

przeгляд

organizacji 1

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

97



EKOLOGIA

- Rachunek ekonomiczno-ekologiczny – rozmowa z dr. JÓZEFEM KOZIOŁEM, prezesem zarządu Banku Ochrony Środowiska SA 5
- Fundowane inwestycje – rozmowa z prof. MACIEJEM NOWICKIM, prezesem zarządu Ekofunduszu 8

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Ostatni trzech królowie – Dariusz Teresiński 10

- Usytuowanie i zadania rad nadzorczych w polskim kodeksie handlowym (I) – Jerzy Lech Czarnota, Marcin Czarnota 11
- Problem nierównowagi popytu i podaży w notowaniach jednolitego kursu – Janusz Zawila-Niedźwiecki 15
- Proces planowania w jednostkach sektora opieki zdrowotnej w Polsce – Paul Campbell, Jacek Klich 18
- Czy menedżerowi opłaca się być etycznym? – Marian Waldemar Brol, Mieczysław Ciurla, Marian Hopej 22

RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW

- Ogólnopolska konferencja naukowa „Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw” 26–38
- Wprowadzenie – Jadwiga Adamczyk 26
- Teoretyczno-metodyczne aspekty badania procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw – Jan Duraj 26
- Restrukturyzacja i rozwój polskich przedsiębiorstw w latach 1990-1996 – Stanisław Chomałowski 31
- Przekształcenia w gospodarce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami – Mieczysław Moszkowicz 33
- Koncepcje i oceny procesów restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w krajach postsocjalistycznych w latach 1990–1995 – Adam Peszko . . 36

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 39**Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH**

- Przełam układy – wyłam się ponad przeciętną (III) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar 41

KRONIKA TNOiK 44

Rachunek ekonomiczno-ekologiczny

Rozmowa z dr. JÓZEFEM KOZIOŁEM, prezesem zarządu Banku Ochrony Środowiska SA

Jaka była droga Banku Ochrony Środowiska na giełdę?

Bank Ochrony Środowiska od chwili swojego powstania był spółką akcyjną, działającą na podstawie kodeksu handlowego i prawa bankowego. Jego założycielami były instytucje i osoby, dla których ochrona środowiska stanowiła nie tylko przedmiot działalności zawodowej, ale także życiową pasję.

Wejście banku na rynek publiczny, dokonane dzięki zakończonej w ubiegłym roku emisji akcji serii L, oznacza stworzenie możliwości – obywatelom i instytucjom – inwestowania na rynku kapitałowym w przedsięwzięcia związane z ochroną środowiska. Działalność naszego banku jest bowiem ściśle związana głównie z tą dziedziną. Zanim jednak doszło do publicznej emisji, musieliśmy wykonać mnóstwo pracy, polegającej przede wszystkim na doprowadzeniu banku do takiej kondycji, która pozwalałaby liczyć na przychylną reakcję przyszłych akcjonariuszy. Przede wszystkim chodziło o to, żeby bank był instytucją wiarygodną, to znaczy bezpieczną dla deponentów i dochodową dla akcjonariuszy. Na atrakcyjność BOŚ SA wskazywały wyniki wielu rankingów, a także analiza fundamentalna, wykonana na nasze zamówienie przez odpowiednie biuro Banku Handlowego.

W przedwojennej encyklopedii (której notabene do 1939 r. udało się wydać tylko połowę) napisano pod hasłem „banki”, że ich sytuacja zależy od podglebia, a podglebiem jest dla nich gospodarka, kondycja gospodarstw domowych, instytucji, przedsiębiorstw i państwa. Dla nas takim podglebiem jest ekologia – na niej opieramy plany rozwoju, tak jak jest to sformułowane w misji banku. W ramach przygotowań do wejścia na rynek publiczny podaliśmy gruntownej analizie programy rządowe i pozarządowe w zakresie ochrony środowiska, żeby ocenić, jak wielki potencjał finansowy jest lub może być zaangażowany w tego typu działania. Z analiz tych wynikało, że istnienie banku oferującego fachową obsługę finansową tego sektora ma uzasadnienie ekonomiczne i pozwala liczyć na osiąganie rosnących dochodów w perspektywie wielu lat. Ocena taka opiera się na założeniu, że nakłady na inwestycje w dziedzinie ochrony środowiska przez najbliższe lata będą dynamicznie wzrastać. Zadaniem dla naszego banku jest więc zajęcie dominującej pozycji w obsłudze tego typu przedsięwzięć.

Jednym z istotnych warunków powodzenia ban-



Fot. AF „Contrast” — Igor Śnieciński

ku w tej działalności było stworzenie takiego zespołu ekspertów, którzy nie tylko znają rzemiosło bankowe, ale także są specjalistami w dziedzinie ochrony środowiska. W naszym banku obok analityka finansowego pracuje zawsze analityk-ekolog.

