

# przeгляд

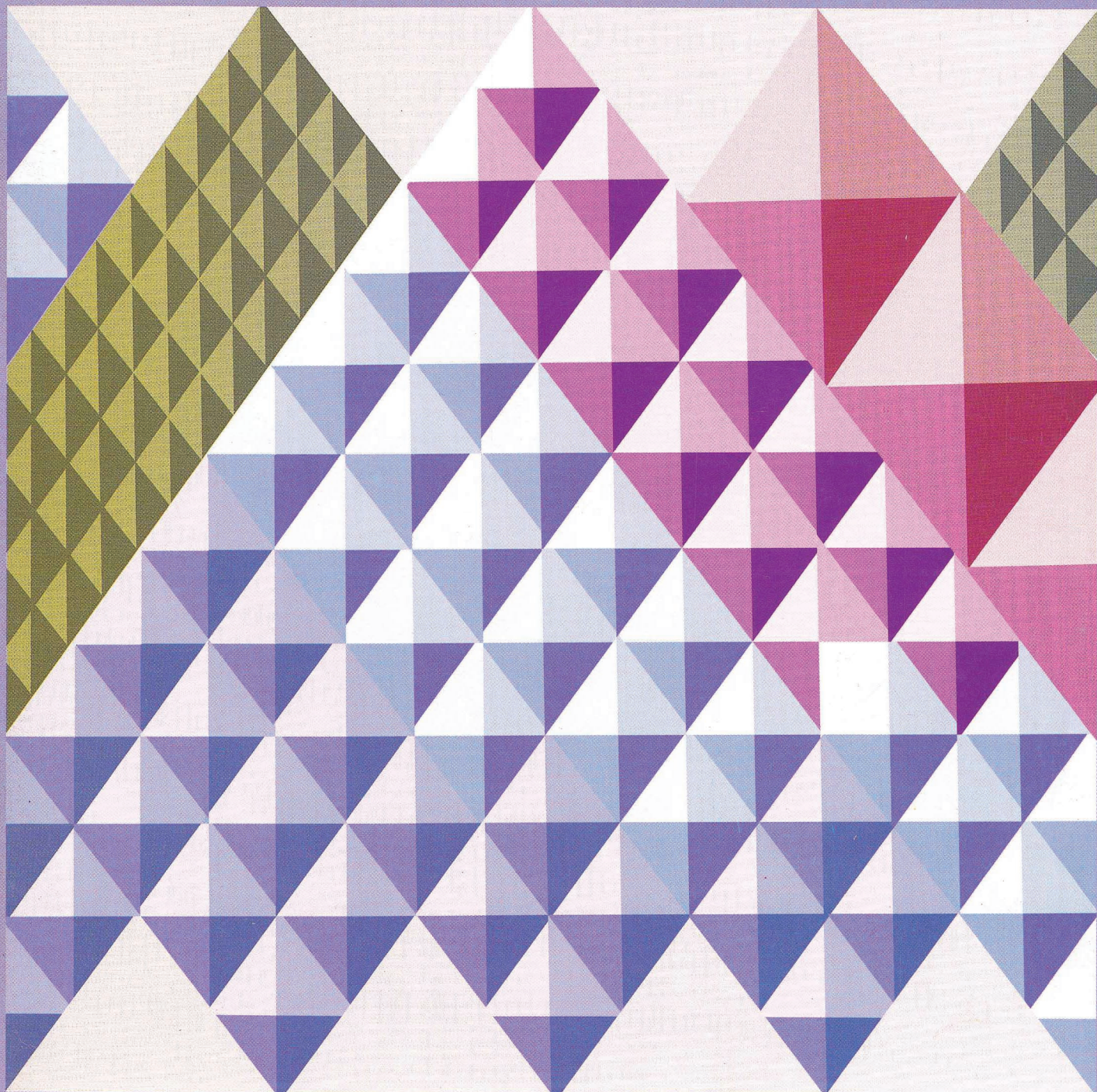
organizacji **12**

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**98**





**RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW**

Międzynarodowa Konferencja Naukowa „RESTRUKTURYZACJA  
A POPRAWA EFEKTYWNOŚCI GOSPODAROWANIA  
W PRZEDSIĘBIORSTWIE” – Zakopane, listopad 1998 ..... 5–17

- Restrukturyzacja i efektywność gospodarowania w świetle badań naukowych i doświadczeń przedsiębiorstw – Ryszard Borowiecki ..... 5
- Restrukturyzacja w opinii gości zagranicznych konferencji – Joanna Rzeszutko ..... 6
- Restrukturyzacja w Zakopanem – na pytania redakcji odpowiadają: RYSZARD BOROWIECKI, JAN DURAJ, STANISŁAW KASIEWICZ, JAN LICHTARSKI, BOGDAN NOGALSKI, JAN PYKA, EDWARD URBAŃCZYK ..... 8

- Polityka i gospodarka. Analiza wzajemnych zależności – Janusz T. Hryniewicz ..... 18
- Transfer wiedzy w aliansach strategicznych szansą na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw – Włodzimierz Sroka ..... 21
- Gra ryzykiem – źródłem sukcesu organizacji gospodarczej – Jadwiga Bizon-Górecka ..... 24

**FINANSE**

- Znaczenie analizy struktury kapitałowej w strategii rozwojowej przedsiębiorstwa – Edward Urbańczyk ..... 28

**CONTROLLING**

- Controlling w literaturze i praktyce – Stanisław Nowosielski ..... 33

**Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH**

- Ukryte przywództwo – uwagi o zarządzaniu profesjonalistami – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska ..... 37

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

**SPIS TREŚCI 1998** ..... 41

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Oddział Krakowski Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Polska Akademia Nauk – Oddział w Krakowie oraz Profesjonalna Szkoła Biznesu w Krakowie zorganizowały w listopadzie 1998 roku piątą Międzynarodową Konferencję Naukową „RESTRUKTURYZACJA A POPRAWA EFEKTYWNOŚCI GOSPODAROWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE”.

Poniżej prezentujemy teksty: przewodniczącego rady programowej konferencji – prof. zw. dr. hab. Ryszarda Borowieckiego oraz mgr Joanny Rzeszutko oraz wypowiedzi uczestników konferencji, profesorów – przedstawicieli ośrodków akademickich, wybitnych znawców problematyki restrukturyzacji. Poprosiliśmy ich o odpowiedzi na pytania – w odczuciu redakcji fundamentalne i znaczące – dotyczące stanu restrukturyzacji po niemal dziewięciu latach wprowadzania gospodarki rynkowej.

*Ryszard Borowiecki*

## Restrukturyzacja i efektywność gospodarowania w świetle badań naukowych i doświadczeń przedsiębiorstw

Z dotychczasowej, prawie ośmioletniej praktyki i doświadczeń związanych z realizacją procesów transformacji gospodarczej wynika, że kadra menedżerska stoi permanentnie w obliczu konieczności podejmowania bieżących i perspektywicznych decyzji restrukturyzacyjnych zmieniających zakres i logikę funkcjonowania przedsiębiorstw, ich przetrwanie i rozwój. Podejmowaniu decyzji restrukturyzacyjnych towarzyszy jednak wiele dylematów i warunkowań, które są dość zróżnicowane z uwagi na charakter struktur naszych rodzimych przedsiębiorstw, rynkowych reguł gry i gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu podmiotów gospodarczych. Dlatego ze wszech miar konieczna i potrzebna jest wymiana doświadczeń praktycznych oraz dokumentacja wyników badań poświęconych przebiegowi i efektom restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w procesie wprowadzania zasad i mechanizmów gospodarki rynkowej oraz rosnącej konfrontacji z rynkami międzynarodowymi. Owa konieczność i potrzeba stanowiły inspirację do zorganizowania w latach 1994–1997 czterech konferencji naukowych<sup>1)</sup>. W pełni uzasadniały też kolejną próbę – podjętą w listopadzie 1998 r. również przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie przy współpracy Oddziału Krakowskiego TNOiK oraz KNOiZ PAN Oddział w Krakowie i PSB Szkoły Wyższej – stworzenia szerokiego forum dyskusyj-

nego naukowców i praktyków umożliwiającego przedyskutowanie problemów związanych z restrukturyzacją przedsiębiorstw w Polsce w okresie transformacji rynkowej.

Referaty opublikowane w materiałach konferencyjnych<sup>2)</sup> prezentują wyniki badań prowadzonych w liczących się środowiskach naukowych oraz efekty doświadczeń współpracujących z nimi przedsiębiorstw. Generalnie biorąc, zgrupować je można w sześciu blokach tematycznych wzajemnie ze sobą powiązanych, jednak umownie wyróżnionych, do których przyporządkowano konkretne referaty na podstawie przeważającego nurtu rozważań w nich zawartych, tj.:

- restrukturyzacja jako wymóg racjonalności funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa,
- strategię restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstwa,
- zasady i narzędzia restrukturyzacji przedsiębiorstw,
- finansowe aspekty procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw,
- efekty restrukturyzacji przedsiębiorstw i jej ocena,
- procesy restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw – studia empiryczne.

Referaty te traktują o doniosłych – z teoriopoznawczego, metodycznego i aplikacyjnego punktu widzenia – zagadnieniach dotyczących opracowywania i wdrażania odpowiednich strategii restruk-





turyzacji, które zapewniają poprawę efektywności gospodarowania przedsiębiorstwem i wzrost ich konkurencyjności.

W materiałach konferencyjnych zamieszczono także kilka referatów obrazujących problemy związane z restrukturyzacją przedsiębiorstw widziane oczyma autorów zagranicznych, którzy są partnerami naukowymi Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw AE w Krakowie.

Organizatorzy konferencji przekazują do rąk Czytelników kolejny zbiór prac autorskich. Jako redaktor naukowy wyrażam nadzieję, iż publikacja ta – podobnie zresztą jak materiały z poprzednich konferencji – przyczyni się do wzbogacenia dotychczasowej wiedzy na temat przebiegu i efektów zmian systemu funkcjonowania gospodarki polskiej i jej przedsiębiorstw. Sądzę także, iż zaowocuje podejmowaniem i odpowiednim ukierunkowaniem dalszych badań empirycznych oraz studiów teoretyczno-metodycznych w obrębie przedstawionej prob-

lematyki, co zapewne sprzyjać będzie nadaniu procesom restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw nowej jakości oraz większej dynamiki i skuteczności w perspektywie XXI wieku.

*Ryszard Borowiecki*

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Zob. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej*, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE – TNOiK, Kraków 1994, s. 431; *Analiza ekonomiczna i wycena przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej*, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE – TNOiK, Kraków 1995, s. 111; *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE – TNOiK – KNOiZ PAN – PSB, Kraków 1997, s. 468. Por. też „Przegląd Organizacji”, 1994, nr 12, s. 16–28, „Przegląd Organizacji”, 1997, nr 1, s. 26–38, „Przegląd Organizacji”, 1998, nr 1, s. 9–23 oraz J. Strużyńska, *Restrukturyzacja do piątej*, „Przegląd Organizacji”, 1998, nr 10.
- <sup>2)</sup> Zob. *Restrukturyzacja a poprawa efektywności gospodarczej w przedsiębiorstwie*, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE-TNOiK-KNOiZ PAN-PSB, Kraków 1998, s. 730.

*Joanna Rzeszutko*

## Restrukturyzacja w opinii gości zagranicznych konferencji

W dniach od 7 do 10 listopada przybyli do Zakopanego praktycy i badacze problemów zarządzania ze wszystkich znaczących ośrodków naukowych oraz działów gospodarki, z kraju i z zagranicy. Spotkali się już po raz piąty, aby wymienić doświadczenia, zaprezentować wyniki badań oraz podjąć dyskusję na temat efektów restrukturyzacji krajowych przedsiębiorstw w procesie wprowadzania mechanizmów gospodarki rynkowej. Jako że konferencja miała charakter międzynarodowy, niezwykle cennym głosem w dyskusji były wystąpienia zaproszonych gości z zagranicznych ośrodków uniwersyteckich.

Wykład inauguracyjny zatytułowany „Kronizm, kapitalizm i zasady prawa w krajach rozwijających się” poprowadził prof. dr Ben Rudolph z Grand Valley State University. Niezwykle interesująca prelekcja sprowokowała szeroką dyskusję wśród uczestników konferencji. Profesor Rudolph bowiem starał się dowieść, iż w prowadzeniu interesów lokalnych czy na skalę międzynarodową nieistotne są aspekty kulturowe i historyczne, a jedynie sztywne i jasno określone zasady prawa. Według profesora, wiele poważnych problemów ekonomicznych powstaje na skutek kronistycznego prowadzenia interesów, opartego jedynie na układach koleżeńskich i kodeksie honorowym. Taką formę prowadzenia interesów można zaobserwować w krajach Azji

Południowej, Ameryki Łacińskiej oraz w krajach postkomunistycznych. Największym zagrożeniem, jakie pociąga za sobą taka forma gospodarowania, jest sytuacja, kiedy źródła finansowania zostają rozdzielone w ramach pewnych koligacji towarzysko-rodzinnych, a nie na podstawie rozsądnego i kompletnego biznesplanu. Innym problemem związanym z kronizmem jest fakt, iż zniechęca on inwestorów zagranicznych do angażowania się w gospodarkę krajów rozwijających się. Żaden poważny inwestor nie poczuje się pewnie na obcym gruncie, gdzie obowiązuje prawo zwyczajowe, normy kulturowe wytyczają sposób postępowania, transakcje zawiera się na słowo honoru, a system prawny nie przystaje do rzeczywistości. W konsekwencji, nie zaryzykuje zaangażowania własnego kapitału nawet w najbardziej obiecujący biznes. Przedstawiona argumentacja wywołała wiele kontrowersji wśród zebranych na sali uczestników konferencji. Większość dyskutujących nie zgadzała się ze zdaniem profesora Rudolpha, że można pominąć uwarunkowania kulturowo-historyczne i prowadzić przedsięwzięcia gospodarcze opierając się jedynie na przepisach prawa. Trudno się dziwić, że my Polacy reagujemy dosyć ostro na próby zignorowania naszego dorobku kulturowo-historycznego i całkowitego pominięcia go przy okazji realizowania przedsięwzięć gospodarczych. Z drugiej strony,



brak zaufania do obowiązującego, dalece jeszcze niedoskonałego systemu prawnego, każe nam zachować swoisty dystans do pewnych konkluzji profesora.

Problem o nieco innym charakterze starał się przybliżyć słuchaczom profesor Jaideep Motwani, także z Grand Valley State University, gdzie jako dyrektor Katedry Marketingu zajmuje się problematyką zarządzania przez jakość. Referat, jaki przygotował i zaprezentował na konferencji, poświęcony był koncepcji TQM, czyli zarządzania przez jakość. Według Jaideep Motwaniego, TQM odgrywa znaczącą rolę w wielu sektorach życia gospodarczego i stosowanie go nie jest już jedynie przywilejem krajów uprzemysłowionych. Coraz więcej krajów rozwijających się rozumie znaczenie zastosowania TQM, zwłaszcza że wielu menedżerów postrzega jakość jako problem o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa.

Profesor Jaideep Motwani przedstawił sposób funkcjonowania TQM na przykładzie przedsiębiorstw z Kostaryki zaznaczając, że zastosowane metody badawcze mogą być wykorzystane do podobnych pomiarów w innych krajach, w tym w Polsce, a zaprezentowane i omówione wyniki mogą służyć do ewentualnych porównań. Problem jakości jest jednym z nadrzędnych w dobie gospodarki rynkowej, a niedocenywanie jego wagi przez przedsiębiorstwo może prowadzić do wyeliminowania takiego podmiotu z rynku. Firma, która chce skutecznie konkurować na rynku, musi dostosowywać swoje produkty i usługi do pewnych obowiązujących standardów jakości. Dystrybucja produktów niskiej jakości może poważnie jej zaszkodzić tak na gruncie krajowym, jak i za granicą, powodując zachwianie w bilansie płatniczym. Przedsiębiorstwa z krajów będących w trakcie transformacji ustrojowo-gospodarczych powinny mieć świadomość, że jako dostawcy podzespołów, komponentów lub części dla przedsiębiorstw w krajach wysoko uprzemysłowionych, jak Stany Zjednoczone czy państwa Europy Zachodniej, będą miały wpływ na jakość finalnych produktów wytwarzanych przez te przedsiębiorstwa. Tak więc, żeby być partnerem w interesach na skalę międzynarodową, muszą zadbać o odpowiednią jakość swoich produktów.

Oczywiście, istnieje wiele przeszkód i barier na drodze do efektywnego zarządzania jakością. Zdaniem profesora Motwaniego najważniejsze z nich to: niski poziom konkurencyjności, brak zaangażowania kadry zarządzającej oraz pracowników niższego szczebla w proces wdrażania nowych koncepcji marketingowych, brak porozumienia i zaufania pomiędzy dostawcami a odbiorcami, nie ujednolicone standardy jakości, niski poziom inwestycji kapitałowych w technologie i edukację. Zrozumienie powyższych braków i barier, a następnie konsekwentne ich eliminowanie pozwala na podwyższenie jakości produktów i w efekcie – na wzrost konkurencyjności na rynku krajowym i międzynarodowym.

Wśród prac autorskich prezentowanych przez gości zagranicznych w trakcie konferencji pojawiły się

dwa referaty dotyczące problemów restrukturyzacyjnych naszych wschodnich i południowych sąsiadów. Docent Martin Volosin z Uniwersytetu Ekonomicznego w Bratysławie przedstawił, w jaki sposób duże przedsiębiorstwa słowackie przeprowadzają restrukturyzację, w jakich dziedzinach ich działalności napotykają na problemy; które z nich są niekonwencjonalne, a które specyficzne dla prowadzenia działalności gospodarczej.

Większość przedsiębiorstw w Słowacji poszukuje nowej orientacji strategicznej, nowych rynków oraz buduje nowy system zarządzania. Według docenta Volosina, problemem słowackich przedsiębiorstw jest to, że są one duże i mają często monopolistyczną pozycję na rynku krajowym, w obecnej chwili zbyt małym, aby zapewnić zbyt produkowanym przez nie wyrobom. Rozwiązanie problemu znajduje się w poszukiwaniu partnerów zagranicznych, którzy zechcieliby wziąć udział w restrukturyzacji produkcji i zapewnić zbyt na rynkach zagranicznych, ale także poprzez poszukiwanie wewnętrznych źródeł restrukturyzacji, wzajemną kooperację i procesy integracyjne.

O podobnych zagadnieniach z zakresu restrukturyzacji mówił profesor Tom Bramorski z University of Wisconsin prezentując sytuację prywatyzowanych przedsiębiorstw na Ukrainie, gdzie wraz z rozpadem Związku Radzieckiego przestały istnieć dotychczasowe centralnie zaplanowane kanały dystrybucji oraz rynki zbytu. Jako przykład przedsiębiorstwa, które znalazło się w zupełnie nowej i nieznanej dla niego sytuacji, profesor Bramorski podał fabrykę elektronicznych obwodów scalonych QM w Kijowie. Kiedyś jedno z większych przedsiębiorstw o strategicznym znaczeniu dla gospodarki ukraińskiej, po zmianach systemowych stanęło przed widmem bankructwa. W związku z brakiem regulacji prawnych nie można było sprywatyzować przedsiębiorstwa w sposób bezpośredni – sprzedając go inwestorom prywatnym. Wtedy to z całości organizacji wyłonił się instytut QM i zaczął funkcjonować jako jednostka niezależna, generująca zysk. Oczywiście, nadal boryka się z wieloma problemami, związanymi między innymi z nadmiernym zatrudnieniem w stosunku do zapotrzebowania, czy z niedostatecznie nowoczesnym parkiem maszynowym.

Zdaniem profesora Bramorskiego, kluczowym czynnikiem, który pozwoli zorientować działania przedsiębiorstwa na sukces, jest wprowadzenie przez kadre menedżerską odpowiedniego stylu zarządzania, stylu, który pozwoli na poszukiwanie nowych produktów, usług, rynków i możliwości inwestycyjnych.

Zaprezentowane przez zagranicznych gości analizy restrukturyzacji konkretnych firm z krajów ościennych można było porównać z analizami procesów przekształceń, jakim podlegają przedsiębiorstwa w Polsce. Jest to bardzo dobry sposób na próbę oceny własnych poczynań restrukturyzacyjnych oraz skonfrontowanie krajowych doświadczeń z dorobkiem naukowym i badawczym naukowców z zagranicy. ■



# Restrukturyzacja w Zakopanem

**Prof. zw. dr hab. RYSZARD BOROWIECKI**  
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

## ☛ Czy po dziesięciu latach transformacji gospodarki można pokusić się o stworzenie generalnej systematyki procesów restrukturyzacji?

Potrzeba restrukturyzacji przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej stała się koniecznością i niejako na stałe została wpisana w życie dzisiejszych, nowoczesnych przedsiębiorstw, gdyż często przesądza o możliwości ich funkcjonowania i dalszego rozwoju. Warunkiem bowiem sprostania wyzwaniom, jakie wiążą się z jej stanem, strukturą, złożonością i dynamiką otoczenia, jest rozwinięcie umiejętności dostosowywania się współczesnych przedsiębiorstw do zachodzących, a także antycypowanych zmian. Nie jest więc problemem tworzenie dla Polski w trybie *extra ordinaire* generalnej systematyki procesów restrukturyzacji, gdyż – w zależności od przyjętych kryteriów i zasad podziałów – można tworzyć zbliżone zbiory klasyfikacyjne, jak dla krajów o gospodarce rynkowej.

O wiele istotniejsze jest natomiast zwrócenie uwagi, iż w naszym kraju procesy restrukturyzacyjne mają o wiele głębsze podłoże. Chodzi w nich z jednej strony, o wzrost efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw – podstawowego elementu podmiotowej triady każdej gospodarki, z drugiej zaś, o przebudowę struktury własnościowej i wytwórczej gospodarki. Doświadczenie i obserwacja praktyki przedsiębiorstw dowodzą, że osiągnięcie celów projektowanej restrukturyzacji zależy w istotnym stopniu od przestrzegania w procesie jej organizowania, przebiegu i nadzoru określonych wymogów i zasad postępowania – osadzonych zarówno w charakterze struktur naszych rodzimych przedsiębiorstw ukształtowanych w przeszłości, jak i w aktualnych warunkach polskiej gospodarki. Wśród tego rodzaju wymogów i wytycznych (zasad) oraz sugestii i zaleceń dotyczących restrukturyzacji, można przykładowo wymienić następujące:

- restrukturyzacja – utożsamiana z potrzebą dokonywania zmian – sama w sobie nie może być traktowana jako automatyczny czynnik sprawczy zmian, które powodują istotne przeobrażenia w sferze zasobów i struktur przedsiębiorstwa oraz zachodzących w nim procesów. Jest narzędziem proefektywnościowych przekształceń w przedsiębiorstwie, które stwarzają warunki do odniesienia przez niego sukcesu;
- restrukturyzacja jest procesem obejmującym cele i działania, wzajemnie ze sobą powiązane i wy-

magające koordynacji, ukierunkowane na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa i poprawę efektywności gospodarowania zasobami oraz czynnikami wytwórczymi, a tym samym – na wzrost jego wartości rynkowej. Stanowi ona zatem alternatywę dla dotychczasowych możliwości rozwojowych, pozycji na rynku i stanu przedsiębiorstwa – czy to w obszarach techniki, technologii, organizacji i zarządzania, czy to w obszarach ekonomiki i rynku;

- przedsiębiorstwo – bez względu na wielkość, kondycję ekonomiczno-finansową i formę prawnorganizacyjną – w okresie transformacji rynkowej stoi permanentnie w obliczu bieżących i perspektywicznych decyzji gospodarczych zapewniających sprawne jego funkcjonowanie i rozwój, realizację celu (celów) działania i skuteczność w walce konkurencyjnej. Trafność tych decyzji uzależniona jest w dużym stopniu od przesłanek, na podstawie których są one podejmowane. Taką podstawę stanowi system oceny przedsiębiorstwa, wraz z wykorzystywanymi w nim metodami oraz narzędziami analizy i diagnostyki ekonomicznej, jako jeden z ważniejszych instrumentów zarządzania restrukturyzacją przedsiębiorstwa;

- zakres procesów restrukturyzacyjnych, ich płynność i równomierność oraz sposób przygotowania i przeprowadzenia kształtuje wiele okoliczności i przesłanek natury ekonomicznej, organizacyjnej, technicznej i politycznej. Przedsiębiorstwo, jako wielce złożony organizm gospodarczy, wymaga w każdym przypadku zindywidualizowanego podejścia w procesie diagnozowania i przekształcania. Każdy podmiot gospodarczy charakteryzuje się bowiem określonym stanem ekonomiczno-finansowym, poziomem techniki i technologii oraz różną fazą swojego rozwoju, określoną organizacją i sposobem zarządzania, posiada własne, różniące go od innych, wewnętrzne i zewnętrzne cechy charakterystyczne;

- specyficzne cechy różnych kierunków działalności i związane z nimi formy prawne, organizacyjne, techniczne, produkcyjne, finansowe, majątkowe itp. rzutują w istotny sposób na wybór metody reagowania przedsiębiorstwa na oddziaływanie otoczenia oraz realizowanie programu planowanej zmiany. Determinują także przedmiot analizy ekonomicznej i procedury szacowania wartości przedsiębiorstwa, przyczyny oraz źródła inicjacji restrukturyzacji i przekształceń, źródła i sposoby gromadzenia kapitału oraz zakres i tempo zmian systemowych w przedsiębiorstwie;



● restrukturyzacja powinna być urzeczywistniona zgodnie ze stworzonym programem – ujętym w formę dokumentu formalnego – zawierającym konkretne przedsięwzięcia przedstawione według stopnia pilności i ich ważności (według harmonogramu). Przyjęte w programie rozwiązania winny być osadzone zarówno w określonej konfiguracji zjawisk, procesów i zdarzeń istniejących w otoczeniu, jak również uwzględniać realia, możliwości i specyfikę konkretnych przedsiębiorstw. Skuteczność postępowania restrukturyzacyjnego jest jednak zdeterminowana nie tylko jakością opracowanego programu i sprawnością jego wdrażania, lecz także akceptacją już zaistniałych, a szczególnie projektowanych zmian przez pracowników restrukturyzowanego przedsiębiorstwa oraz umiejętnością zarządzania zmianami przez kadrę menedżerską.

Ważnym efektem doświadczeń i dotychczasowej praktyki przeobrażeń strukturalnych polskich przedsiębiorstw jest świadomość wieloaspektowego podejścia do programowania i realizacji wszelkiego rodzaju zmian o charakterze restrukturyzacji. Wielość i różnorodność zagadnień składających się bowiem na zarządzanie przedsiębiorstwem, wielość czynników i różny ich mechanizm działania powodują często dysharmonię między dążeniami przedsiębiorstwa i postrzeganymi potrzebami a możliwościami skutecznej i efektywnej restrukturyzacji na określonych etapach cyklu życia przedsiębiorstwa. Z tych też względów podjęcie przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, w odniesieniu do różnych sfer i dziedzin działalności przedsiębiorstwa, wymaga odpowiedniego ich przygotowania oraz precyzyjnego sformułowania celów i założeń skorelowanych z realiami gospodarczymi i odpowiadających kryteriom faktycznej przydatności w konkretnym przedsiębiorstwie. Tylko wówczas restrukturyzacja przedsiębiorstw nie będzie celem samym w sobie, lecz środkiem do celu, jakim jest poprawa efektywności gospodarowania i uzyskanie przez niego lepszej pozycji strategicznej na rynku.

