. Optymentami nazywa się takie kryteria, dla których ocena stopnia spełnienia wymagania wyrażonego tym kryterium jest największa dla określonej wartości pośredniej.

**Przedział zmienności** (opis stanów kryterium) to przedstawienie we wzorcu wszystkich, możliwych teoretycznie do zaistnienia, stanów rzeczywistych kryterium. Można je przedstawić poprzez zapisanie wartości granicznych (dla kryteriów mierzalnych) lub opisem słownym.

Obliczanie poziomu jakości wymaga przedstawienia wszystkich stanów rzeczywistych kryteriów (cech) obiektu badanego w formie jednolitych wskaźników liczbowych. Stosowane **sposoby transformacji** sta-

nów względnych na stany bezwzględne zależą od metody przyjętej do obliczania jakości. Transformacja ta polegać może na zastosowaniu wzoru przeliczeniowego, wzorca stanów lub ocenie taksacyjnej prowadzonej przez ekspertów.

**Stan pożądaný** kryterium wyrażony jest jego optymalną wartością (dla kryteriów mierzalnych), bądź opisem optymalnego spełnienia wymagań wyrażonych tym kryterium (dla kryteriów niemierzalnych).

Aby wskaźnik poziomu jakości analizowanego obiektu był adekwatny do rzeczywistości, należy przy jego obliczaniu uwzględnić stopień nasilenia wpływu stanu danego kryterium na tę jakość. Służą temu **współczynniki ważności** kryteriów jakości. Sposób ich obliczania i podawania we wzorcu może być różny, zależnie od przyjętej metody.

**Uwagi** zawarte we wzorcu mogą dotyczyć np.:

- jednostki miary, w której ma być wyrażony stan kryterium mierzalnego,
- sposobu pomiaru stanu kryterium,
- źródła informacji o stanie kryterium,
- objaśnienia stosowanych symboli itp.

## Korzyści stosowania KWJ

Wprowadzenie do praktyki sterowania i zarządzania jakością w przedsiębiorstwie kryterialnych wzorców jakości niesie ze sobą wiele korzyści. Najważniejsze z nich to:



▲ formułowanie wymagań jakościowych w sposób precyzyjny, jednoznaczny i jednolity w formie,

▲ możliwość wykorzystania do zapisu wymagań dotyczących projektów, wyrobów (w różnych fazach ich istnienia) i procesów,

▲ konieczność rozpatrywania i analizy jakościowej stanów teoretycznie możliwych do zaistnienia,

▲ określanie wartościowo – bądź za pomocą krótkiego opisu – stanów optymalnych (pożądanych) w danych warunkach,

▲ rozróżnianie ważności cech jakościowych i wartościowanie tej ważności,

▲ sformalizowanie zapisu wymagań dotyczących różnych obiektów i procesów, umożliwiające wprowadzenie jednolitych dokumentów.

Zastosowanie kryterialnych wzorców jakości może być bardzo szerokie. W Zakładzie Inżynierii Jakości i Metrologii Politechniki Gdańskiej opracowano wiele przykładowych KWJ – tak dla różnego rodzaju obiektów, jak i procesów. Niektóre z tych wzorców zweryfikowano w praktyce przemysłowej uzyskując pochlebne opinie. Szczególnie istotnym wnioskiem płynącym z tej weryfikacji był wniosek o konieczności umieszczania we wzorcu kryteriów sterowalnych, to znaczy takich, na których stany można oddziaływać poprzez wykorzystanie metod sterowania i zarządzania jakością.

W ostatnim czasie coraz więcej polskich przedsiębiorstw wdraża u siebie systemy jakości zgodne z normami ISO serii 9000. Normy te wymagają prowadzenia zapisów dotyczących jakości, lecz nie określają formy tych zapisów. Wydaje się, iż wygodnym sposobem prowadzenia tych zapisów mogłyby być kryterialne wzorce jakości. KWJ, jako elementy systemu jakości w rozumieniu norm serii 9000, mogłyby stanowić podstawę przeprowadzanych audytów systemów jakości (dając możliwość porównań stanów rzeczywistych i pożądanych), a także podstawę do przeprowadzania działań korygujących (ukazując strukturę poziomu jakości).

Innym wykorzystaniem kryterialnych wzorców jakości mogłyby być

stosowanie ich przy zapisie danych wymaganych do przeprowadzenia badań i analiz jakości za pomocą różnych metod, np. FMEA (analiza przyczyn i skutków wad), QFD (rozwiniecie funkcji jakości).

**Przykłady KWJ**

Prezentacja konkretnego kryterialnego wzorca jakości opracowanego w Zakładzie Inżynierii Jakości i Metrologii wymagałaby przedstawienia przyjętych założeń i opisu warunków, dla których wzorec był tworzony. Konieczne zatem byłoby wyjaśnienie stosowania dla tego wzorca określonych:

- źródeł, zasad doboru i weryfikacji kryteriów jakości,
- sposobów ustalania ich zakresów zmienności i stanów teoretycznych,
- wzorów obliczeniowych bądź innych metod transformacji stanów,

● metod różnicowania i wartościowania ważności kryteriów.

Konieczne byłoby także uzasadnienie (poprzez podanie uwarunkowań techniczno-ekonomiczno-organizacyjnych) przyjęcia podanych we wzorcu stanów pożądanych. Biorąc pod uwagę ograniczone ramy tego artykułu, w tabelach 1 i 2 przedstawiono jedynie fragmenty kryterialnych wzorców jakości: wykonania wyrobu i operacji technologicznej.

*Artykuł opracowano na podstawie prac prowadzonych pod kierownictwem prof. R. Kolmana w Zakładzie Inżynierii Jakości i Metrologii Politechniki Gdańskiej.*

Autorka jest pracownikiem naukowym Zakładu Inżynierii Jakości i Metrologii Politechniki Gdańskiej.

**Tab. 1. Fragment kryterialnego wzorca jakości wykonania części maszynowej**

Lp.	Nazwa kryterium	Rodzaj kryterium	Metoda relatywizacji	Zakres zmienności lub opis stanów teoretycznych	Stan pożądany	Ważność	Uwagi
1.	Wykonanie wymiaru – średnica 20 mm	M, opt.	s	A = 19,99 B = 20,01	20,00	1,5	A i B – wymiary graniczne
2.	Wykonanie wymiaru – długość 150 mm	M max	s	A = 149,95 B = 150,00	150,00	1,0	–, –
3.	Stan powierzchni czołowej	N	t	Stan bardzo dobry – chropowatość zgodna z rysunkiem, brak plam, rys i zadziorów. Stan dobry – chropowatość zgodna z rysunkiem, nieliczne rysy bądź zadziory. Stan zły – chropowatość niezgodna z rysunkiem.	Stan bardzo dobry	1,0	Pomiar chropowatości za pomocą wzorców, pozostałe – organoleptycznie
4.	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

Wyjaśnienie stosowanych symboli:  
 M – kryterium mierzalne, max – mierzalny maksimum,  
 N – kryterium niemierzalne, s – segregacja szczegółowa,  
 opt. – mierzalny optyment, t – taksacja

**Tab. 2. Fragment kryterialnego wzorca jakości operacji technologicznej**

Lp.	Nazwa kryterium	Rodzaj kryterium	Metoda relatywizacji	Zakres zmienności lub opis stanów teoretycznych	Stan pożądany	Ważność	Uwagi
1.	Wydajność operacji	M max	m	50 szt./min do 100 szt./min	100	1,5	katalogi
2.	Koszt jednostkowy	M min	m	10 tys. zł do 50 tys. zł	10	1,5	–, –
3.	Zdolność jakościowa	M max	w	$C_{pk} > 1,33$ – klasa 1 $1,33 > C_{pk} > 1,00$ – klasa 5 $C_{pk} < 1,00$ – klasa 9	klasa 1	2,0	obliczanie $C_{pk}$ wg wz. 1
4.	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

Wyjaśnienie stosowanych symboli:  
 M – kryterium mierzalne, m – metryzacja,  
 max – mierzalny maksimum, w – porównywanie z wzorcem,  
 min – mierzalny minimum,  $C_{pk}$  – współczynnik zdolności jakościowej

*Grażyna Golik-Górecka*

# Organizacja i kierowanie działalnością marketingową

## Omówienie badań

Nastawienie przedsiębiorstwa na przyjęcie orientacji marketingowej wymaga istotnych przeobrażeń jego struktury organizacyjnej. Formalnym odzwierciedleniem tych zmian jest pogłębienie procesów poznawania rynku. Wymaga to badań dotyczących stopnia zaspokajania potrzeb na sprzedawane towary i usługi, badań popytu – tak istniejącego, jak i potencjalnego, różnicowania rynków, na których działa przedsiębiorstwo. Jak realizują obecnie przyjęcie tej orientacji przedsiębiorstwa łódzkie, ukazują badania ich organizacji i działalności marketingowej.

Badania empiryczne przeprowadzono na podstawie sformalizowanego kwestionariusza wywiadu z sierpnia 1992 r. Respondentami były jednostki gospodarcze przemysłowe i handlowe na terenie Łodzi. Badania były pierwotnie przeprowadzone rok wcześniej. Uzupełniając wcześniejsze wyniki można stwierdzić, iż wystąpiły objawy wzrostu aktywności przedsiębiorstw w dostosowywaniu się do sytuacji rynkowej. Przejawem tej aktywności były m.in. działalność zmierzająca do wzrostu sprzedaży poprzez intensywne rozpoznanie potrzeb rynku i wprowadzenie różnych form, które pobudzają sprzedaż: promocja, reklama, organizowanie sieci własnych sklepów na terenie kraju, sezonowe obniżki cen, kredyty kupieckie oraz przedłużenie okresów płatności i sprzedaż komisowa. Świadczy to o tym, iż w przedsiębiorstwach wzrasta świadomość istotnej roli działalności marketingowej i chociaż powoli, to jednak realizowane są funkcje marketingu. Jednym z przejawów było wzmocnienie funkcji informacji badań marketingowych, natomiast zbyt mały rozwój

funkcji planu marketingowego i kontroli marketingowej.