Efektom pierwszej publicznej emisji akcji BOŚ SA był wzrost funduszy własnych banku o prawie 35 mln zł. Obecnie osiągnęły one poziom 220 mln zł. W tym kapitał akcyjny wzrósł z 95 mln do 107 mln. Środki te zostaną przeznaczone przede wszystkim na rozwój działalności kredytowej – a więc będą z nich finansowane inwestycje służące ochronie środowiska. Przewidujemy także rozbudowę infrastruktury informatycznej oraz działania służące zwiększeniu konkurencyjności.

Dzięki tej emisji bank pozyskał ponad 9 tys. akcjonariuszy i ich liczba wynosi obecnie 10 tys.

Efektom związanej z emisją prezentacji banku był duży sukces emisji publicznej. Zapisy na nasze akcje ujawniły popyt dziesięciokrotnie większy od oferty. A należy pamiętać, że zakup akcji BOŚ nie uprawniał do ulgi w podatku dochodowym, ponieważ – jak już wspominałem – bank od początku nie był firmą państwową.

W sytuacji tak znacznej przewagi po stronie popytu zastosowano proporcjonalną redukcję liczby akcji na poziomie ok. 90%. Potwierdza to słuszność wyboru zarówno metody, jak i terminu przeprowadzenia emisji.



Czy na ekologii można zarobić?

Można – i to na trzy sposoby.

Pierwszy, najbardziej oczywisty, polega na tym, że czyste powietrze i czysta woda to czysty zysk dla każdego z nas.

Możliwość zarabiania na ekologii w ujęciu biznesowym istnieje wszędzie tam, gdzie o ochronę środowiska dba się w sposób systemowy, promując w systemie prawnym rozwiązania służące ochronie środowiska. W tej dziedzinie przodują Amerykanie, ale także w krajach europejskich przedsiębiorcy zajmujący się ekologią nieźle sobie radzą. W Polsce w tym sektorze pracuje obecnie według różnych szacunków od 300 do 400 tys. ludzi. Są to miejsca pracy wynikające z kalkulacji ekonomicznej i ekologicznej.

Może jednak zdarzyć się i tak, że rachunek ekonomiczny nie potwierdza korzyści wynikających z rachunku ekologicznego – szczególnie w krótkim horyzoncie czasowym. Koszty korzystania ze środowiska są wprawdzie wkalkulowane w cenę każdego produktu, należy jednak ubolewać, że nie we wszystkich sektorach gospodarki obciążenia z tytułu używania zasobów naturalnych są na tyle wysokie, żeby zachęcały do oszczędnego z nich korzystania. Drugą stroną tego zagadnienia są kary za przekraczanie norm emisji zanieczyszczeń. A zatem inwestując w ochronę środowiska obniża się społeczne i indywidualne koszty działalności gospodarczej.

W Polsce funkcjonuje zintegrowany system finansowania ochrony środowiska, który jest naszym oryginalnym rozwiązaniem. W jego skład wchodzi Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (główny akcjonariusz naszego banku), fundusze wojewódzkie, instytucje pozabudżetowe (jak np. Ekofundusz, dysponujący środkami pochodzącymi z ekokonwersji) oraz Bank Ochrony Środowiska.

W ramach tego systemu tworzone są zachęty do działań proekologicznych. Sprzyjają temu kredyty udzielane na zasadach preferencyjnych: klienci płacą niższe oprocentowanie, a różnicę wyrównują bankowi donatorzy. Są nimi w polskich warunkach przede wszystkim wymienione przeze mnie fundusze. Stopień preferencyjności jest zróżnicowany, stosownie do polityki ekologicznej państwa i rachunku ekonomicznego.

Różnice pomiędzy krótko- i długoterminowym rozpatrywaniem korzyści ekonomicznych widać choćby na przykładzie wykorzystywania wód geotermalnych do ogrzewania mieszkań. W ramach wąskiego rachunku ekonomicznego jest to nieopłacalne. Jeśli jednak policzyć dopłaty z budżetu do górnictwa, energetyki i ciepłownictwa oraz koszty usuwania szkód powodowanych przez te przemysły – okazuje się, że inwestycje w poszukiwanie źródeł wód geotermalnych są wielce opłacalne.

I wreszcie trzecim, nie zawsze uświadamianym zyskiem z ekologii jest ochrona wartości materialnych i niematerialnych przed ujemnym wpływem zdegradowanego środowiska. Podam banalny przykład: jeśli blacha stalowa hartowana jest przy użyciu zasolonej wody, wykonane z niej karoserie samochodowe będą podatne na przyspieszoną korozję – były w Polsce takie przypadki. Jeśli gdzieś umierają drzewa, ma to swój aspekt czysto ekonomiczny, ale także estetyczny, którego nie da się przeliczyć na pieniądze. Jeśli uda się ten proces powstrzymać, będziemy bogatsi nie tylko w sensie materialnym.

Jaki jest udział działalności związanej z ekologią w portfelu kredytowym banku?