● **W jaki sposób należy oceniać efekty restrukturyzacji w konkretnym przedsiębiorstwie jako jednej z głównych metod naprawy jego gospodarki?**

---

**Prof. zw. dr hab. JAN DURAJ**  
Uniwersytet Łódzki

---

● **Jaki jest wpływ restrukturyzacji na wykorzystanie przez przedsiębiorstwa nowoczesnych instrumentów finansowych?**

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa należy do najbardziej kompleksowych i zarazem skutecznych strategii adaptacji przedsiębiorstwa do jego otocze-

nia. Doświadczenia wyniesione z trwającego już prawie osiem lat procesu transformacji polskiej gospodarki dowodzą, iż warunkiem sukcesu przedsiębiorstw – z których wiele automatycznie znalazło się w innej fazie swojego cyklu życiowego – jest podejmowanie różnorodnych działań restrukturyzacyjnych obejmujących zmiany systemowe związane z przekształceniami prawno-organizacyjnymi i dostosowujących rozmiary oraz materialno-techniczną strukturę ich działalności do sytuacji rynkowej i warunków wynikających z transformacji gospodarki. Restrukturyzacja – utożsamiana z potrzebą dokonywania zmian – jest zatem procesem złożonym, wieloaspektowym, wywołanym turbulencją otoczenia i/lub kryzysową sytuacją wewnętrzną przedsiębiorstwa.

Wynika, jak dowodzi dotychczasowa praktyka, z przymusu dokonywania przeobrażeń w przedsiębiorstwie, aby sprostać wyzwaniom związanym z dynamicznymi, koniunkturalnymi zmianami na rynku. Ukierunkowana jest przeto na reorientację celów przedsiębiorstwa i dostosowywanie do nich jego ekonomiki, organizacji, zarządzania i polityki personalnej. Prowadzona jest więc na wielu płaszczyznach i w różnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa równolegle, w różnym tempie, sytuacyjnie i spontanicznie wykorzystując wiele narzędzi i instrumentów oraz metod i technik.

W związku z tym identyfikacja efektów restrukturyzacji jest niezwykle utrudniona, tym bardziej iż często są to efekty *in statu nascendi*.

Dlatego, dokonując pomiaru oceny i efektów restrukturyzacji w konkretnym przedsiębiorstwie, należy wykorzystywać w analizach cały zestaw mierników ilościowych i jakościowych, dotyczących przychodów, kosztów, zysków, produktywności majątku i ich wzajemnych relacji oraz parametrów charakteryzujących zdolność danego przedsiębiorstwa do elastycznego działania, podwyższania jego wartości i zwiększania atrakcyjności na rynku.

Istotne przy ocenie efektów restrukturyzacji konkretnego przedsiębiorstwa jest również wyodrębnienie barier towarzyszących restrukturyzacji, stopnia ich trwałości i zakresu oddziaływania na jej przebieg oraz uzyskanie zakładanych efektów.

Różne są przesłanki tej restrukturyzacji i uwarunkowania efektywnego jej przebiegu oraz skutki. Oczekiwane efekty restrukturyzacji nie dadzą się zamknąć stwierdzeniem występowania tylko pozytywnych skutków. W przypadku restrukturyzacji przedsiębiorstw należy szczególnie podkreślić kompleksowy charakter na ogół szybkich i głębokich





przemian, mających miejsce w działalności rzeczowej i regulacyjnej przedsiębiorstwa. Charakter tych przemian powinien być określony jako zmiana zintegrowana, posiadająca charakter długiego okresu. Co oznacza, że w wyniku przeprowadzenia procesu restrukturyzacji występują trwale i znaczące zmiany w wyposażeniu kapitałowym przedsiębiorstwa, jego zorganizowaniu oraz stopniu zaangażowania. Już sama zmiana wyposażenia kapitałowego inaczej sytuuje optymalne rozwiązania organizacyjne i ekonomiczne efektywności działania przedsiębiorstwa. Są one zmienne zależne, na które – generalnie biorąc – można spoglądać z perspektywy efektu synergicznego. Ten efekt synergiczny winien w procesach restrukturyzacji stanowić jeden z najważniejszych kryteriów oceny. Nie powinniśmy jednakże mierzyć go jednostronnie, lecz poddawać ocenianym podmiotom wartościowaniu wielokryterialnemu. Stąd też, mówiąc bardzo skrótowo, sama nadmierne nieraz eksponowana zasada synergii „2+2=5” winna być traktowana jako równorzędna z drugim paradygmatem efektywności restrukturyzacji. Ten paradygmat wynika z doboru rozwiązań oceniających efektywność restrukturyzacji, odnoszącej się do szeregowo połączonych układów produkcyjnych, produkcyjno-zaopatrzeniowych czy też produkcyjno-dystrybucyjnych. Dla tych systemów pionowego współdziałania nie może być stosowana zasada i zarazem metoda liczenia efektów synergii typu „2+4”, lecz rachunek oparty na podejściu liczenia efektów współdziałania pionowo zorganizowanych układów. Dla tych układów efekt synergii winien być oceniany jako iloczyn „2×2”. W obydwu przypadkach mamy bowiem do czynienia z odmiennie zorganizowanymi zrestrukturyzowanymi przedsiębiorstwami, w których algorytmy procesów transformacji zasileń materiałowo-energetycznych i informacyjnych nakazują w odmienny sposób wyprowadzać i podporządkowywać szczegółowe rozwiązania systemu zarządzania jednostkami wewnętrznymi przedsiębiorstwa.

W rzeczywistości obydwa podejścia muszą przenikać się wzajemnie. Z jednej strony – zależą one od realnych powiązań uczestników procesu gospodarczego, a z drugiej – same tworzą conceptualną i metodologiczną podstawę oceny efektywności (*ex ante*) procesów restrukturyzacji.

Ten problem jest szczególnie ważny w rozwoju przedsiębiorstwa, określanego jako rozwój zewnętrzny. W rozwoju zewnętrznym ma miejsce gwałtowny wzrost zdolności produkcyjnej i usługowej przedsiębiorstwa wskutek przejęcia lub fuzji przedsiębiorstw. Taka forma restrukturyzacji pozwala nieraz skutecznie przełamać bariery wejścia przedsiębiorstwa na nowe rynki i bardzo szybko wykorzystywać miejsce i pozycję rynkową przedsiębiorstwa przejmowanego lub skonsolidowanego. W takim przypadku najczęściej zwraca się uwagę na synergię operacyjną przedsiębiorstwa, która wyraża się m.in. w korzyściach skali działań operacyjnych,

korzyściach kosztów transakcyjnych czy też w komplementarności zasobów rzeczowych, *know-how* i kwalifikacji pracowniczych, które pozwalają restrukturyzowanemu przedsiębiorstwu wzbogacić łańcuch wartości dodanej.

Wystarczy przypomnieć sobie względnie prosty rachunek efektywności przedsiębiorstwa finalnego, działającego w systemie pionowym wiążącym tylko dwóch uczestników rynku. W takim kanale produkcyjno-dystrybucyjnym maksymalizacja zysku przez obu uczestników może wymagać przyjęcia łącznej strategii minimalizacji krańcowych kosztów produkcji wytwórcy i minimalizacji jednostkowych stałych kosztów przedsiębiorstwa dystrybucyjnego.

Stwierdzenie to nie oznacza, że nie dostrzegamy w dyskusji kapitałowej roli i znaczenia cen transferowo-kooperacyjnych w formułowaniu i sprawowaniu kontroli nad wartością dodaną, tworzoną w kolejnych ogniwach procesu łańcucha produkcyjno-handlowego. Ta rola i znaczenie cen transferowo-kooperacyjnych posiada podwójny wymiar znaczeniowy. Myślę tutaj o znaczeniu tych cen w maksymalizacji zysku przedsiębiorstw połączonych i zarazem o potrzebie sprawowania nadzoru i kontroli państwa nad właściwymi sposobami „przerzucania” dochodów w wyniku stosowania cen transferowych. Jest to problem ogromnej wagi dla procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw, w których motyw oszczędności na podatku dochodowym odgrywa wielce znaczącą rolę. Systemy podatku dochodowego mogą bowiem intensyfikować procesy restrukturyzacji, jak i je hamować.

Chciałbym podkreślić także wagę i znaczenie restrukturyzacji finansowej – kapitałowej przedsiębiorstw dla skuteczności i efektywności procesów restrukturyzacji podmiotów gospodarczych.

Restrukturyzacja kapitałowa łączy się z kwestią pozyskiwania, gromadzenia i wykorzystywania określonych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstw. Jej syntetycznym kryterium i zarazem miernikiem oceny jest wartość rynkowa przedsiębiorstwa.

Bardzo często przyrost wartości rynkowej, w wyniku przejęcia czy fuzji przedsiębiorstw nad sumę rynkowej wartości przedsiębiorstw przed łączeniem czy fuzją, jest uznawany za zasadniczy motyw ekonomiczny tego rodzaju restrukturyzacji przedsiębiorstw. Jest to słuszne podejście. Z takiej fuzji czy przejęcia, z chwilą ogłoszenia transakcji, rodzi się zazwyczaj w firmach nabywanych nadzwyczajna stopa zwrotu akcji.

Jej pojawienie się wywołane jest wieloma czynnikami, spośród których wymienić możemy: atrakcyjność potencjału kadrowego, rolę w rynku, zdolności tworzenia zysku operacyjnego czy też konkurencję potencjalnych nabywców przedsiębiorstwa. Wszystkie te czynniki tworzą potencjał sukcesu przedsiębiorstwa, zrealizowanego przez przejęcie czy fuzję z inną jednostką. Jest to jednak potencjał tworzący „okazję”, jak i zagrożenie dla połączonych

przedsiębiorstw. Świadczą o tym wyniki fuzji przedsiębiorstw na całym świecie. Łączenie przedsiębiorstw, jako forma restrukturyzacji działań gospodarczych, jest nie tylko najbardziej „widowskim” przedsięwzięciem, lecz także jedną z najbardziej ryzykownych dróg przebudowy systemu

zarządzania połączonym kapitałem przedsiębiorstw. Można zaryzykować twierdzenie, że na ogół przejęcia i fuzje przedsiębiorstw nie wnoszą do zaspokojenia potrzeb rzeczowych za pomocą oferowanych produktów, tak dużo, jak wiele dają inwestorom sposobności otrzymania zysku kapitałowego.

---

**Prof. dr hab. STANISŁAW KASIEWICZ**  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

---

☛ **Czy po dziesięciu latach transformacji można się pokusić o stworzenie generalnej systematyki procesów restrukturyzacyjnych?**

Sformułowane zadanie jest w wymiarach naukowych przedsięwzięciem frapującym i możliwym do wykonania. Dorobek liczony w pozycjach literaturowych, badaniach i ekspertryzach jest ogromny i wymagałby syntetycznej oceny. Pewne próby uogólnienia zostały już podjęte (zob. np. prace: R. Borowiecki, Z. Sapijaszka, D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, A. Kamela-Sowińska, A.B. Mirecki), ale wydaje się, że finalna systematyka procesów restrukturyzacji jest nadal wyzwaniem dla środowiska naukowego.

Chciałbym przy tej okazji poczynić dwie uwagi. **Obserwuje się stałe rozszerzanie granic merytorycznych i interpretacyjnych znaczenia „restrukturyzacji”.** Restrukturyzacja jawi się jak mitologiczny potwór pożerający lub wchłaniający zbliżone kategorie ekonomiczne, takie jak: zmiana, *reengineering*, poprawa, modernizacja, ciągłe udoskonalenia itp. Jest to może naturalne, ale w wymiarze potocznym oznacza, iż gloryfikuje się w jakimś stopniu model funkcjonowania przedsiębiorstwa, któremu od początku czegoś brakuje, bądź skazany jest na nieprzerwane systemowe reformy, co z pewnością nie jest słusznym stanowiskiem. Jednoczesne próby uogólnienia procesów restrukturyzacji stają się trudniejsze, bo rozmyte są granice pojęciowe.

Zachwiane są ponadto proporcje pomiędzy potrzebami praktyki gospodarczej a nurtami badanych procesów restrukturyzacyjnych. **Nauka w wielu obszarach tematycznych procesów restrukturyzacji nie wyprzedza oczekiwań zarządzających przedsiębiorstwami**, bo nie pokazuje kierunków rozwiązań, które dyktuje życie, np. problem milenium, warunki i efekty wdrażania nowoczesnych technologii, procesy informatyzacji zarządzania, zwiększanie konkurencyjności, kształt procesów integracyjnych. Według mojej oceny, od 70% do 80% publikowanych prac dotyczy przeszłości lub stanu obecnego, a tylko ok. 20% przyszłych warunków gospodarowania przedsiębiorstw, a wydaje się, że proporcje powinny być odwrócone.

☛ **Jaka jest i jaka powinna być rola sektora bankowego w restrukturyzacji przedsiębiorstw?**

Niewątpliwie, działania sektora bankowego na rzecz restrukturyzacji przedsiębiorstw powinny się dokonywać po pierwsze – dyskretnie, po drugie – szybko i skutecznie. Jednakże z różnych przyczyn faktycznie oddziaływanie banków odbiega od tego modelowego scenariusza.

**Rola sektora bankowego w pozytywnym stymulowaniu procesów restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw**, zwłaszcza w stosunku do tych podmiotów, które z przyczyn finansowych, rynkowych lub słabego zarządzania nie są w stanie samodzielnie dostosować się do rosnących wymagań rynkowych, **wynika częściowo z zaangażowania się banków w proces rozwiązywania wewnętrznych problemów sektora bankowego.** Dopóki więc banki nie uporają się z ich istotnymi wewnętrznymi problemami, dopóty ich udział w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw nie będzie zbyt wielki.

**Jakie są więc te wewnętrzne problemy banków?**

**Ustrojowym zmianom własnościowym sektora bankowego towarzyszyły na dużą skalę procesy sanowania banków, zwłaszcza funkcjonujących w sektorze spółdzielczym.** Na wielką skalę tych działań wskazują doświadczenia Bankowego Funduszu Gwarancyjnego (BFG), instytucji powołanej w grudniu 1994 roku. W okresie 1995–1998 wypłaty z BFG otrzymali klienci 89 upadłych banków (ok. 165 tys. deponentów uzyskało zwrot częściowy lub całkowity swoich wkładów). Od początku działalności BFG udzielono pomocy 34 bankom spółdzielczym i 18 bankom komercyjnym. Liczba banków spółdzielczych zmniejszyła się z ponad 1650 w 1989 roku do ok. 1300 w 1997 roku. Programy naprawcze w 1995 roku realizowało ok. 660 banków spółdzielczych i 27 komercyjnych, a w 1997 roku odpowiednio ok. 290 spółdzielczych i 10 komercyjnych.

**Banki podlegają dość silnej presji konsolidacyjnej i dostosowania się do warunków rosnącej konkurencji ze strony banków z udziałem kapitału zagranicznego oraz innych** ➔



instytucji finansowych i parafinansowych (np. kasy oszczędnościowo-zapomogowe, budowlane kasy oszczędnościowe, instytucje sprzedaży ratulnej). Ocenia się, że liczba kluczowych banków lub dużych grup bankowych funkcjonujących w Polsce będzie wynosić na początku XXI wieku od 3 do 5, a liczba banków spółdzielczych ustabilizuje się na poziomie ok. 300 banków.

Zmieniają się warunki rynkowe działania banków i regulacje prawne harmonizujące przepisy krajowe do dyrektyw Unii Europejskiej (np. nowa ustawa bankowa z 29 sierpnia 1997), co sprawia, iż koncentracja zarządów banków skupia się na zagadnieniach prowadzenia *stricte* biznesu bankowego. Warto tu wspomnieć o nasilonych procesach informatyzacji, dynamizacji w zakresie instalowania bankomatów i zakupach nowoczesnych technologii, o aktywnym włączaniu się banków w świadczenie usług ubezpieczeniowych i w realizację reformy ubezpieczeń emerytalnych, o dążeniach do przemodelowania banków specja-

listycznych na banki działające w formule banków uniwersalnych.

**Wewnętrzne uwikłania banków sprawiły, że nawet wejście w życie ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków w latach 1994–1996 pozwoliło na zawarcie tylko niewielu prawomocnych ugód bankowych (w 1994 roku z ok. 100, gdy w 1996 roku – z ok. 200 przedsiębiorstwami).**

Nadal niedostateczna jest rola banków w podejmowaniu inicjatyw i finansowania projektów innowacyjnych o silnych perspektywach rozwoju, zbyt mała jest aktywność pracowników banków w tworzeniu indywidualnych ofert dla przedsiębiorstw małych i średnich, niewielki jest też zakres zakupu zagrożonych przedsiębiorstw w celu ich uzdrowienia i późniejszej opłacalnej sprzedaży. Wymienione działania, gdyby były prowadzone w większej skali, dałyby całkowicie inny obraz wpływu banków na procesy restrukturyzacji krajowych przedsiębiorstw.

---

**Prof. zw. dr hab. JAN LICHTARSKI**  
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

---

☛ **Czy po dziesięciu latach transformacji można pokusić się o stworzenie generalnej systematyki procesów restrukturyzacyjnych?**

Procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw występują z większym lub mniejszym natężeniem w różnych systemach gospodarczych i przy różnych poziomach rozwoju gospodarczego. Transformacja systemowa polskiej gospodarki w latach dziewięćdziesiątych w sposób szczególny wywołała zarówno możliwość, jak i konieczność restrukturyzacji przedsiębiorstw we wszelkich możliwych jej zakresach, formach, przejawach, itd. Ujawnione w tym czasie bogactwo i różnorodność przesłanek, zakresu przedmiotowego, przebiegu oraz rezultatów restrukturyzacji przedsiębiorstw pokazują, iż próby prostej jednokryterialnej systematyzacji (grupowania i porządkowania) owych procesów nie mogą dostarczyć ich obrazu odpowiednio przejrzystego, a zarazem bogatego w informacje. Właściwym wyjściem w tej sytuacji wydaje się zastosowanie systematyki wielokryterialnej o cechach typologii. Pozwoli to na opisanie każdego procesu restrukturyzacji z punktu widzenia kilku kryteriów jednocześnie, za pomocą kilku odpowiednio dobranych stanów cech kryterialnych.

Np. z punktu widzenia kryterium zakresu przedmiotowego, restrukturyzacja może być określona jako: prawno-organizacyjna, własnościowa, majątkowa, techniczno-produkcyjna, finansowa, itd. Z punktu widzenia kryterium relacji do stanu oto-

czenia, można mówić o restrukturyzacji: adaptacyjnej, antycypacyjnej, kreatywnej, itd.

Sądzę, że doświadczenia praktyczne polskiej restrukturyzacji w powiązaniu ze stanem wiedzy teoretycznej na jej temat umożliwiają zbudowanie odpowiednio rozwiniętej „mapy” kryteriów i cech typologicznych, służących pogłębionej, typologicznie poprawnej systematyce procesów restrukturyzacji.

☛ **Czy w już zrestrukturyzowanych przedsiębiorstwach następuje dalsza ewolucja systemów zarządzania?**

Pytanie jest bardzo ważne, zarówno z poznawczego, jak i użytecznego punktu widzenia. Bez bardziej reprezentatywnych i ciągłych (systematycznych) badań, które warto by podjąć, trudno tu o jednoznaczne wypowiedzi. Opierając się na własnych, dość licznych choć niesystematycznych doświadczeniach i obserwacjach, pozwolę sobie sformułować w tej sprawie następującą hipotezę. Skłonność do ustawicznego, ewolucyjnego doskonalenia systemów zarządzania w już zrestrukturyzowanych przedsiębiorstwach zależy od wielu czynników. Na ogół bywa ona tym większa, im bardziej procesem restrukturyzacji objęty był obszar organizacji i zarządzania. W tych przypadkach, gdzie organizacja i zarządzanie nie podlegały radykalnym zmianom restrukturyzacyjnym, gdy główna uwaga w procesie restrukturyzacji skupiona była na innych obszarach (np. wielkość i struktura majątku, produkty, rynki, zatrudnienie, itd.), trudniej

jest wywołać wolę i umiejętność ustawicznego, ewolucyjnego doskonalenia systemu zarządzania. Równoległym działającym czynnikiem zewnętrznym, trwale kształtującym poziom zainteresowania ewolucją systemu zarządzania, jest presja sytuacji konkurencyjnej, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo. Im jest ona silniejsza, tym zainte-

resowanie ciągłym doskonaleniem systemu zarządzania jest większe i odwrotnie. Prawdopodobności te mogą jednak wzmacniać lub osłabiać inne czynniki, jak np. zakres i metody sprawowania nadzoru właścicielskiego, zmiana struktury własnościowej (np. pojawienie się inwestora strategicznego), itd., itp.

---

**Prof. dr. hab. BOGDAN NOGALSKI**  
Uniwersytet Gdański

---

☛ **Czy po dziesięciu latach transformacji można pokusić się o stworzenie generalnej systematyki procesów restrukturyzacyjnych?**

Dokonująca się w Polsce w latach dziewięćdziesiątych transformacja systemu gospodarczego, związana jest z wprowadzaniem reguł gospodarki rynkowej jako podstawowej zasady funkcjonowania przedsiębiorstw. Wymaga ona zatem od istniejących przedsiębiorstw dostosowania się do nowej rzeczywistości. Rzeczywistość ta w szczególności prowadzi do zmiany charakteru rynku, w tym jego otwarcia dla przedsiębiorstw zagranicznych i wzrostu konkurencyjności.

Wiele z polskich przedsiębiorstw, a nawet całe sektory, które przegapiły moment tej istotnej zmiany, a zwłaszcza potencjalne dla siebie jej skutki, odczuły to boleśnie nie reagując właściwie. W tym kontekście utrzymanie się istniejących przedsiębiorstw na rynku, a zwłaszcza ich rozwój uzależniony został od podjętych przez nie działań restrukturyzacyjnych. Wyrażają się one najczęściej w przeprowadzeniu – istotnych z punktu widzenia dostosowania się do rynku – zmian w sferze realizowanych procesów gospodarczych i systemów organizacyjnych, które w konsekwencji prowadzą do poprawy efektywności działań. Restrukturyzacja stanowi bowiem pierwszą fazę działań strategicznych, polegających na opracowaniu i wdrażaniu strategii rozwoju i wzrostu firmy.

Okres dziesięciu lat transformacji polskich przedsiębiorstw jest wystarczająco długi, aby można było przedstawić istotę dokonujących się w nich procesów restrukturyzacyjnych, rozumianych jako przedsięwzięcia długofalowe, których celem jest utrzymanie i/lub zwiększenie efektywności kapitału wytwórczego przedsiębiorstwa.

W tym sensie problematyka restrukturyzacji jest złożona merytorycznie i skomplikowana w sensie realizacyjnym. W przekonaniu owym utwierdza mnie już czwarta konferencja poświęcona tej tematyce, organizowana przez zespół profesora R. Boro-wieckiego. Z każdą edycją tej konferencji pojawiają się problemy nowe, merytorycznie ciekawe – zarówno w sensie poznawczym, jak i narzędziowym. Rów-

nocześnie dostrzegam w procesach restrukturyzacyjnych, którym podlegają polskie przedsiębiorstwa, zmianę akcentów metodologicznych i merytorycznych, rozszerza się ich zakres, zmienia się punkt odniesienia. Wynika to wszystko ze zmian, jakim podlega polska gospodarka dążąca do urynkowienia, jak i zachodzące procesy w jej otoczeniu, spowodowane globalną walką konkurencyjną przedsiębiorstw o charakterze światowym.

Patrząc na dokonujące się procesy restrukturyzacyjne w polskich przedsiębiorstwach dostrzegam zmianę ich charakteru w trzech zasadniczych przekrojach:

■ **po pierwsze, w przekroju wzrostu efektywności działania;** większość polskich przedsiębiorstw, moim zdaniem, w chwili obecnej dokonała już tzw. **restrukturyzacji naprawczej**, charakterystycznej dla początkowego okresu transformacji polskich przedsiębiorstw i zdecydowanie przedstawia się na **restrukturyzacje rozwojową**, charakterystyczną dla okresu, w którym przedsiębiorstwa zrozumiały jej potrzebę, są świadome tego procesu i w realizacji tego procesu upatrują swojej szansy na rynkowe zwycięstwo, przeżycie i rozwój;

■ **po drugie, w przekroju przedmiotu;** większość polskich przedsiębiorstw w sposób wyraźny stara się nadążyć za liderami rynku, przejmuje stosowane przez nich techniki zdobywania rynku, zachowania się na rynku, sposoby utrzymania zdobytej pozycji na rynku; przedsiębiorstwa dobrze zaczynają kojarzyć pojęcia rynkowe i ekonomiczno-finansowe;

■ **po trzecie, w przekroju podmiotu działania;** przedsiębiorstwa wyraźnie zmieniają swoje strategie organizacyjne i własnościowe; tworzą struktury sprzyjające szybkiej operacji kapitałem, komunikacji z rynkiem, partnerami, itp. **stakeholders** mogącymi wesprzeć je w skutecznej walce konkurencyjnej.

W mojej ocenie – oczywiście subiektywnej – dokonana systematyka porządkuje charakter dokonujących się procesów restrukturyzacyjnych w polskich przedsiębiorstwach; myślę, że są to najważniejsze jej obszary w chwili obecnej, jak i w dalszej przyszłości.

Myślę również, że polskie przedsiębiorstwa w dużym stopniu dostrzegają pojawiające się w świecie





(w gospodarkach rozwiniętych rynkowo) nowe tendencje w restrukturyzacji przedsiębiorstw, takie jak:

- dążenie do uświadomienia sobie struktury biznesów firmy,
- podporządkowanie organizacji strukturze biznesów,
- dążenie do specjalizacji,
- *outsourcing* – przenoszenie zarządzania (i ryzyka) na kooperantów,
- skłonność do korzystania z aliansów – (współ)inwestorzy strategiczni,
- decentralizację zarządzania,
- *teambuilding* – budowanie społecznej integracji kadry z firmą.

Obserwacja doświadczeń praktycznych oraz wypowiedzi menedżerów wskazują, że polskie przedsiębiorstwa podejmują skuteczne próby wdrożenia owych tendencji w postaci zmian. Stanowi to dla nich wielką szansę nawiązania walki konkurencyjnej, a w perspektywie – szansę przeżycia oraz rozwoju.

#### ☛ **Jaki jest związek pomiędzy tworzeniem grup kapitałowych a efektywnością restrukturyzacji?**

Odpowiedź na to pytanie związana jest bezpośrednio z trzecim przekrojem widzenia procesów restrukturyzacyjnych. Tworzenie grup kapitałowych jest próbą poszukiwania adekwatnych do sytuacji rynkowej – a więc a priori efektywnych – struktur organizacji działalności gospodarczej.

W Polsce, pomimo braku w pełni rzeczowego i kompleksowego ujęcia organizacji tego typu w polskim prawie, odnotowuje się dynamiczne powstawanie grup kapitałowych.

Powszechne powstawanie grup kapitałowych zmusza do zastanowienia się nad przyczynami, które skłaniają przedsiębiorstwa w naszej sytuacji gospodarczej do tworzenia tego typu struktur oraz – co warunkuje efektywność ich funkcjonowania.

Przyglądając się organizacjom można zauważyć, że niektóre z nich powstają na ściśle określony czas, w celu realizacji konkretnego przedsięwzięcia, a następnie są rozwiązywane. Natomiast firmy chcące skutecznie stawiać czoło rosnącej, silnej konkurencji muszą rozszerzać i doskonalić działalność poprzez nowe inwestycje, na co potrzebują dużego kapitału. Rozszerzenie działalności o nowe rynki terytorialne, znaczna dywersyfikacja produkcji przy zachowaniu tradycyjnych scentralizowanych reguł zarządzania doprowadza często do załamania się efektywności kierowania wielkimi przedsiębiorstwami i powstawania konieczności poszukiwania nowych metod zarządzania i rozwiązań organizacyjnych. Potrzeba doskonalenia organizacji doprowadziła właśnie do powstawania struktur organizacyjnych określanych powszechnie jako zdecentralizowane. Ich przykładem są struktury holdingowe, czyli grupy kapitałowe.

Wzrost organizacji, zróżnicowanie i stopień współzależności, planowanie i kontrola zarządca w sytuacji wzrostu niepewności otoczenia wpływają na obniżenie możliwości koordynowania działalności w strukturach klasycznych. Prowadzić to musi zatem do odchodzenia od centralizacji na korzyść zarządzania zdecentralizowanego, np. poprzez tworzenie samodzielnych centrów odpowiedzialności gospodarczej, jak chociażby zysków, które następnie usamodzielniane prawnie, tworzą grupę kapitałową.