Na podstawie przeprowadzonych badań w 1992 roku można wywnioskować, czy faktycznie przedsiębiorstwa przyjmują orientację marketingową. Warto jednak przedstawić ogólną charakterystykę tych badań. Ogółem przeprowadzono 100 wywiadów wśród wcześniej wymienionych jednostek, zróżnicowanych wg form prawnych, na jednostki gospodarki uspołecznionej, spółki akcyjne, spółki z o.o. i spółki cywilne. Dominującą grupę w zbiorowości jednostek przemysłowych stanowiły jednostki gospodarki uspołecznionej, a wśród jednostek handlowych – spółki z o.o. W badaniach tych, tak jak i we wcześniejszych, zwrócono szczególną uwagę na wyodrębnienie działalności marketingowej, jej zakres i funkcje. Zakres obowiązków w istniejących działach marketingu obejmował: opracowanie strategii marketingowej oraz nadzór nad jej realizacją, nakreślanie kierunków oraz ścisły współdziałanie w rozwijaniu sprzedaży, zbieranie informacji dotyczących pozycji handlowej firmy na rynku, opracowanie geografii rynku nabywców, wykresów kształtowania się sprzedaży, badanie konkurencji – jej silnych i słabych stron, rozwijanie promocji i reklamy, public relations, podniesienie estetyki i funkcjonalności opakowań, organizowanie wzorcowni, prezentacji, pokazów i wystaw, targów, analizę rentowności poszczególnych asortymentów. Jednakże w większości badanych przedsiębiorstw czynności te nie występowały jeszcze w tak pełnym zakresie. Świadczy to o tym, iż przedsiębiorstwa te nie w pełni przyjęły orientację marketingową.

Wśród badanych przedsiębiorstw, pomimo iż wzrosła ich liczba, widoczny jest wzrost przedsiębiorstw z funkcjonującym samodzielnie działem marketingu, tak w przemyśle, jak i w handlu; zmalała zaś liczba przedsiębiorstw, gdzie dział ten był wspólnie z innymi działami, oraz wzrosła liczba przedsiębiorstw, w których brakuje tego działu.

Tabela 2 przedstawia natomiast podział badanych przedsiębiorstw wg form prawnych i form prowadzenia działalności marketingowej w 1992 roku.

Wśród wymienionych przedsiębiorstw przemysłowych, najczęściej działalność marketingową samodzielnie i wspólnie z innymi działami prowadziły przedsiębiorstwa uspołecznione. Wśród 34 tych przedsiębiorstw 18 prowadziło samodzielną i wspólną działalność, w 16 pozostałych nie prowadzono jej. Natomiast wśród 12 przemysłowych spółek akcyjnych najwięcej, bo w 7, był samodzielnym działem marketingu, w 4 był prowadzony wspólnie z innym działem. W pozostałych przemysłowych spółkach, tak z o.o., jak i cywilnych działalności tej raczej nie prowadzono.

W przedsiębiorstwach handlowych sytuacja ta przedstawiała się inaczej. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw przemysłowych generalnie proporcje te były odwrotne, tzn. większość przedsiębiorstw handlowych nie prowadziła działalności marketingowej. Wśród przedsiębiorstw handlowych częściej występował dział marketingu w spółkach z o.o. i w akcyjnych, jednak nie w takim stopniu, jak w przemysłowych.

Tę sytuację potwierdzają także wypowiedzi dotyczące opracowywa-

Tab. 1. Formy prowadzenia działalności marketingowej

Wyszczególnienie	1991			1992		
	P.handl.	P. Przem.	Ogółem	P.handl.	P. Przem.	Ogółem
Liczba badanych przedsiębiorstw	40	40	80	44	56	100
Liczba przedsiębiorstw z samodzielnym działem marketingu	8	2	10	8	16	24
Liczba przedsiębiorstw z niesamodzielnym działem marketingu	20	22	42	6	15	21
Liczba przedsiębiorstw nie mających działu marketingu	12	16	28	30	25	55

Źródło: wyniki badań własnych.

Tab. 2. Podział przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych wg form prawnych i form prowadzenia działalności marketingowej

Przeds. handlowe	Przeds. przemysł.	Liczba przeds. ogółem	L. przeds. z samodzielnym działem marketingu		L. przeds. z niesamodzielnym działem marketingu	
			L. przeds. z samodzielnym działem marketingu	L. przeds. z niesamodzielnym działem marketingu	L. przeds. z samodzielnym działem marketingu	L. przeds. z niesamodzielnym działem marketingu
Jednostki gospodarki społeczno-gospodarczej	10	34	9	2	9	8
Spółki akcyjne	6	12	7	2	4	1
Spółki z o.o.	21	6	—	2	2	4
Spółki cywilne	7	4	—	—	—	4
Ogółem	44	56	16	6	15	25

Źródło: wyniki badań własnych.

nia planów marketingowych. Wśród przedsiębiorstw przemysłowych w 1992 roku, jedynie 27% badanych opracowywało plan marketingowy, w tym dominowały jednostki gospodarki społeczno-gospodarczej, w dalszej kolejności były spółki akcyjne i spółki z o.o. Wśród przedsiębiorstw handlowych plany te nie miały jednak charakteru marketingowego. W badanych przedsiębiorstwach przemysłowych i handlowych prowadzone były badania rynku. Informację uzyskiwane były i opracowywane przez stałych pracowników, przez kierowników sklepów, giełd, bądź w ogóle ich nie prowadzono.

Za badaniami prowadzonymi wspólnie przez handel i przemysł opowiadały się przedsiębiorstwa przemysłowe, natomiast przedsiębiorstwa handlowe opowiadały się za badaniami ciągłymi — przez nie prowadzonymi. Jeśli miałyby być to badania perspektywiczne i długookresowe, to opowiadały się za nimi przedsiębiorstwa tak handlowe, jak i przemysłowe. Świadczy to jednak

o tym, iż przedsiębiorstwa te nie wykorzystują tych badań do opracowywania strategii rozwojowych, opierają się na badaniach ciągłych i krótkookresowych. Jest to potwierdzenie faktu, iż obecnie, w tak niepełnej sytuacji rynkowej, przedsiębiorstwa korzystają z tego rodzaju badań. Jednak nie powinno to być działaniem przypadkowe, lecz w pełni świadomie wykorzystujące opinie rynkowe do opracowania swoich strategii rozwoju.

Badania sprzedaży przedsiębiorstw najczęściej przeprowadzały badane jednostki w zakresie całej sprzedaży. Wśród jednostek tak przemysłowych, jak i handlowych przeważały jednostki gospodarki społeczno-gospodarczej i spółki z o.o.

Natomiast badania dotyczące poszczególnych grup produktów prowadzone były w mniejszym stopniu — tak w jednostkach przemysłowych, jak i handlowych. Potwierdza to fakt, iż badania marketingowe poszczególnych produktów, a także segmentów rynku nie są jeszcze

w dostateczny sposób rozwinięte. W ślad za tym można stwierdzić, iż wzrasta świadomość wprowadzania działalności marketingowej, lecz bardzo powoli i nieudolnie.

Działalność marketingową wprowadzają także przedsiębiorstwa usługowe, tj.: turystyczne, ubezpieczeniowe oraz banki. Wśród łódzkich banków także wprowadzane są te działania, lecz w niewielu istnieje wyodrębniony dział marketingu. Najczęściej jednak dział ten zajmuje się analizami otoczenia rynkowego, określeniem segmentów klientów, wyznaczeniem kierunków akcji promocyjnych. Ponadto bank dostosowuje się do zmian w warunkach rynkowych poprzez elastyczną politykę kredytową, oprocentowanie lokat terminowych, poprawę jakości obsługi klientów, udostępnianie nowych usług, np. biuro maklerskie, karty magnetyczne „visa”, poszerzenie zasięgu swojej działalności — nowe oddziały banku na terenie kraju.

Opinia respondentów co do kwestii, kto ma promować produkty na rynku była zgodna, tzn. przeważała odpowiedź, iż ma to być działanie wspólne, przedsiębiorstwa handlowe i przemysłowe — były za promocją własną.

Warto zauważyć także, iż przedsiębiorstwa przemysłowe korzystały z badań rynku przeprowadzonych w handlu, i odwrotnie — przedsiębiorstwa handlowe korzystały z badań prowadzonych w przemyśle; ponadto w niewielu jeszcze przedsiębiorstwach badania zlecano firmom konsultingowym.

W świetle przeprowadzonych badań daje się zauważyć tendencje do znacznego wzmocnienia i rozszerzenia działalności marketingowej, lecz winna ona być traktowana jako działanie rutynowe, a nie ratunkowe dla wielu przedsiębiorstw. Wobec takiego poziomu wykorzystywania marketingu jako pomocy w przyspieszeniu rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw, badania zostaną przeprowadzone ponownie, aby dokonać diagnozy ewolucji organizacji marketingu i stworzyć opracowania w tym zakresie.

Autorka jest pracownikiem naukowym Katedry Marketingu Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego.

# EKONOMIA NA CO DZIEŃ

*Krystyna Bolesta-Kukulka*

## Jak patrzeć na świat organizacji

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, ss. 244.

Zarządzanie jest sztuką praktyczną, wymaga umiejętności podobnych do kierowania pojazdem. Dla współczesnych menedżerów stosowaną metaforą nie będzie jednak woźnica konnej bryczki, ale coraz częściej pilot odrzutowca. Przyspieszenia i przeciążenia są w obu przypadkach podobne, choć ich charakter jest oczywiście inny.