Blisko 60% dochodów naszego banku pochodzi z działalności kredytowej. Natomiast ponad 3/4 udzielonych przez nas kredytów przeznaczonych jest na inwestycje i projekty związane z ochroną środowiska. Są to rentowne przedsięwzięcia i rentowne kredyty, czego wyrazem jest ogólny wynik finansowy banku: wszystko wskazuje na to, że rok 1996 zamkniemy kwotą zysku netto powyżej 50 mln złotych.

Czy prywatny bank może skutecznie wspierać ochronę środowiska?

Rodzaj własności nie ma tu większego znaczenia, choć firmy prywatne zazwyczaj są bardziej efektywne – niezależnie od dziedziny w jakiej operują. Na wolę skutecznego działania w tej mierze wskazuje zdecydowanie skład akcjonariuszy. Decydujący pakiet – 40% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy naszego banku – ma Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Dyrekcja Generalna Lasów Państwowych dysponuje prawie 7%. Są to instytucje pilnujące, żeby bank skutecznie wspierał projekty związane z ochroną środowiska. Jednocześnie mamy akcjonariuszy takich jak CIECH, Elektrim, Petrochemia Płocka, Megadex, Polimex-Cekop, którzy są zainteresowani nie tylko działaniami proekologicznymi, ale i ekonomiczną skutecznością banku. Będzie to zapewne miało wielkie znaczenie także dla akcjonariuszy, którzy nabyli akcje serii L w ramach oferty publicznej. Dzięki temu zapewniona powinna być równowaga pomiędzy realizowaniem zadań statutowych, zawartych w misji banku, oraz budowaniem trwałej, bezpiecznej i dynamicznej instytucji finansowej.

Czy BOŚ stosuje specjalne „proekologiczne” procedury także przy udzielaniu kredytów nie związanych z ochroną środowiska?

Bank jest sygnatariuszem deklaracji Narodów Zjednoczonych pod nazwą „Bankowość a Środowisko”, którą podpisało także 13 innych polskich ban-

ków. Podpisując tę deklarację, wzięliśmy na siebie obowiązek przestrzegania określonych standardów ochrony środowiska także w komercyjnej działalności kredytowej. Oznacza to, że każdy finansowany przez nas projekt jest oceniany pod kątem jego wpływu na środowisko – stąd wspomniana „wszechobecność” w naszym banku specjalistów ekologów.

Jak układa się współpraca banku z państwowymi instytucjami zajmującymi się ochroną środowiska?

Nie mamy wpływu na określanie polityki państwa w tym zakresie, choć często jesteśmy indagowani w konkretnych sprawach, bo zarówno Ministerstwo Ochrony Środowiska, jak i inne instytucje uznają naszą kompetencję w tej dziedzinie i traktują nas jako niezależnych ekspertów. Natomiast realizacja określonej przez rząd i parlament polityki w dużej mierze spoczywa na naszych barkach – i w tym zakresie istnieje partnerska współpraca. Priorytety inwestycyjne i preferencje kredytowe są podstawowym narzędziem realizacji tej polityki, a jej wykonawcą – na zasadach wyboru publicznego – jest właśnie Bank Ochrony Środowiska. My zajmujemy się zwrotnym kredytowaniem inwestycji proekologicznych, egzekwując właściwe wykorzystanie przeznaczonych na ten cel środków. Często też jesteśmy krytykowani za – w ocenie niektórych klientów – nazbyt surowe przestrzeganie reguł; jest to jednak konieczne, gdyż dysponujemy środkami powierzonymi, a na ich straży stoi również prawo.

Jakie są nietypowe środki finansowania ochrony środowiska?

Środkami pochodzącymi z konwersji części naszego zadłużenia, a przeznaczonymi na ochronę środowiska, zarządza Ekofundusz. BOŚ natomiast dysponuje grantem z Globalnego Funduszu Ekologicznego Banku Światowego. Jest to kwota 25 mln USD. Do tego doliczyć należy dar Królestwa Norwegii, co daje w sumie 26 mln USD. Środki te są przeznaczone na modernizację małych osiedlowych kotłowni i elektrowni – szczególnie na zmianę opalania węglowego na gazowe.

Obsługujemy też środki z innych instytucji i fundacji. Zgłaszają się również do nas banki zagraniczne, które oferują nam linie kredytowe na cele związane z ochroną środowiska, ale na zasadach komercyjnych. Warto jednak pamiętać, że wszystkie zagraniczne środki pomocowe przeznaczone na ekologię stanowią ok. 4% pieniędzy wydawanych w naszym kraju na ten cel. Jesteśmy zatem samowystarczalni – albo, inaczej – musimy być samofinansujący. Należy zatem mieć nadzieję, że główni sponsorzy ekologii – Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej wraz z innymi tego typu funduszami – będą mieli coraz więcej środków i zechcą w przyszłości jeszcze aktywniej finansować ochronę środowiska. Natomiast nasz bank będzie się starał jak najlepiej obsłużyć jak największą liczbę związanych z tym inwestycji.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Jan Gluchowski