Wybór praktyczny formy działania organizacyjno-własnościowej w postaci grupy kapitałowej wiąże się z tym, że struktura ta:

- stwarza szansę efektywnego wykorzystania środków kapitałowych jednego podmiotu na rzecz drugiego, za odpowiednim wynagrodzeniem w formie udziału w zyskach,
  - wprowadza i uaktywnia wolne kapitały w obrocie pozainwestycyjnym, czyli poza kontrolą i udziałem banków,
  - może być uznana za formę pozyskiwania na dogodnych warunkach wewnętrznych środków kredytowych na cele określone przez właściciela kapitału,
  - w granicach swego majątku holding (spółka nadrzędna) ponosi odpowiedzialność za zobowiązania, jakie powstały w trakcie jego działalności,
  - postrzegana jest jako skuteczny środek do koncentracji kapitałów i decyzji ekonomicznych.
- Myślę, że w tej sytuacji istnieje nie tylko logiczny, ale i bezpośredni związek pomiędzy doskonaleniem struktur zarządzania a efektywnością działania zgrupowania gospodarczego. Wynika z tego, że grupy kapitałowe okazują się dobrym sposobem na rozwój i restrukturyzację.

Proces ten jednak niesie ze sobą także pewne ryzyka. Są one najczęściej związane ze sposobem wykorzystania instytucji grupy kapitałowej bądź w postaci narzędzia koncentracji branż, bądź wyniku restrukturyzacji jednolitego przedsiębiorstwa, bądź skutku inwestycji w nowe podmioty.

Oczywiście polskie przedsiębiorstwa w materii tworzenia grup kapitałowych zebrały już pewne doświadczenia. Jednak w chwili obecnej rozwój grup kapitałowych – i z tym należy się liczyć – podlega wielu ograniczeniom i uwarunkowaniom. Te ostatnie mogą zmniejszać efektywność tych rozwiązań organizacyjnych i – jak pokazują badania – związane są one głównie ze zdolnością samych przedsiębiorstw do stworzenia dobrej strategii i organizacji holdingu, w tym w szczególności z umiejętnością uświadomienia sobie kluczowych kompetencji (co znacząco wpływa na przykład na kształt nadzoru właścicielskiego), ze zdolnością poprawnego przygotowania partnerów do wspólnych przedsięwzięć. Rezultatem eliminacji owych ograniczeń powinno być zmniejszenie liczby niepowodzeń, polegających na trudności w uzyskiwaniu przez spółki zależne oczekiwanego poziomu wyników finansowych i rynkowych.

**Dr hab. JAN PYKA**

Profesor Akademii Ekonomicznej w Katowicach

• **Czy po dziesięciu latach transformacji można pokusić się o stworzenie generalnej systematyki procesów restrukturyzacyjnych?**

Restrukturyzacja dość jednoznacznie kojarzy się z okresem transformacji. Warto jednak przypomnieć, że w czasach, które określamy jako „słusznie minione”, pojęcie „reorganizacja” robiło karierę nie mniejszą od restrukturyzacji. Treści „reorganizacji” prawie pokrywały się z restrukturyzacją przedsiębiorstw w znaczeniu nadawanym jej współcześnie. Nie zmienia to faktu, że w pierwszym okresie transformacji systemowej skala i zakres zmian dokonujących się w gospodarce znacznie wyprzedziła teorię. Restrukturyzację na różnych poziomach zarządzania gospodarką przygotowywano głównie na podstawie *know-how* zachodnich firm konsultingowych. Lata doświadczeń restrukturyzacyjnych pozwoliły na uogólnienia poznawcze i metodologiczne. Niewątpliwym symptomem zaszytych zmian jest profesjonalizacja polskich firm konsultingowych i znaczący udział polskich wykonawców i podwykonawców w realizacji programów restrukturyzacyjnych, nie tylko w polskiej gospodarce. Teoria dopracowała się pewnej systematyki procesów restrukturyzacyjnych (wahałbym się przed określeniem jej jako generalnej – która według mojej oceny została zaakceptowana także przez praktykę gospodarczą. Niemała w tym zasługa „konferencji krakowskich”).

Jest rzeczą naturalną, że każda systematyka dokonywana w naukach społecznych tworzy gorset rozbijany przez bogactwo rozwiązań w praktyce gospodarczej. Nie może więc dziwić konstatacja, że różnice pomiędzy restrukturyzacją naprawczą a rozwojową są bardzo płynne.

Ważne jest jednak, że tworząc ład teoretyczny w obszarze restrukturyzacji powstaje płaszczyzna lepszej współpracy nauki i praktyki gospodarczej.

• **Jaki powinien być docelowy model polskiego górnictwa węgla kamiennego?**

Dramatyczna sytuacja górnictwa węgla kamiennego, stwarzająca niebezpieczeństwo dla finansów publicznych kraju, wymusza działania restrukturyzacyjne.

Zakres i głębokość koniecznych zmian wynika z grzechu zaniechania i pozorowania przedsięwzięć reformatorskich w górnictwie. Należy podkreślić brak społecznego klimatu dla zmian w górnictwie węglowym. To głównie w sferze mentalności należy widzieć przyczynę i blokadę koniecznych przemian.

Coraz większą świadomość narastającego zagrożenia upadku ekonomicznego branży stworzyło nie-

zbędne minimum społecznego przyzwolenia dla koniecznych zmian.

Przyszłość górnictwa należy widzieć w świetle procesów integracyjnych Polski w strukturach Unii Europejskiej.

Rola państwa będzie ograniczona do tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi sektorów, natomiast pomoc udzielana przez rządy lub przez fundusze państwowe w jakiejkolwiek formie osłabiająca konkurencję, preferująca określone produkty, przedsiębiorstwa lub sektory uznaje się w zapisach Traktatu o Unii Europejskiej za niezgodne z ideą wspólnego rynku.

Przyjmując, że strategicznym celem górnictwa węgla kamiennego w Polsce jest zaspokojenie potrzeb na węgiel energetyczny i koksujący na rynku krajowym i w eksporcie, przy prowadzeniu wydobycia w sposób efektywny i z należytą dbałością o środowisko naturalne określa się zasadnicze ograniczenia modelu funkcjonowania tej branży.

Przewiduje się, że w 2010 roku wydobycie węgla nie przekroczy 90 mln ton, a w 2020 roku – 80 mln ton. Oznacza to, że polskie górnictwo będzie zmuszone ustawicznie dostosowywać poziom wydobycia do możliwości zbytu na rynku krajowym i w eksporcie. Tym samym do utrzymania efektywnych zdolności wydobywczych niezbędne jest kontynuowanie likwidacji nierentownych kopalń.

Podstawowym problemem polskiego górnictwa jest wysoki koszt jednostkowy wydobycia tony węgla. Zważywszy, że 50% całkowitego kosztu własnego stanowi koszt robocizny, konieczna jest redukcja zatrudnienia. Można przewidywać, że w 2010 roku zatrudnienie w górnictwie nie przekroczy 100 tys. osób.

Należy przewidywać stopniowe ograniczenie sprawowania funkcji właścicielskich przez państwo. Tworzone powinny być warunki do integracji kapitałowej kopalń z jednostkami gospodarczymi innych sektorów (energetyka, koksownictwo, hutnictwo) i następnie prywatyzacja tych podmiotów. Nie wyklucza się także prywatyzacji samodzielnych kopalń czy spółek węglowych. Ze względu na wartość majątku oraz zróżnicowaną sytuację ekonomiczno-finansową i górnictwo-geologiczną kopalń oraz spółek węglowych, proces prywatyzacji sektora może być długotrwały.

Realizacji strategicznych celów podporządkowane powinny być struktury organizacyjne górnictwa. Nie wydaje się, aby aktualne struktury koncernowe uśredniające wysiłki i efekty kopalni odpowiadały wyzwaniom efektywności i konkurencyjności rynkowej. Za bardziej racjonalne uznają tworzenie struktury holdingowej, wiążącej kapitałowo samodzielne ekonomicznie i prawnie kopalnie.





---

**Dr hab. EDWARD URBAŃCZYK**  
Profesor Uniwersytetu Szczecińskiego

---

• **Czy po dziesięciu latach transformacji można pokusić się o stworzenie generalnej systematyki procesów restrukturyzacyjnych?**

Wydaje mi się, że można bardziej uściślić to pytanie, a mianowicie czy możemy w chwili obecnej dokonać oceny efektywności procesów restrukturyzacyjnych zachodzących w gospodarce polskiej na przestrzeni ostatniego dziesięciolecia. Gdyby w ten sposób podejść do tego zagadnienia, to można jednoznacznie stwierdzić, że w chwili obecnej nie prowadzi się praktycznie żadnych badań w tym zakresie, ani w układzie makroekonomicznym, ani w układzie sektorowym, ani też w ramach pojedynczych przedsiębiorstw. Wszyscy przyjmują to jako aksjomat, tzn. przyjmują, że procesy restrukturyzacyjne powinny dawać pożądane efekty w dopasowywaniu struktur organizacyjnych podmiotów gospodarczych do aktualnych wymogów rynkowych i otoczenia konkurencyjnego. Tak naprawdę to termin restrukturyzacja jest w chwili obecnej jednym z bardziej popularnych pojęć stosowanych w odniesieniu do podmiotów gospodarczych, znajdujących się w trudnej sytuacji ekonomicznej. Restrukturyzacja jest w tych przypadkach postrzegana jako sposób na pokonywanie bieżących trudności i stworzenie podstaw dalszego rozwoju przedsiębiorstw. Procesy restrukturyzacyjne, jak się wydaje, są również inspirowane przez chęć i potrzebę wchodzenia do naszych przedsiębiorstw – w charakterze inwestora strategicznego – silnych ekonomicznie podmiotów zagranicznych, w celu wzmocnienia ich pod względem kapitałowym i technologicznym. Jednakże doświadczenia zachodnie pokazują, że alianse zawierane między przedsiębiorstwami o nierównych potencjałach i pozycji konkurencyjnej, czyli alianse niesymetryczne, mogą być na dłuższą metę niekorzystne dla słabszego partnera i doprowadzić do jego eliminacji z rynku. Wydaje się zatem, że bardzo ważnym zagadnieniem jest w dalszym ciągu uświadamianie wielu polskim menedżerom, na czym polegają korzyści wynikające z restrukturyzacji, dlaczego powinno się takie procesy przeprowadzać i jakimi drogami do nich dochodzić. Menedżerowie zachodni „przerabiają” tę lekcję od co najmniej kilkudziesięciu lat, a i tak wciąż popełniają błędy. Polscy menedżerowie są w luksusowej sytuacji, skoro mogą te doświadczenia przyswoić i wykorzystać. Mimo jednak dynamicznych zmian w polskiej gospodarce w ostatnim okresie, jesteśmy w dalszym ciągu postrzegani jako kraj o dużym poziomie ryzyka inwestycyjnego i silnej ochronie rynku przez państwo. W wielu przedsiębiorstwach procesy restrukturyzacyjne natrafiają na poważny opór ze

strony związków zawodowych, które obawiają się wyniku realizacji tych procesów – grupowych zwolnień załogi. W wielu przedsiębiorstwach kadra zarządzająca jest zbyt słaba, aby dokonać tych procesów, a firmy nie posiadają środków, aby zlecić je wyspecjalizowanym agendom. Takie przedsiębiorstwa są oczywiście w najgorszej sytuacji, ponieważ o sukcesie firmy decydują zatrudnieni w niej ludzie, a przede wszystkim menedżment, od którego wymaga się kompetencji oraz rozległej wiedzy z różnych dyscyplin, a także dużego doświadczenia. Nie trzeba chyba nikogo przekonywać, że właściwe przeprowadzenie procesów restrukturyzacyjnych w danym podmiocie gospodarczym wymaga powołania interdyscyplinarnego zespołu ekspertów i doradców. I choć każdy z jego członków ma z reguły określoną specjalizację, to warunkiem sprawnej współpracy w takim zespole powinna być bardziej lub mniej szczegółowa znajomość pozostałych składników wiedzy o procesach restrukturyzacyjnych. Zarówno właściciele przedsiębiorstwa, jak i kadra w nim zatrudniona powinni być przekonani o tym, że prawidłowo zrestrukturyzowane przedsiębiorstwo, a więc posiadające sprawną strukturę organizacyjną, wysokiej klasy menedżment, a także oczekiwaną przez rynek strukturę produkcji, czynią z tego przedsiębiorstwa wysoce atrakcyjnego partnera dla potencjalnych inwestorów, zmniejszając przy tym ryzyko jego działalności – zarówno w krótszym, jak i dłuższym horyzoncie czasowym, a także podwyższając w sposób znaczący jego wartość rynkową. Jest to, jak wiemy, jeden z głównych celów działania każdego podmiotu gospodarczego w aktualnych uwarunkowaniach rynkowych.

Można więc postawić hipotezę, że procesy restrukturyzacyjne są obiektywną koniecznością w każdej gospodarce rynkowej. Te przedsiębiorstwa, które nie rozpoczną lub nie przyspieszą procesów restrukturyzacyjnych dostosowanych do zmiennego otoczenia, są skazane na wegetację, a w dalszej kolejności na likwidację w stosunkowo krótkim czasie. Jest to zatem proces nieodwracalny w polskiej gospodarce, w której zaostrza się konkurencja, zwiększa się udział bezpośrednich inwestorów zagranicznych, a także coraz bliższa staje się perspektywa wejścia Polski do Unii Europejskiej.

Sądzę, że można pokusić się o stwierdzenie, że w wielu gałęziach gospodarki polskiej procesy restrukturyzacji idą we właściwym kierunku. Dotyczy to takich gałęzi gospodarki, jak przemysł elektromaszynowy, telekomunikacja czy przemysł spożywczy. Znaczące osiągnięcia w tym zakresie ma większość przedsiębiorstw należących do narodowych funduszy inwestycyjnych. Firmy zarządzające tymi funduszami wymusiły niejako na podleg-

łych im jednostkach zmiany organizacyjne, a także wprowadzenie nowych technik i technologii. Spośród 513 przedsiębiorstw należących do 15 narodowych funduszy inwestycyjnych zdecydowana większość realizuje z powodzeniem główne cele restrukturyzacji, tzn. poprawę ich konkurencyjności.

Na podstawie badań przeprowadzonych w tym zakresie przez zespół szczecińskich naukowców – opublikowanych na łamach „Przeglądu Statystycznego” – można stwierdzić, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach tych funduszy znacznie poprawiły swoją działalność w czterech głównych obszarach, a mianowicie w sferze produkcyjnej, organizacyjnej, finansowej i marketingowej. W dziedzinie produkcji badane przedsiębiorstwa znacznie udoskonalili metody wytwórcze (technologię) oraz gospodarkę środkami trwałymi, a także gospodarkę zaopatrzeniową i magazynową. Znaczne przeobrażenia w tych przedsiębiorstwach zachodzą w sferze organizacyjnej. Odnoszą się one do przeobrażeń w zakresie pracy ludzi, a więc systemów zarządzania i kierowania, systemów motywacyjnych, systemów obiegu informacji oraz organizacji pracy. Procesy restrukturyzacyjne wymuszają też zmiany w sferze marketingowej przedsiębiorstw. Zmiany te koncentrują się wokół produktu i możliwości jego sprzedaży. Dotyczą więc cech samego produktu, jak również kanałów dystrybucji i promocji, a także doboru wszechstronnie wykształconej kadry marketingowej. Zmiana filozofii myślenia następuje także – w dynamicznie restrukturyzowanych przedsiębiorstwach – w ich strategii finansowej. Odnosi się to do tak znanych obszarów, jak: koszty, rentowność, struktura zasobów kapitałowych i sterowanie płynnością finansową przedsiębiorstwa.

Dyskusja prowadzona w ramach konferencji wyraźnie dowiodła, że mamy w chwili obecnej do czynienia niejako z dwoma rodzajami restrukturyzacji, a mianowicie restrukturyzacją rozwojową i restrukturyzacją naprawczą. Pierwszy rodzaj ma prowadzić do wzmocnienia pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, drugi rodzaj – do przewyżczenia trudności ekonomiczno-finansowych. Uważam, że zakres restrukturyzacji jest uwarunkowany

w chwili obecnej kondycją ekonomiczną podmiotów gospodarczych. W zależności bowiem od tego, jaka jest sytuacja finansowa przedsiębiorstwa, konstruuje ono różne strategie rozwojowe w krótszym i dłuższym czasie. Uważam również, że nadmierny fiskalizm państwa nie sprzyja procesom restrukturyzacyjnym zachodzącym na różnych szczeblach organizacyjnych gospodarki narodowej.

#### • Czy branżowy podział metod restrukturyzacji oddaje rzeczywiste różnicowanie tego procesu?

Uważam, że każda branża gospodarki narodowej, wymaga innego podejścia, innej filozofii restrukturyzacyjnej. Dużo miejsca w czasie konferencji poświęcono zagadnieniom restrukturyzacji polskiego górnictwa. Jest to specyficzny problem, którego nie można odnieść do żadnej innej gałęzi gospodarki narodowej. Z problemem tym nie uporało się kilka kolejnych rządów. A więc muszą być zastosowane odmienne podejścia do problemów restrukturyzacyjnych w odniesieniu do poszczególnych branż. Tak naprawdę, to żaden rząd po 1989 r. nie miał jasno sprecyzowanej polityki restrukturyzacyjnej w odniesieniu do poszczególnych sektorów gospodarki narodowej. Restrukturyzacja, zwłaszcza finansowa i organizacyjna, zachodząca w podmiotach gospodarczych należących do różnych branż, przebiegała z reguły w sposób żywiołowy z dużą zależnością od czynników społecznych funkcjonujących w ramach tych podmiotów. Różne są też skutki tej restrukturyzacji. Na przykład restrukturyzacja w polskiej bankowości doprowadziła do przejścia w ponad 50% kontroli nad polskimi bankami przez kapitał zagraniczny. Zjawisko to nie występuje w żadnym kraju członkowskim Unii Europejskiej. Sądzę, że nadszedł już czas, aby procesom restrukturyzacyjnym w polskiej gospodarce nadać dominującą rangę, w celu zdecydowanego zwiększenia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw wobec wyzwań stawianych przez Unię Europejską, której członkiem mamy się stać w stosunkowo niedługim czasie.

Referaty nadesłane na międzynarodową konferencję naukową nt. „Restrukturyzacja a poprawa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie” zostały wydane w formie książkowej. Tegoroczna konferencja stanowi kontynuację czterech poprzednich tego typu corocznych spotkań, jakie miały miejsce w latach 1994–1997. Efekty tych konferencji zostały również opublikowane: • „Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej”, oprac. i red. naukowa R. Borowiecki, AE-TNOiK, Kraków 1994; • „Analiza ekonomiczna i wycena przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej”, oprac. i red. naukowa R. Borowiecki, AE-TNOiK, Kraków 1995; • „Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw”, oprac. i red. naukowa R. Borowiecki, AE-TNOiK, Kraków 1996; • „Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw”, oprac. i red. naukowa R. Borowiecki, AE-TNOiK-KNOiZ PAN-PSB, Kraków 1997.

**Książki są do nabycia w Oddziale TNOiK w Krakowie ul. Wrocławska 53, 30-011 Kraków, tel. (0-12) 633-13-66 wew. 281, tel./fax 633-40-82.**



Janusz T. Hryniewicz

# Polityka i gospodarka

## Analiza wzajemnych zależności

### Mobilizacja społeczna a rozwój gospodarczy

**P**od pojęciem mobilizacji społecznej rozumiem tu wszelkie zjawiska polegające na samoorganizacji zmierzającej do tworzenia grup interesu i ruchów społecznych oraz usiłowania mające na celu uzyskanie zbiorowego poparcia dla ich celów. Gotowość ludzi do aktywnego uczestnictwa w procesach gospodarczych oglądana z perspektywy porównań różnych zbiorowości dostarcza oczywistych spostrzeżeń o zróżnicowanym natężeniu zachowań przedsiębiorczych i w ogóle gospodarczych. W społecznościach o niskim potencjale mobilizacyjnym mamy do czynienia z takimi powiązaniem między ludźmi, które zamykają się w ramach grup rodzinno-koleżeńskich. Istnieje tu duża niechęć do uczestnictwa w różnego typu grupach interesu wzmocniana przez nieufność wobec wszystkich, którzy nie należą do grupy własnej. Informacja cyrkuluje wewnątrz małych grup, brak jest kontaktu z odmiennymi ideami i brak dyskusyjowej wymiany myśli. Postawy wobec otoczenia i problemów gospodarczych są w minimalnym stopniu poparte racjonalną analizą, a w większym emocjami o charakterze defensywnym. Nieufność powoduje, że przedsiębiorczość jest kojarzona z niezwykle dużym ryzykiem dlatego, że nie można mieć pewności, że inni ludzie zachowają się rzetelnie i zgodnie z oczekiwaniami.

W społecznościach, w których stowarzyszenia dobrowolne są chętnie tworzone łatwiej jest o przewyciężenie atomizacji klanowej. Względnie powszechne uczestnictwo ludzi w różnego typu zorganizowanych formach działalności zbiorowej, sprzyja nabywaniu przekonania, że inni też mogą kierować się normami moralnymi bardziej zobiektywizowanymi niż partykularne normy nakazujące dbałość, głównie o własną rodzinę. Prowadzi to do zmniejszenia niepewności i obaw związanych z inwestowaniem własnych pieniędzy i energii w różnego typu, indywidualne i zbiorowe, przedsięwzięcia gospodarcze (Hryniewicz 1990). Z dotychczasowych badań zrealizowanych w 1034 gminach liczących nie więcej niż 50 tys. mieszkańców, wynika, że mobilizacja społeczna sprzyja przedsiębiorczości a także tworzeniu infrastruktury technicznej warunkującej działalność przedsiębiorczą, oraz podnosi wydatnie komfort życiowy mieszkańców gmin (Hryniewicz, Jałowiecki 1997).

W jaki sposób mobilizacja społeczna wpływa na rozwój gospodarczy? Wpływ mobilizacji na rozwój

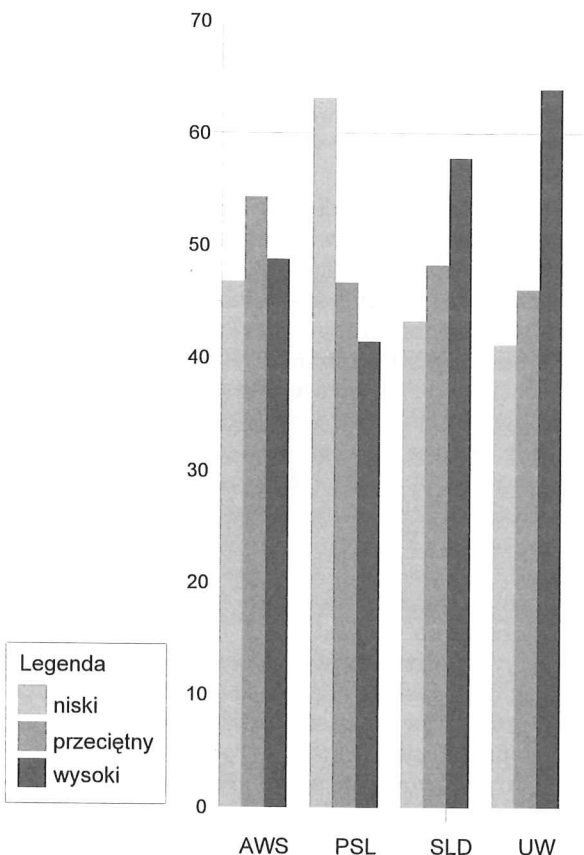
gospodarczy polega na tym, że uczestniczące w niej grupy interesu są źródłem nowych idei, innowacji i usprawnień życia zbiorowego. Konkurencyjne ze sobą ideami i innowacjami tworzą one w danej społeczności specyficzną atmosferę współzawodnictwa i wywierają na władze lokalne stałą presję na rzecz realizacji własnych projektów. Wcześniejsza mobilizacja społeczna owocuje, dość wyraźnie, następującym po niej relatywnym przyspieszeniem rozwoju gospodarczego gmin. **Im więcej jest w gminie grup interesu i im większe w nich uczestnictwo, tym większe jest natężenie takich zjawisk, jak innowacyjność w zarządzaniu gminą, przedsiębiorczość i rozwój gospodarczy** [3, 4].

Niski poziom samoorganizacji w Polsce przejawiający się w małej liczbie stowarzyszeń gospodarczych i im podobnych oraz mała liczba osób w nich uczestniczących powoduje, że kluczową rolę w procesach mobilizacji społecznej pełnią partie polityczne. Partie polityczne zdominowały w Polsce procesy mobilizacji nie dlatego, że przywódców partyjnych cechuje swoisty imperializm polityczny, ale dlatego, że umiejętności i gotowość do organizowania się społeczeństwa są tak niskie, że wystarczy zaistnienie jakiegokolwiek, w miarę masowej, formacji zorganizowanej, aby jej moc sprawcza została wychwycona przez wskaźniki statystyczne.

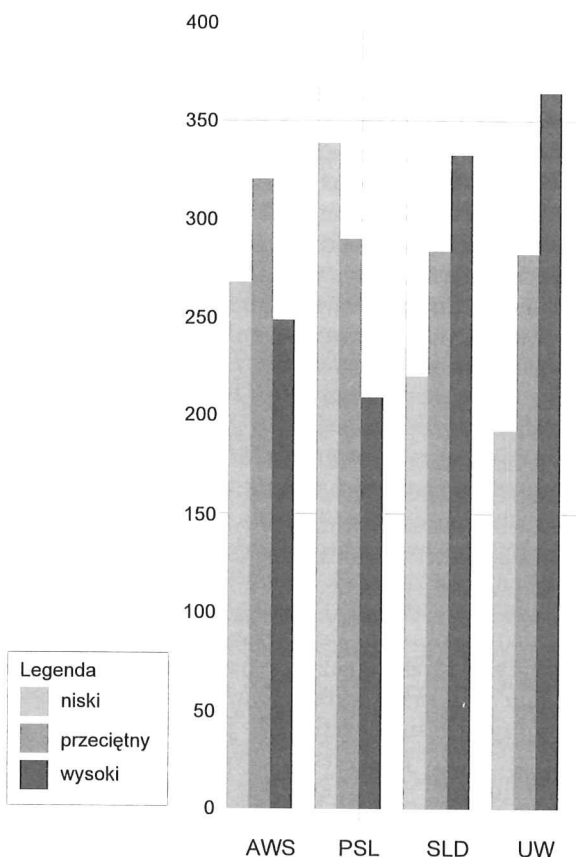
### Status wyborczy partii politycznych a poziom rozwoju gospodarczego i innowacyjność gminna

**W** trakcie dalszych rozważań zaprezentuję informacje mówiące o tym, czy i w jakim stopniu popularność partii politycznych idzie w parze z rozwojem gospodarczym i innowacyjnością władz gminnych. Innowacyjność, jest tu równoznaczna ze stosowaniem działań składających się na marketing gminny. Z badań zachowań wyborczych wynika, że wyniki wyborów w gminach cechuje względna stałość i podobieństwo, co oznacza, że ludzie podobnie głosują w wyborach parlamentarnych, prezydenckich czy referendum (Zarycki 1998). Możemy przyjąć, że im lepszy wynik w wyborach '97, tym lepszy wynik w wyborach lokalnych i tym większy wpływ danej partii na władzę gminną. Spójrzmy zatem na rysunki opisujące, w jaki sposób wynik wyborczy danej partii wiąże się z poziomem rozwoju gospodarczego gminy.