Są dwie szkoły uczenia kierownika, czegokolwiek by ono nie dotyczyło. Jedna przyjmuje założenie, że adept powinien poznać same umiejętności powożenia czy pilotażu. Wiedza na temat obiektu, którym przyjdzie mu kierować jest zbędnym balastem. W dobie podziału pracy ktoś mu ten obiekt skonstruuje i zaprogramuje, ktoś inny okresowo sprawdzi jego stan techniczny, kto inny zajmie się naprawą, gdy zdarzy się awaria.

Zwolennicy drugiej szkoły opowiadają się za uczeniem zarówno umiejętności kierowania, jak i teorii przedmiotu. Człowiek w pełni świadomy tego, z jak bardzo skomplikowanym i delikatnym urządzeniem ma do czynienia, potrafi zdobyć się na więcej wyobraźni, cierpliwości i poczucia odpowiedzialności.

Organizacje, nawet te małe, to obiekty bardzo złożone. Już sam fakt, że zawsze składają się z ludzi, czyni je trudnymi w kierowaniu. Reakcje ludzi na wszelkie sytuacje, bodźce i wpływy bywają bardzo różnicowane. Różnice wynikają z cech jednostkowych, ale też są rezultatem wpływów kulturowych. Człowiek w grupie zachowuje się inaczej niż wówczas, gdy jest sam.

Organizacje miewają różną budowę (strukturę). Są takie, których

struktury cechuje wewnętrzna spójność i sztywność. Obok nich istnieją organizacje o strukturach elastycznych, a nawet bardzo płynnych. W każdym przypadku te same oddziaływania kierownicze przyniosą odmienne rezultaty.

Zdecydowanie opowiadam się za kształceniem typu „teoria plus umiejętności” oraz za taką właśnie kolejnością przekazywania wiedzy. Teoria nie musi jednak być podawana w formie ogólnoabstrakcyjnych rozważań i dywagacji. Może być zbiorem podstawowych prawidłowości, dotyczących budowy i funkcjonowania przedmiotu badań, popartym realnymi przykładami.

Taki właśnie charakter ma ta książka. Zaczyna się od opisów kilku różnych organizacji. Wszystkie one naprawdę istnieją, choć z reguły pod innymi nazwami. Już w opisy wplecione zostały niemal wszystkie głów-

ne pojęcia, jakimi posługuje się teoria organizacji. Zasadnicze podobieństwa i różnice między opisanymi obiektami są potem uogólnione i pogrupowane w specjalistyczne działy problemowe.

Choć jest to książka przede wszystkim o budowie i funkcjonowaniu organizacji, nie brak w niej wątków związanych z zarządzaniem. Pojawiają się one wszędzie; przy rozważaniach o formułowaniu celów i zadań, przy opisie podsystemu społecznego i technicznego, przy procesach decyzyjnych i końcowych refleksjach na temat zmian zachodzących w organizacjach i w ich otoczeniu. Książka ta nie jest jednak poradnikiem ani podręcznikiem zarządzania; jest przewodnikiem po świecie organizacji adresowanym do czytelnika od lat siedmiu do stu siedmiu.

*Ze wstępu*  
*Krystyna Bolesta-Kukulka*

Przekształcenia własnościowe w gospodarce ■ Wycena przedsiębiorstwa ■ Przekształcenie przedsiębiorstwa w spółkę ■ Strategia rozwoju przedsiębiorstwa ■ Restrukturyzacja przedsiębiorstwa ■ Problemy zarządzania przedsiębiorstwem ■ Wzrost produktywności w przedsiębiorstwie ■ Zarządzanie finansami ■ Podatki ■ Marketing ■ Logistyka ■ Systemy motywacyjne ■ Szkolenie menedżerów ■ Informatyka w przedsiębiorstwie ■ Doświadczenia firm krajowych i zagranicznych ■ Działalność placówek naukowych ■ Nowości wydawnicze

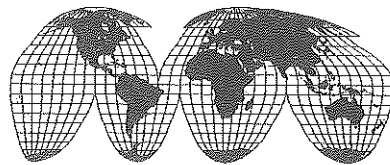
*to główne zagadnienia  
prezentowane na łamach miesięcznika*

**„EKONOMIKA I ORGANIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA”**

Wpłaty na prenumeratę przyjmują oddziały Ruchu. Zamówienia można wysyłać również pod adresem wydawcy:

Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMAZ”  
00-879 Warszawa, ul. Żelazna 87,  
fax 20-43-60, tel. 24-60-61 wewn. 257

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

## Budowanie „uczącej się” organizacji (I)

David A. Garvin: *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review”, July-August 1993.

Programy naprawcze pojawiają się coraz częściej, w coraz większej liczbie zachodnich przedsiębiorstw. Ich głównym celem jest polepszenie zasad zarządzania firmą tak, by mogła utrzymać się ona na rynku. Lista usprawnień jest tak długa i zróżnicowana, że nowe programy wprowadza się często w tempie nawet jednego na miesiąc, z reguły tylko po to, aby „pokazać się”. Niestety, w większości przypadków klęski są liczniejsze od sukcesów, a wskaźniki innowacyjności pozostają tragicznie niskie. Dlaczego? Ponieważ większość managerów, pomimo wprowadzania licznych zmian, nie zrozumiała podstawowej prawdy: **Innowacyjność wymaga zaangażowania w samokształcenie.**

Jak można bowiem wprowadzić w zarządzaniu jakąś zmianę, bez konieczności nauczenia się najpierw czegoś nowego? Rozwiązanie problemu, wprowadzenie nowego produktu, przeprojektowanie procesu produkcyjnego, wszystkie te czynności wymagają zobaczenia starego problemu w nowym świetle i zadziałania zgodnego z nowo nabytą wiedzą. Jeśli więc brakuje zdolności do uczenia się, jednostki lub całe przedsiębiorstwa po prostu powtarzają stare praktyki. Zmiany są w takim przypadku kosmetyczne, przypadkowe i krótkotrwałe.

Kilku przewidujących manage-

rów – Ray Stata z Analog Devices, Gordon Forward z Chaparral Steel, Paul Allaire z Xerox – zauważyło związek pomiędzy samokształceniem a stałym wysokim wskaźnikiem poziomu innowacyjności firmy i rozpoczęło przebudowę swoich przedsiębiorstw tak, aby wspomniany wyżej wskaźnik był jak najwyższy. **Innowacyjność jest bowiem jedną z najważniejszych cech przedsiębiorstwa, nie sposób przecenić jej znaczenia dla pozycji rynkowej firmy.**

Modny ostatnio temat samokształcenia przedsiębiorstw podjęło również wielu badaczy naukowych, jednakże jak dotąd nie doczekał się on jasnego, przekonującego opracowania. Próbę zmierzenia się z nim podejmuje dziś David A. Garvin – profesor Harvardu prowadzący studia nad rolą managera i skutecznością wprowadzania zmian w zarządzaniu firmą.

### Znaczenie, zarządzanie, zmierzenie efektów

Po części za obecny harmider, jaki zapanował wokół pomysłu samokształcenia organizacji odpowiedzialni są również naukowcy. Ich dyskusje na ten temat dość często ocierały się delikatnie mówiąc o **utopię, i przepełnione były wręcz mistyczną terminologią.** Zdawali się oni sugerować, iż ziemia obiecana znajduje się tuż za rogiem. Peter Senge, znany popularyzator „uczących się” organizacji, w swojej książce *The Fifth Discipline* opisał je jako „miejsca,

w których pracownicy stale rozwijają swoje uzdolnienia, tak aby otrzymywać pożądane rezultaty, gdzie pogłębiane są nowe sposoby myślenia, gdzie ludzie wciąż uczą się jak uczyć się razem”. Receptą na stworzenie tego rajy na ziemi ma być według Petera Senge’a pięć technologii składowych:

- myślenia systemowego,
- samokształcenia jednostek,
- modeli mentalnych,
- dzielenia wizji indywidualnych z innymi,
- zespołowego uczenia się.

Brzmi sielankowo? Absolutnie! Jest pożądane? Bez wątpienia! Czy dostarcza podstaw do konkretnego działania? Niestety nie! **Zalecenia są zbyt ogólne i abstrakcyjne, a zbyt wiele kwestii pozostaje nie wyjaśnionych.** Jak na przykład manager ma poznać, czy jego przedsiębiorstwo jest już „uczącą się” organizacją? Jakie konkretne zmiany działania są wymagane? Jakie powinny być opracowane programy działania długofalowego?

Większość dyskusji na temat samokształcących organizacji elegancko omija te pytania, skupiając się raczej na wysublimowanej filozofii niż uciążliwych detalach codzienności. Tymczasem trzy zasadnicze kwestie pozostają niejasne, mimo że ich wyjaśnienie jest niezbędne do rzetelnego opracowania tematu:

■ Po pierwsze – kwestia **znaczenia.** Potrzeba zadowalającej, dobrze ugruntowanej definicji „uczącej się” organizacji, takiej, którą da się łatwo przełożyć na język faktów.

■ Po drugie — kwestia zarządzania. Potrzeba jasnych wytycznych co do praktyki i ważniejsze są tu raczej porady natury technicznej niż filozoficznej.

■ Po trzecie — kwestia zmierzania efektów. Potrzeba lepszych narzędzi do oceny kondycji przedsiębiorstwa, a także do pomiaru „poziomu samokształcenia” organizacji po to, aby można było stwierdzić, czy i jakiego postępu dokonano w praktyce.

Kiedy odpowiemy na owe tajemnicze „trzy zet” managerowie zdobędą wreszcie solidne podstawy pod budowę upragnionej „uczącej się” organizacji. Bez położenia tych fundamentów postęp będzie niemożliwy z jednej prostej przyczyny — aby jakiegokolwiek zasady mogły być wprowadzone w życie, muszą być one najpierw dobrze zrozumiane.