Międzynarodowe stosunki finansowe

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997

Gospodarka światowa coraz bardziej nabiera charakteru globalnego, z rozbudowanymi i ściślejszymi powiązaniem w dziedzinie finansów. Zjawisko to jest rezultatem prawie uniwersalnej już tendencji do liberalizacji obrotu i przepływów kapitału, postępującego umiędzynarodowienia procesów produkcji, strategii stosowanych przez wielkie ponadnarodowe korporacje oraz usuwania barier w przepływie kapitału. Między krajami i regionami kapitał krąży coraz bardziej skomplikowanymi drogami w poszukiwaniu korzystnych inwestycji. Ocenia się, że sprzedaż realizowana przez ponadnarodowe kor-

poracje i ich filie przekracza wielkość całego światowego eksportu, a jedna na siedem transakcji w obrocie akcjami odbywa się na świecie przy udziale podmiotu zagranicznego.

Bank Światowy oczekuje, że kraje przemysłowe będą się rozwijać w dziesięcioleciu 1995–2004 ze średnią dynamiką 2,8%, przy tempie wzrostu cen nie przekraczającym 2,7%. Podobna dynamika dla Europy Środkowej i Wschodniej ma wynieść 3,9%

rocznie. W rezultacie rosnąca integracja finansowa stworzy duże szanse rozwoju w skali globalnej. (...)

Niniejsza książka uwzględnia nowe kwestie, wykraczające poza dotychczasowe ujęcia podręcznikowe z zakresu międzynarodowych stosunków finansowych. Realia skłoniły m.in. do szerokiego potraktowania międzynarodowej problematyki podatkowej, pomocy zagranicznej i inwestycji zagranicznych. Przedstawione też zostały aktualne dane liczbowe, które pozwalają na lepsze zrozumienie referowanych zagadnień. (...)

Ze wstępu

Fundowane inwestycje

Rozmowa z prof. MACIEJEM NOWICKIM, prezesem zarządu Ekofunduszu, laureatem nagrody Deutsche Umweltpreis

Jaka jest geneza Ekofunduszu?

W 1991 roku, podczas negocjacji redukcji naszego zadłużenia wobec Klubu Paryskiego, rząd polski zaproponował przeznaczenie kolejnych 10% naszego długu (powyżej uzgodnionej, pięćdziesięcioprocentowej redukcji) na inwestycje w dziedzinie ochrony środowiska. Szczegółowe uzgodnienia miały zapaść w trakcie rozmów dwustronnych. Już czerwcem 1991 roku decyzję o takim zadysponowaniu 10% naszego zadłużenia podjęły Stany Zjednoczone. W tym samym roku prezydent François Mitterrand zadeklarował, że Francja przeznaczy 1% naszego długu na ekokonwersję.

Decyzje te stworzyły podstawę do powołania instytucji, która zarządzałaby tymi środkami. Instytucja ta – w formie fundacji – została zarejestrowana w sierpniu 1992 roku. Fundatorem był Skarb Państwa, reprezentowany przez ministra finansów, a obecnie przechodzimy pod opiekę Ministerstwa Skarbu Państwa. W następnym roku podpisana została ostateczna umowa z Francją oraz ze Szwajcarią, która także przeznaczyła na ten cel 10% swoich należności. Czwartym krajem uczestniczącym w ekokonwersji jest Finlandia, która wcześniej podpisała z Polską osobną umowę dotyczącą także 10% naszych długów wobec tego państwa, ale w formie *stricte* bilateralnej, co w praktyce wygląda tak, że polski inwestor, kupując w Finlandii usługi lub urządzenia służące ochronie środowiska, otrzymuje 30% bonifikatę. Tymi pieniędzmi zarządza specjalna grupa celowa, ponieważ jest to rozwiązanie nietypowe i niekompatybilne z procedurami stosowanymi przez Ekofundusz.

W ramach Ekofunduszu, dysponowanie pieniędzmi odbywa się na zasadach otwartych przetargów międzynarodowych, w których brać udział mogą firmy ze wszystkich krajów donatorów, a także z Polski. Gwarantuje to wysoki poziom inwestycji, ponieważ te trzy kraje mają bardzo dobrze rozwinięty sektor ochrony środowiska i w każdej dziedzinie można tam znaleźć najlepszych fachowców.

Jak zorganizowane jest zasilanie funduszu?

Budżet przekazuje nam w cyklach kwartalnych uzgodnione z wierzycielami środki, według planu rozpisanego szczegółowo do roku 2010.

Czy Ekofundusz zarządza w sposób aktywny tymi środkami?

Nie udzielamy kredytów, a jedynie dajemy dotacje, zarządzanie środkami sprowadza się zatem do utrzymania ich realnej wartości od chwili ich wpły-



Fot. AF „Contrast” — Igor Śnieciński

nięcia na nasze konto do chwili wypłacenia inwestorowi – są to okresy najwyżej kilkumiesięczne, stąd nie prowadzimy agresywnej polityki inwestycyjnej, zadowolając się bonami skarbowymi i innymi lokatami o wysokim stopniu bezpieczeństwa.