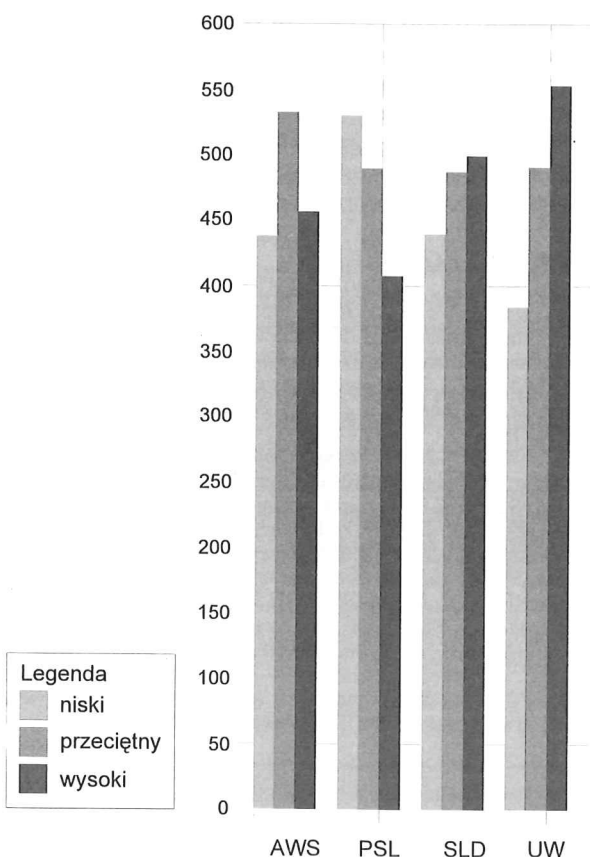
**Rys. 1. Wynik wyborczy danej partii politycznej a mobilizacja społeczna w gminach**



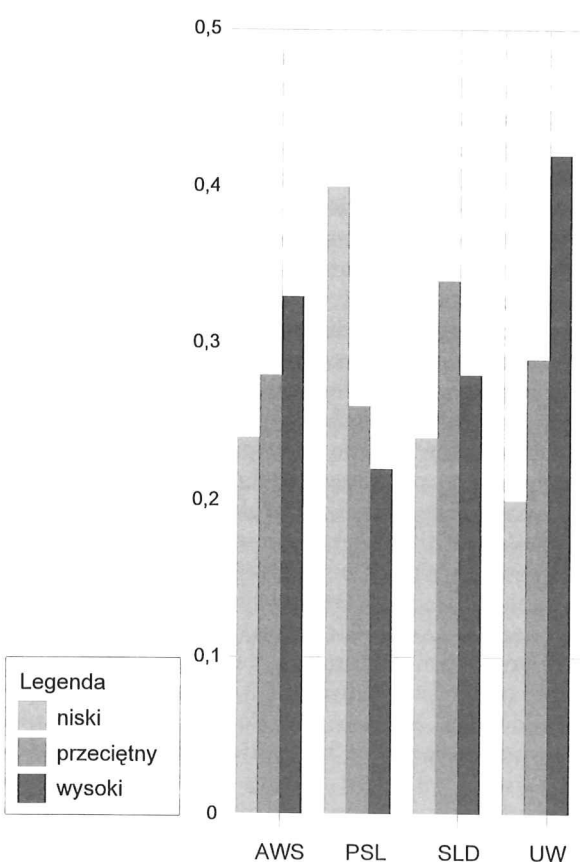
**Rys. 2. Wynik wyborczy danej partii politycznej a dochody własne gmin per capita w PLN**



**Rys. 3. Wynik wyborczy danej partii politycznej a inwestycje gminne per capita w PLN**



**Rys. 4. Wynik wyborczy danej partii politycznej a szanse wzrostu miejsc pracy**



Popularność wyborcza AWS jest minimalnie większa w gminach biednych. Partii tej sprzyja bardzo wysoka aktywność wyborcza, niemniej to, czy w gminach partia ta jest silniejsza albo słabsza nie ma znaczenia z punktu widzenia rozważanej tu problematyki gospodarczej, obecność AWS nie przeszkadza, ale i nie pomaga. Z kolei PSL jest bardzo wyraźnie partią gmin nie radzących sobie z gospodarką rynkową i o najniższym zaawansowaniu cywilizacyjnym. Są to na ogół gminy wiejskie.

Ruch Odbudowy Polski ma podobne do PSL zakotwiczenie gminne, z tym że jeszcze bardziej sprzyja mu ubóstwo gminne, związek głosowania na ROP ze wskaźnikami zaawansowania cywilizacyjnego jest bardzo słaby i nie zawsze statystycznie istotny. Równie słabo zarysowany jest związek Unii Pracy z charakterystyką gospodarczą gmin. SLD ma relatywnie silną pozycję w gminach o małej otwartości na kapitał zagraniczny i małym nastawieniu prorozwojowym. Natomiast pozostałe wskaźniki rozwoju gospodarczego pozytywnie wiążą się z pozycją tej partii w gminach. Unia Wolności jest partią gmin liderujących rozwojowi gospodarczemu Polski i wdrażaniu reform. Im wyższy poziom rozwoju gminy, tym wyższa pozycja polityczna tej partii mierzona wynikami wyborczymi.

Przyjrzyjmy się obecnie, w jaki sposób wynik wyborczy partii politycznych wiąże się z wdrażaniem innowacji w zarządzaniu gminą, czyli marketingu gminy.

Pozycja polityczna AWS nie wiąże się znacząco z metodami zarządzania gminą, partia ta ani nie sprzyja, ani nie przeszkadza we wdrażaniu innowacji przez władze gminne. Wynik wyborczy PSL wykazuje relatywnie najsilniejszy związek z niechęcią władz gminnych do usprawniania zarządzania gminą. Podobnie negatywny związek z innowacyjnością władz gminnych wykazuje popularność ROP w gminie, z tym jednak, że związek ten jest znacznie słabszy niż w przypadku PSL. Pozycja polityczna SLD dość dobrze przekłada się na innowacyjne funkcjonowanie władz gminnych. Im więcej głosów oddano na tę partię w gminie, tym większa aktywność jej władz we wdrażaniu innowacji w zarządzaniu, choć związek ten nie jest tak silny, jak w przypadku UW. Wynik wyborczy Unii Pracy wykazuje bardzo słabą korelację dodatnią z innowacyjnością. Zdecydowanie najsilniejszy związek między pozycją polityczną partii w gminie a aktywnością innowacyjną władz gminnych stwierdzamy w przypadku Unii Wolności. Wynika stąd, że wokół partii tej wytwarza się taka konstelacja interesów, motywacji oraz kwalifikacji i umiejętności menedżerskich, która wytwarza wystarczająco silny nacisk na władze gminy, aby skłonić je do podejmowania nowatorskich działań.

Analiza wdrażania innowacji w zarządzaniu gminami dowodzi, że **mamy w Polsce do czynienia z dwoma rodzajami konsolidacji prorozwojowej. Lewicowa wytworzona wokół SLD i centroprawicowa, znacznie silniejsza merytorycznie, ale o mniejszej popularności wyborczej,**

**wokół UW.** Najsilniejszym ośrodkiem konsolidacji interesów antyreformatorskich jest PSL i w znacznie mniejszym stopniu ROP. Podkreślić należy, że spostrzeżenia powyższe nie są prawami przyczynowymi, wyrażają one jedynie współwystępowanie określonych zjawisk.

## Wnioski

Używany w tym opracowaniu termin „prorozwojowe nastawienie partii politycznych i ich elektoratów” rozumieć należy jako „prorozwojowe, jak na polskie warunki”. Sformułowania tego użyłem, żeby osadzić prezentowane tu wyniki badań w szerszym kontekście dominujących w Polsce orientacji osobowościowych. Z badań ogólnopolskich wynika, że w polskim społeczeństwie dominują postawy kolektywistyczne i egalitarne, towarzyszy temu niechęć do kluczowych instytucji rynkowych, takich jak np... konkurencja, czy własność prywatna (Hryniewicz, Jałowicki 1997). Prowadzi to do wniosku o dualnym obliczu środowisk proreformatorskich, w których istnieje dość silne zapotrzebowanie na etatyzm i egalitaryzm, kosztem indywidualizmu i prorokowości.

Na tle dość niskiej akceptacji społeczeństwa dla zmian prorokowych możemy wskazać na dwa ośrodki konsolidacji interesów prorozwojowych. Słabiej wykrystalizowany wokół SLD i silniej skonsolidowany, ale posiadający małe poparcie społeczne, wokół UW. Oznacza to, że w zasadzie tylko te dwie formacje polityczne mogą być traktowane jako wyraźne podmioty sprawcze wdrażania reform gospodarczych w Polsce i podejmowania działań prorozwojowych. Z tym jednak, że cechy elektoratu, jak i sposób zakotwiczenia w gminach wskazuje, że SLD znacznie trudniej będzie przychodzić inicjowanie tego typu działań niż UW. Związek pozostałych partii politycznych z realizowaniem działań reformatorskich i prorozwojowych jest albo negatywny (np. PSL) albo nieistotny statystycznie (np. AWS).

Janusz T. Hryniewicz

## BIBLIOGRAFIA

- [1] GORZELAK G., JAŁOWIECKI B., *Koniunktura Gospodarcza i mobilizacja społeczna w gminach '95. Raport z pierwszego etapu badań*, Studia Regionalne i Lokalne, Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Warszawa 1996.
- [2] HRYNIEWICZ J., *Procesy aktywności publicznej w miejskich społecznościach lokalnych*, „Studia Socjologiczne” nr 3-4/1990, s. 59-73, 1990.
- [3] HRYNIEWICZ J., *Marketing gminny - innowacja w zarządzaniu gminą*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/98, s. 11-14, 1998.
- [4] HRYNIEWICZ J., *Wymiary rozwoju gospodarczego gmin*, (w:) G. GORZELAK, B. JAŁOWIECKI (red.) *Koniunktura gospodarcza i mobilizacja społeczna w gminach*, wyd. m. Swianiewicz-EUROREG, Warszawa 1998, s. 58-80.
- [5] HRYNIEWICZ J., JAŁOWIECKI B., *System polityczny a rozwój gospodarczy*, EUROREG - m. Swianiewicz, Warszawa 1997.
- [6] PUTNAM R.D., *Demokracja w działaniu*, Wyd. Znak Kraków, 1995.
- [7] ZARYCKI T., *Nowa przestrzeń społeczno-polityczna Polski*, wyd. m. Swianiewicz-EUROREG, Warszawa 1998, s. 58-80.



*Włodzimierz Sroka*

# Transfer wiedzy w aliansach strategicznych szansą na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw

**Artykuł prezentuje wykorzystanie koncepcji tzw. uczącej się organizacji do transferu wiedzy między partnerami w aliansach strategicznych i w rezultacie – wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Wiedza, będąc głównym czynnikiem przewagi konkurencyjnej, powinna być nabywana od partnera, przyswajana w macierzystych organizacjach i przekształcana w nowe kompetencje. W artykule przedstawiono także różne podejścia do realizacji procesu organizacyjnego uczenia się w aliansach strategicznych.**

Wiedza staje się kluczowym elementem w walce o konkurencyjność. W warunkach burzliwego otoczenia lat 90. przedsiębiorstwa są w stanie utrzymać swoją pozycję konkurencyjną, jeśli stale generują nową wiedzę, upowszechniają ją wewnątrz swych organizacji i przekształcają w nowe kompetencje<sup>1)</sup>. Twierdzenie to nabiera szczególnego znaczenia w przypadku aliansów strategicznych, gdyż stanowią one doskonałą okazję do wzajemnego uczenia się partnerów. Warto jednak podkreślić, że alianci nie powinni opierać się tylko na współdziałaniu w celu rozwoju swych umiejętności. Chcąc zwiększyć swoją konkurencyjność, powinni przyswajać sobie kompetencje nabyte dzięki partnerstwu. Proces ten opiera się na koncepcji tzw. uczącej się organizacji, czyli wewnętrznej organizacji ułatwiającej zespołowe nabywanie doświadczenia i uczenie się<sup>2)</sup>.

Utworzenie aliansu strategicznego nie oznacza wyeliminowania konkurencji między partnerami. Chociaż kooperacja zawsze dotyczy ściśle określonych dziedzin każdego z nich, to mimo nawiązanego porozumienia ciągle pozostają oni potencjalnymi rywalami. J. Lewis twierdzi nawet, że alians z konkurentem nie powinien ograniczać rywalizacji między nimi, lecz w celu uniknięcia destrukcyjnych konfliktów, powinien być ograniczony do obszaru, w którym partnerzy nie konkurują ze sobą<sup>3)</sup>. Zjawisko to można określić jako tzw. konkurencyjną kooperację. Nawet sukces partnerstwa nie eliminuje konkurencji między nimi, a czasem nawet przyczynia się do jej nasilenia, przyjmując formę tzw. wyścigu po kompetencje i prowadząc do prawdziwej walki konkurencyjnej wewnątrz aliansu. Wystąpienie takiej sytuacji może być źródłem konfliktów, doprowadzając w skrajnych przypadkach do kryzysu między partnerami. Przejawia się to w agresywnych postawach w celu zdobycia maksimum infor-

macji. Działalność taka jest szkodliwa dla każdego sojuszu, naraża go na niepowodzenie i wstrzymanie kooperacji. Aby tego uniknąć, należy wcześniej określić zakres, formę i kierunek transferu kompetencji oraz rozgraniczyć produkty lub rynki każdego z partnerów. Inną możliwością jest skoncentrowanie działalności sojuszu na wczesnych fazach łańcucha wartości, np. badaniach i rozwoju, czyli zawarciu tzw. aliansu przedkonkurencyjnego.

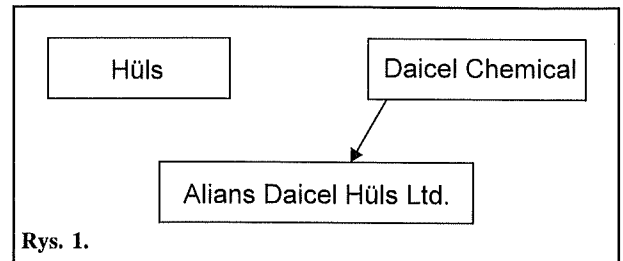
Wiedza nabywana przez przedsiębiorstwo w procesie organizacyjnego uczenia się może być klasyfikowana w różnych warstwach. Przed utworzeniem aliansu, każde przedsiębiorstwo dysponuje pewną wiedzą wewnętrzną, którą samo wygenerowało. Obejmuje ona informacje związane z wytwarzanymi produktami lub usługami, obsługiwanymi rynkami, otoczeniem konkurencyjnym. Utworzenie sojuszu sprawia, że partnerzy wzajemnie uzyskują dostęp do swoich zasobów, np. informacji o strukturze rynku, technologii, *know-how* etc. Ta warstwa wiedzy nosi nazwę środowiskowej. Następna warstwa wiedzy jest zgrupowana wokół wiedzy środowiskowej i nosi nazwę wiedzy wirtualnej. Określa ona sposób, w jaki wiedza środowiskowa jest nabywana, a następnie przekształcana w wiedzę wewnętrzną przedsiębiorstwa i obejmuje wiedzę, która jest uważana za pożądaną w przedsiębiorstwie. Aby poszerzyć swoją własną wiedzę bazową, przedsiębiorstwo musi być poddane procesowi uczenia się składającego się z percepcji (sposobu), internalizacji i abstrakcji zasobów wiedzy partnera<sup>4)</sup>. W pierwszej fazie uczenia się – percepcji – wiedza partnera dotycząca warunków rynkowych, technologii, systemów zarządzania, jest transferowana do wspólnego przedsięwzięcia. Pracownicy zaangażowani w działania aliansu uczą się, nabywają doświadczenie i w rezultacie zmieniają swą własną wiedzę bazową. Transfer wiedzy do aliansu



nie oznacza jednak, że jest ona przyswajana przez przedsiębiorstwo partnerskie. Proces ten odbywa się dopiero w następnym kroku uczenia się – internalizacji. W ostatnim kroku uczenia się, czyli abstrakcji, następuje zmiana podstawowych wartości i reguł postępowania przedsiębiorstwa. W rezultacie takiego procesu, wiedza wewnętrzna przedsiębiorstwa zmienia się we wszystkich obszarach, a jego zdolność do generowania własnej wiedzy rośnie. Jak pokazuje praktyka, jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa są zdolne do realizacji procesu organizacyjnego uczenia się poprzez alians strategiczny. Przykładem takiego przedsiębiorstwa może być niemiecki koncern Hüls, który w 1973 r. utworzył alians z japońską firmą chemiczną Daicel Chemical. W tym czasie japońskie przepisy prawne zezwalały na maksymalnie 50% udział partnerów zagranicznych we wspólnych przedsięwzięciach. Specyficzne wymagania rynku japońskiego, a zwłaszcza znajomość kanałów dystrybucji, spowodowały, że Niemcy nie zdecydowali się na inwestycję typu *greenfield* lub fuzję, lecz wybrali utworzenie aliansu. Jest to typowy alians komplementarny w formie *joint venture*, w którym partner niemiecki dostarcza wiedzę technologiczną, półprodukty i produkty gotowe, oraz technologię procesu produkcyjnego, natomiast wkładem Japończyków jest znajomość rynku, kontakty z potencjalnymi klientami i adaptacje produktowe niezbędne do spełnienia specyficznych wymagań rynku japońskiego. Wspólna firma osiąga obrót ok. 100 mln DEM, przy zatrudnieniu 60 pracowników, głównie w marketingu i sprzedaży. Opcjonalna działalność sprawia, że obie strony są zainteresowane kontynuacją współpracy.

Alians ten może być uważany za kooperację stałego typu, który w dobie globalnej gospodarki wydaje się przestarzały. Praktykowane jest tylko uczenie percepcyjne, tzn. wiedza Japończyków została transferowana tylko do aliansu (rys. 1). Chociaż partner niemiecki uświadamia sobie użyteczność tej wiedzy, brak mu jednak chęci do jej transferu do przedsiębiorstwa macierzystego. Co więcej, pomimo znacznego prawdopodobieństwa sukcesu, a nawet nacisków ze strony japońskiej, Hüls nie jest zainteresowany wykorzystaniem wspólnego produktu na rynkach europejskich! Trudność w realizacji transferu wiedzy potęgują również problemy z komunikowaniem się w aliansie, będące wynikiem niewłaściwej polityki personalnej. Po 5 latach intensywnej pracy w Japonii, pracownicy niemieccy wracają do kraju i są przenieszeni na pozycje nie związane bezpośrednio z tymi, które zajmowali w aliansie. Tym samym doświadczenie, które uzyskali, jest tracone. Nowo mianowani menedżerowie często nie posiadają specyficznych umiejętności kulturowych, aby wzmocnić pozycję konkurencyjną ich koncernu w Japonii. Potencjalnych klientów nie zachęca również brak prokonsumenckiego nastawienia aliansu i jego niewielka elastyczność. Takie postępowanie rzutuje nie tylko na alians, ale również na przedsię-

biorstwa macierzyste i nie sprzyja wzmocnieniu ich pozycji konkurencyjnej. Sojusz ten można określić mianem nie wykorzystanych możliwości, gdyż umiejętność elastycznego dostosowania się koncernu niemieckiego do wysokich wymagań rynku japońskiego pozwoliłaby mu na uzyskanie przewagi nad innymi konkurentami<sup>5)</sup>.



Inne podejście do transferu wiedzy w aliansie strategicznym stosuje Bosch, który ma swoje udziały w pięciu spółkach *joint ventures* w Japonii, wynoszące od 12,5 do 50%. W przeciwieństwie do większości przedsiębiorstw niemieckich, koncern ten docenia znaczenie parytetowych (50–50) przedsięwzięć z Japończykami, traktując tarcia i walkę o władzę jako konflikt interesów generujący nową wiedzę i procesy innowacyjne, co sprzyja utrzymaniu przywództwa technologicznego.

W pierwszym etapie uczenia się – percepcji – partnerzy Boscha zostali wybrani w celu zapewnienia dostępu do rynku japońskiego. Koncern niemiecki ponosi odpowiedzialność za technologię, *know-how* produktów, natomiast Japończycy odpowiadają za lokalizację, załogę, część wyposażenia produkcyjnego, a przede wszystkim za znajomość rynku i kontakty z klientami, co oznacza, że jego aliansy mają komplementarny charakter.

W drugim etapie uczenia się – internalizacji – celem Boscha jest świadomy transfer wiedzy zgromadzonej przez spółki *joint ventures* do macierzystego koncernu i jego europejskich filii. Aby to osiągnąć, Bosch organizował tzw. zebrania strategiczne skupiające się na kierowaniu regionalnym przepływem wiedzy, np. spotkania skierowane na koordynację działań w Azji. Na poziomie operacyjnym Bosch promuje intensywną wymianę personelu technicznego: pracownicy spółek *joint ventures* szkole się na niemieckich urządzeniach produkcyjnych, aby dobrze poznać technologię i procesy produkcyjne, a pracownicy z Niemiec wysyłani są do Japonii, aby zagwarantować skuteczny transfer wiedzy.

W ostatnim kroku uczenia się – abstrakcji – głównym celem strategicznym Boscha jest opanowanie japońskiego sposobu uczenia się. Koncern ten stoi na stanowisku, że japońscy producenci rozszerzą swoje działania w Europie, będącej głównym rynkiem Boscha. Jak pokazuje przykład USA, japońscy producenci próbują przekonać swych krajowych dostawców do inwestowania na nowo „podbitych” rynkach. W Wielkiej Brytanii niektórzy z nich już

dokonali inwestycji, aby móc efektywniej obsługiwać fabryki Toyoty i Nissana. Z powodu ekspansji konkurentów globalnych, przedsiębiorstwa europejskie, a zwłaszcza niemieckie, tracą udziały na swych macierzystych rynkach. Zwiększona aktywność Boscha na rynku japońskim ma na celu zrekomensowanie potencjalnych strat na rynku europejskim, poprzez bezpośredni dostęp do japońskich koncernów samochodowych i zagwarantowanie sobie kontraktów dostawczych do ich zamorskich filii. Poznanie japońskiego sposobu myślenia i mentalności, filozofii ciągłego ulepszania, pozwala Boschowi na antycypowanie ruchów konkurencji, a co za tym idzie – odpowiednie reagowanie. Żeby zrealizować ten zamiar, Bosch korzysta z usług japońskiego konsultanta ds. zarządzania, firmy Imai<sup>6)</sup>.

macji o filozofii działania japońskich przedsiębiorstw, mentalności pracowników, ich sposobie myślenia. Pozwoliłoby mu to na uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami. Wykorzystując analogię do działalności japońskich koncernów samochodowych na rynku amerykańskim na początku lat 60., miałyby szansę na rozpoczęcie samodzielnej działalności w Japonii.

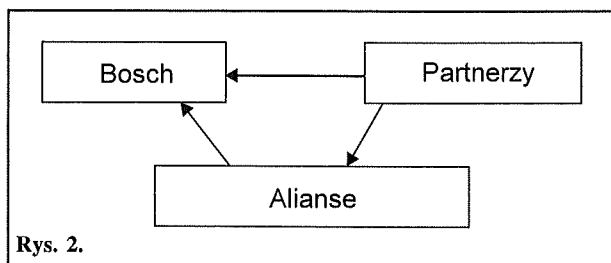
Zupełnie inne podejście zastosował Bosch, a jego działania prowadzą nawet do zmiany filozofii przedsiębiorstwa. Pozwała mu to lepiej przewidywać ruchy konkurencji i być mniej narażonym na nieprzewidywalne zmiany otoczenia. Procesowi temu sprzyja aktywne motywowanie wszystkich pracowników do nabywania i transferu wiedzy. Świadczy to o tym, iż koncern ten skutecznie wykorzystuje w swoich aliansach koncepcję organizacyjnego uczenia się, traktując wiedzę nabytą od swoich partnerów z aliansów strategicznych jako najlepszy sposób na wzmocnienie globalnej konkurencyjności.

Włodzimierz Sroka

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> NONAKA I., *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review”, Nov.-Dec. 1991.
- <sup>2)</sup> HAMEL G., *Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances*, „Strategic Management Journal”, vol. 12, 1991.
- <sup>3)</sup> LEWIS J., *Strategische Allianzen*, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 1990, s. 95-98.
- <sup>4)</sup> RICHTER F.J., VETTEL K., *Successful Joint Ventures in Japan: Transferring Knowledge Through Organizational Learning*, „Long Range Planning”, vol. 28, June 1995.
- <sup>5)</sup> Ibidem.
- <sup>6)</sup> Ibidem.

Autor jest doktorantem w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Akademii Ekonomicznej w Katowicach.



Rys. 2.

Zaprezentowane przykłady ilustrują dwa różne podejścia do realizacji transferu wiedzy między partnerami w aliansach strategicznych. Pierwszy z nich można określić jako quasi-sukces. Mimo że przedsięwzięcie jest korzystne dla obu stron, partner niemiecki uczynił bardzo niewiele, aby wykorzystać pełny potencjał kooperacji. Dzięki współpracy z Japończykami mógł uzyskać wiele infor-

## OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO



### Oferuje

seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo w obszarach:

- controlling
- marketing
- finanse
- zarządzanie jakością
- zarządzanie środowiskowe (ISO 14001)
- zarządzanie personelem
- psychologia zarządzania
- logistyka
- gry strategiczne
- filmy szkoleniowe BHP i promocyjne

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego  
80-237 Gdańsk ul. Uphagena 27  
tel: (0-58) 341-02-22, 346-12-29, fax: 341-13-85  
e-mail: oditk@oditk.com.pl



*Jadwiga Bizon-Górecka*

# Gra ryzykiem – źródłem sukcesu organizacji gospodarczej

W ciągu ostatnich lat wzrasta zainteresowanie i rozwój (postęp) zarówno w teorii niezawodności i ryzyka, jak też w praktycznym zastosowaniu nowych koncepcji reakcji na ryzyko. W znacznej części jednostek gospodarczych, a przynajmniej w grupie postępowych, zmniejsza się tradycyjnie duża luka między wysoko rozwiniętą teorią niezawodności i ryzyka a „zacoфанą” praktyką jej wykorzystania. W warunkach polskich zjawisko to wywołuje nowa sytuacja gospodarcza, o charakterze rynkowym, w której jednostki działają w warunkach gry konkurencyjnej, a kosztowa formuła ceny straciła dominujące znaczenie.

Decyzje związane z ryzykiem występują w wielu dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Spiralną postać czynników ryzyka podała autorka w pracy [2].

Termin „ryzyko” odnosi się do szansy utraty, ocenianej stopniem prawdopodobieństwa utraty i wielkości możliwych strat. Jednak samego zjawiska ryzyka nie należy odczytywać wyłącznie negatywnie. Potencjalne istnienie zagrożeń wymaga od menedżerów zaangażowania, ujmowanego w postaci działań – zarządzania ryzykiem. Dobre rozpoznanie elementów ryzyka, wycena jego rozmiarów oraz oszacowanie skutków pozwalają na podejmowanie odważnych przedsięwzięć w celu osiągnięcia korzyści.

## Klasyfikacja ryzyka w organizacji gospodarczej

**W** literaturze zarówno krajowej, jak i zagranicznej spotkać można różne podejścia do klasyfikacji ryzyka. Dotyczy to w szczególności rozróżniania samego zjawiska ryzyka w sensie rodzajowym oraz jego czynników. Rozpoznanie rodzajów ryzyka występującego w organizacji gospodarczej oraz analiza jego czynników, a także zebrane w toku badania ankietowego przedsiębiorstw doświadczenia, pozwalają na dokonanie systematyki zaprezentowanej na rysunku 1.