### Czym jest „ucząca się” organizacja?

Co dziwne, jasna definicja procesu uczenia się pozostawała nie sprecyzowana przez lata. Teoretycy zarządzania rozpracowywali ów problem przez długi okres, jednakże zamieszczone wyżej cytaty sugerują, iż wciąż nie osiągnięto jednomyślności co do istoty tej zasadniczej kwestii (patrz tabela 1)

Tab. 1.

„Uczenie się organizacji to proces działań ulepszających, podejmowanych dzięki nabyciu nowej wiedzy lub lepszemu zrozumieniu faktów”.

C. Marlene Fiol i Marjorie A. Lyles

„Istota uczy się, jeśli dzięki analizie dostępnych jej informacji zmienia swoje zachowanie”.

George P. Huber

„Organizacje uważa się za samokształcące jeśli przetwarzają zdobytą z historii wiedzę w codzienne postępowanie”.

Barbara Levitt i James G. March

„Uczenie się organizacji to proces wykrywania i korygowania błędów”.

Chris Argyris

„Samokształcenie organizacji następuje poprzez wykorzystanie wiedzy, tworzenie modeli mentalnych, dzielenie wizji indywidualnych z innymi, (...) działanie na podstawie doświadczenia, tj. poprzez używanie pamięci”.

Ray Stata

Większość zajmujących się tą problematyką określa „uczenie się” organizacji jako proces ujawniający powiązania pomiędzy nabywaniem wiedzy a polepszeniem efektywności. Brak jednak porozumienia co do innych, ważnych segmentów definicji.

Część badaczy twierdzi, iż zmiana zachowania jest immanentną cechą procesu samokształcenia, inni utrzymują, że wystarczy tylko opracowanie nowych metod myślenia. Niektórzy wskazują na przepływ informacji jako na główne źródło uczenia się, inni na dużą rolę pamięci czy też wzajemnej wymiany wniosków. Jak pośród tej kakofonii poglądów zbudować wspólną, możliwą do zaakceptowania przez każdego platformę programową? Na początek rozważmy następującą definicję:

„Ucząca się organizacja to twór ukierunkowany na tworzenie, nabywanie i przekazywanie wiedzy, zdolny do zmiany swojego zachowania pod wpływem nowo przyswojonej wiedzy”.

Twierdzenie to rozpoczyna się od prostej prawdy: nowe pomysły są niezbędne do tego, aby w ogóle mówić o uczeniu się. Czasem są one tworzone, innym znów razem przychodzą z zewnątrz, z jakiegokolwiek jednak źródła pochodzą, ich istnienie jest kluczem do polepszenia wy-

dajności pracy w przedsiębiorstwie. Same pomysły jednak nie kreują rzeczywistości.

„Niezbędne jest bowiem także realne działanie, zmiana stylu pracy. Bez tego ulepszenie pozostaje tylko możliwością”.

Ten dodatkowy warunek eliminuje wiele instytucji kandydujących do miana „uczących się” organizacji. Zarówno mnóstwo uniwersytetów, jak i firm consultingowych nie spełnia tego kryterium. Nawet General Motors, pomimo ostatnich wysiłków idących w kierunku polepszenia efektywności produkcji, klasyfikowane jest jako „chcące być”, a nie „będące” przedsiębiorstwem samokształcącym. Wszystkie te instytucje i firmy skutecznie promowały tworzenie i zdobywanie nowej wiedzy, nie miały jednak znaczących sukcesów we wdrażaniu konkretnych zmian. Pomimo iż wiele firm zaakceptowało konieczność stałego wprowadzania zmian w zarządzaniu, a nawet, co więcej, stało się ekspertami w dziedzinie pouczania pomniejszych kooperantów jak to robić, tylko kilku z nich udało się myśl przekuć w czyn tak, aby projektowane zmiany wdrożyć na własnym podwórku. Właśnie takie kompanie, jak Honda, Corning i General Electrics stworzyły struktury, w których uczenie się jest raczej wplecione w program działania niż pozostawione działaniu przypadku. Kilka opracowanych dyrektyw działania tworzy bloki fundamentalne samokształcącej organizacji.

### Bloki fundamentalne

Samokształcące organizacje powinny skupić się na pięciu zasadniczych kierunkach działań: **systematycznym rozwiązywaniu problemów, eksperymentowaniu z nowymi projektami, czerpaniu doświadczenia z własnej przeszłości, uczeniu się z doświadczeń innych, sprawnym rozpowszechnianiu nowo nabytej wiedzy wewnątrz własnej organizacji.** Każdy z tych kierunków działania wymaga odmiennego podejścia, różnych narzędzi oraz różnego rodzaju zachowań w określonych sytuacjach. Wiele organizacji stosuje do pewnego

stopnia elementy ich wszystkich; ich sukcesy są jednak rzadkie, bądź tylko połowiczne, niewiele jest bowiem takich, które konsekwentnie wykorzystują wszystkie metody polepszenia innowacyjności przedsiębiorstwa.

### Systematyczne rozwiązywanie problemów

Ta pierwsza czynność zależy mocno od filozofii i metod, jakimi posługuje się firma w stosowaniu mechanizmu zapewniającego jakość świadczonych usług lub produktów. Zasadnicze wytyczne dziś powszechnie akceptowane to:

- Zdanie się raczej na metody naukowe niż intuicyjne w diagnozowaniu problemów (Deming określa to mianem cyklu „*plan-wykonanie-kontrola-właściwe działanie*”, a inni technik generowania i sprawdzania hipotezy).

- Opieranie się raczej na danych naukowych niż przypuszczeniach, w procesie planowania i podejmowania decyzji (nazwane zarządzaniem opartym na faktach).

- Używanie prostych, niezawodnych narzędzi statystycznych (histogramy, diagramy związku przyczynowo-skutkowego) w opracowywaniu danych.

Większość programów naprawczych skupia się właśnie na tym kierunku działalności, stosując proste techniki rozwiązywania problemów. Trzeba jednak pamiętać, iż stosowanie nieskomplikowanych narzędzi podyktowane jest ich wysoką niezawodnością a nie prostotą zagadnień czekających na rozwiązanie. Dokładność i precyzja są niezbędne w procesie uczenia się. Tak więc pracownicy muszą być bardziej zdyscyplinowani i uważni w rozpatrywaniu detali. Muszą wciąż zadawać sobie pytanie: „*skąd wiadomo, że to i to jest prawdą?*”, muszą też rozpatrywać wnikliwie nawet jasne i oczywiste symptomy pewnych zjawisk, tak, aby uchwycić rzeczywisty związek przyczynowo-skutkowy, nawet gdy zdrowy rozsądek podpowiada, iż jest to zbędne. W innym przypadku zastosowanie prostych

Tab. 2

KROK	PYTANIA	ROZBIEŻNOŚCI	ZBIEŻNOŚCI	CZEGO POTRZEBA DO NASTĘPNEGO ETAPU
1. Identyfikacja i wybór problemu	Co chcemy zmienić?	Rozważenie wielu problemów	Wybór jednego z problemów. Określenie stanużądanego w tej dziedzinie	Identyfikacja braków. Stan żądany opisany jako zespół dających się zmierzć składników
2. Analiza problemu	Co powstrzymuje nas od osiągnięciażądanego stanu?	Rozważenie wielu potencjalnych przyczyn	Identyfikacja i weryfikacja kluczowej przyczyny	Udokumentowanie i oszacowanie kluczowej przyczyny
3. Tworzenie potencjalnych rozwiązań	Jak moglibyśmy dokonać zmiany?	Rozważenie wielu pomysłów na rozwiązanie problemu	Wyodrębnienie potencjalnych rozwiązań	Opracowanie listy potencjalnych rozwiązań problemu
4. Wybór i dokładne zaplanowanie rozwiązań	Jaki jest najlepszy sposób rozwiązania problemu?	Rozważenie kryteriów oceny projektów rozwiązań. Rozważenie pomysłów na wprowadzenie w życie wybranego projektu	Ustalenie kryteriów oceny wybranego projektu. Opracowanie projektu wprowadzenia go w życie	Opracowanie planu wprowadzenia i kontroli zmian. Mierniki efektywności zmian
5. Wprowadzenie rozwiązania w życie	Czy postępujemy zgodnie z planem?		Wprowadzenie przedyskutowanych planów korekcyjnych	Proces ulepszeń w toku
6. Ocena zastosowanego rozwiązania	Jakie efekty przyniósł plan?		Ocena efektywności planu. Identyfikacja utrzymujących się wciąż kłopotów (jeśli konieczna)	Sprawdzenie czy problem jest rozwiązany czy nie. Zgoda na korygowanie wciąż istniejących problemów (jeśli konieczna)

metod doprowadzi do zbyt wielu uproszczeń mijających się z rzeczywistością.

Xerox wprowadził ten rodzaj działania w swojej firmie na szeroką skalę. W 1983 r. wprowadzono tu w życie program oparty na przedstawionych powyżej technikach systematycznego rozwiązywania problemów. Dziś w praktycznej działalności Xeroxu stosowany jest powszechnie sześciostopniowy proces podejmowania decyzji (patrz tabela 2).

Pracownicy zostali wyposażeni w różne sposoby postępowania w czterech dziedzinach:

- tworzeniu pomysłów i zbieraniu informacji (np. burza mózgów, przeprowadzanie wywiadu, ankietowanie)

- osiągnięciu porozumienia (np. lista redukcyjna, oszacowanie problemów, głosowanie)

- analizowaniu i przedstawianiu informacji (np. diagramy przyczynowo – skutkowe)

- planowaniu działań (np. wykresy Gantta, wykresy chronologiczne).