Jakie projekty mogą być finansowane przez Ekofundusz?

Zasadą naszej działalności, wynikającą jednoznacznie z uzgodnień z donatorami, jest finansowanie wyłącznie inwestycji. Nie dotujemy zatem prac badawczych, aparatury kontrolno-pomiarowej, samych pomiarów itd. Przy ocenie projektów bierzemy pod uwagę współczynnik *cost/benefit* oraz analizujemy wykonalność inwestycji, jej jakość techniczną, stopień nowoczesności i przewidywany wpływ na poprawę stanu środowiska.

Kto i w jaki sposób kontroluje Ekofundusz?

Rozumiem, że chodzi o kontrolę w rozumieniu anglosaskim – w radzie nadzorczej Ekofunduszu zasiadają przedstawiciele państw donatorów oraz polskiego parlamentu, Ministerstwa Ochrony Środowiska i Ministerstwa Finansów, którego szef mianuje także członków rady nadzorczej, zaś rada nadzorcza powołuje zarząd, któremu mam przyjemność prezesować. Natomiast kontrolę w rozumieniu dosłownym sprawuje Ministerstwo Finansów, badając nasze sprawozdania i plany finansowe.

Jak oceniliby Pan poziom ochrony środowiska w Polsce?

Jako osoba zaangażowana w ochronę środowiska już od trzydziestu lat, przeżywam obecnie wielką radość, że dane mi było dożyć czasów, kiedy tak wiele dobrego w tej dziedzinie się dzieje.

Jaki jest udział w tych pozytywnych zmianach kryzysu gospodarczego związanego z transformacją?

Dwa pierwsze lata – to rzeczywiście była poprawa stanu środowiska naturalnego wynikająca wyłącznie z obniżenia poziomu aktywności gospodarczej. Od tego czasu zarówno dochód narodowy, jak i produkcja znacznie wzrosły, i zanoszą się na to, że będą rosły nadal, natomiast wszystkie wskaźniki zanieczyszczeń wciąż maleją. Głównym sprawcą tego pozytywnego trendu są gminy, które potrafiły w zeszłym roku oddać do użytku 350 oczyszczalni ścieków, a w tej chwili w budowie jest ich ponad 1000. Jest to tym bardziej godne szacunku, że gmina nie jest jedynym, a często nawet nie jest głównym beneficjentem takich inwestycji, ponieważ czysta woda często płynie do sąsiednich gmin. Są to oczyszczalnie bardzo nowoczesne, wyposażone w filtry mechaniczne i biologiczne, z redukcją biogenów, spełniające normy, które będą obowiązywać w Polsce od roku 2000. W ciągu ostatnich lat o ponad połowę zmalała ilość ścieków odprowadzanych do rzek i jezior bez jakiegokolwiek oczyszczenia.

Jeśli chodzi o ochronę powietrza, były to działania rozpoczęte nieco później, choć rozporządzenie ministra ochrony środowiska, ustanawiające bardzo ostre normy emisji od 1998 roku zostało ogłoszone już w roku 1990. Oczywiście karencja dotyczy tylko instalacji już istniejących, bo nowo budowane muszą spełniać nowe normy od samego początku. W zasadzie nie mamy rodzimych technologii ochrony powietrza, stąd zmuszeni jesteśmy do korzystania z obcych urządzeń i technologii, ma to jednak i tę zaletę, że budujemy instalacje według sprawdzonych wzorców. Dla przykładu – w słynnych zakładach azotowych w Puławach skuteczność oczyszczania wynosi dziś 98%. Likwidowane są kolejne baterie koksoownicze w Hucie Sendzimira, linie do ciągłego odlewania stali zastępują piece martenowskie. Nowe technologie produkcyjne są nie tylko bardziej wydajne, ale i bez porównania mniej szkodliwe dla środowiska.

A jakie są zaniedbania i zagrożenia?

Bardzo mało robi się w dziedzinie gospodarki odpadowej. Na rozwiązanie czeka utylizacja wysoce szkodliwych odpadów przemysłowych oraz nieśmiertelny problem surowców wtórnych. Nie ma tu jednak spójnego systemu – przede wszystkim aktywności i transportu. Na całym praktycznie świecie tego typu firmy są dotowane i nas zapewne też to czeka.

Wielkim potencjalnym zagrożeniem jest polskie rolnictwo. Jego dotychczasowe zacofanie powodowało, że było ono tylko w niewielkim stopniu źródłem zagrożeń ekologicznych, To się jednak zmieni – intensywne rolnictwo będzie bardzo groźne dla środowiska i z tym trzeba będzie sobie poradzić. Jak

dotąd nikt nie wykazuje zainteresowania tym problemem.

Niewątpliwie czekają nas też kłopoty wynikające z nasilenia ruchu samochodowego i wzmożonego transportu. Rozwiązaniem jest dobrze zorganizowany publiczny transport w miastach i ponowne przejście przewozów towarowych przez kolej.