## Elementy gry ryzykiem

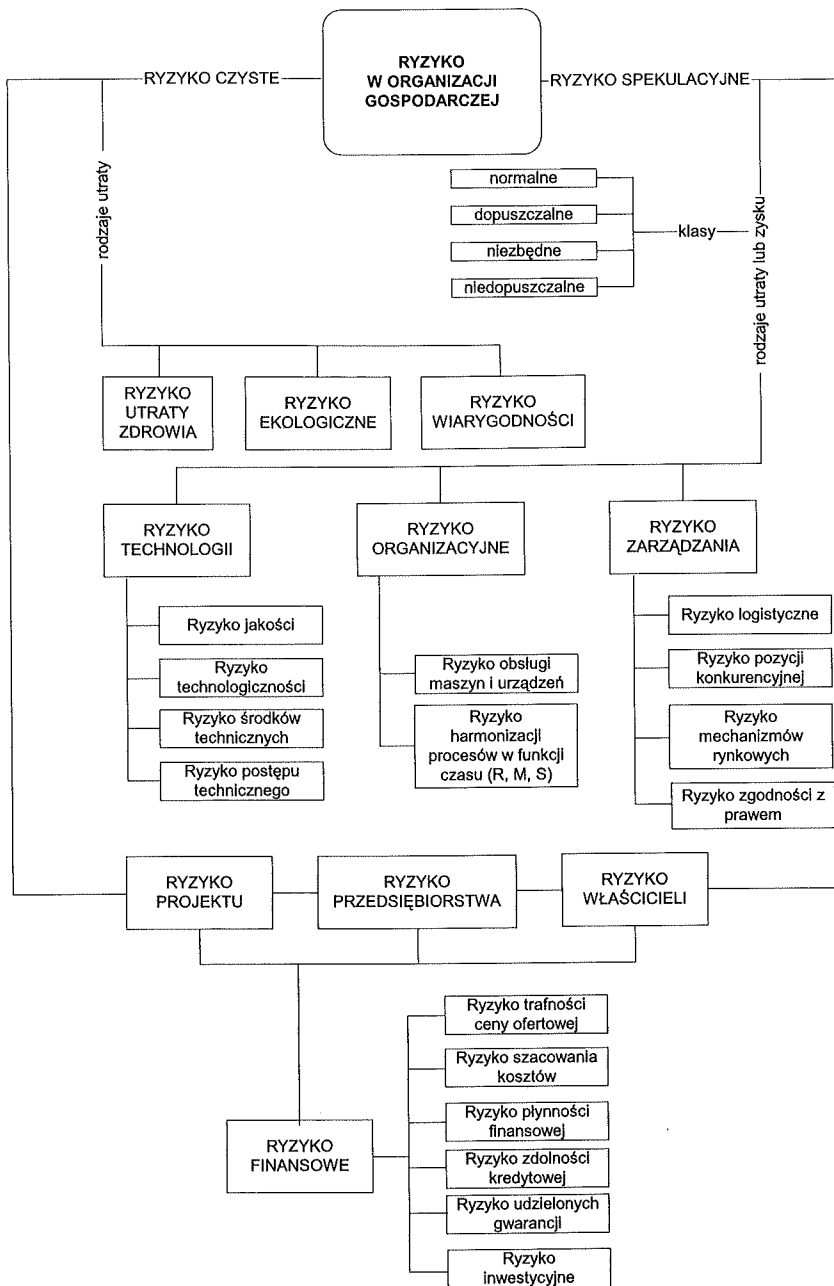
**Z**arządzanie działalnością gospodarczą powinno umożliwiać nie tylko ograniczanie (redukcję) ryzyka i jego skutków, ale także nadanie mu takiej formy użyteczności, by uczynić z niego zjawisko pozytywne, a przynajmniej takie,

które nie szkodzi działalności gospodarczej. Jeżeli ryzyko postrzega się nie tylko w kategorii zagrożeń, lecz szansy, to może stać się ono impulsem dla przedsiębiorczości. Świadome wkraczanie w obszar, gdzie w przypadku niekorzystnego splotu okoliczności można ponieść stratę, jest podejmowaniem ryzyka spekulacyjnego. Takie ryzyko jest podejmowane zwykle w sytuacjach, kiedy przedsiębiorstwo widzi duże korzyści w sytuacji odwrotnej. Upatrywanie szansy zysku w działaniach, którym z określonym prawdopodobieństwem, towarzyszy świadomość utraty, jest najczęściej źródłem postępu. W grze ryzykiem, można wyróżnić, m.in., następujące elementy:

- **dobór efektywnego portfela** projektów. Rozważenia wymaga problem stopnia rozproszenia projektów – ich liczba, rodzaje przedsięwzięć, zasięg terytorialny, zbadanie korelacji pomiędzy poszczególnymi projektami i stopnia zaangażowania środków w poszczególne realizacje, określenie rodzajów i rozmiarów korzyści z poszczególnych projektów (osiągnięcie zysku, wejście na nowy segment rynku, promocja nowych rozwiązań);

- **przygotowanie ofert przetargowych**, w tym ceny oferowanej. W strukturze ceny ofertowej można, wg Z. Kowalczyka [4], wyróżnić **ryzyko obiektywne**, pokrywające się z czystym ryzykiem, które może być traktowane jako część składowa kosztów takich jak robocizna, materiały, sprzęt (R,M,S) oraz **ryzyko subiektywne**, które wykonawca szacuje sam dla zabezpieczenia się przed splotem niekorzystnych okoliczności. Grą wykonawcy jest takie oszacowanie ryzyka subiektywnego, aby zawrzeć kontrakt na jak najlepszych warunkach, jednak aby jego cena była bardziej atrakcyjna od konkurencji;

- **planowanie przebiegu procesu produkcyjnego**, w tym m.in.: **dobór podwykonawców** (decyzje odnośnie do udziału sił własnych i stopnia zaangażowania środków obcych: charakter i rodzaje usług obcych), **harmonogramowanie prac** (terminy realizacji szacowane w sposób optymistyczny, pesymistyczny i realistyczny – najbardziej prawdopodobny, będące podstawą metody PERT), **przygotowanie procesów logistycznych** (w tym: określenie źródeł zaopatrzenia, terminów i sposobów dostaw, gospodarka magazynowa, rozważanie zakresu dostaw w systemie *just in time*). W planowaniu poszczególnych projektów istotne jest zarówno ocenianie czasów ich trwania, jak i kosztów;



Rys. 1. Schemat klasyfikacji ryzyka w organizacji gospodarczej

Źródło: Opracowanie własne.

● **finansowanie projektów** jest często ogromnym polem ryzyka. Wybór rodzaju, stosowanych w procesie inwestycyjnym, kapitałów i ich struktura są ważnym elementem gry ryzykiem (kapitał inwestora, kapitał własny, krótkoterminowy kredyt bankowy, długoterminowy kredyt bankowy, pożyczki, emisja akcji, emisja obligacji, itp.);

● **dokumentacja** przebiegu procesu inwestycyjnego, w tym integralne miejsca zajmują treści umów, zawieranych pomiędzy poszczególnymi jego uczestnikami. Dokładne zapisy w umowie mogą eliminować wiele wątpliwości i wykluczać możliwość nadinterpretacji szczegółów umowy. Obok precyzyjnej treści umowy ważne jest przestrze-

ganie jej zapisów w toku procesu inwestycyjnego. Ważne jest też solidne prowadzenie pełnej dokumentacji realizacyjnej, w tym rzetelne spisywanie protokołów odbioru;

● **procesy innowacyjne**, omówione w pracy S. Nahotki [5], wynikające ze specyfiki podmiotowej i przedmiotowej procesów produkcyjnych. Ocena i selekcja wielowariantowych rozwiązań to pole gry ryzykiem w toku wdrażania innowacji technicznych i technologicznych;

● **budowa portfela projektów inwestycyjnych**, obejmującego:

▲ **inwestycje rzeczowe**: stymulujące własne moce produkcyjne, usprawniające prace przygotowawcze (w tym programy komputerowe) oraz procesy wykonawcze (np. elektronarzędzia), określające *image* przedsiębiorstwa (np. budowa okazałego biurowca), poprawiające warunki pracy (także warunki bhp),

▲ **inwestycje kapitałowe**: lokowanie wolnego, w danym okresie kapitału, m.in. zakup obligacji, akcji (dobór efektywnych pakietów), udziały w obcych podmiotach.

### Skutki finansowe obecności ryzyka w organizacjach gospodarczych

**P**odejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie wiąże się często z rozstrzygnięciem zagadnień dotyczących kosztów, jakości i czasu. Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymaga jednoczesnego po-

strzegania tych trzech czynników, obejmującego działania w kierunkach: coraz taniej, coraz lepiej i coraz prędej. Wagę czynnika czasu dostrzega się w szczególności w warunkach konkurencji rynkowej. Na wielu rynkach ma on znaczenie strategiczne. Na przykład rynek budowlany, z uwagi na wiele powiązań przedmiotowych z innymi rynkami oraz tradycyjnie długie cykle realizacyjne, jest szczególnie predysponowany do przywiązywania czasowi priorytetowego znaczenia.

Skutki finansowe potencjalnych zakłóceń ujmowane są w postaci ryzyka finansowego. Rozwój przedsiębiorstw jest uwarunkowany właściwym zarządzaniem, w tym głównie zwróceniem uwagi na



obecność ryzyka finansowego. Większość inwestorów ma awersję do ryzyka (wg A. Amendola [1]) i mając do wyboru dwie inwestycje o takiej samej oczekiwanej stopie zwrotu, wybiorą tę o mniejszym ryzyku. Obok informacji o poziomie ryzyka istotne są informacje o jego skutkach finansowych. Skutki finansowe zakłóceń systemów produkcyjnych w przedsiębiorstwie to:

#### ■ koszty wewnętrzne

- straty przestoju pracowników i środków technicznych (obsługi układu uszkodzonego i układów współpracujących),
- koszt rozruchu i synchronizacji pracy całego kompleksu układów (systemów),
- straty wynikające z pogorszonej jakości (wybrakowania) efektów działania,
- straty surowców, materiałów i energii wynikające z konieczności robót poprawkowych,
- koszt napraw i usuwania uszkodzeń w danym układzie (w mniej korzystnych warunkach niż poprawne wykonanie za pierwszym razem),
- dodatkowa praca produkcyjna,
- dodatkowa praca nadzoru technicznego i administracji,
- zmiany projektowe i procesowe,
- utrata zdolności produkcyjnej,
- część kosztów stałych subsystemu zakłóconego przypadająca na czas postojów, wynikająca z jego niewykorzystania (maszyn i urządzeń oraz pracowników),
- zatory finansowe;

#### ■ koszty zewnętrzne

- koszt usuwania wtórnych zakłóceń w jednostkach współpracujących,
- odpowiedzialność za produkt (reklamacje, roszczenia gwarancyjne, ubezpieczenia itp.),
- utrata zleceń (negatywna reklama),
- dalsze pośrednie straty ze względu na niezrealizowany cel działania w przedsiębiorstwie i wywołane tym trudności w realizacji wyższych celów przez współpracującą jednostkę.

**Koszty działań zapobiegawczych** to koszty związane z próbą minimalizowania ryzyka projektów lub dywersyfikacją ryzyka portfela (portfolio) na poziomie przedsiębiorstwa. Dotyczą one:

- planowania niezawodnego przebiegu poszczególnych projektów i portfolio,
- kontroli procesów produkcyjnych pod kątem jakości produktów (zgodności z wymaganiami – zgodność z normami i potrzebami klienta),
- konserwacji maszyn i urządzeń produkcyjnych oraz kalibracji przyrządów kontrolno-pomiarowych,
- selekcji i szkolenia personelu,
- wyboru dostawców środków produkcji,
- zabezpieczenia dobrych warunków dostaw i magazynowania,
- prowadzenia controllingu,
- kontroli programów badawczo-rozwojowych.

### Reakcje na ryzyko

**D**ziałania w zakresie ograniczania negatywnego wpływu zjawiska ryzyka w organizacji gospodarczej, sprowadzają się do: strategicznego przeciwdziałania skutkom ryzyka oraz asekuracji – pokrywania ewentualnych skutków ryzyka. W celu zabezpieczenia działań ryzykownych tworzy się rezerwy gospodarcze (rzeczowe lub finansowe). Sposób i moment użycia tych rezerw determinuje ich rolę jako strategiczną, względnie asekuracyjną. Wobec faktu, że tworzenie rezerw jest zabiegiem kosztownym, ryzyko w działalności gospodarczej może być zmniejszone, przez zawieranie umów ubezpieczenia z firmami ubezpieczeniowymi.

Ograniczanie negatywnego wpływu ryzyka działalności przedsiębiorstwa odnosi się zwykle do czystego ryzyka i jest możliwe gdy:

- rozpoznaje się źródła (czynniki) ryzyka;
- stosuje się metody umożliwiające pomiar ryzyka. Należy szacować możliwe straty, prawdopodobną, frekwencję zdarzeń i czas ich wystąpienia;
- analiza ryzyka jest istotnym elementem w zarządzaniu. Pierwszym krokiem w analizie ryzyka powinno być systematyczne ujęcie wszystkich niebezpieczeństw, które mogłyby negatywnie wpłynąć na stan przedsiębiorstwa i jego perspektywy rozwojowe. Poza podstawowym ujęciem możliwych źródeł zagrożeń, pełna analiza ryzyka powinna zawierać jeszcze dodatkowe elementy. Należy odpo-

Tab. 1. Sposoby reakcji na ryzyko w przedsiębiorstwach budowlanych regionu kujawsko-pomorskiego

| Lp. | Reakcja na ryzyko   | Stosuje [%] badanych |
|-----|---|----------------------|
| 1.  | Eliminacja ryzyka (zlikwidowanie problemu ryzyka dla danego przedsięwzięcia poprzez np. postulowanie zmian w projekcie, technologii realizacji, itp.)     | 84                   |
| 2.  | Ograniczenie ryzyka (obniżenie strat poprzez ustalenie w warunkach umownych podziału ewentualnych strat między strony kontraktu bądź ubezpieczenie się)   | 36                   |
| 3.  | Pochłonięcie ryzyka (wzięcie na siebie ewentualnych strat w 100%)   | 12                   |
| 4.  | Całkowite przeniesienie ryzyka (przerzucenie ewentualnych kosztów, związanych z możliwością wystąpienia straty na inną stronę biorącą udział w projekcie) | 8                    |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.



wiedzieć nie tylko na pytanie, co może się zdarzyć, lecz także jaki będzie zasięg zdarzenia;

- w zarządzaniu stosuje się właściwe metody. Warunkom ryzyka bądź niepewności odpowiadać powinny stosowane metody zarządzania;
- liczba decyzji trafnych jest większa od decyzji błędnych, a w konsekwencji, by negatywne skutki decyzji nie zdominowały ich pozytywnych;
- zarządzanie prowadzi do takiej sytuacji, że jedne rodzaje ryzyka są równoważone przez inne, a wówczas całość ryzyka ulega redukcji. Nie zawsze różne rodzaje ryzyka się kumulują – mogą się one znosić;
- podejmowanie działań ryzykownych uwarunkowane jest możliwościami zabezpieczenia się przed ich ujemnymi skutkami.

Przykład alokacji ryzyka w produkcji budowlanej, drogą podziału na klienta i kontrahenta podano w pracy A. Koseckiego i A. Madydy [3]. Proporcje rozdziału ryzyka omówiono w zależności od typu umowy. Podane przykłady umów o roboty budowlane ukazują możliwość pozostawiania całego ryzyka po jednej ze stron, względnie rozkładania jego skutków (oszczędności lub strat) w różnych proporcjach na obie strony.

Badanie reakcji na ryzyko przedsiębiorstw budowlanych regionu kujawsko-pomorskiego, pokazało sposoby tego reagowania (tabela 1).

Na podstawie danych w tablicy 1 można stwierdzić, że przedsiębiorstwa budowlane podchodzą do problemu ryzyka z dużą ostrożnością. Preferują unikanie ryzyka, ewentualnie jego ograniczanie – drogą rozkładania skutków ryzyka pomiędzy strony kontraktu.

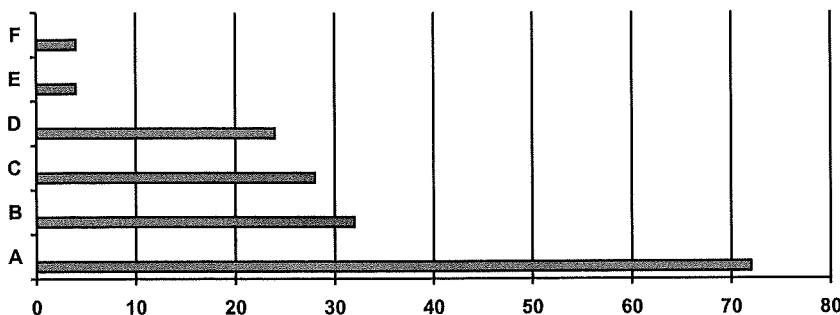
Do sposobów ograniczania ryzyka badane przedsiębiorstwa odnoszą się jak na rysunku 2.

## Podsumowanie

Organizacje gospodarcze stają w obliczu coraz to wyższych wymagań. Chcąc zapewnić sobie możliwość rozwoju, a przynajmniej trwania, muszą ciągle analizować czynniki sprawności prowadzonych działań. Poziom tej sprawności zależy w znacznej mierze od podejścia do problemu zarządzania ryzykiem, w tym także bezpiecznej „gry ryzykiem”. Zarządzanie ryzykiem można określić jako formułowanie strategii nakierowanych na minimalizację skutków ryzyka pojawiającego się w różnych obszarach funkcjonowania systemu produkcyjnego oraz pozytywnego wykorzystywania efektu „gry ryzykiem”. W celu określenia skutków ryzyka niezbędne jest wyłonienie w systemie produkcyjnym procesów z jasno sprecyzowanymi relacjami wejścia i wyjścia. Konieczne jest także wyraźne określenie miar efektów produkcyjnych. Decydenta interesują bowiem ostatecznie wielkości ewentualnych strat. Określenie szansy (prawdopodobieństwa) utraty jest tylko konieczne dla ich wyznaczenia.

**Ryzyko może być źródłem sukcesu organizacji gospodarczej, jeśli będzie ona umiała sobie z nim poradzić lepiej niż inni.** Szansą powodzenia jest dobre rozpoznanie czynników ryzyka, trafne szacowanie prawdopodobieństw stanów elementów systemu produkcyjnego, warunkujące przyjęcie korzystnych strategii.

Jadwiga Bizon-Górecka



Rys. 2. Sposoby ograniczania ryzyka

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Oznaczenia na rysunku 2:

- A – odpowiednia kontrola realizacji – zapewnienie możliwości wpływania na bieg wydarzeń;
- B – racjonalizacja ryzyka – dokonywanie wyborów z uwzględnieniem odpowiednio skalkulowanego ryzyka;
- C – różnicowanie działalności przedsiębiorstwa – ograniczanie ryzyka przez różnicowanie asortymentu produkcji i rynków zbytu;
- D – „panowanie nad przyszłością” – studia nad prawdopodobieństwem przebiegu wydarzeń;
- E – rozpoznanie i oddziaływanie na klasę ryzyka;
- F – kształtowanie stopni ryzyka.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] AMENDOLA A., *Common Cause Failure Analysis in Reliability and Risk Assessment*, Reliability Engineering, Kluwer Academic, London, 1988, 221–256.
- [2] BIZON-GÓRECKA J., *Problemy zarządzania ryzykiem w systemie produkcyjnym*, „Przegląd Organizacji”, 6’98.
- [3] KOSECKI A., MADYDA A., *Kierowanie ryzykiem w przedsiębiorstwie budowlanym*, Materiały Konferencji Naukowo-Technicznej: Technologia w Budownictwie, Wrocław Polanica-Zdrój, 1996.
- [4] KOWALCZYK Z., *Zagadnienia ryzyka w produkcji budowlanej*, Inżynieria i Budownictwo, 12’94.
- [5] NAHOTKO S., *Efektywność i ryzyko w procesach innowacyjnych*, OPO-TNOiK, Bydgoszcz, 1997.

Autorka – dr hab. jest profesorem Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy.

*Edward Urbańczyk*

# Znaczenie analizy struktury kapitałowej w strategii rozwojowej przedsiębiorstwa

Podstawowym zadaniem zarządu każdej firmy jest zabieganie o powiększenie jej wartości rynkowej. Im wyższa jest bowiem wartość firmy na rynku, tym wyższa cena jej akcji i tym samym większa zamożność jej właścicieli. Wysoka wartość firmy na rynku umożliwia także pozyskiwanie na korzystnych warunkach – a więc po niskich kosztach – środków finansowych niezbędnych między innymi do celów rozwojowych. Zasadniczo działalność rozwojowa przedsiębiorstwa może być finansowana przez dwa źródła: kapitały własne i kapitały obce [(6) s. 107].

Źródłem kapitału własnego są własne wkłady lub udziały właścicieli albo zyski osiągnięte z działalności przedsiębiorstwa. Jeżeli chodzi o spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, to pozyskanie kapitału własnego następuje w drodze sprzedaży udziałów dotychczasowym lub nowym udziałowcom. Natomiast w spółkach akcyjnych pozyskiwanie kapitału własnego odbywa się drogą emisji i sprzedaży nowych akcji, która łączy się z koniecznością poniesienia określonych kosztów, obejmujących między innymi koszty prowizji instytucji finansowych zajmujących się sprzedażą akcji, koszty promocji, koszty opracowania i wydania prospektu emisyjnego itp.

Jednym ze źródeł kapitałów własnych są także zyski osiągnięte z realizowanej działalności gospodarczej i pozostawione w postaci tzw. zysków zatrzymanych. Właściciele muszą wówczas zdecydować, że dywidenda nie zostanie wypłacona lub że zostanie wypłacona w kwocie odpowiadającej określonej części wygoszparowanych zysków. Z reguły zyski są pozostawiane w przedsiębiorstwie w celu utrzymania lub wzmocnienia jego pozycji na rynku. Właściciele firmy godzą się na reinwestowanie zysków w przekonaniu, że zwiększy to wartość firmy i przyniesie im większe zyski w przyszłości.

Źródłem kapitałów obcych mogą być natomiast kredyty długoterminowe, pożyczki udzielone przez różne instytucje finansowe oraz emisje obligacji. Obligacje mogą być nabywane przez instytucje, banki, inne przedsiębiorstwa a także przez prywatnych inwestorów.

Kapitały finansujące majątek mogą mieć charakter zewnętrzny lub wewnętrzny w stosunku do przedsiębiorstwa. Finansowanie zewnętrzne ozna-

cza, że przedsiębiorstwo uzyskuje środki finansowe z zewnątrz, z jego otoczenia. W ramach tego finansowania mogą występować kapitały własne i obce. Pozyskiwanie środków w ramach finansowania własnego odbywa się poprzez wkłady i udziały, a w ramach finansowania obcego kapitał dopływa do przedsiębiorstwa poprzez rynek pieniężny i kapitałowy.

Wyróżnione powyżej dwa źródła pozyskiwania środków finansowych są wykorzystywane przez firmy z różną intensywnością. Są firmy, które preferują kapitały własne i takie, które korzystają w dużym stopniu z kapitałów obcych. Wykorzystywanie kapitałów obcych jest w pewnych warunkach dla firmy opłacalne, ponieważ występują korzyści, które głównie polegają na pojawieniu się tzw. oszczędności podatkowych. Jednak nadmierne zaangażowanie kapitałów obcych powoduje również to, że zwiększa się prawdopodobieństwo wystąpienia trudności finansowych związanych z niemożnością spłaty odsetek, np. przy spadku sprzedaży wyrobów firmy. Dlatego określenie optymalnej a więc najbardziej korzystnej dla firmy struktury kapitałowej jest sprawą niezwyklej wagi. Z jednej strony, angażowanie kapitałów obcych przyczynia się do wzrostu wartości firmy, z drugiej może spowodować spadek tej wartości, a nawet stać się powodem jej bankructwa.

Zagadnienia ustalania optymalnej struktury kapitałowej przedsiębiorstw znajdują się od początku lat pięćdziesiątych w centrum zainteresowania wielu naukowców na świecie – przede wszystkim z dziedziny finansów oraz analizy finansowej. Przeszkody merytoryczne, czyli założenia teorii i ich ścisłe powiązanie z rynkiem kapitałowym powodowały, że w Polsce stały się one adekwatne dopiero w początkach lat dziewięćdziesiątych a więc po zmianie orientacji gospodarczej w naszym kraju.

Obecnie w Polsce prowadzone są nieliczne, i w porównaniu z zasięgiem prac państw o wysoko rozwiniętej gospodarce rynkowej na bardzo małą skalę, badania związane z kształtowaniem się struktury kapitału w przedsiębiorstwach i jej determinantami. W większości przypadków ocena zadłużenia przez przedsiębiorstwa polskie może być z powodzeniem prowadzona w sposób praktykowany

przez firmy brytyjskie i amerykańskie, gdyż od strony formalnej i merytorycznej jesteśmy już do tego przygotowani.

W literaturze zarówno polskiej, jak i zagranicznej nie ma jednomyślności w odniesieniu do definicji struktury kapitału, a zatem i pojemności odzwierciedlających ją mierników. W naszej praktyce gospodarczej dobór relacji do oceny struktury kapitałowej, a tym samym poziomu zadłużenia firmy, jest dokonywany w większości przypadków na podstawie doświadczenia i intuicji menedżerów. W bardzo nielicznych przypadkach korzysta się w naszych firmach z doświadczeń teorii w tym zakresie angażując do tego celu w sposób minimalny uznane autorytety z zakresu analizy struktury kapitału. Taka analiza może mieć jednak kapitalne znaczenie jako narzędzie wspomagające decyzje firmy zmierzające do określenia pożądanego dla niej poziomu wskaźników struktury kapitału, czyli takich, które służyć będą do maksymalizacji wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Analiza ta powinna umożliwić wybór adekwatnego dla danej jednostki gospodarczej wskaźnika bądź wskaźników oraz prób określenia dla nich wielkości wzorcowych umożliwiających dokonywanie ocen. Wyniki takich analiz powinny służyć do podejmowania przez kierownictwo firmy właściwych decyzji finansowych.

Problemy związane z analizą wpływu struktury kapitału na wartość rynkową firmy dotyczą tego, czy podniesienie wartości rynkowej przedsiębiorstwa jest możliwe poprzez podejmowanie optymalnych decyzji dotyczących struktury kapitału. Ponieważ, jak już wspomnieliśmy, pojęcie struktury kapitału nie jest jednoznacznie rozumiane przez autorów, zatem jest ono także różnie mierzone i interpretowane.

Pojęcie struktury kapitału można ogólnie zdefiniować jako proporcję udziału kapitału własnego i obcego w finansowaniu firmy. W literaturze przedmiotu większość autorów wyraża pogląd, że relacja taka charakteryzuje strukturę finansowania, a struktura kapitału to relacja wartości zadłużenia długoterminowego do kapitałów własnych wykorzystywanych do finansowania firmy.

Struktura kapitału [12] stanowi zatem według tych autorów część struktury finansowej, która prezentuje całość pasywów bilansu, ujmując zadłużenie krótko- i długoterminowe oraz kapitały własne [(5) s. 14].

Zależność pomiędzy tymi dwiema strukturami może w powyższym rozumieniu być wyrażona w następujący sposób:

Struktura kapitału = struktura finansowa – zobowiązania bieżące

Strukturę tę definiuje S. Myers [(9) s. 347] jako ramy statycznego kompromisu, w którym firma ustala docelową wielkość wskaźnika zadłużenia i stopniowo zbliża się do jego osiągnięcia. Bardzo

często w analizach finansowych przedsiębiorstw bieżąca i docelowa struktura kapitału są identyczne i ich obliczanie nie budzi wątpliwości. Jednakże zdarza się, że firmy decydują się na zmianę proporcji finansowania swojej działalności przez kapitał własny i obcy. Powodem tego na ogół są zmiany w strukturze aktywów lub w warunkach działania (konkurencja) jednostki gospodarczej, pociągające za sobą zmianę stopnia ponoszonego ryzyka. Należy wyraźnie podkreślić, że przekształcenie struktury kapitału powinno następować tylko wtedy, kiedy spowoduje to wzrost wartości rynkowej firmy.

Niewątpliwie w praktycznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw zadłużenie jest preferowanym źródłem finansowania, ponieważ koszt kapitału obcego, z uwagi na mniejsze ryzyko, jest niższy od kosztu kapitału własnego oraz dlatego, że koszt finansowy, jaki stanowią odsetki, odejmowany jest od podstawy opodatkowania firmy.

Jednak należy pamiętać, że wyższe „lewarowanie” firmy powoduje wzrost ryzyka ponoszonego przez akcjonariuszy. Koszty związane z wykorzystaniem kapitału obcego potencjalnie redukują wielkość dywidend pieniężnych wypłacanych akcjonariuszom.