Ćwiczą oni sposoby postępowania w sytuacjach kryzysowych na

specjalnych kilkudniowych sesjach treningowych. Zajęcia przebiegają w tzw. grupach rodzinnych (tj. złożonych z członków jednego działu przedsiębiorstwa), a zadania powierzane pracownikom niewiele różnią się od tych spotykanych w codziennej pracy. Rezultatem tego rodzaju podejścia jest powszechna świadomość ludzi zatrudnionych w Xerox, iż istnieje system rozwiązywania problemów możliwy do zastosowania praktycznie w każdej sytuacji. Zwiększa to trafność i szybkość podejmowania strategicznych decyzji na najniższym szczeblu przedsiębiorstwa. To z kolei w znacznym stopniu decyduje o zwiększeniu innowacyjności, a przez to i konkurencyjności firmy na rynku.

### Eksperymentowanie z nowymi projektami

Ten rodzaj działalności polega na **systematycznym poszukiwaniu i sprawdzaniu nowej wiedzy**. Użycie naukowych metod poznawczych jest tu również niezbędne, jak w przypadku systematycznego rozwiązywania problemów, jednak przyczyny ich

stosowania są zgola odmienne. W przypadku rozwiązywania problemów zasadniczą motywacją poszukiwania naukowych sposobów pracy są bieżące trudności, eksperyment powodowany jest nadzieją na rozszerzenie horyzontów myślowych. Eksperyment w organizacji przybiera z reguły dwie zasadnicze formy: wprowadzania planów lub eksperymentalnych projektów wzorcowych.

**Wprowadzanie planów obejmuje ciągle stosowanie serii małych eksperymentów** mających zwiększyć możliwości rozszerzania nabytego przez daną firmę doświadczenia. Są one z reguły podstawą wszelkich programów naprawczych ukierunkowanych na osiągnięcie niewielkich, acz stałych postępów na polu innowacyjności przedsiębiorstwa. Corning na przykład, eksperymentuje ciągle z surowcami i nowymi recepturami, po to, aby wypracowywać coraz to lepsze rodzaje szkła. Allegheny Ludlum, lider na rynku producentów stali, regularnie testuje nowe technologie walcowania pod kątem zwiększenia wydajności i obniżenia kosztów.

**Istnieje kilka cech charakterystycznych łączących wszystkie skuteczne programy wprowadzania planów:**

Po pierwsze — polegają one głównie na mozolnym wypracowywaniu lub importowaniu z zewnątrz strumienia nowych pomysłów. Chaparral Steel np. udziela swoim pracownikom swego rodzaju urlopów naukowych i rozsyła ich po całym świecie w celu nawiązania kontaktów z ekspertami akademickimi. Wracają oni potem do macierzystej firmy i stosują nowo poznane metody i technologie w codziennej praktyce zawodowej. General Electric wysłało swoich managerów do Japonii, a nowo zdobyte doświadczenia systematycznie wdrażała w Stanach i Europie. Efektem był wzrost wydajności przedsiębiorstwa o prawie 5% w ciągu ostatnich pięciu lat.

Aby wprowadzanie planów mogło być zwieńczone sukcesem, manager musi opracować system premiujący podejmowanie ryzyka przez pracowników. Zatrudnieni muszą czuć, iż korzyści z podejmowania eksperymentów są wyższe niż ich koszty — jeśli będzie inaczej, nie wezmą w nich udziału. To bardzo trudne zadanie dla zarządzającego

firmą: nie może on bowiem karać zbyt wielu pracowników za ich porażki, a jednocześnie musi utrzymać kontrolę nad opłacalnością eksperymentów. Allegheny Ludlum osiągnęło doskonałość w tej dziedzinie — udaje im się utrzymywać program drogiej i wysoce ryzykownych eksperymentów, każdorazowa jednak próba wprowadzenia nowego wymaga zgody czterech wicedyrektorów firmy. Rezultaty nie dały na siebie długo czekać — wzrost efektywności przedsiębiorstwa sięgnął 8% rocznie.

Wreszcie wprowadzanie programów wymaga istnienia zgranego zespołu pracowników i managerów „wytrenowanych” w dziedzinie opracowywania i stosowania w praktyce eksperymentów. Te umiejętności bardzo rzadko są intuicyjne, z reguły muszą być po prostu wyuczone. Trzeba jednak zaznaczyć, iż materiał nie jest wąski. Obejmuje bowiem metody statystyczne, pozwalające na porównanie znacznej ilości wariantów postępowania; techniki graficzne, niezbędne do projektowania toku pracy; techniki tworzące, umożliwiające stały dopływ nowych pomysłów do przedsiębiorstwa. Zadaniem managera jest wybór tak wąskiego materiału dopasowanego do potrzeb pracowników, aby byli oni zdolni opanować go i swobodnie używać. Jednocześnie trzeba wiedzieć, kogo czego uczyć. Metody statystyczne niewątpliwie przydatne będą inżynierom w projektowaniu eksperymentów, podczas gdy technik twórczych używać będą tylko grupy zajmujące się rozwojem przedsiębiorstwa.

**Eksperymentalne projekty wzorcowe są z reguły obszerniejsze i bardziej skomplikowane. Obejmują zasadnicze systemowe zmiany w przedsiębiorstwie, a podejmowane są jednorazowo, w celu rozwinięcia nowej gałęzi organizacji.** Ponieważ projekty te oznaczają zasadnicze odcięcie się od przeszłości firmy, projektowane są one od podstaw na gruncie totalnej krytyki działalności organizacji. Również w dziedzinie eksperymentalnych projektów wzorcowych mamy do czynienia z kilkoma cechami wspólnymi.

Są z reguły pierwszymi projektami wcielającymi nowe pryncypia i sposoby myślenia, które organizacja

chce przyjąć i realizować na wielką skalę. Z tego powodu polegają raczej na stałych przekształceniach, niż osiągnięciu określonego punktu, dlatego też niezbędne są tu korekty już w czasie realizacji programu.

Są one wzorem ustalającym kierunki rozwoju i wytyczne co do podejmowania decyzji w sprawach dalszych projektów, toteż managerowie muszą być wyczuleni na precedensy, które tworzą. Ich poczynania muszą być wyraziste i zdecydowane, jeśli oczekują oni, iż poprzez swoje działania ustalą nowe normy działania organizacji.

Są zwykle wcielane w życie przez wielofunkcyjne (a także wielopoziomowe) zespoły, podległe bezpośrednio zarządowi.

Mają ostatecznie niewielki wpływ na transformację organizacji, jeśli nie przyswoją sobie zasad uczenia się i przekazywania innym tego, co się wie.

Wszystkie te warunki zostały spełnione przez program Copeland Corporation przodującego producenta kompresorów w połowie lat siedemdziesiątych. Matt Diggs, nowy dyrektor, chciał przekształcić podejście firmy do produkcji. Poprzednio, Copeland wytwarzało i montowało wszystkie produkty w jednym miejscu na tych samych urządzeniach. Koszty były wysokie, a jakość wyrobów zła. Według Diggsa problemem było zbyt wielkie skomplikowanie procesu produkcji. Stworzył on więc wielofunkcyjny zespół specjalistów, który zajął się zadaniem zaprojektowania nowej prostej linii produkcyjnej wyspecjalizowanej w wytwarzaniu jednego produktu (tzw. fabryka skupiona). Zespół ten podlegał mu bezpośrednio, a pracę zaplanował na trzy lata. Początkowo jego budżet wynosił 10 do 12 mln. \$, ostatecznie zainwestowano w niego 30 mln. \$, kiedy przekonano się, iż efektem jego prac był nieoczekiwany przełom w dziedzinie opłacalności oraz, a może przede wszystkim, jakości produkcji Copeland. Praca zespołu stała się jednocześnie precedensem dla następnych eksperymentów. Wysunięcie jakości na pierwszy plan spowodowało, iż dyrektor, za nią odpowiedzialny, stał się drugą po prezesie osobą w przedsiębiorstwie.



„Management Today”

# Strefa cienia

Niemal w każdej firmie czy instytucji istnieją pewne działania ukryte, rozgrywki, o których się nie mówi, które pozostają jakby w cieniu. Nawet rzeczy tak jednoznaczne, jak przepisy mają swoją strefę cienia. Nadszedł już czas, aby ją zbadać i spróbować nią pokierować.

Gerard Egan: *The Shadow side*, „Management Today”, september 1993.

Strefa cienia składa się ze wszystkich tych czynników, które, lepiej lub gorzej, lecz konkretnie i konsekwentnie, wpływają na rentowność przedsiębiorstwa, ale których nie można znaleźć w schematach organizacyjnych, w podręcznikach czy usłyszeć o tym na oficjalnych zebraniach. Jednakże o strefie cienia często dyskutuje się w zakładowych korytarzach, stołówkach i świetlicach.

Działania strefy cienia mają dwie główne właściwości. Występują one poza zwykłymi procesami zarządzania, gdyż są ukryte, nieformalne, czy nawet nie nadają się do dyskusji. Są one też znaczące ekonomicznie, tj. przynoszą korzyści lub przysparzają bezpośrednich lub pośrednich kosztów, włączając utracone koszty alternatywne, które umykają zwykłym procesom rozliczeniowym. Tak więc, chociaż działania te są nieuchwytnie, trzeba je wysledzić i pokierować nimi z powodu ich potencjalnych olbrzymich konsekwencji ekonomicznych.

Niektórzy uważają, że strefa cienia jest na tyle nieistotna, że można ją zignorować. Jednak okazuje się ona ważna z dwóch względów. Po pierwsze dlatego, że mamy inżynierską mentalność i trudno jest nam myśleć, a co dopiero zarządzać sprawami tak niewymiernymi. Po drugie – kierując nią można osiągnąć wiele korzyści.

Pierwszą rzeczą, która jest potrzebna menedżerowi chcącemu kierować strefą cienia jest pewien rodzaj planu, by uporządkować swój spo-

sób myślenia o niej. Oto sześć powiązanych ze sobą kategorii:

## Idiotyzmy organizacyjne

Jest to termin spopularyzowany przez Michela Dixona z „Financial Times”. Nawiązuje on do częstych błędów, które większość firm popełnia, wykrywa, a potem powtarza. W przeciwieństwie do popularnej opinii rzadko wyciągamy wnioski ze swoich błędów.