Zaniedbaniami, ale i szansą jest poziom zużycia energii. Nasza gospodarka, ale i mieszkalnictwo, zużywa kilkakrotnie więcej energii niż w krajach wysoko rozwiniętych – a zmniejszenie zużycia energii to najtańszy sposób ochrony środowiska.

Jaki jest najciekawszy projekt finansowany przez Ekofundusz?

Dotychczas dofinansowaliśmy ponad 200 inwestycji, a dalszych 100 czeka na nasze wsparcie. Finansujemy modernizację elektrowni „Turów” (drugiej pod względem wielkości i poziomu emisji zanieczyszczeń w Polsce). W kopalni „Staszic” dofinansowaliśmy technologię wzbogacania węgla (obejmuje to odsiarczanie, obniżenie poziomu popiołu i składowanie odpadów w nieczynnych wyrobiskach). Dofinansowaliśmy 22 oczyszczalnie ścieków leżące nad Bałtykiem – dziś nie ma już właściwie zamkniętych plaż. Zainicjowaliśmy też kilkuletni program eliminacji ścieków z Zatoki Puckiej. Ścieki będą oczyszczane w Swarzewie, a następnie transportowane na pełne morze.

Czy przyznana Panu w ubiegłym roku nagroda była wyrazem uznania dla Pańskiej działalności jako prezesa zarządu Ekofunduszu?

W uzasadnieniu podniesione były cztery aspekty mojej działalności: naukowy (moja specjalność to ochrona atmosfery), administracyjny (w rządzie Tadeusza Mazowieckiego byłem wiceministrem, a w gabinecie Jana Krzysztofa Bieleckiego – ministrem ochrony środowiska), menedżerski (to właśnie Ekofundusz). Uznano także moje zasługi jako działacza międzynarodowych organizacji zajmujących się ochroną środowiska: byłem bowiem zastępcą przewodniczącego komisji ONZ ds. zrównoważonego rozwoju, powołanej po konferencji w Rio de Janeiro, a obecnie jestem doradcą sekretarza generalnego OECD do spraw ekologii.

Kto jest fundatorem tej nagrody?

Deutsche Umweltpreis jest przyznawana od 1991 roku przez *Deutsche Bundesstiftung Umwelt* w Osnabrück i mam zaszczyt być pierwszym jej laureatem spoza Niemiec. Fundacja ta została powołana w 1991 roku, a jej kapitałem była kwota 2,5 mld marek, uzyskana z prywatyzacji koncernu Saltzgitter. W radzie nadzorczej fundacji zasiada sześciu sekretarzy stanu rządu federalnego.

Gratulujemy Panu tak prestiżowego wyróżnienia.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

Ostatni trzech królowie

W czasach, kiedy Einstein formułował tezę, że Bóg jest wprawdzie wyrefinowany, ale przecież nie wredny, można było jeszcze sądzić, że jakkolwiek trudno je rozdzielić, to jednak dobro i zło: a) istnieją, b) są odrębne i c) wyczerpują spektrum wartości etycznych. W świecie współczesnym tego typu złudzenia mało komu osładzają gorycz niezgody na kształt świata. Współczesność zna tylko mniejsze i większe zło (choć rzadko potrafi je rozróżnić, a jeśli już tego dokona, nie ma dość siły, żeby się konsekwentnie opowiedzieć za jednym bądź drugim). Zło jest więc zmienną ciągłą, o wartościach zwykle dalekich od zera.

Podobnie ciągła jest ideologia, z tym że do jej opisu od dawna już nie wystarcza jakkolwiek pojedyncza oś. Ideologia rozkłada się na trzy światopoglądy – socjalistyczny, liberalny i religijno-narodowy, które pozwalają (w rozmaitych konfiguracjach) wymodelować każdą obserwowaną w praktyce partię polityczną czy ruch społeczny (a także byty dotychczas nie powołane jeszcze do życia). Bezpośrednim skutkiem istnienia trzech osi jest jednak konieczność operowania w trójwymiarowej przestrzeni, a to wielu ludziom sprawiało kłopoty już na lekcjach geometrii, więc przeniesienie takich zagadnień na obszar politologii na pewno nie uprości.

W tradycji scholastycznej dysputę prowadzono w ten sposób, że zanim zaatakowało się czyjeś poglądy, należało pierwiej przedstawić je własnymi słowami i uzyskać od adwersarza potwierdzenie prawdziwości tego przedstawienia. Felieton, który jest dialogiem tylko potencjalnie, takiej szansy nie daje, warto więc na wstępie zdefiniować pojęcia, których śródczytelnicza percepcja może nie być dostatecznie jednoznaczna. A zatem: liberalizm – doktryna, wedle której naczelną wartością jest wolność, a jej ograniczanie (lokalne lub czasowe) ma uzasadnienie o tyle tylko, o ile przyczynia się do długofalowego wzrostu (lub zapobieżenia zmniejszaniu się) poziomu wolności per saldo. Logiczną konsekwencją przekonań liberalnych jest indywidualizm i odpowiedzialność. Socjalizm – doktryna, w której naczelne miejsce zajmuje kategoria równości, stąd silna pozycja państwa, jako instytucji, która zapobiegać ma powstawaniu nierówności i niwelować już istniejące. W doktrynie religijnej i narodowej za najwyższą wartość uznawane są byty, którym przedustawnie nadano atrybut jedyności i wyjątkowości. Wspólną cechą obu tych światopoglądów jest pozaempiryczna motywacja: gdy w grę wchodzi dobro Narodu lub zbawienie – koszty nie grają roli.