W analizach finansowych przedsiębiorstw przyjmuje się też definicję struktury kapitałowej jako relację rynkowej wartości kapitałów obcych do globalnej wartości podmiotu gospodarczego, będącej w ostatecznym wyniku sumą rynkowej wartości długu i rynkowej wartości kapitałów własnych [(4) s. 36]. Stąd przedsiębiorstwo, chcąc postępować racjonalnie, maksymalizując wartość akcji będzie ustalało docelową (optymalną) strukturę kapitału dążąc jednocześnie do uzyskania nowego kapitału w taki sposób, który kształtował będzie rzeczywistą strukturę kapitału na poziomie zbliżonym lub równym optymalnej. Strukturę kapitałową ujmuje się w tym przypadku jako tzw. dźwignię finansową, którą można przedstawić według wzoru:

$$L = \frac{D}{V} = \frac{D}{D+S}$$

gdzie: L – dźwignia finansowa

D – wartość rynkowa kapitału obcego

V – wartość rynkowa przedsiębiorstwa

S – wartość rynkowa kapitałów własnych

Według powyższej definicji, struktura kapitału może się zmieniać w czasie wraz z dokonującą się zmianą warunków. Zarząd przedsiębiorstwa musi więc brać pod uwagę każdą konkretną strukturę z osobna i każda odrębna decyzja związana z finansowaniem powinna być z nią zgodna. Kształtowanie struktury kapitału wymaga zawsze odpowiedniej proporcji między ryzykiem i zyskiem.

Do zasadniczych czynników generujących strukturę kapitału przedsiębiorstwa możemy zaliczyć [(1) s. 168–169; (3) s. 133–135]:

● ryzyko działalności gospodarczej przedsiębiorstwa bądź też ryzyko właściwe aktywom podmiotu





gospodarczego w warunkach, w których nie korzysta się z zadłużenia;

- obciążenie przedsiębiorstwa podatkiem – wykorzystywanie długu prowadzi do sytuacji, w której płacone odsetki od pożyczonego kapitału zmniejszają podstawę opodatkowania, co w konsekwencji zmniejsza efektywny koszt zadłużenia;

- finansowa elastyczność bądź zdolność pozyskiwania kapitału na racjonalnych warunkach w niekorzystnej sytuacji – potencjalne przyszłe zapotrzebowanie na kapitał i konsekwencje jego niedoboru wpływają istotnie na docelową strukturę kapitału. Struktura kapitału zależy zarówno od wielkości, jak i zmienności przychodów;

- podstawowym priorytetem dla menedżerów jest przetrwanie przedsiębiorstwa. Wykazują się oni jednak określonym konserwatyzyzmem i agresywnością, co bez wątpienia jest faktem. Dlatego niektóre przedsiębiorstwa są bardziej skłonne do korzystania z zadłużenia w celu powiększenia zysku. Czynniki ten wpływa na docelową strukturę kapitału jaką przedsiębiorstwo faktycznie ustala.

Przedstawione uwarunkowania znajdują swoje odzwierciedlenie w poziomie zróżnicowanych kosztów pozyskiwania kapitału oraz odmiennego wpływu struktury kapitału finansowego na ogólny koszt i efektywność funkcjonowania kapitału w przedsiębiorstwie. Jednocześnie wspomniane wyżej uwarunkowania wpływają na tempo pomnażania kapitału, które bezpośrednio oddziałuje na jego bieżącą wartość wyrażoną w postaci wartości przedsiębiorstwa.

Poglądy autorów na temat wpływu wykorzystania kapitałów obcych na wartość rynkową przedsiębiorstwa możemy podzielić na dwie grupy [(5) s. 16; (11) s. 422]. Jedni uważają, że struktura kapitału nie ma żadnego wpływu na wartość rynkową firmy, jest ona bowiem determinowana rentownością aktywów firmy i zmiana tytułu własności zysków nie zmienia ich całkowitej wartości.

Druga grupa jest zdania, że ze względu na występowanie takich czynników, jak np. podatki, istnieje możliwość powiększania wartości firmy poprzez wzrost zadłużenia do pewnego poziomu, czyli uważa, że istnieje optymalna struktura kapitału dla przedsiębiorstwa. Optymalna struktura kapitału, to taka proporcja wykorzystania kapitałów obcych, akcji uprzywilejowanych i kapitałów własnych, która minimalizuje średnio ważony koszt kapitału tej firmy [(5) s. 16].

Wartość zadłużenia przy optymalnej strukturze kapitału często nazywana jest pojemnością zadłużeniową przedsiębiorstwa (*debt capacity*) [(8) s. 519]. Jest to wielkość zadłużenia w strukturze kapitału optymalna z punktu widzenia maksymalizacji dochodów akcjonariuszy. Jest to zatem kwota długu, która powinna być wykorzystywana, a nie kwota, którą można wykorzystać. Pojemność zadłużeniowa stanowi zatem optymalną strukturę kapitału firmy, która determinowana jest takimi czynnikami, jak

ryzyko gospodarcze firmy, struktura podatków, potencjalne rozmiary kosztów bankructwa i koszty agencyjne czy też rolą, jaką odgrywa struktura kapitału w dostarczeniu sygnałów rynkom kapitałowym w odniesieniu do wyników jej działania.

Na podstawie powyższych rozważań możemy stwierdzić, że możliwości kształtowania struktury kapitału firmy, z uwagi na różnorodność instrumentów finansowych, są nieograniczone. Relacja wzoru „L” podanego powyżej może przyjmować w liczniku i mianowniku wartości od zera do nieskończoności.

Uwzględniając zatem maksymalizację stanu posiadania akcjonariuszy formuluje się w literaturze newralgiczne pytania, na które w chwili obecnej nie można udzielić jednoznacznych odpowiedzi a mianowicie: czy można maksymalizować wartość firmy poprzez optymalizację struktury kapitału, a także czy istnieje w ogóle optymalna struktura kapitału – uwzględniając specyficzne warunki funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Stwierdza się przy tym, że udzielenie odpowiedzi na tak postawione pytania jest ważne z następujących powodów [(5) s. 15]:

- Istnienie optymalnej struktury kapitału oznaczałoby, że można maksymalizować majątek akcjonariuszy poprzez manipulowanie strukturą kapitału firmy. Inaczej mówiąc, na dochody akcjonariuszy wpływałyby nie tylko decyzje inwestycyjne, ale również decyzje finansowe.

- Teoria odrębności (*Separation Theorem*) zakłada izolację decyzji inwestycyjnych od decyzji finansowych. Jeśli okazałoby się, że decyzje finansowe są ważne dla firmy (w aspekcie optymalnej struktury kapitału), wówczas należałoby zrewidować podejście do oceny efektywności inwestycji.

- Sugerując możliwość wykorzystania średnio ważonego kosztu kapitału dla celów dyskontowania i oceny, zakłada się niezmienność struktury kapitału firmy. Jeśli zatem istniałaby optymalna struktura kapitału dla przedsiębiorstwa, to należałoby ją osiągnąć i zachować (struktura względnie stała dla danych warunków).

Spotkać można również w literaturze poglądy, że kombinacja kapitałów obcych i kapitałów własnych w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa jest problemem rynkowym [(11) s. 422]. Wymaga bowiem podjęcia decyzji, jaka część przyszłych zysków pieniężnych przypadnie wierzycielom (strumień bardziej bezpieczny), a jaki strumień bardziej ryzykowny stanie się własnością akcjonariuszy. Rozwiązanie problemu dotyczącego struktury kapitału będzie polegało w tym przypadku głównie na znalezieniu kompromisu pomiędzy wyższymi zyskami akcjonariuszy a wzrostem ryzyka wynikającym z wykorzystania kapitałów obcych do finansowania firmy.

Jak dotychczas, próby zbudowania modelu odzwierciedlającego w stopniu zadowalającym relacje między wartością firmy i jej kosztem kapitału a jej strukturą kapitałową nie w pełni się powiodły [(10)

s. 47]. Nie udało się skonstruować takiego modelu, ponieważ w wielu przypadkach przyjęte założenia modelowe odbiegają bardzo wyraźnie od realiów gospodarczych. Okazuje się, że rzeczywistość gospodarcza jest o wiele bardziej złożona od tej, którą z konieczności przyjmuje się w procedurach modelowych. Jak już wspomniano, wartości tych dwóch zmiennych, tj. wartości firmy i kosztu jej kapitału, są zależne od wielu różnych czynników, których bezpośrednie uwzględnienie w modelu nie zawsze jest możliwe i pożądane. Powinniśmy zatem, przy określaniu optymalnej struktury kapitałowej (zadłużenia), stosować zarówno podejście modelowe opisane w wielu pracach z tego zakresu [np. (1), (7), (9), (11)], wykorzystujące odpowiednie ilościowe procedury prognostyczne opisujące przyszłe funkcjonowanie firmy w zależności od przyjętych wartości zmiennych występujących w przedstawionych modelach, jak i podejście analityczne, w których dodatkowo rozważa się oddziaływanie indywidualnych czynników. To indywidualne rozpatrywanie wpływu poszczególnych czynników wynika ze specyfiki funkcjonowania każdej firmy. Do najczęściej wykorzystywanych czynników należą [(10) s. 47]:

- zdolność firmy do funkcjonowania w długim okresie (*long – run viability*),
- zachowawcze postawy menedżerów (*managerial conservatism*),
- nastawienie pożyczkodawców i instytucji określających wartość firm (*lender and rating agency attitudes*),
- rezerwy w możliwościach zaciągania długów (*borrowing capacity reserve*),
- kontrola nad przedsiębiorstwem,
- struktura aktywów (*asset structure*),
- stopa wzrostu (*growth rate*),
- zyskowność (*profitability*),
- podatki (*taxes*).

Wszystkie wymienione wyżej czynniki mają oczywiście wpływ na optymalną wielkość struktury kapitałowej, lecz występują one z większym lub mniejszym natężeniem w wyróżnionych okresach, w niektórych branżach i tylko w pewnych przedsiębiorstwach.

Jeżeli chodzi o pierwszy wymieniony powyżej czynnik, dotyczący wymogu nieprzerwanego ciągłego istnienia firmy, to odnosi się on głównie do przemysłów użyteczności publicznej, takich jak np. energetyka lub usługi telefoniczne czy wodnokanalizacyjne. Te firmy muszą istnieć i nie mogą być narażone na bankructwo. Oczywiście jest, że struktura kapitałowa tych podmiotów nie może być określona tak, aby osiągnęły one maksymalną cenę akcji i minimalne koszty kapitału. Ważniejsze bowiem jest ich istnienie niż dążenie do maksymalizacji bezpośrednich korzyści finansowych.

Analizując drugi z wymienionych czynników, który odnosi się do postaw zachowawczych menedżerów, to możemy stwierdzić, że w dużym stopniu postawy te zależą od finansowego „zaangażowania” menedżerów w wyniki finansowe osiągnięte przez firmę. Gdy korzyści menedżerów zwiększą się

w miarę poprawy wyników finansowych firmy, to tym bardziej są oni skłonni zwiększać wartość firmy poprzez większe angażowanie kapitałów obcych. Tym większa jest więc skłonność do zmiany swoich „bezpiecznych” zachowań na postawy bardziej agresywne, ukierunkowane na powiększenie korzyści finansowych firmy, a przez to zwiększenie swojej zamożności.

W przypadku trzeciego czynnika możemy stwierdzić, że nastawienie pożyczkodawców i instytucji oceniających wartość firmy (a więc i ryzyko) jest istotne szczególnie wtedy, gdy firmy przyjmują strategię dynamicznego rozwoju. Jeśli w takiej sytuacji instytucje te nie są skłonne zaakceptować zmienionej strategii, to firmy mogą mieć poważne trudności z pozyskiwaniem kapitałów z zewnątrz lub w najlepszym przypadku koszt kapitału może być wtedy bardzo wysoki. Na zachowanie tak pożyczkodawców, jak i firm consultingowych określających wartość firm, bardzo duży wpływ mają między innymi wartości tzw. wskaźników pokrycia [(10) s. 48].

Jeżeli chodzi o kolejny czynnik, od którego uzależniona jest optymalna struktura kapitału a dotyczący pozostawiania „rezerw kredytowych” umożliwiających zaciąganie dalszych długów, to należy stwierdzić, że zdolność tworzenia rezerw ma związek z teorią „asymetrii informacji”. W teorii tej stwierdza się, że firmy powinny zachować możliwość do emisji długu w korzystnym dla siebie momencie, np. gdy stopy odsetek są w pewnym okresie bardzo niskie. Wówczas firma powinna wykorzystać ten sprzyjający moment i np. wyemitować długoterminowe obligacje.

Czynnik nazywany umownie kontrolą nad przedsiębiorstwem odnosi się do możliwości przejęcia kontroli nad firmą – zarówno przez menedżerów, gdy np. mają oni powyżej 50% akcji, jak i przez kredytodawców. Może to nastąpić wówczas, gdy przedsiębiorstwo ma duże długi i trudności z ich spłatą. Wtedy kredytodawcy mogą wymusić zmianę zarządu firmy i w ten sposób przejąć kontrolę nad nią. Do przejęcia kontroli nad firmą może również dochodzić, gdy firma nie ma długu lub dług jest niewielki, a ma duże możliwości rozwoju. Wtedy może być podjęta próba przejęcia jej przez własny zarząd lub inną firmę, ponieważ świadomie prowadzi się ją tak, aby akcjonariusze byli zainteresowani odprzedając jej akcje po względnie niskich cenach. Dlatego ten czynnik jest trudny do zweryfikowania przez osoby z zewnątrz, z powodu braku dobrego rozeznania sytuacji w przemyśle, na rynku i wewnątrz firmy.

W przypadku czterech pozostałych czynników odgrywających ważną rolę w optymalizacji struktury kapitału, to ich oddziaływanie jest łatwiejsze do uchwycenia i tym samym wykorzystanie w procedurach analitycznych nie nastrocza większych trudności.

W polskiej rzeczywistości gospodarczej decyzje dotyczące struktury kapitału są podejmowane często na podstawie subiektywnych rozstrzygnięć. W chwili obecnej określenie optymalnej struktury



kapitału, wpływu tej struktury na wartość przedsiębiorstwa i koszt kapitału jest trudne do oszacowania w praktyce. Zarysowane koncepcje pozwalają jednak na zrozumienie czynników, które powinno się rozpatrywać przy ustalaniu przedziału optymalnej struktury dla danego podmiotu gospodarczego. Występuje istotne zróżnicowanie pomiędzy przedsiębiorstwami, jeśli chodzi o zakres korzystania z kapitału obcego, nawet w ramach tego samego sektora i grupy podmiotów. Tradycyjne reguły mówią o 40–50% długu w kształtowaniu struktury kapitału. Według amerykańskiej praktyki finansowej, za poprawną uznaje się relację między kapitałem własnym i obcym jak 2:1.

W praktyce nie jest możliwe ściśle dostosowanie faktycznej struktury kapitałów do poziomu optymalnego. Struktura rzeczywista jest bowiem rezultatem wielu szczegółowych decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie na bieżąco (np. decyzji o zakupach za gotówkę, na kredyt, decyzji o kształtowaniu struktury majątku itp.). Zależy ona także od tego, czy przedsiębiorstwo może i w jakich granicach utrzymać elastyczność finansową, pozwalającą na korzystanie z różnych źródeł kapitału i dokonywanie wyboru między nimi.

Bardzo ryzykowne jest jednak podejmowanie decyzji kapitałowych bez zdawania sobie sprawy z tego, w jakim stopniu odbiegają one od optymalnej struktury dla danego przedsiębiorstwa.

Działania „na ślepo” lub „na wycucie”, kierowane się jedynie dążeniem do maksymalizacji zysków bez uwzględnienia ryzyka finansowego, mogą prowadzić do utraty możliwych korzyści lub – jak to się stało w przypadku wielu bujnie rozwijających się firm – do upadłości, z przyczyn których nie wszyscy

byli ich właściciele zdają sobie sprawę do chwili obecnej.

Edward Urbańczyk

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BRIGHAM E.F., *Podstawy zarządzania finansami*, PWE Warszawa 1996.
- [2] COPELAND T., WESTON J.F., *Financial Theory and Corporate Policy*, Addison-Wesley 1988 r.
- [3] DOBBINS R., FRĄCKOWIAK W., WITT S.F., *Praktyczne zarządzanie kapitałami firmy*, PAANPOL, Poznań 1992 r.
- [4] JANASZ W., *Kształtowanie struktury kapitału*, „Przeгляд Organizacji” Nr 10/1997.
- [5] JERZEMOWSKA M., *Analiza teorii kształtowania struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1996 r.
- [6] KUSAK A., KOWALCZYK J., FRYDRYK J., *Analizy finansowe w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Zachodnie Centrum Organizacji, Warszawa–Zielona Góra 1996 r.
- [7] MODIGLIANI F., *Debt, Dividend Policy, Taxes, Inflation and Market Valuation*, „Journal of Finance” 1982 r.
- [8] MOYER R.CH., MC GUIGAN J.R., KRETLOW W.J., *Contemporary Financial Management*, West Publishing Company 1992 r.
- [9] MYERS S.C., *Determinants of Corporate Borrowing*, „Journal of Finance” Nr 5/1997.
- [10] PLUTA W., *Określenie optymalnej struktury kapitałowej firmy za pomocą zdyskontowanych przepływów gotówkowych*, „Bank i Kredyt” nr 3/1995.
- [11] SHAPIRO A.C., *Modern Corporate Finance*, Mac Millan Publishing Company 1990.
- [12] Struktura kapitału w literaturze angielskiej nazywana jest *gearing*, a w amerykańskiej *leverage*. Pojęcia te często zamiennie stosowane tłumaczone są na język polski jako „przekładnia kapitałowa”, „dźwignia” lub „lewarowanie” czy też „napędzana struktura kapitału”.

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

# POLSTEAM CONSULTING

GRUPA POLSKIEJ ŻEGLUGI MORSKIEJ



świadczy profesjonalne, kompleksowe usługi w następujących obszarach:

- restrukturyzacja, prywatyzacja i wyceny
- analizy marketingowe, business plany, wnioski kredytowe
- wyszukiwanie inwestorów oraz potencjalnych klientów
- szkolenia (analiza finansowa, rachunkowość, zarządzanie)
- zarządzanie zasobami ludzkimi i doradztwo kadrowe
- doradztwo w zakresie działalności shippingowej
- doradztwo techniczne w zakresie okrętownictwa
- usługi komputerowe

Polsteam Consulting, 70-419 Szczecin, pl. Rodła 8, tel: 091 439 32 67, 0601 796 101, fax: 091 359 41 21

*Stanisław Nowosielski*

# Controlling w literaturze i praktyce

Controlling w warunkach polskich znalazł bardzo szybko swoje miejsce w literaturze i praktyce przedsiębiorstw. Wywodzi się on ze Stanów Zjednoczonych, a w praktyce przedsiębiorstw zachodnich pojawił się w połowie lat pięćdziesiątych za pośrednictwem firm amerykańskich. Najszerzej rozwinął się w krajach niemieckojęzycznych. W Polsce controlling pojawił się z początkiem lat dziewięćdziesiątych i od tego czasu zdobył wielu zwolenników, ale też stał się przedmiotem wielu kontrowersyjnych dyskusji.

## Controlling – pojęcie wieloznaczne w literaturze

**A** analizując literaturę przedmiotu nietrudno jest zauważyć, że controlling jest rozumiany wieloznacznie. Controlling traktuje się jako filozofię, metodę zarządzania, system sterowania za pomocą zysku, a także jako podsystem zarządzania przedsiębiorstwem. Dla jednych jest to system wspomaganie kadry kierowniczej w procesie zarządzania. Inni są skłonni pod pojęciem controllingu uważać cały system zarządzania przedsiębiorstwem [1, 4]. Ogólnie rzecz ujmując, w literaturze przedmiotu wyróżnia się dwie koncepcje controllingu [2], tj.:

- **controlling jako wspomaganie kierownictwa, nakierowane na wynik,**
- **controlling jako metakierowanie, nastawione na cel uniwersalny.**

Reprezentanci ujęcia pierwszego traktują controlling wyłącznie jako system wspomagająco-koordynacyjny i bardzo silnie podkreślają orientację controllingu na wynik (zob. Horvath, Hahn, Deyhle). Wynik w ich rozumieniu to przede wszystkim wzrost wartości kapitałowej firmy, zysku czy stopy zysku. Głównym celem controllingu jest przy tym optymalizacja wyniku całej działalności przedsiębiorstwa, z jednoczesnym zagwarantowaniem płynności finansowej. Controlling w tym ujęciu ma charakter towarzyszący (równoległy do procesów zarządzania) i pełni funkcję doradczą. Wspomaga on kierownika – menedżera, w procesie podejmowania decyzji na różnych szczeblach zarządzania, ale nie wyręcza go w podejmowaniu tych decyzji. Funkcje wspomaganie rozciąga się również na fazę organizowania systemu zarządzania, tj. tworzenie i wdrażanie odpowiednich struktur i procedur wewnętrz-

nych (architektura systemu planowania, wskaźniki i mierniki oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i jego jednostek wewnętrznych oraz system informacji w celu podejmowania decyzji).

Przedstawiciele drugiego obozu rozumieją controlling jako metakierowanie, tj. „kierowanie kierowaniem” (Weber). Controlling w tym ujęciu jest niezależny od konkretnego postawienia celu. Takim celem może być m.in. wynik, przyjmowany za jedyne orientację w ujęciu pierwszym. Treścią metakierowania jest skoordynowanie systemu zarządzania jako całości ze względu na takie swobodnie wybieralne cele. Controlling jest tu nadrzędny względem systemu zarządzania. W konsekwencji takiego rozumienia pojawiają się skłonności do zastępowania pojęcia „system zarządzania” pojęciem „controlling”, a dalsze „nadsystemy” metakierowania to marketing, logistyka. W ten sposób pojawiają się obok controllingowej, również marketingowa, logistyczna, i inne koncepcje zarządzania, a każda z nich pretenduje do roli zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Controlling jest rozumiany tak szeroko, że nie da się go oddzielić od zarządzania przedsiębiorstwem [4]. Prowadzi to w gruncie rzeczy do zrównania pojęć „controlling” i „zarządzanie przedsiębiorstwem”. Podobną skłonność można było już zaobserwować w latach osiemdziesiątych w odniesieniu do pojęcia „marketing”.

Na tle różnic w pojmowaniu controllingu zrodziło się dotychczas wiele polemik [5]. Wszystkie one jednak nie doprowadziły do przynajmniej względnej czystości pojęciowej controllingu. Gdyby chodziło tylko o rozważania teoretyczne, nie miałyby to aż takiego znaczenia. Rzecz w tym, że coraz więcej przedsiębiorstw krajowych jest zainteresowanych tą koncepcją zarządzania i właśnie na potrzeby praktyki potrzebne jest jasne zdefiniowanie istoty, zadań i narzędzi controllingu.

Controlling można rozważać na wiele sposobów. Jeśli jednak chciałoby się go widzieć jako metakierowanie, to należałoby odpowiedzieć na pytanie, postawione przez P. Horvatha [5, s. 184]: co daje zrównanie funkcji zarządzania z controllingiem. Trudno jest dopatrzeć się korzyści takiego ujmowania controllingu, zarówno dla praktyki, jak i teorii. Bardziej właściwe jest natomiast widzieć controlling w obecnych uwarunkowaniach jako system wspomaganie procesu decyzyjnego. Realne procesy decyzyjne w naszych przedsiębiorstwach rzeczywiście

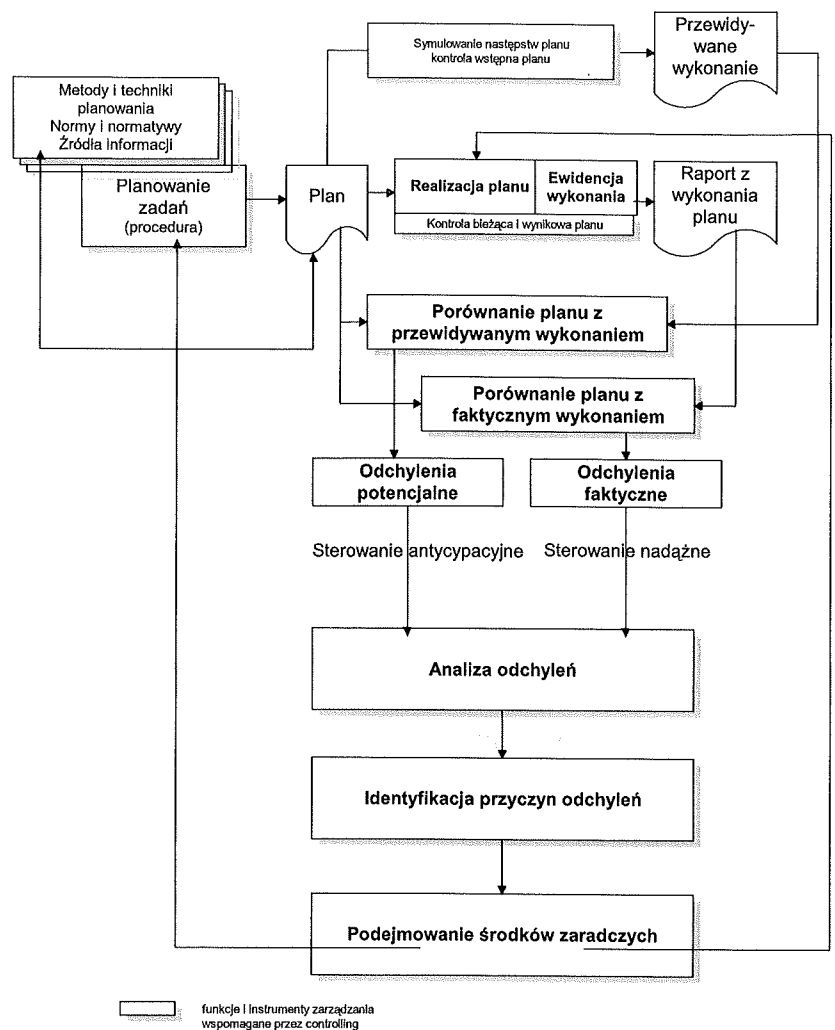


cie potrzebują takiego wsparcia. To dotyczy przede wszystkim planowania, najbardziej obecnie zaniedbanej funkcji zarządzania przedsiębiorstwem. Controlling jest możliwy wówczas, gdy ma miejsce planowanie (zarówno strategiczne, jak i operacyjne). W takim rozumieniu planowanie, a także pozostałe funkcje zarządzania, znajdują się poza controllingiem: są one podstawowym warunkiem stosowania controllingu. Controlling te funkcje „wywołuje”, jeśli nie są one spełniane w przedsiębiorstwie, a następnie aktywnie wspomaga ich realizację. Zadania tak rozumianego controllingu w szczególności sprowadzają się do:

- dostarczenia kadrze kierowniczej przedsiębiorstwa różnych narzędzi oraz informacji, niezbędnych do prowadzenia prac planistycznych, kontrolnych i sterujących,
- koordynowania przebiegu prac planistycznych w ramach poszczególnych funkcji organicznych przedsiębiorstwa, w różnych przekrojach czasowych oraz ich integrowania (scalania planów cząstkowych) wokół przyjętego systemu celów-wyników,
- symulowania skutków różnych decyzji kierowniczych,
- wspomaganie procesu analizy odchyłań, a w szczególności przewidywania przyszłych, potencjalnych odchyłań, analizowania możliwych przyczyn ich wystąpienia i udzielania pomocy w celu skutecznego im przeciwdziałania [3]. Takie łączne ujęcie teraźniejszości i przeszłości (sterowanie nadążne) oraz przyszłości (sterowanie antycypacyjne) zaprezentowano na rys. 1, przedstawiającym procesowe ujęcie controllingu. Rola controllingu sprowadza się tu do wspomaganie i sukcesywnego doskonalenia tych wszystkich funkcji i instrumentów kierowania oraz sposobów pozyskiwania informacji, które stanowią „wąskie gardło” w procesie zarządzania.

### Controlling w praktyce polskich przedsiębiorstw

**J**ak wynika z badań własnych autora oraz z opisu różnych rozwiązań praktycznych stosowanych w przedsiębiorstwach krajowych, controlling najczęściej jest rozumiany jako system wspomagający zarządzanie ukierunkowane na wynik. Rzadziej można spotkać ujęcie zrównują-



Rys. 1. Schemat ideowy procedury controllingowej

ce controlling z zarządzaniem. Specyfika polskich firm powoduje jednak trudności w zastosowaniu kompleksowego systemu controllingu, przedstawianego w literaturze przedmiotu.