Firmy często ustalają wspólnie strategię, a następnie nie dają sobie rady z zapewnieniem odpowiedniego systemu zarządzania, by wprowadzić je w życie. Koszty są podwójne: stracone koszty formułowania strategii i stracone koszty alternatywne nie zrealizowanej lub źle realizowanej strategii.

Firmy ślepo dążą do restrukturyzacji, podczas gdy prawdziwe problemy leżą w źle formułowanych i realizowanych strategiach, nieodpowiednich produktach, złych usługach, nieefektywnym marketingu itp. Nowa struktura nigdy nie uratuje złej strategii czy nierozważnego programu marketingowego.

Poza tym w większości firm szefami zostają ludzie, którzy są dobrzy w jakiejś konkretnej dziedzinie: są dobrymi księgowymi, inżynierami czy tokarzami. W większości przypadków ich zdolności nie wystarczają, aby być dobrym menedżerem, a tylko nieliczni uczestniczą w kursach nauczających zarządzania.

## Zamieszanie organizacyjne

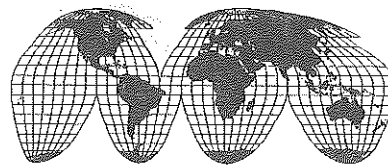
Gdy patrzy się na schemat firmy lub czyta jej regulamin, wszystkie elementy zdają się ściśle ze sobą łączyć i zająć. Strategia kieruje operacjami, a organizacja służy inte-

resom. W rzeczywistości jednak struktury organizacyjne są często tylko luźno powiązane i nie dopasowane. W pewnym mieście działały dwa systemy szkolne: rządowy i prywatny. System prywatny, wielkości 1/3 rządowego, zatrudniał w administracji 38 osób, podczas gdy administracja systemu rządowego liczyła 3800 pracowników. Szkoły prywatne były jednak pod każdym względem bardziej efektywne niż najeżone biurokracją szkoły rządowe.

W przedsiębiorstwach nieuchronnie powstają ukryte działania, które nie mają oficjalnego poparcia i często naruszają lub nawet stają się ważniejsze niż formalne przepisy i polityka. Mogą one podnieść lub ograniczyć wydajność firmy.

Pewien szef wynajął konsultanta w dziedzinie planowania pracy, choć było to zabronione; musiał sfałszować nieco budżet i zapisać to w rejestrach pod inną nazwą. Podejmując takie działanie założył, że opinia będzie warta o wiele więcej niż za nią zapłaci i obliczenia potwierdziły to przypuszczenie. Cała operacja była więc korzystna, chociaż „nielegalna”. Z drugiej strony wielu menedżerów fałszuje budżet, aby ukryć swoją niekompetencję.

Powszechnym zjawiskiem jest powstawanie nieformalnych sieci, które redukują biurokrację struktury formalnej. D. Krackhardt i J. Hanson, piszący w „Harvard Business Review”, widzą strukturę formalną jako szkielet firmy, podczas gdy sieć



nieformalna stanowi jej system nerwowy. Podobnie jak inne zjawiska strefy cienia, nieformalna sieć może działać na dwie strony. Zadaniem szefa jest zidentyfikowanie jej i zaplanowanie tak, aby służyła interesom firmy.

#### Indywidualne cechy jednostek

Większość pozycji bibliograficznych na temat organizacji ignoruje cechy ludzkiej natury, która jest bezdennym źródłem działań strefy cienia i jednocześnie potencjalnym źródłem wielkich ekonomicznych korzyści. Weźmy na przykład rzecz zwaną „talentem do interesów” – chociaż często ceniony, rzadko jest uwzględniany w opisie kwalifikacji pracownika, prawdopodobnie dlatego, że może on mieć swoją ciemną stronę.

Przykładem dobrego wykorzystania tego talentu może być zachowanie szefa Federal Express. Burza śnieżna przerwała linie telefoniczne na szczycie góry, co uniemożliwiło firmie dostawczej wykonywanie pracy. Ogłoszono, że linie nie będą działały kilka dni. Pracownik Federal Express nie mógł wjechać na szczyt swoim pojazdem, wynajął więc na lokalnym lotnisku helikopter, wylądował na miejscu awarii i przywrócił łączność – wszystko to zrobił bez porozumienia z szefem lub firmą telefoniczną. W wyniku swoich działań nie tylko nie został zwolniony za przekroczenie swoich uprawnień, co miałyby prawdopodobnie miejsce w innej firmie, ale jeszcze za swoje zachowanie otrzymał premię.

Efektywni menedżerowie i kierownicy rozumieją ludzką fantazję i wiedzą, kiedy interweniować, a kiedy zachęcać, nagradzać i doradzić, a kiedy wreszcie zostawić sprawę swojemu własnemu biegowi.

#### Wynaturzenia systemu społecznego

Wszystkie instytucje posiadają nie



tylko wydziały, departamenty, zespoły i brygady. Istnieją w nich też grupy wewnętrzne, spiski i porozumienia społeczne. Oznacza to, że każda struktura organizacyjna jest systemem społecznym ze wszystkimi cechami stosunków społecznych. Zespół jest terminem wymiernym, podczas gdy klika należy już do strefy cienia. Podobnie – przekazywanie informacji to termin wymierny, zaś plotki i pogłoski – to strefa cienia.

Szef pewnej firmy miał problemy z jedną ze swoich podwładnych. Nie mógł jej jednak zwolnić z dwóch powodów. Po pierwsze – firma stała się ostatnio bardzo drażliwa na punkcie praw kobiet i ich zwalniania, nawet tych niekompetentnych i sprawiających kłopoty. Po drugie – była ona członkiem jednej z mafii narodowościowych. Mafia ta nie była ważniejsza ani silniejsza od innych istniejących w firmie, ale należał do niej również jeden z kierowników. Zwolnienie owej kobiety zepsułoby stosunki szefa z kierownikiem, którego pomoc była niezbędna do przeprowadzenia dwóch następnych projektów. Postanowił on znaleźć metodę na odgródzenie jej, aby nie wyrządzała więcej szkód. W ten sposób szef kierował strefą cienia tak, by służyła firmie.

Ważny jest również fakt, że wiele firm to przedsiębiorstwa rodzinne. Ma to swoje wady i zalety. Kiedy członkowie rodziny są oddani w równym stopniu sobie, jak i interesom firmy, może to bardzo przyczynić się do dobrych stosunków i wysokiej jakości usług. Mądre rodziny wiedzą, jak nie wynosić swoich konfliktów na zewnątrz, lecz zwykle nie trzeba wiele, aby zauważyć istnienie strefy cienia w przedsiębiorstwie rodzinnym.

#### Polityka organizacyjna

Instytucję możemy nazwać polityczną, gdy spełniony jest jeden z następujących warunków:

- są w niej osoby, które cieszą się sprawowaniem władzy,
- zarówno poszczególne osoby, jak i jednostki organizacyjne rywalizują o ograniczone środki,

- udziałowcy chronią swoje terytorium,
- każdy dąży do narzucenia innym swoich wartości i ideologii.

Ponieważ warunki te spełniają prawie wszystkie instytucje, nie jest problemem, czy dana struktura organizacyjna jest polityczna czy nie, lecz jaki jest wpływ tej polityki na wydajność firmy.

Istnieją dwa rodzaje polityki: polityka korzyści własnej i polityka pozytywna. Wszyscy wiedzą, co oznacza polityka korzyści własnej. Natomiast pojęcie polityki pozytywnej jest nowsze. Punktem wyjścia jest tu coś, co można nazwać oddziaływaniem ulępszania firmy.

W pewnej wielkiej firmie komputerowej wiceprezes zaproponował współpracę z rywalizującą firmą przy produkcji jednego produktu. W wyniku dyskusji ujawniono wiele problemów, które przez lata pozostawały w cieniu. W rezultacie zarząd zgodził się na utworzenie spółki, mimo sprzeciwu tych, których władza została ograniczona.

Nie powinno się unikać otwartej dyskusji na temat kluczowych spraw, gdyż w wyniku takiego postępowania doznaje uszczerbku zarówno firma, jak i udziałowcy. Polityka korzyści własnej nigdy nie zostanie wyeliminowana, ale można ją pokierować.

#### Kultura

Kultura – założenia, przekonania, wartości i normy, które napędzają wszelkie działanie jest największym i najbardziej znaczącym z systemów, ponieważ wpływa nie tylko na jawne zachowania organizacyjne, ale także na strefę cienia.

Kultura ustala normy dla systemu społecznego. Na przykład w pewnej firmie, aby się wybić, trzeba być inżynierem. Nie ma żadnego oficjalnego przepisu, tak po prostu jest. Kultura mówi nam, jaki rodzaj polityki jest dozwolony, w jaki sposób członkowie firmy mogą brać udział w politycznej grze.

W pewnej firmie proces przekonanie-wartość-norma wyglądał następująco:

● przekonanie: szef ocenia nas tylko na podstawie tego, co wyprodukujemy dzisiaj. Wczorajsze rezultaty już się nie liczą, jutrzejsze jeszcze nie istnieją;

● wartość: miejsce zostało wypełnione profesjonalistami, którzy chcieli być w głównym nurcie;

● norma: bądź błyskotliwy, produkuj krótkotrwale rezultaty, fałszuj nieco liczby, sprawdź, co teraz najbardziej zajmuje szefa i pomóż mu w tym.

I tak właśnie było: kombinacje, działanie na krótką metę, które stało na drodze do długoterminowych celów oraz mordercza atmosfera przenikała struktury organizacyjne. W rezultacie ekonomika społeczna i ekonomika przedsiębiorstwa były słabe.

Z kolei inna firma specjalizowała się w robieniu analiz. Jednak gdy coś wymagało przeanalizowania na dwa sposoby, tam robiono to na trzy czy cztery. Jest to kultura perfekcjonizmu, która jest kosztowna i nie przynosi korzyści.