Tak zdefiniowawszy osie, na których rozpięte jest continuum czy to polityczne, czy ideologiczne, przejdźmy do wniosków. Obywatelom demokratycznego państwa (szczególnie, jeśli demokracja liczy sobie

mniej niż dwa pokolenia) skrajnie trudno jest dokonywać trafnych wyborów politycznych, ponieważ wybór oznacza przeprowadzenie rachunku optymalizacyjnego w trójwymiarowej przestrzeni, przy nieznanej funkcji zysku. Innymi słowy, od obywateli wymaga się nie tylko, żeby byli świadomi, jakie są ich preferencje w kwestiach wolności, równości oraz wartości religijnych czy narodowych, ale także określenia wzajemnych ekwiwalentów tych trzech kategorii. Na dodatek między wyborcą, a ostatecznym kształtem instytucji społecznych istnieje filtr, na który składają się: skuteczność komunikacyjna kandydatów (czyli zdolność do jednoznacznego przedstawiania swoich poglądów, a także – jako rewers tego samego zagadnienia – umiejętności socjotechniczne), społeczna percepcja głoszonych tez (tutaj włącza się czynnik transformacji dokonywanej przez media), zdolność odbiorców do oceny tego, co do nich dotarło (czy są w stanie właściwie zinterpretować obietnice zbudowania kwadratu o boku 2 i powierzchni 7) i wreszcie skuteczność w działaniu, która powinna być uważana za pierwszą cnotę kandydata na jakikolwiek urząd z wyboru – a nie jest; co więcej, polityk skuteczny jednoznacznie kojarzony jest z cynicznym karierowiczem.

Ale na tym nie koniec, ponieważ w sytuacji niepełnego (to najłagodniejszy eufemizm) rozpoznania łańcuchów przyczynowo-skutkowych, obywatele mogą łatwo paść ofiarą demagogów, posługujących się schematem „nasi przeciwnicy proponują rozwiązania, które będą miały złe skutki”. Prywatyzacja – niesie ze sobą wzrost bezrobocia. To prawda, tyle że wszystkie miejsca pracy powstałe po 1989 roku stworzył sektor prywatny. Gdyby nie on, bez pracy byłoby nie 13%, a ponad połowa Polaków. Niskie podatki – nie będzie pieniędzy na służbę zdrowia. Też prawda, ale skoro od lat nie ma bezpłatnej stomatologii, rehabilitacji, sanatoriów i żadnej praktycznie usługi medycznej poza pogotowiem ratunkowym, to czy nie lepiej skończyć z tą fikcją? Wolny handel – zagraniczne koncerny chcą zniszczyć nasz przemysł i rolnictwo, żeby potem dyktować nam warunki. To prawda. Każdy by chciał być monopolistą i właśnie z tego pragnienia wyrasta wolna konkurencja – tam gdzie państwo jej nie niszczy, dofinansowując nieefektywnych producentów pieniędzmi podatnika.

Obywatel bombardowany z jednej strony prostymi zależnościami: prywatyzacja – bezrobocie, rynek – spekulacja, demokracja – gry polityczne, a z drugiej rozległymi esejami z liberalnej ekonomii, ma prawo wybrać to, co jest łatwiejsze w odbiorze. Niestety nie tylko na swoją zgubę – także na zgubę tych, którzy rozumieją, co się do nich mówi, albo i nie potrzebują słuchać, bo wiedzą sami z siebie.

Jerzy Lech Czarnota, Marcin Czarnota

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

Spółki akcyjne to najczęściej podmioty o skomplikowanej strukturze, rozległych interesach i dużej liczbie właścicieli. Jest to niewątpliwie przyczyną niemożności wykonywania nadzoru nad działalnością spółki przez poszczególnych wspólników – akcjonariuszy. Przyczyną jest również brak kwalifikacji większości akcjonariuszy, a także względem na ochronę interesów spółki, która w wyniku nieograniczonego dla akcjonariuszy dostępu do dokumentów i obiektów fabrycznych mogłaby ponieść duże, czasem nawet niepowetowane szkody, ujawniając tajemnice finansowe i technologiczne. Z drugiej jednak strony jest nie do przyjęcia, ze względów ogólnych, całkowite pozbawienie akcjonariusza prawa wykonywania nadzoru nad spółką, w którą włożył swój kapitał.