Do podstawowych utrudnień należą: ogromna inercja w dotychczasowym stosowaniu, niedostateczna jeszcze wiedza o podstawach nowoczesnego zarządzania i controllingu, a także zwyczajny brak wprawy i chęci do wprowadzania nowych narzędzi zarządzania. Wobec powyższego, wdrażanie controllingu polega na stopniowym wprowadzaniu jego poszczególnych elementów w obszarach stanowiących „wąskie gardła”, w których wypadkowe różnych sił to umożliwiają. Najczęściej rozpoczyna się od budżetowania i kontroli budżetowej, połączonej z organizowaniem ośrodków odpowiedzialności za koszty i wyniki (centra kosztów i centra zysku) oraz od sterowania płynnością finansową. Podobnie jest w przedsiębiorstwach niemieckich, gdzie na pierwszym miejscu wśród zadań controllingu jest budżetowanie, potem sprawozdawczość wewnętrzna, a następnie planowanie operacyjne [2]. Już to wywołuje potrzebę modernizacji bazy normatywnej, niezbędnej w procesie planowania, aktualizacji za-

kresu czynności kierownictwa dla jednoznacznego określenia i rozdzielania zadań, uprawnień i odpowiedzialności kadry kierowniczej oraz przeprowadzenia wielu innych prac o charakterze porządkowym. Wszystko to bardzo znacznie i na dłuższy czas angażuje kadre kierowniczą przedsiębiorstwa i ogranicza „wejście” w controlling szerokim frontem. Taki fragmentaryczny controlling można rozpatrzeć od strony funkcjonalnej (zakres zadań), instrumentalnej (stosowane narzędzia) i instytucjonalnej (organizacja controllingu).

### Funkcjonalne aspekty controllingu

**N**ajczęściej za naczelne zadanie controllingu uważa się zabezpieczenie informacyjne kierownictwa operacyjnego przedsiębiorstwa (dyrekcję, kierowników pionów i komórek). W pierwszym rzędzie chodzi o wsparcie procesu planowania (głównie operacyjnego, nazywanego również budżetowaniem): controlling pomaga w konsolidowaniu planów cząstkowych oraz formalnym badaniu planu. Obszar zarządzania strategicznego jest słabo wspomagany. Kontrolerzy biorą także udział w kontroli bieżącej i wynikowej planu. Do nich należy znalezienie (rodzaju i rozmiaru) odchyłań, analiza i ocena przyczyn tych odchyłań, a także – choć w mniejszym zakresie – prognozowanie ich konsekwencji. Kontrola wstępna założeń planistycznych (przewidywanie następstw planowanych działań) jest w praktyce bardzo rzadko jeszcze stosowana. Zadania dostarczania informacji sprowadzają się do przekazywania informacji na różne szczeble zarządzania. Analizy (raporty) są z reguły ubogie w komentarze: więcej jest liczb, mniej słów i graficznych ujęć. Tu jednak obserwuje się stały postęp, doskonalący raportowanie.

Zadania metodyczne w zakresie tworzenia architektury systemu planowania, instalacji bądź adaptacji systemów, metod i technik planowania są w praktyce naszych przedsiębiorstw wykonywane marginalnie. Mniej jest również zadań związanych z ustalaniem instrumentów kontroli, ich rodzaju i czasu stosowania. Inicjowanie tego rodzaju zadań jest w większości przypadków zarezerwowane dla naczelnego kierownictwa.

### Instrumentalne aspekty controllingu

**C**ontrolling posługuje się określonymi instrumentami. W praktyce przedsiębiorstw krajowych zestaw narzędzi służących do realizacji zadań controllingowych jest raczej skromny. Szczególne zainteresowanie jest wyrażane instrumentami rachunkowości zarządczej (rachunek kosztów zmiennych, wielostopniowy i wielosegmentowy rachunek marży pokrycia kosztów stałych itp.) oraz metodami analizy finansowej (analiza prognozy rentowności, analiza wskaźnikowa – płynności finansowej, rentowności, sprawności i zadłuże-

nia). Mniejsze zastosowanie znajdują narzędzia analizy otoczenia (analiza SWOT, metody prognozowania, systemy wczesnego ostrzegania itd.). Dużo szersze wykorzystanie tych narzędzi ma miejsce w spółkach z kapitałem zagranicznym niż w innych podmiotach. Obserwuje się przy tym niewielką skłonność podmiotów do dalszego postępu, zwłaszcza w obszarze bieżącej i pogłębionej analizy i kontroli kosztów. Niepokoi bezwład we wdrażaniu systemów motywacyjnych. To są głównie skutki, jak się wydaje, dominacji rachunkowości finansowej nad zarządczą, która nakłada olbrzymie i pracochłonne wymagania ewidencyjno-sprawozdawcze, zwłaszcza w zakresie podatków. Powody tego stanu rzeczy należy upatrywać również w zwykłej nieznamomości instrumentów nowoczesnego zarządzania. W wielu przypadkach po prostu brakuje czasu na stosowanie nawet już znanych koncepcji i narzędzi, gdyż stary system nadmiernie absorbuje kadre kierowniczą swymi pracochłonnymi rozwiązaniami. W niektórych przedsiębiorstwach można jednak zaobserwować tendencje do sukcesywnego powiększania arsenału instrumentów zarządczych i przeniesienia nacisku na inne niż rachunkowe narzędzia wspomagania zarządzania.

### Instytucjonalne aspekty controllingu

**I**stotne znaczenie dla funkcjonowania i efektywności controllingu mają – organizacja i właściwe usytuowanie służby controllingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. W praktyce przedsiębiorstw krajowych można spotkać usytuowanie nadrzędne i równorzędne. Różna jest też organizacja controllingu w małych i dużych przedsiębiorstwach.

W przedsiębiorstwach małych i średnich controlling jest jednostanowiskowy. W początkowym okresie wdrażania controllingu, kiedy to wszelkie innowacje napotykały różnorakie opory, lokuje się go bezpośrednio w pionie prezesa – dyrektora, w pozycji nadrzędnej względem innych komórek. Jednak rozwiązaniem najczęściej spotykanym jest umieszczenie controllingu w pionie ekonomiczno-finansowym, w pozycji równorzędnej względem pozostałych komórek tego pionu. Z uwagi na charakter tego pionu, w zakresie zainteresowania controllingu znajduje się praktycznie działalność całego przedsiębiorstwa. Jednocześnie w pionie tym są tworzone znaczne ilości danych, będących przedmiotem zainteresowania controllingu. W praktyce osadza się funkcje controllingu najczęściej na istniejącym już dziale ekonomicznym (dziale planowania, dziale analiz ekonomicznych itp.) albo też tworzy się nowe komórki w postaci działu controllingu (biura rachunkowości zarządczej, itp.). To ostatnie rozwiązanie jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw, w których działy ekonomiczne zostały wcześniej całkowicie zmarginalizowane. Lokowanie działu controllingu w pionie ekonomiczno-finanso-



wym może też skutkować negatywnie, gdy zakres jego zadań zostanie zdominowany przez problematykę kosztowo-finansową. Mogą wówczas ucierpieć na tym wszelkie inne, pozaekonomiczne aspekty controllingu.

W dużych przedsiębiorstwach organizacja controllingu ma strukturę hierarchiczną i jest z reguły trzyszczeblowa. Pierwszy szczebel tworzy kontroler centralny, podporządkowany dyrektorowi naczelnemu. Inicjuje on i wspiera implementację controllingu w przedsiębiorstwie, zabezpiecza stosowanie jednolitych systemów, metod i instrumentów zarządzania w całym przedsiębiorstwie. Na drugim szczeblu usytuowane są komórki controllingu, zlokalizowane w pionie ekonomiczno-finansowym. Zadania kontrolerów sprowadzają się najogólniej do bieżącej obsługi (informacyjnej i metodycznej) komórek wewnętrznych przedsiębiorstwa, działających jako ośrodki odpowiedzialności za koszty i wyniki, oraz do działań w ramach controllingu finansowego. Na szczeblu trzecim znajdują się kontrolerzy zakładowi (działowi, wydziałowi), którymi mogą być jednocześnie zastępcy kierowników zakładu, wydziału czy działu. Mają oni za zadanie bieżące wspomaganie lokalnego procesu decyzyjnego, aktywne uczestnictwo w planowaniu zadań i prowadzeniu analizy porównawczej plan-wykonanie, oraz współdziałanie w przygotowywaniu sposobów zaradczych.

Istotną i powszechną bolączką komórek zajmujących się controllingiem jest najczęściej mało liczna pod względem zadań ich obsada (3–5 osób), relatywnie słabe przygotowanie merytoryczne pracowników i często jeszcze brak wsparcia komputerowego. W tym obszarze również, choć z różnym tempem w różnych przedsiębiorstwach, są odrabiane zaległości.

### Uwagi końcowe

**C**ontrolling w literaturze jest znacznie bogatszy aniżeli w praktyce. Oprócz istotnych różnic merytorycznych (zadania, narzędzia) zasadnicza rozbieżność dotyczy orientacji czasowej. Controlling w literaturze bardzo mocno akcentuje przyszłość, natomiast w praktyce badanych przedsiębiorstw jest on dzisiaj zorientowany na przeszłość (na wczoraj). Praktyczny controlling koncentruje uwagę na budżetowaniu, a kontrola budżetowa jest utożsamiana z kontrolą tradycyjną. Prowadzi to do nieporozumienia, nieufności, podejrzliwości kierownictwa komórek w stosunku do pracy kontrolerów i samego controllingu. Zawężone spektrum działania controllingu oraz obserwowana niewystarczająca współpraca między kontrolerami a kierownikami komórek prowadzi do mocnej jego orientacji do wewnątrz przedsiębiorstwa i na zjawiska mierzalne. Taki stan należy uznać za niezadowalającą. Controlling powinien przede wszystkim zająć się „miękką” stroną zarządzania przedsiębior-

stwem, wprowadzić ducha zespołowego stylu zarządzania, oraz mocniej orientować na przyszły rozwój przedsiębiorstwa (stąd potrzeba rozbudowy planowania strategicznego). W literaturze przedmiotu wskazuje się także kierunki innych dalszych prac – tendencje rozwoju controllingu [2]. Są to m.in.:

- adaptacja systemu planowania, sprawozdawczości i organizacji controllingu do nowych struktur organizacyjnych i prawnych, zwłaszcza przy wprowadzaniu w przedsiębiorstwie wielu samodzielnych gospodarcho (centra kosztów i centra zysku) i prawnie (spółki – córki) jednostek, odpowiedzialnych za powstający w ich ramach wynik,
- decentralizacja controllingu ze wzmocnieniem samocontrollingu poprzez odpowiednie szkolenie kadry kierowniczej,
- wspieranie wewnętrznej przedsiębiorczości przez pomoc w ustalaniu celów (wyników planowanych) i mierzenie wkładu w ten wynik zdecentralizowanych jednostek,
- rozwijanie systemów motywacyjnych kadry kierowniczej w celu wzmocnienia jej odpowiedzialności za wynik,
- wprowadzanie zarządzania ryzykiem,
- ukierunkowywanie wszystkich na wartość przedsiębiorstwa, którą są zainteresowani głównie właściciele,
- orientowanie na konkurencję i klientów, z wykorzystaniem *benchmarkingu*, antycypacją reakcji konkurentów i klientów.

Controlling może skutecznie wypełniać swe zadania, jeśli włączy się całą kadrę kierowniczą do procesu zmian, wyraźnie określi zasady współpracy kontrolerów z kierownikami oraz uświadomi wszechstronne korzyści płynące z jego stosowania.

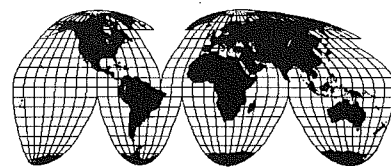
Stanisław Nowosielski

### BIBLIOGRAFIA

- [1] AYYOUB S., *Kierunki i tendencje rozwoju controllingu*. „Badania Operacyjne i Decyzje” nr 1/97 s. 5–17.
- [2] HAHN D., *Tendencje rozwoju controllingu w Niemczech*. [w:] *Nowoczesne tendencje w nauce i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*. Red. J. KORTANA. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania. Łódź. 1997 r., s. 147–170.
- [3] NOWOSIELSKI S., *Podstawy controllingu w zarządzaniu produkcją*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Wrocław 1994.
- [4] STEINMANN H., SCHERER A.G., *Strategiczny i operacyjny controlling*. Propozycja metodycznego określenia pojęć. „Organizacja i Kierowanie” nr 1/96 s. 3–13.
- [5] WEBER J., DEYHLE A., HORVATH P., *Controllingship versus Controlling*. [w:] „Controlling” 3/97, s. 180–184.

Autor – dr inż. hab. jest profesorem nadzwyczajnym Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa).

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

## Ukryte przywództwo – uwagi o zarządzaniu profesjonalistami

Henry Mintzberg, *Covert leadership: notes on managing professionals*. „Harvard Business Review”, November-December 1998, s. 140–147

Henry Mintzberg jest profesorem w McGill University w Montrealu w Kanadzie i w INSEAD w Fontainbleau we Francji oraz dyrektorem International Masters Program for Practicing Managers.

Pomysł badań, jakie prezentuje w artykule Henry Mintzberg, wziął się z analizy opracowanego przez niego kilka lat temu modelu, charakteryzującego pełnione przez menedżerów role na różnych szczeblach, wewnątrz i na zewnątrz zarządzanej jednostki.

Według koncepcji Mintzberga, istnieją trzy poziomy, na których menedżer może pełnić różne role kierownicze. Poziomem najniższym, najbliższym pojedynczym jednostkom jest poziom zarządzania przez informację, najbliższym zaś organizacji i otoczeniu – poziom zarządzania przez działanie (szczegółowy podział ról został zaprezentowany w tabeli 1).

Menedżer może ingerować na każdym z wyodrębnionych poziomów, przy czym ingerencja ta nie pozostaje bez wpływu na pozostałe poziomy; praca kierownika odbywa się niejako poprzez wszystkie wymienione poziomy. Mintz-

berg wyjaśnia to w następujący sposób: informacja może być punktem wyjścia do zachowań kierowników, ale ma to sens tylko wtedy, gdy wpływa na ludzi tak, aby podjęli oni konkretne działanie. Zachowanie kierowników może skupiać się także na ludziach, ale musi ono jednocześnie stymulować działanie. I wreszcie, kierownik może wpływać bezpośrednio na działania i ich charakter. Aby je jednak wyegzekwować, musi motywować ludzi i odpowiednio się z nimi komunikować.

Wszystkie role, zawarte w modelu Mintzberga, były już przedstawiane przez różnych autorów, zawsze jednak w oderwaniu od poszczególnych poziomów i bez podziału na działania wewnątrz i na zewnątrz zarządzanej jednostki. Na ogół była to raczej lista nie powiązanych ze sobą ról, składająca się na pracę kierowniczą, niż spójny model. Co więcej, większość tych autorów sugerowała, że kierownicy skupiają

się na jednej tylko wybranej roli, zapominając o pozostałych. Tymczasem Mintzberg uważa, że wszystkie sześć ról musi mieć jednocześnie zastosowanie w pracy menedżerskiej.

Konsekwencją zbudowania tego modelu stały się rozważania nad stylem zarządzania i sposobem pełnienia ról kierowniczych w różnych sytuacjach przez różnych menedżerów.

Jedną z częściej używanych metafor przy opisie działań przywódców jest metafora dyrygenta orkiestry, stojącego na podium i sprawującego całkowitą kontrolę nad muzykami.

Szukając analogii i analizując styl zarządzania charakterystyczny dla różnych menedżerów, autor postanowił spędzić jakiś czas na obserwowaniu pracy jednego z dyrygentów kanadyjskich – szefa Orkiestry Symfonicznej Winnipeg, a następnie przenieść wnioski wypływające z tej obserwacji na grunt organizacji.

Tab. 1. Charakter pracy kierowniczej

| Wewnątrz jednostki                  | Poza jednostką               |
|-------------------------------------|------------------------------|
| <b>Zarządzanie przez informację</b> |                              |
| kontrola i komunikacja              | komunikacja                  |
| <b>Zarządzanie przez ludzi</b>      |                              |
| przewodzenie                        | łączenie                     |
| <b>Zarządzanie przez działanie</b>  |                              |
| wykonywanie zadań                   | sposób prowadzenia interesów |





Struktura orkiestry, podobnie jak wielu organizacji zatrudniających wysokiej klasy specjalistów (firmy konsultingowe czy szpitale), jest zorganizowana wokół pracy poszczególnych jednostek doskonale wiedzących, co należy do ich obowiązków i świadomie te obowiązki wykonujących. Jest to szczególna sytuacja, kiedy lider pracuje z ludźmi potrzebującymi bardziej inspiracji, niż kontroli. Być może więc, w przypadku takich organizacji należałoby przeformułować dotychczasowe założenia i z góry powzięte sądy na temat przywództwa. Być może otwarte przywództwo, znane nam z różnych modeli teoretycznych, nie ma zastosowania w organizacjach zatrudniających wysokiej klasy specjalistów? Jaki charakter powinno mieć przywództwo w orkiestrze?

### Kto kontroluje?

**W** literaturze zarządzania bardzo dużo miejsca poświęca się konieczności sprawowania kontroli w organizacji, związanej z tworzeniem struktur, dokonywaniem wyborów i podejmowaniem decyzji. W pracy każdego menedżera duże znaczenie ma także koordynacja.

Tyle tylko, że bardzo często to sama praca, jej charakter, a nie menedżer warunkują strukturę i sposób koordynacji. Jeśli na przykład praca ekspertów odbywa się w małych zespołach i bazuje na komunikacji nieformalnej, profesjonalne wykonywanie zadań ogranicza się do stosowania standardowych procedur. Rola menedżera to opracowanie takich procedur. Podobnie jak w or-

kiestrze: kompozytor rozpoczyna pracę od pustej kartki papieru, muzycy zaś od partytury. Celem jest dobre zagranie – interpretowanie i wnoszenie czegoś nowego do zapisanej muzyki.

W rzeczywistości niemal wszystko w orkiestrze jest wystandaryzowane. I mimo że wszyscy grają razem, tak naprawdę każdy gra oddzielnie. W organizacjach, gdzie standardy i procedury są stosowane nagminnie, eksperci w dużej mierze pracują na własną rękę, bez potrzeby koordynacji. Praca odbywa się niemal automatycznie.

W większości przypadków pracy menedżerskiej kontrola oparta jest na komunikacji formalnej. Tego rodzaju komunikacja odgrywa niewielką rolę w przypadku orkiestry symfonicznej i jej dyrygenta. Kiedy Bramwell Tovey, dyrygent orkiestry Winnipeg przekazuje muzykom informacje dotyczące ich pracy – to są to informacje bardziej związane z partyturą niż z budżetem. Według niego, tego rodzaju informacje stanowią bardziej odpowiedni i bezpośredni sposób oceny efektywności zespołu. Informacje „muzyczne” stanowią też podstawę kontroli poczynań zespołu.

Co w związku z tym kontrolują dyrygenci? Nie ma przecież żadnych mierników oceny pracy ich podwładnych. Wszystko opiera się na wytrenowanym uchu dyrygenta. To on decyduje o tym, jak ma być wykonana, zinterpretowana muzyka. W sposób arbitralny ocenia też, co było wykonane dobrze, a co źle. Z drugiej strony, dyrygent poddaje się zamysłom kompozytora. To kompozytor określa ramy działania dyrygenta.

Tak więc, praca dyrygentów ma odniesienie i może być porównywana z pracą menedżerów o tyle, że kontrola w obu przypadkach nie jest kontrolą absolutną. W ten sposób został też obalony jeden z mitów związany z metaforą organizacji jako orkiestry symfonicznej i kierownika jako wszechwładnego dyrygenta.

### Ukryte przywództwo

**O**bserwując Bramwella Toveya na próbach, Mintzberg stwierdził, że jego sposób współpracy z muzykami bardziej przypomina wykonywanie zadań, niż to, co zwykle kryje się pod słowem „przywództwo”. Zachowanie Bramwella bardziej przypominało zachowanie kierownika średniego lub niższego szczebla, niż kogoś reprezentującego *top management*. Dyrygent brał osobistą i bezpośrednią odpowiedzialność za wykonanie. Przygotowanie do koncertu może być tu więc porównane z projektem, a dyrygent z menedżerem projektu, koordynującym działania orkiestry.

W dyrygowaniu orkiestrą większe znaczenie ma tzw. ukryte przywództwo – nie wyrażne działania, obejmujące motywowanie, instruowanie, szkolenie – ale raczej dyskretne posunięcia nadające sens całej pracy zespołu. Być może też większą rolę, niż się temu przypisuje, ma ukryte przywództwo w pracy menedżerów w zwykłych organizacjach.

W czasie obserwacji pracy Bramwella, Mintzberg zanotował tylko jedną sytuację, w której zachowanie dyrygenta można było uznać za przejaw jawnego przywództwa czy też wykorzystania pozycji przywódczej. Pod koniec pewnego dnia prób Tovey wciąż nie był zadowolony z pracy muzyków. Ten jeden raz pozwolił sobie na wyrażenie swoich emocji: *„Hej, chłopcy, wszyscy śpicie. Musicie się skupić, bo ciągle nie brzmi to wystarczająco dobrze.”* Później wyznał, że nie zachowuje się w ten sposób zbyt często. Wynika to z faktu, że opinia dyrygenta bardzo silnie wpływa na muzyków. Ma on mocną pozycję w zespole i na ogół wszyscy obawiają się krytyki z jego strony. Gdyby więc Bramwell ciągle wyrażał swe niezadowolenie, nie poprawiłby tym samym jakości pracy swych podwładnych.

Ten styl przywództwa wynika również z faktu, że ma on do



czynienia z wysokiej klasy specjalistami. Muzycy znaleźli się w orkiestrze dlatego, że są świetni w tym, co robią. Każdy, komu nie staje zdolności i umiejętności, może zostać zastąpiony kimś innym. Próby zaś nie służą doskonaleniu kwalifikacji, ale koordynacji umiejętności poszczególnych członków orkiestry.

### Kultura jest częścią systemu

**P**rzywództwo na ogół odnosi się do trzech różnych poziomów oddziaływania w organizacji. Na poziomie jednostki przywództwo oznacza instruowanie, szkolenie i motywowanie. Działania przywódcy w stosunku do grupy sprowadzają się do budowania sprawnie funkcjonującego zespołu i rozwiązywania konfliktów pomiędzy jego członkami. Na poziomie organizacji natomiast, przywódcy koncentrują swe działania na budowaniu kultury organizacyjnej. W większości organizacji dość łatwo można oddzielić od siebie i zdefiniować trzy poziomy przywództwa.

Niestety, orkiestra symfoniczna nie jest tego rodzaju organizacją. Mamy tu do czynienia z dużą grupą (około siedemdziesięciosobową), którą zarządza jeden człowiek. Co prawda muzycy podzieleni są na sekcje, ale na czele sekcji nie ma żadnego kierownika. Tak więc można mówić tylko o dwóch szczeblach w hierarchii organizacyjnej. Wszyscy członkowie orkiestry zgromadzeni są na próbach i w czasie koncertu w jednym miejscu i jednym czasie. Potem jednak bardzo szybko się rozchodzą. Jak w związku z tym budować kulturę organizacyjną takiej orkiestry? Na czym ma polegać rola przywódcy?

Okazuje się, że budowanie kultury organizacyjnej także oparte jest na ukrytym przywództwie. Co więcej, w dużym stopniu kultura ta jest wbudowana niejako w system. Nowy muzyk może dołączyć do orkiestry na kilka tygodni przed koncertem i z dużym

prawdopodobieństwem zintegrować się z innymi muzykami (w sensie muzycznym i socjologicznym). Integracja ta nie będzie w żadnym zakresie efektem charyzmy dyrygenta, ale określonej i umocnionej tradycją kultury.

W przypadku orkiestr kultura organizacyjna nie musi być budowana, ale raczej wzmocniana i podkreślana. Przywódca musi umieć użyć tej kultury organizacyjnej tak, aby zdefiniować unikalność swej grupy w porównaniu z innymi orkiestrami.

Ma to szczególne znaczenie wobec faktu, że bardzo często orkiestry są dyrygowane przez dyrygentów występujących gościnnie. Gdyby wszystko zależało od osobowości i stylu kierowania dyrygenta, rzadko kiedy można byłoby liczyć na sukces.

Tymczasem, raczej trudno wyobrazić sobie menedżera „na występach gościnnych”. W przypadku orkiestr tego rodzaju przedsięwzięcia dają szansę powodzenia, bo wszystko jest precyzyjnie zaprogramowane – przez kompozytora i charakter profesji. To pozostawia dyrygentowi swobodę wnoszenia własnej energii i stylu do systemu. W normalnych organizacjach osobowość i styl kierowania reprezentowany przez szefa będzie odgrywać dużo większą rolę.

### Zarządzanie

**P**raca Bramwella Toveya nie ogranicza się tylko do koordynowania pracy podległych mu muzyków i budowania z nimi dobrych relacji. Dyrygent poświęca dużą część swego czasu na podtrzymanie dobrych stosunków z kluczowymi interesariuszami organizacji – m.in. miejskim towarzystwem symfonicznym. Do jego zadań należy więc reprezentowanie orkiestry na zewnątrz, co wiąże się z koniecznością zapewnienia jej środków na swobodne funkcjonowanie. To dyrygent buduje także wizerunek orkiestry i odpowiada za *public relations* podległej mu

organizacji. Rola osoby reprezentującej na zewnątrz organizację nie może jednak stać w sprzeczności z przywództwem nakierowanym do wewnątrz i wykonywaniem zadań. Pokazuje to, jak ważne jest zbudowanie spójnego modelu ról pełnionych w ramach pracy kierowniczej, a nie ograniczanie się do sporządzania luźnej listy. Bramwell Tovey pełni wszystkie role wymienione przez Mintzberga w modelu opisującym charakter pracy kierowniczej i role te są ściśle ze sobą powiązane oraz wzajemnie od siebie zależne.

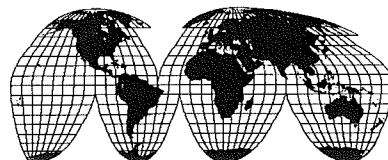
### Koda

**W**różmy na moment do mitu mówiącego o tym, że dyrygent sprawuje pełną kontrolę nad podległymi sobie muzykami oraz metafory każącej myśleć nam o organizacji jak o orkiestrze. Z porównania pracy menedżerów i dyrygenta orkiestry symfonicznej wynika, że nie ma zbyt wielu podobieństw pomiędzy obydwoma profesjami. Więcej jest niuansów i ograniczeń.

Być może więc nadszedł już najwyższy czas, aby zwykli menedżerowie zeszli ze swoich podestów, przestali wymachiwać budżetami jak batutą i zobaczyli pracę dyrygenta taką, jaką ona rzeczywiście jest. Być może ich przywództwo nie powinno oznaczać wydawania poleceń, instruowania, motywowania i szkolenia. Być może każda decyzja podejmowana przez kierowników i każde ich zachowanie tworzy ducha zespołu.

I być może wreszcie, to stanowi gwarancję harmonijnego działania menedżera i podległych mu pracowników.

Opr. Grażyna Aniszewska



Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Białymstoku wraz z Okręgowym Inspektoratem Pracy Państwowej Inspekcji Pracy w Białymstoku zorganizowało we wrześniu w Białymstoku (2 edycje) oraz w październiku w Łomży i Suwałkach kursokonferencje, których celem było zapoznanie pracowników służb bezpieczeństwa i higieny pracy z:

- zasadami ryzyka zawodowego,
- sposobami zarządzania bezpieczeństwem pracy.

Organizatorzy wyrażają przekonanie, że przekazane informacje i materiały pozwoliły uczestnikom na samodzielne dokonanie oceny ryzyka i wykorzystanie tych ocen do skutecznej działalności profilaktycznej. Podejmowane działania profilaktyczne powinny zapobiec wielu tragediom, ograniczyć ponoszone przez zakłady straty materialne, a ponadto uchronić pracodawców i nadzór od odpowiedzialności karnej i cywilnej.

We wszystkich terminach uczestniczyło ponad 150 firm z regionu północno-wschodniego.

Seminarium na powyższy temat dla pracowników oświaty planowane jest w grudniu br.