Menedżerowie powinni zająć się zbadaniem kultury swojej firmy, obliczyć straty nią spowodowane i znaleźć sposoby ich zredukowania.

#### Kierowanie strefą cienia

Aby kierować strefą cienia, należy zwiększyć świadomość wśród szefów, uwzględniając poszerzenie oraz zharmonizowanie pewnych ogólnych umiejętności, które powinni posiadać. Nie można kierować czymś, czego się nie zna. Naiwność może mieć katastrofalne skutki. Z drugiej strony, wzrastająca świadomość istnienia strefy cienia może szerzyć cynizm.

Inną sprawą jest właściwa orientacja w rzeczywistości. Wykrywanie spraw należących do strefy cienia nie należy do oficjalnych obowiązków szefa. Najlepsi robią to instynktownie. Nakreślona powyżej struktura strefy cienia jest narzędziem do podnoszenia świadomości i szefowie powinni wykorzystać ją do nabywania wprawy w rutynowym rozpoznawaniu spraw, w których strefa cienia może sprawiać kłopoty.

Już zidentyfikowane działania strefy cienia powinny zostać poddane analizie ekonomicznej. Menedżerowie zwykle badają np. ekonomikę rozwoju nowego produktu, lecz rzadko, jeśli w ogóle, zajmują się swoimi codziennymi działaniami, aby stwierdzić, które przynoszą korzyści, a które nie.

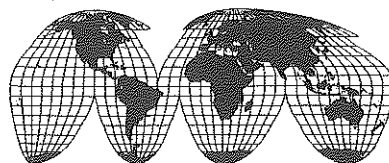
Poza tym wielu szefów nie jest wystarczająco stanowczych, szczególnie w przypadku spraw będących w tzw. strefie cienia. Nawet gdy są mgliście świadomi układów w cieniu, pozostawiają je samym sobie uważając, że są to sprawy, o których lepiej nie mówić.

Konieczny jest tu także takt, który nie pozwala stanowczości przemienić się w agresję. Ponieważ problemy strefy cienia są często drażliwe, pewna delikatność jest wskazana. Dobrzy menedżerowie wiedzą, co należy wyciągnąć na światło dzienne, a co pozostawić w cieniu.

Do kierowania strefą cienia niezbędne są umiejętności porozumiewania się. Dobry szef powinien posiadać zdolność doceniania i uczenia się od innych, zdolność zarówno korygowania, jak i popierania, zdolność sprzeciwiania się innym taktownie, lecz stanowczo, zdolność angażowania się w rozwiązujący problemy dialog i dyskusje o innowacjach, a także umiejętność negocjacji i opanowywania konfliktów.

Niektórzy uważają, że strefę cienia powinno się zostawić w spokoju. Problemy, które znamy, są z pewnością łatwiejsze do zaakceptowania niż te ukryte w cieniu. Nie jest to jednak uczciwe ani względem firmy, ani udziałowców. Tak więc nie jest problemem to, czy mówić o strefie cienia, lecz jak to robić.

*Opr. Anna Soińska*



## Szukamy młodych researcherów i tłumaczy

### Redakcja

„Przeglądu Organizacji”  
nawiąże współpracę ze  
studentami

- wydziałów (kierunków) organizacji i zarządzania,
- anglistyki, germanistyki i romanistyki.

### Zgłoszenia zawierające:

- adres (dom, akademik), telefon (może być kontaktowy),
- (ewentualnie) list polecający promotora, opiekuna naukowego

prosimy nadsyłać do  
redakcji:

„Przegląd Organizacji”  
ul. Boduena 4 m. 22  
00-011 Warszawa  
tel. 27-15-10

„Harvard-l'Expansion”

# Kluczowy czynnik sukcesu japońskich przedsiębiorców

Zakupy, które jeszcze niedawno stanowiły zwykłą formalność, dziś urastają do rangi jednego z elementów strategii przedsiębiorstwa. Max-Henry Pollak pokazuje, za pomocą dwóch autentycznych przykładów, w jaki sposób przedsiębiorcy japońscy osiągnęli wysoki stopień konkurencyjności w stosunku do swych zachodnich partnerów, obniżając koszty zakupów kooperacyjnych. W obu przypadkach ceny kupowanych towarów zmniejszone zostały do minimum, a cechą znaną jest fakt, że zamawiający i dostawcy prowadzili stałą współpracę.

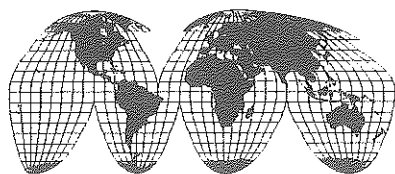
Max-Henry Pollak, *Les achats, facteur clé du succès japonais*, „Harvard-L'Expansion”, lato 1993 r.

Przedsiębiorstwa japońskie mają obroty 2-3 razy większe niż ich konkurenci zachodni. Kluczowym elementem ich międzynarodowego sukcesu jest pozycja zakupów w organizacji przedsiębiorstw, co obrazują niżej omówione przykłady.

■ Firma Dupont zgłosiła swoją ofertę na konkurs ogłoszony przez jedno z przedsiębiorstw amerykańskich i zaangażowała się w przedsięwzięcie, które powinno zakończyć się powodzeniem; od jego sukcesu zależało bowiem „przetrwanie” jednej z filii Duponta. Wszystko wskazywało na to, że przedsięwzięcie to zakończy się pomyślnie dzięki głównemu dostawcy, Smith and Co., którego dostawy stanowiły ponad połowę zakupów Duponta. Dzięki silnemu lobby Smith and Co. umieścił swój produkt w kosztorysie oferty i dlatego też praktycznie nie można było go pominąć. Dupont i Smith podpisali kontrakt na zasadach wyłącznego partnerstwa, zredagowany przez radców prawnych obu przedsiębiorstw, na mocy którego Smith zobowiązał się nie proponować

współpracy konkurentom Duponta. Zgodził się poza tym na niepodwyższanie cen ze względu na coraz silniejszą konkurencję przedsiębiorstw japońskich. Mimo to, dla większej pewności, Dupont starał się jeszcze spowodować obniżkę cen swoich dostawców, oczywiście z wyłączeniem Smith and Co. Po rozstrzygnięciu konkursu okazało się, że wygrało go przedsiębiorstwo Yamamoto, które zaferowało ceny o 3% niższe, niż Dupont. Kilka tygodni później wyszło na jaw, że Yamamoto zamierza zaopatrywać się u Smitha po cenach niższych o 20% od ustalonych kontraktem z Dupontem i Dupont oskarżył Smitha o nieszanowanie tego kontraktu. Ale sprawa nie trafiła do sądu, Smith bowiem przedstawił adwokatowi Duponta swą odmowę skierowaną do Yamamoto, kiedy ten ostatni wyraził chęć współpracy jeszcze w czasie trwania konkursu. Ponieważ „przegrana” Duponta spowodowała, iż wcześniej zawarty kontrakt stał się bezpodstawny, Smith, wolny od wszelkich zobowiązań, zdecydował się na współpracę z Yamamoto, przyjmując jego warunki (ceny niższe o 20%). Dupont zmuszony był do zamknięcia jednej ze swych fabryk i zwolnienia 500 pracowników. Nie byłoby to konieczne, gdyby wcześniej przekonał się o ogromnym znaczeniu kosztów zaopatrzeniowych w strategii przedsiębiorstwa: umożliwiłoby to wynegocjowanie niższych cen i – być może – wygranie konkursu.

■ Drugi przykład dotyczy innego przedsięwzięcia, którego realizacja wymagała poniesienia wysokich kosztów badań i mimo wysiłków nie udało się zredukować kosztorysu – wprost przeciwnie, ostateczna cena produktu okazała się o 10% wyższa od zakładanej w projekcie. Kierownictwo przedsiębiorstwa odmówiło zmniejszenia marży i po ogłoszeniu wyników konkursu okazało się, że japońska firma Harakido zaproponowała ceny o 30% niższe, niż Dupont! Po dokładnym zapoznaniu się z ofertą Harakido okazało się, że ceny sprzedaży poszczególnych produktów są niższe niż te, po jakich zaopatruje się Dupont... Zgodnie z prawem amerykańskim, pracownik odpowiedzialny za zaopatrzenie w przedsiębiorstwie Dupont, postanowił zapoznawać się regularnie z ofertami swych konkurentów i stwierdził, że do cen ustalonych z dostawcami dodają oni stałą marżę. Natomiast Harakido, rezygnując ze stałej marży, podaje ceny sprzedaży od 1 do 20% niższe, niż jego konkurenci. Powyższe przykłady ujawniają klasyczne potknięcia i niedociągnięcia zachodniego systemu zarządzania. Pracownicy Duponta nie zajęli się zasadniczą sprawą, która umożliwiłaby im wygranie konkursu, czyli analizą kosztów Smitha i rynkową wartością jego usług. Aby poprawić ich pracę, kierownictwo Duponta postanowiło zgrupować ich w specjalne ekipy, włączając tym samym dział zaopatrzenia do sys-



temu zarządzania przedsiębiorstwem. Jednakże sposób myślenia tych ludzi wciąż pozostaje taki sam:

- wyliczyć cenę sprzedaży – sumując koszty i określoną marżę,
- pertraktować z fabrykami i dostawcami, aby obniżyć założone koszty,
- w ostateczności starać się sprzedać produkt bez marży – jeżeli zależy od tego powodzenie przedsięwzięcia...

Ten sposób postępowania przeciwstawiany jest japońskiej strategii „*target cost*”, którą zastosowały Yamamoto i Harakido.

Jeżeli szacowana cena sprzedaży danego towaru Yamamoto wynosi 100, a marża 30, to pozostałe 70 to koszty badań, półproduktów oraz samego procesu produkcji. Wartość ewentualnej usługi Smitha została przez Yamamoto wyceniona samodzielnie, jako że sam Smith odmówił oszacowania tych kosztów. Akceptując później tę wycenę, Smith potwierdził wyliczenia Yamamoto.

W podobny sposób postąpił Harakido: dokładna analiza jego oferty technicznej wykazała zastosowanie oszczędnych rozwiązań wszędzie, gdzie tylko było to możliwe. Przed zgłoszeniem swojej oferty Harakido konsultował się ze swoimi dostawcami tylko raz, nie starając się zresztą z nimi negocjować (to właśnie lobbying tyle kosztował Duponta!). Opracował on swoją ofertę nie biorąc pod uwagę dostawców, ale w taki sposób, by założona cena sprzedaży (70) była możliwa do wynegocjowania.

Nieprawdopodobne wydaje się przedsiębiorcom zachodnim podjęcie ryzyka kupna in blanco (bardzo dobrze znana finansistom technika giełdowa), tak jak czynili to Yamamoto i Harakido. Jest to skutkiem różnic raczej kulturowych, niż technicznych, bo ryzyko ponosiły tutaj całe przedsiębiorstwa Yamamoto i Harakido, włączając je do swej strategii globalnej.

Włączenie zakupów do strategii japońskich przedsiębiorstw opiera się przede wszystkim na pragmatyzmie i realizuje się na trzech „frontach”: organizacja rynku dostawców, szacowanie kosztów „rzeczywistych” („*target cost*”) i konsekwent-

na poprawa jakości wykonywanych usług przy jednoczesnej redukcji kosztów.

### Zorganizowany rynek dostawców

Przedsiębiorstwa japońskie posiadają niewielu dostawców, zorganizowanych w 3 grupach:

- filie firmy, które stanowią niecałe 5% dostawców i zapewniają prawie 20% dostaw danego przedsiębiorstwa,
- zorganizowani w stowarzyszenia lub kluby dostawcy uprzywilejowani – 1/4 wszystkich dostawców, wartość dostarczanych przez nich towarów to około 50% zakupów danej firmy,
- pozostałe 75% dostawców, zapewniających zaledwie 1/3 wszystkich dostaw.

Silnym punktem organizacji dostawców są kluby. Najczęściej należą do nich niewielkie przedsiębiorstwa zatrudniające do kilkuset osób i wykonujące głównie zlecenia jednej firmy (zwykle ok. 80% ich ogólnej produkcji). Kontakty dostawcy i zamawiającego są zazwyczaj długotrwałe, oparte na wzajemnym zaufaniu, a często i na osobistych znajomościach.

Mówi się, że przedsiębiorstwa japońskie zatrudniają swoich pracowników dożywotnio. Tak samo dostawców, którzy nieustannie poddawani są próbom i „testom”. Powszechna jest stała współpraca z 2-5 dostawcami tych samych produktów, w celu utrzymania ich konkurencyjności, a co za tym idzie, niskich cen i wysokiej jakości dostaw.

Trzecią grupę dostawców „wykorzystuje się” do sprawdzania konkurencyjności klubu, który nie może „stanać w miejscu” ze względu na ciągłą konieczność podwyższania jakości swych usług. Istnienie klubów dostawców jest niezbędne, stanowią one integralną część przedsiębiorstwa nawet wtedy, gdy ich relacje z odbiorcą przypominają układ pan – niewolnik, a nie partnerską współpracę.

### „*Target cost*”

Metoda ta, nazywana „*koncepcją kosztów rzeczywistych*”, nie jest na

Zachodzie zbyt często wykorzystywana i być może należałoby się zastanowić, czy nie stała się tu pojęciem zbyt teoretycznym...

W Japonii strategia ta znana jest bowiem ze swego pragmatyzmu i stosuje się ją powszechnie.

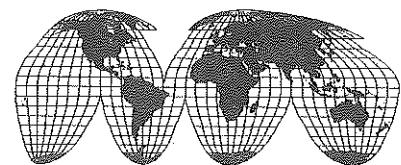
Jeżeli przedsiębiorstwo japońskie otrzyma polecenie specyfikacji danego produktu (założmy, że jego cena ma wynosić 100), rozpocznie od określenia marży i wartości dodanej, co natychmiast wykaże, jaką cenę zakupu można zaproponować dostawcom. Wtedy dwóch lub trzech z nich otrzyma wstępną specyfikację produktu, sporządzoną przez ewentualnego zleceniodawcę, określającą wymaganą jakość i proponowaną cenę. Ta „*target price*” będzie mogła być wyższa od wcześniej określonej tylko w przypadku, gdy możliwe będzie podniesienie ceny sprzedaży. Wybór jednego dostawcy dokonany zostanie po zanalizowaniu i porównaniu wszystkich ofert, a po ostatecznych negocjacjach cenowych dostawca otrzyma zamówienie.

Jak widać, ustalanie cen z dostawcą odgrywa fundamentalną rolę w strategii japońskiego przedsiębiorstwa.

### Udoskonalanie wprowadzanego na rynek produktu

Na Zachodzie ostatnim etapem wprowadzania produktu na rynek jest ustalenie jego ceny. Natomiast dla Japończyków jest to dopiero punkt wyjścia ciągłego procesu udoskonalania produktu (podnoszenia jego jakości i obniżania kosztów jego produkcji), w którym biorą udział zarówno producent finalny, jak i jego dostawcy. Jakość weryfikowana jest raz na rok, natomiast cena – dwa razy rocznie.

Nad jakością produktu i możliwymi oszczędnościami produkcyjnymi pracuje najpierw sam dostawca. Ale jeśli napotyka on trudności, zamawiający pomaga mu, przysyłając wy-



## Władze naczelne TNOiK na kadencję 1994-1997

Zarząd Główny TNOiK – 36 członków, 5 zastępców członków

Prezes ZG TNOiK – dr Stanisław Rakowicz

Wiceprezes – Sekretarz Generalny – mgr Włodzimierz Hausner

Skarbnik ZG TNOiK – mgr Krystyna Juszcak

Główna Rada Naukowa – (12 członków)

Przewodnicząca – prof. dr hab. Alicja Sajkiewicz

Główna Komisja Rewizyjna – Przewodniczący – dr Stanisław Brach

Główny Sąd Koleżeński – Przewodniczący – mgr Krzysztof Kłopotowski

W następnym numerze przedstawimy Państwu obszerny materiał z obrad 45. Zjazdu TNOiK.



Oficyna wydawnicza „Dom Organizatora” TNOiK w Toruniu wydała nową pozycję wydawniczą autorstwa prof. dr hab. Bogumiła Brzezińskiego pt. *Zobowiązania podatkowe w świetle orzecznictwa sądów*. Opracowanie niniejsze jest próbą podsumowania dorobku orzeczonego – przede wszystkim Naczelnego Sądu Administracyjnego, a także Sądu Najwyższego w takim zakresie, w jakim dotyczyły one

ustawy o zobowiązaniach podatkowych. Układ pracy uwypukla w zamierzeniu te grupy regulacji prawnych i wiążących się z nimi problemów interpretacyjnych, które w praktyce podatkowej – nie tylko sądowej – stanowią najczęściej przedmiot sporów pomiędzy podatnikami a organami podatkowymi.



Oficyna wydawnicza Dom Organizatora TNOiK w Toruniu wydała nową pozycję autorstwa: prof. dr hab. Bogumiła Brzezińskiego i dr Marka Kalinowskiego – opracowanie pt.: *Kodeks podatkowy*. Jest to zbiór przepisów

prawa podatkowego obowiązujących w Polsce, według stanu prawnego na 30 lipca 1993 r. Opracowanie to nawiązuje w swym kształcie do popularnych na świecie kodeksów podatkowych – corocznie aktualizowanych zbiorów przepisów prawa podatkowego, prezentujących stan prawny obowiązujący na początku kolejnego roku podatkowego.

Zainteresowani nabyciem tych cennych pozycji mogą kierować zamówienia pisemnie lub faksem pod adresem:

Dom Organizatora, TNOiK,  
Czerwona Droga 8,  
87-100 Toruń, nr tel. 238-08,  
228-98, telex 555149, fax 231-23.

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

*Dokończenie ze str. 39*

specjalizowaną ekipę doradczą (którą posiada właściwie każde przedsiębiorstwo japońskie).

Także Yamamoto i Harakido interweniowali w ten sposób u swoich dostawców, obniżając ceny każdego z kupowanych towarów do minimum i wygrywając w ten sposób z zachodnimi konkurentami.

Ale w jaki sposób wygrać z Japończykami? Jak przenieść do zachodniej kultury przemysłowej przedstawione wyżej mocne punkty japońskiego zarządzania?

Przed wszystkim wprowadzić należy konsekwencję w działaniu i nauczyć się planować ceny za pomocą analizy kosztów. Należy stworzyć oparty na bazie danych system, analizujący zarówno przedsięwzięcia udane, jak i niefortunne. Posunięcia te będą skuteczne tylko wtedy, gdy dostawca nieustannie będzie się starał obniżyć koszty i podnosić jakość swoich usług. Dlatego też należy zdać sobie sprawę z „wzajemnej zależności” odbiorcy i dostawcy, i zastąpić dotychczasową „wrogość” ścisłą współpracą.

Dostawcy zrzeszeni w klubach,

choć jest ich niewiele, powinni jak najszybciej zintegrować się z przedsiębiorstwem, które w tym celu powinno przyznać im prawa współpracowników. Długoterminowe organizowanie dostawców, planowanie cen i systematyczne doskonalenie wymagają od zachodnich przedsiębiorców prawdziwej rewolucji kulturowej i strukturalnej. Być może warto by jej dokonać, gdyż przewaga konkurencyjna np. Haikido wynosi 30% i równa jest różnicy w kosztach przedsiębiorstw zachodnich i japońskich...

Opr. Katarzyna Mikunda