Opr. Ewa Jabłońska-Grzelak



11 listopada 1998 r. wiceprezes ZG TNOiK Włodzimierz Hausner wziął udział w uroczystości wręczenia nagród laureatom IV Edycji Konkursu Polskiej Nagrody Jakości. Uroczystość, z udziałem około 400 osób reprezentujących polskie przedsiębiorstwa, naukę, biznes, organizacje gospodarcze, społeczne i polityczne, odbyła się w sali balowej Zamku Królewskiego w Warszawie. Prestiżowe nagrody w postaci statuetek i dyplomów wręczali prezes Rady Ministrów Jerzy Buzek i minister gospodarki Janusz Steinhoff.

Należy z zadowoleniem podkreślić, że wśród laureatów jest trzech działaczy TNOiK. Wręczaną po raz pierwszy Polską Indywidualną Nagrodę Jakości za rok 1998 otrzymał, w kategorii nauka, prof. dr hab. inż. Lesław Wasilewski, współorganizator III Kongresu Organizatorów w Toruniu. Polską Nagrodą Jakości za 1998 r. uhonorowani zostali m.in. prof. dr hab. Romuald Kolman z Politechniki Gdańskiej, były prezes zarządu Oddziału TNOiK w Gdańsku i prof. dr hab. inż. Zygmunt Zbichorski z Politechniki Warszawskiej, prezes honorowy TNOiK.



20 listopada 1998 r. odbyło się kolejne posiedzenie Komitetu Prywatyzacji Krajowej Izby Gospodarczej, w którym udział wziął, jako przedstawiciel TNOiK, Włodzimierz Hausner – wiceprezes ZG TNOiK, będący jednocześnie członkiem KPKIG. Tematem posiedzenia były „Kierunki prywatyzacji w 1999 roku”.

Komitet przyjął, wypracowane na poprzednim spotkaniu, „Stanowisko w sprawie systemu szkole-

nia i egzaminów dla kandydatów do rad nadzorczych, w których skarb państwa jest jedynym akcjonariuszem”.

Wprowadzenia do dyskusji nt. „Kierunki prywatyzacji w 1999 r.” dokonała prof. Marta Sadowy z Departamentu Strategii Ministerstwa Skarbu Państwa, podając aktualne dane (na 30 września 1998 r.) dot. realizacji programu prywatyzacji w Polsce. Przedstawicielka Ministerstwa Skarbu Państwa podkreśliła m.in.:

- problem rosnących kosztów prywatyzacji – Ministerstwo Skarbu Państwa domaga się na ten cel 2% wpływów z prywatyzacji;
- wpływ rozproszenia kręgu właścicieli akcji lub udziałów uzyskanych w wyniku oferty publicznej i tzw. bezpłatnych akcji na problem efektywności i skuteczności zarządzania;
- problem skomplikowanej „materii” prywatyzacji, co powoduje zmniejszającą się liczbę prywatyzowanych przedsiębiorstw.

Członkowie KPKIG, po ożywionej dyskusji, przygotowują stanowisko w tej sprawie, które zostanie przedłożone do przyjęcia na następnym posiedzeniu Komitetu Prywatyzacji KIG.

Opr. Włodzimierz Hausner



W dniach 4–5 listopada 1998 r. w Warszawie odbyło się V Ogólnopolskie Forum Gospodarcze Małych i Średnich Przedsiębiorstw, poświęcone zagadnieniom finansowania przedsiębiorstw. Po raz kolejny wręczono wyróżnienia – *Lider Przedsiębiorczości '98*. Organizatorami forum były: Fundacja Małych i Średnich Przedsiębiorstw oraz Mazowiecka Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości. Uczestnicy forum podkreślali, że rozwój MSP wymaga wsparcia zewnętrznymi źródłami finansowania i należy podjąć działania sprzyjające ułatwieniu im dostępu do kapitału. Jako podstawowe źródło zasilania finansowego wskazano sektor bankowy i tematem jednego z warsztatów była *Kompleksowa oferta bankowa dla MSP (w tym finansowa i doradcza)*. Uczestnikom zostały zaprezentowane oferty m.in.: Banku Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych SA, BIG Banku SA, Banku Polska Kasa Opieki SA – Grupa Pekao SA, Banku Rozwoju Eksportu SA, Banku Przemysłowo-Handlowego SA, Powszechnego Banku Kredytowego SA. Za jedną z najistotniejszych barier w dostępie MSP do kapitału uznano trudności z zabezpieczeniem kredytu i w związku z tym konieczność rozwoju systemu poręczeń oraz gwarancji kredytowych. Te problemy oraz doradztwo finansowe były tematem drugiego warsztatu. Uczestnicy forum wypracowali wspólne stanowisko, w którym podkreślano, że regularna współpraca pomiędzy a organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorców, sektorem bankowym, instytucjami wspierania przedsiębiorczości oraz władzami państwowymi i samorządowymi pomoże stworzyć spójny system usług oferowanych przedsiębiorcom przez różne instytucje.

Opr. Bożena Targosz-Krysiak

# „PRZEGLĄD ORGANIZACJI”

## Spis treści 1998

|   | nr str. |   | nr str. |
|---|---------|---|---------|
| Adamczyk Jadwiga  |         | Dwojacki Piotr, Nogalski Bogdan   |         |
| – Kapitał naturalny w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa   | 6 11    | – Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa  | 4 8     |
| Baran Tomasz, Smardzewski Krzysztof,  |         | Dworzecki Zbigniew  |         |
| Zawiła-Niedźwiecki Janusz   |         | – Mikroekonomiczne problemy funkcjonowania funduszy inwestycyjnych  | 3 14    |
| – Obligacje komunalne w USA   | 3 31    | Dziwięcki Bogusław  |         |
| – Rodzaje obligacji komunalnych w USA i metody ich lokowania na rynku   | 4 19    | – Pomiar i ocena rentowności banku  | 6 16    |
| – Emisje obligacji komunalnych w Polsce   | 5 26    | – Zarządzanie ryzykiem stopy procentowej w banku  | 10 19   |
| Batorski Jarema   |         | Famielec Józefa   |         |
| – Style organizacyjnego uczenia się   | 11 20   | – Rozwój rynkowego zarządzania przedsiębiorstwami   | 3 19    |
| Bieliński Jerzy   |         | Filipczuk Janusz, Soroka Paweł, Wach Tomasz   |         |
| – Konkurencyjność polskich stoczni  | 2 18    | – Zmiany w zachowaniach polskich przedsiębiorstw i firm w warunkach transformacji ustrojowej. Synteza 195 opisów przedsiębiorstw i firm | 3 25    |
| – Konkurencyjność zasobów oraz struktur organizacyjnych i kapitałowych polskich stoczni   | 7–8 15  | Francik Anna  |         |
| Bizon-Górecka Jadwiga   |         | – Zasoby wiedzy organizacji – szansa czy niepotrzebny balast?   | 2 10    |
| – Problemy zarządzania ryzykiem w systemie produkcyjnym   | 6 21    | Fries Bogusław  |         |
| – Gra ryzykiem – źródłem sukcesu organizacji gospodarczej   | 12 24   | – Czy sieci komputerowe są bezbronne?   | 4 32    |
| Borkowski Jan, Grabowski Dariusz, Łopuszański Jan, Pol Marek  |         | Fries Bogusław, Zawiła-Niedźwiecki Janusz   |         |
| – Konferencja naukowa w Warszawskiej Szkole Zarządzania   | 5 7     | – Apokalipsa 2000   | 6 36    |
| Borowiecki Ryszard  |         | Gašparik Józef  |         |
| – Międzynarodowa konferencja „Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw”   |         | – Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwach budowlanych Słowacji  | 3 35    |
| – Zakopane, listopad 1997 – Wpływ restrukturyzacji na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw   | 1 9     | Gemza Joachim   |         |
| – Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Restrukturyzacja a poprawa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie” – Zakopane, listopad 1998 – Restrukturyzacja i efektywność gospodarowania w świetle badań naukowych i doświadczeń przedsiębiorstw | 12 5    | – Specyfika organizowania controllingu w małej firmie produkcyjnej  | 7–8 57  |
| Borowiecki Ryszard, Czaja Józef   |         | Golnau Wiesław, Nogalski Bogdan, Waśniewski Jarosław  |         |
| – Procedura powszechnej taksacji nieruchomości w Polsce   | 10 11   | – Organizacja i zarządzanie grupami kapitałowymi  | 9 11    |
| Broniewska Grażyna  |         | Grabiński Tadeusz, Wiktor Jan W.  |         |
| – Systemy jakości przepustką do zjednoczonej Europy   | 5 30    | – Doktorat honoris causa Akademii Ekonomicznej w Krakowie dla Philipa Kotlera   | 10 9    |
| Czaja Józef, Borowiecki Ryszard   |         | Grabowski Dariusz, Borkowski Jan, Łopuszański Jan, Pol Marek  |         |
| – Procedura powszechnej taksacji nieruchomości w Polsce   | 10 11   | – Konferencja naukowa w Warszawskiej Szkole Zarządzania   | 5 7     |
| Czapla Tomasz   |         | Grajewski Piotr, Czubasiewicz Halina  |         |
| – Taktyki wdrażania strategii   | 4 12    | – Projektowanie systemów ocen okresowych pracowników  | 5 23    |
| – Zarządzanie strategiczne – podejście od podstaw   | 7–8 20  | Gromek Andrzej  |         |
| Czubasiewicz Halina, Grajewski Piotr  |         | – Pożytek z „centrali”  | 9 8     |
| – Projektowanie systemów ocen okresowych pracowników  | 5 23    | Gruszczyńska-Malec Grażyna  |         |
| Dolińska Małgorzata   |         | – Strategia wynagrodzeń w aspekcie globalnej strategii przedsiębiorstwa   | 11 37   |
| – Technologie informacyjne w logistyce rynkowej   | 1 35    | Grzegorzewski Piotr   |         |
|   |         | – Kadry kierownicze w spółdzielczości   | 2 41    |
|   |         | Gwiazda Adam  |         |
|   |         | – Organizacja działań marketingowych na rynku międzynarodowym   | 1 28    |
|   |         | – Działalność korporacji ponadnarodowych w erze globalizacji  | 11 14   |



|   | nr  | str. |  | nr  | str. |
|---|-----|------|--|-----|------|
| Hryniewicz Janusz T.  |     |      | Mesjasz Czesław  |     |      |
| – Marketing gminny – innowacja w zarządza-<br>niu gminą   | 3   | 11   | – Corporate governance. Nadzór nad przed-<br>siębiorstwem czy „władanie korporacyjne”                          | 11  | 10   |
| – Psychologiczny kontekst funkcjonowania<br>organizacji gospodarczych w Polsce  | 7–8 | 3    | Mroczek Ewa  |     |      |
| – Polityka i gospodarka. Analiza wzajemnych<br>zależności   | 12  | 18   | – Nowi polscy przedsiębiorcy   | 1   | 24   |
| Janiszewski Piotr   |     |      | – Konkurencyjność małych i średnich przed-<br>siębiorstw w gospodarce rynkowej                                 | 4   | 27   |
| – Ekonomiczno-prawne aspekty przebiegu<br>porozumień, fuzji i przejęć jako form ze-<br>wnętrznej restrukturyzacji przedsiębiorstw   | 9   | 36   | Nesterowicz Piotr  |     |      |
| Józków Małgorzata, Unold Jacek  |     |      | – Cechy współczesnej, skutecznej organizacji   | 10  | 15   |
| – Internet w firmie   | 7–8 | 49   | Nierzwicki Witold  |     |      |
| Kaleta Andrzej  |     |      | – EMAS czy ISO 14001   | 3   | 23   |
| – Cechy skutecznej strategii  | 9   | 19   | Nobis Krzysztof, Zawila-Niedźwiecki Janusz   |     |      |
| Kałużny Stanisław   |     |      | – Indeksy giełdowe we Francji  | 2   | 22   |
| – Nowe uwarunkowania instytucjonalne kon-<br>troli wewnątrzbankowej   | 4   | 14   | Nogalski Bogdan, Dwojacket Piotr   |     |      |
| Karaszewski Robert  |     |      | – Tworzenie struktur sieciowych jako wynik<br>restrukturyzacji scentralizowanego przed-<br>siębiorstwa         | 4   | 8    |
| – TQM i ISO 9000 – determinanty przewag<br>na rynku globalnej konkurencji   | 6   | 39   | Nogalski Bogdan, Golnau Wiesław, Waśniewski<br>Jarosław  |     |      |
| Klich Jacek   |     |      | – Organizacja i zarządzanie grupami kapita-<br>łowymi  | 9   | 11   |
| – Wsparcie kapitałowe dla małych i średnich<br>przedsiębiorstw w krajach Europy Środko-<br>wej i Wschodniej   | 2   | 32   | Nogalski Bogdan, Waluk Michał  |     |      |
| – Menedżer samodzielnego publicznego za-<br>kładu opieki zdrowotnej   | 9   | 28   | – Restrukturyzacja z przekształceniem<br>w grupę kapitałową  | 9   | 9    |
| Kopertyńska Wanda   |     |      | Nowosielski Stanisław  |     |      |
| – Systemy motywowania płacowego w cent-<br>rach odpowiedzialności   | 1   | 39   | – Controlling w literaturze i praktyce   | 12  | 33   |
| Korwin-Mikke Janusz   |     |      | Olko Sławomir  |     |      |
| – Pod rządami eurosocjalistów   | 5   | 12   | – Ideologia organizacji – perspektywa prak-<br>tyczna  | 9   | 23   |
| Kosecki Andrzej, Plebankiewicz Edyta  |     |      | Olko Sławomir, Krannich Marek  |     |      |
| – Wspomaganie przygotowania ofert przetar-<br>gowych w przedsiębiorstwie budowlanym   | 11  | 22   | – Podstawy kulturowe japońskiego zarządza-<br>nia  | 11  | 17   |
| Kościelniak Helena  |     |      | Otoliński Eugeniusz  |     |      |
| – Ocena kondycji ekonomiczno-finansowej<br>przedsiębiorstw przy wykorzystaniu upro-<br>szczonej multiplikacyjnej analizy dyskrymi-<br>nacji   | 6   | 26   | – Przykład efektywnych przekształceń sto-<br>sunków własnościowych w rolnictwie pań-<br>stwowym                | 7–8 | 9    |
| Krajewski Michał  |     |      | Paszek Zbigniew  |     |      |
| – Doświadczenia z wdrażania systemu zarzą-<br>dzania środowiskowego w polskich zakła-<br>dach przemysłowych   | 7–8 | 32   | – Szkoła przy Akademii   | 4   | 18   |
| Krajewski Mirosław  |     |      | Pelczar Robert   |     |      |
| – Zarządzanie i kontrola produkcji jako pro-<br>ces ciągłego podejmowania decyzji   | 7–8 | 24   | – Działalność francuskich firm motoryzacyj-<br>nych na rynku polskim   | 7–8 | 43   |
| Krannich Marek, Olko Sławomir   |     |      | Peszko Adam, Wąchol Jerzy  |     |      |
| – Podstawy kulturowe japońskiego zarządza-<br>nia   | 11  | 17   | – Zmiany uwarunkowań konkurencyjności<br>spółek parterowych NFI w latach 1995–<br>1997                         | 2   | 26   |
| Łopuszański Jan, Borkowski Jan,<br>Grabowski Dariusz, Pol Marek   |     |      | Pietraszczyk Zdzisław  |     |      |
| – Konferencja naukowa w Warszawskiej<br>Szkołe Zarządzania  | 5   | 7    | – Finansowe uwarunkowania rozwoju przed-<br>siębiorstw – główne obszary problemowe<br>i kwestie decyzyjne      | 9   | 32   |
| Martan Lesław   |     |      | Plebankiewicz Edyta, Kosecki Andrzej   |     |      |
| – O porównywalności rzeczowych przedsię-<br>wzięć inwestycyjnych  | 2   | 29   | – Wspomaganie przygotowania ofert przetar-<br>gowych w przedsiębiorstwie budowlanym                            | 11  | 22   |
| Mentel Janusz   |     |      | Pol Marek, Borkowski Jan, Grabowski Dariusz,<br>Łopuszański Jan  |     |      |
| – Międzynarodowa konferencja „Restruktu-<br>ryzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw”<br>– Zakopane, listopad 1997 – Uwarunkowa-<br>nia konkurencyjności przedsiębiorstw<br>w procesie przekształceń | 1   | 16   | – Konferencja naukowa w Warszawskiej<br>Szkołe Zarządzania   | 5   | 7    |
|   |     |      | Ragowski Stanisław   |     |      |
|   |     |      | – Specjalne ustawy okołocelne – więcej korzy-<br>ści niż strat   | 1   | 41   |
|   |     |      | Reforma ustrojowa państwa  |     |      |
|   |     |      | – na pytania redakcji odpowiadają: ELŻBIE-<br>TA WYSOCKA, RYSZARD BREJZA, ZBI-<br>GNIEW JABŁOŃSKI, ADAM MACIĄG | 3   | 6    |

|   | nr str. |  | nr str. |
|---|---------|--|---------|
| Restrukturyzacja w Zakopanem  |         | Szczur Marek   |         |
| – na pytania redakcji odpowiadają profesoro-<br>wie: RYSZARD BOROWIECKI, JAN DU-<br>RAJ, STANISŁAW KASIEWICZ, JAN LI-<br>CHTARSKI, BOGDAN NOGALSKI, JAN<br>PYKA, EDWARD URBAŃCZYK                                     | 12 8    | – Międzynarodowa konferencja „Restruktu-<br>ryzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw”<br>– Zakopane, listopad 1997 – Kierunki oraz<br>efekty restrukturyzacji i prywatyzacji<br>przedsiębiorstw | 1 20    |
| Rzeszutko Joanna  |         | Teresiński Dariusz   |         |
| – Międzynarodowa Konferencja Naukowa<br>„Restrukturyzacja a poprawa efektywności<br>gospodarowania w przedsiębiorstwie” – Za-<br>kopane, listopad 1998 – Restrukturyzacja<br>w opinii gości zagranicznych konferencji | 12 6    | Wywiady:   |         |
| Rzońca Waldemar   |         | – Pomoc sterowana potrzebami – rozmowa<br>z ANDRZEJEM REICHEM, dyrektorem<br>Biura Programów PHARE w NBP   | 1 5     |
| – Problemy polskich przedsiębiorstw działa-<br>jących w Niemczech. Wyniki badań ankie-<br>towych  | 10 28   | – Doradztwo wieloprzymiotnikowe – rozmo-<br>wa z WIESŁAWĄ PLUCIŃSKĄ, prezesem,<br>oraz MARKIEM ROMANEM, dyrektorem<br>generalnym EVIP International  | 2 5     |
| Sekuła Zofia  |         | – Reforma obywatelska – rozmowa z prof. dr.<br>hab. BOHDANEM JAŁOWIECKIM z Euro-<br>pejskiego Instytutu Rozwoju Regionalnego<br>i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego                           | 3 3     |
| – Controlling strategiczny  | 7-8 52  | – Budżet – jaki jest... rozmowa z prof. ZYTA<br>GIŁOWSKĄ, kierownikiem Katedry Finan-<br>sów KUL   | 4 3     |
| – Controlling operatywny  | 10 32   | – Unia państw, narodów i społeczeństw –<br>rozmowa z TADEUSZEM MAZOWIEC-<br>KIM, przewodniczącym Sejmowej Komisji<br>Integracji Europejskiej   | 5 3     |
| Siemińska Ewa   |         | – Priorytet nauki i naukowe priorytety – roz-<br>mowa z profesorem STEFANEM AMSTER-<br>DAMSKIM, dyrektorem Szkoły Nauk Spo-<br>łecznych  | 6 3     |
| – Zarządzanie majątkiem trwałym przedsię-<br>biorstw w okresie transformacji  | 7-8 28  | – Pietruszka i divertery – rozmowa z dr. inż.<br>MICHAŁEM WALUKIEM, prezesem za-<br>rządu, dyrektorem generalnym Przedsię-<br>biorstwa Produkcyjno-Usługowego Elzam-<br>Holding SA               | 9 3     |
| Smardzewski Krzysztof, Baran Tomasz,  |         | – Trójstronny kryzys dialogu – rozmowa<br>z LONGINEM KOMOŁOWSKIM, mini-<br>strem pracy i polityki socjalnej  | 10 5    |
| Zawiła-Niedźwiecki Janusz   |         | – Inwentaryzacja skarbu – rozmowa z prof.<br>ALDONĄ KAMELĄ-SOWIŃSKĄ, podsek-<br>retarzem stanu w Ministerstwie Skarbu<br>Państwa   | 11 5    |
| – Obligacje komunalne w USA   | 3 31    | <b>UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ</b>   |         |
| – Rodzaje obligacji komunalnych w USA i me-<br>tody ich lokowania na rynku  | 4 19    | – Futurologia niedostosowana   | 1 8     |
| – Emisje obligacji komunalnych w Polsce   | 5 26    | – Dziewiętnaście setnych promila   | 2 9     |
| Sopińska Agnieszka  |         | – Regulamin stróżowania  | 3 10    |
| – Problem przewag konkurencyjnych we<br>współczesnej gospodarce   | 6 7     | – JMK pod Paryżem  | 4 7     |
| Soroka Paweł, Filipczuk Janusz, Wach Tomasz   |         | – Satyra na leniwych filozofów   | 5 13    |
| – Zmiany w zachowaniach polskich przedsię-<br>biorstw i firm w warunkach transformacji<br>ustrojowej. Synteza 195 opisów przedsię-<br>biorstw i firm  | 3 25    | – Co wolno wojewodzie  | 6 6     |
| Sroka Włodzimierz   |         | – Wszyscy do urn   | 9 15    |
| – Transfer wiedzy w aliansach strategicznych<br>szansą na wzmocnienie pozycji konkuren-<br>cyjnej przedsiębiorstw   | 12 21   | – Neminem taxivabimus  | 10 8    |
| Stabryła Adam   |         | – Neminem taxivabimus (secundum)   | 11 9    |
| – Rachunek produktywności w diagnostyce<br>ekonomicznej przedsiębiorstwa  | 6 29    | Timans Rolf  |         |
| Stalewski Tadeusz   |         | – Podobnie jak Hiszpania   | 5 6     |
| – Kształcenie menedżerów (I). Programy na-<br>uczania   | 5 19    | Unold Jacek, Józków Małgorzata   |         |
| – Kształcenie menedżerów (II). Ocena przy-<br>datności przedmiotów nauczanych w uczel-<br>ni technicznej  | 7-8 37  | – Internet w firmie  | 7-8 49  |
| Stolarz Barbara   |         | Urbańczyk Edward   |         |
| – Międzynarodowa konferencja „Restruktu-<br>ryzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw”<br>– Zakopane, listopad 1997 – Zakres, ogólna<br>ocena procesów restrukturyzacji i rozwoju<br>przedsiębiorstw                  | 1 12    | – Znaczenie analizy struktury kapitałowej<br>w strategii rozwojowej przedsiębiorstwa   | 12 28   |
| Strużyna Janusz   |         |  |         |
| – Restrukturyzacja do piątej  | 10 13   |  |         |
| Szałański Mariusz   |         |  |         |
| – Diagnozowanie organizacji przy wykorzysta-<br>niu teorii równowagi organizacyjnej   | 5 14    |  |         |



|   | nr | str. |   | nr | str. |
|---|----|------|---|----|------|
| Wach Tomasz, Filipczuk Janusz, Soroka Paweł   |    |      | Zawiła-Niedźwiecki Janusz   |    |      |
| – Zmiany w zachowaniach polskich przedsiębiorstw i firm w warunkach transformacji ustrojowej. Synteza 195 opisów przedsiębiorstw i firm | 3  | 25   | – Zarządzanie czasem w systemach teleinformatycznych  | 1  | 32   |
| Waluk Michał, Nogalski Bogdan   |    |      | – Kompleksowa koncepcja bezpieczeństwa systemu informatycznego Giełdy Papierów Wartościowych (I)  | 10 | 24   |
| – Restrukturyzacja z przekształceniem w grupę kapitałową  | 9  | 9    | – Kompleksowa koncepcja bezpieczeństwa systemu informatycznego Giełdy Papierów Wartościowych (II) | 11 | 26   |
| Waśniewski Jarosław, Golnau Wiesław, Nogalski Bogdan  |    |      | Zawiła-Niedźwiecki Janusz, Baran Tomasz, Smardzewski Krzysztof                                    |    |      |
| – Organizacja i zarządzanie grupami kapitałowymi  | 9  | 11   | – Obligacje komunalne w USA   | 3  | 31   |
| Wąchol Jerzy, Peszko Adam   |    |      | – Rodzaje obligacji komunalnych w USA i metody ich lokowania na rynku                             | 4  | 19   |
| – Zmiany uwarunkowań konkurencyjności spółek parterowych NFI w latach 1995–1997   | 2  | 26   | – Emisje obligacji komunalnych w Polsce   | 5  | 26   |
| Wiktor Jan W., Grabiński Tadeusz  |    |      | Zawiła-Niedźwiecki Janusz, Fries Bogusław   |    |      |
| – Doktorat <i>honoris causa</i> Akademii Ekonomicznej w Krakowie dla Philipa Kotlera  | 10 | 9    | – Apokalipsa 2000   | 6  | 36   |
| Wojdera Marzena   |    |      | Zawiła-Niedźwiecki Janusz, Nobis Krzysztof  |    |      |
| – Koszt i struktura kapitału jako problemy teorii i praktyki finansów przedsiębiorstwa  | 9  | 39   | – Indeksy giełdowe we Francji   | 2  | 22   |
| Wójcik Jerzy Wojciech   |    |      | Zorska Anna   |    |      |
| – Przepięstwa komputerowe w nowym kodeksie karnym   | 11 | 30   | – Strategie korporacji transnarodowych w Polsce   | 2  | 14   |
| Wyżnikiewicz Bogdan   |    |      | Zymonik Janusz  |    |      |
| – Ryzyko inwestycyjne w branżach gospodarki polskiej  | 9  | 16   | – Kryteria samooceny przedsiębiorstw w konkursach nagród jakości                                  | 4  | 21   |
| Zarzecki Dariusz  |    |      | – Polska Nagroda Jakości  | 11 | 34   |
| – Macierz kreowania wartości  | 6  | 33   | Żórawski Leszek   |    |      |
|   |    |      | – Rozpad i scalanie   | 9  | 7    |

## PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

### Spis treści 1998

|   | str. |   | str. |
|---|------|---|------|
| <b>Nr 1</b>   |      | <b>Nr 9</b>   |      |
| <b>Czego francuscy przedsiębiorcy uczą się za Atlantykiem</b>               |      | <b>Syndrom oczekiwanej porażki, czyli jak wychować sobie złego pracownika</b>         |      |
| – „L'Expansion” – opr. Katarzyna Mikunda                                    | 43   | – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska                                 | 42   |
| <b>Nr 3</b>   |      | <b>Nr 10</b>  |      |
| <b>1998 – rok, w którym świat poniesie skutki krachu azjatyckiego</b>       |      | <b>Wyzwania dla współczesnych teorii strategii w społeczeństwie postindustrialnym</b> |      |
| – „L'Expansion” – opr. Katarzyna Mikunda                                    | 42   | – „Strategic Management Journal” – opr. Grażyna Aniszewska                            | 41   |
| <b>Nr 4</b>   |      | <b>Nr 11</b>  |      |
| <b>Nowe zadania w zarządzaniu zasobami ludzkimi</b>                         |      | <b>Różnice w sposobach adaptacji do otoczenia małych i dużych firm</b>                |      |
| – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska                       | 40   | – „Strategic Management Journal” – opr. Grażyna Aniszewska                            | 40   |
| <b>Nr 5</b>   |      | <b>Nr 12</b>  |      |
| <b>Doświadczenia General Electric Capital w wykupywaniu przedsiębiorstw</b> |      | <b>Ukryte przywództwo – uwagi o zarządzaniu profesjonalistami</b>                     |      |
| – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska                       | 38   | – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska                                 | 37   |
| <b>Nr 7–8</b>   |      |   |      |
| <b>Pracownicy – klienci – zyski. Krótka historia Searsa</b>                 |      |   |      |
| – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska                       | 64   |   |      |