Wobec tego kodeks handlowy, nie dając poszczególnym akcjonariuszom uprawnień kontrolnych, zapewnił im wpływ na wykonywanie nadzoru i kontroli. Wykonują je, w interesie przede wszystkim akcjonariuszy, dwa specjalne organy: rada nadzorcza i komisja rewizyjna.

Kodeks handlowy nie rozróżnia wyraźnie pojęć kontroli i nadzoru. Zdaniem A. Wiśniewskiego, według przyjmowanej w języku prawnym konwencji, uprawnienia kontrolne są to uprawnienia do wglądu w czyjąś działalność, ewentualnie żądania informacji i wyjaśnień¹. Natomiast nadzór mieści w sobie zawsze uprawnienia kontrolne, lecz obejmuje ponadto uprawnienia do podejmowania decyzji wiążących kontrolowanego. Autor ten zwraca jednak uwagę, że żadne uprawnienia do decydowania nie wynikają wprost z ogólnego przepisu uprawniającego do nadzoru. Nadzór nie może bowiem prowadzić do podległości o charakterze służbowym, w której nadzorowany obowiązany byłby wykonywać dowolne polecenia nadzorującego. Nadzorujący ma do dyspozycji tylko takie narzędzia pozakontrolne, jakie zostały mu wyraźnie przyznane.

Organy nadzorcze przewidziane przez kodeks handlowy są zatem przede wszystkim organami kontrolnymi, a tylko wyjątkowo ustawa przyznaje im dalej idące uprawnienia nadzorcze, takie jak: prawo do zwoływania w pewnych wypadkach zgromadzeń, prawo do zaskarżania uchwał, prawo zawieszania członków zarządu w czynnościach i prawo do delegowania własnych członków do wykonywania zarządu.

Spółka akcyjna poddana jest obligatoryjnie kontroli zewnętrznej sprawowanej przez podmioty niezależne od spółki. Obecnie w Polsce kontrola zewnętrzna jest sprawowana przez biegłych rewidentów². W pewnym zakresie funkcję taką pełnią sądy rejestrowe.

Niezależnie od kontroli zewnętrznej spółka akcyjna jest również obowiązkowo poddana nadzorowi i kontroli wewnętrznej sprawowanej przez dwa lub jeden z wymienionych wcześniej organów, a mianowicie radę nadzorczą i komisję rewizyjną.

Organem nadzoru jest rada nadzorcza. Jej głównym zadaniem jest stały nadzór nad działalnością spółki i jej przedsiębiorstwa we wszystkich sferach oraz nad interesami spółki. Obok kontroli pod względem finansowo-rachunkowym kontroluje ona działalność spółki pod względem rzeczowym, badając jej merytoryczną zasadność.

Ponadto kodeks handlowy przyznaje radzie dodatkowe uprawnienia, które statut może poszerzyć i to znacznie (art. 383 i 384 k.h.), a w szczególności postanowić, że zarząd jest obowiązany zasięgnąć zezwolenia rady nadzorczej przed dokonaniem pewnych w statucie oznaczonych czynności.

Należy jednak podkreślić, że ani „statut ani uchwała walnego zgromadzenia nie mogą upoważnić rady nadzorczej do prowadzenia ponad głową zarządu spraw spółki przez podejmowanie decyzji, które zarząd byłby obowiązany wykonywać”³. Byłoby to sprzeczne z odpowiedzialnością zarządu za stan spraw spółki, gdyż faktycznie decyzje zapadałyby w ramach działalności rady nadzorczej oraz prowadziłyby to do obejścia standardów kontroli.

Szczególne rozszerzenie kompetencji rad nadzorczych i przyznania im kompetencji zarządczych oraz pozycji nadrzędnej w stosunku do zarządu można spotkać w niektórych ustawach szczególnych, np. prawo bankowe⁴, ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych⁵, ustawa o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji⁶.

Organem kontrolnym jest komisja rewizyjna. Jej zadaniem jest w zasadzie tylko okresowe badanie sprawozdania bilansu, rachunku zysków i strat oraz wniosków zarządu co do podziału zysków lub pokrycia strat.

Statut może rozszerzyć kompetencje komisji tylko w przypadku, gdy spółka nie ma rady nadzorczej.

Powoływanie i odwoływanie rad nadzorczych

Spółki akcyjne nie mogą istnieć bez organu kontrolnego, a więc rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej. Ponadto w spółkach o kapitale akcyjnym ponad 5 mld zł musi być powołana rada nadzorcza, mimo istnienia komisji rewizyjnej. Oczywiście muszą istnieć obie te władze, jeżeli w statucie zawarte są odnośne postanowienia.

Jeżeli statut przewidywał powołanie tylko jednego z organów kontroli, akcjonariusze przedstawiający co najmniej 1/5 część kapitału akcyjnego mogą żądać, aby obok komisji rewizyjnej była ustanowiona rada nadzorcza lub obok rady nadzorczej komisja rewizyjna. Zmianę statutu uważa się za dokonaną w chwili, gdy po głosowaniu na walnym zgromadzeniu okaże się, że akcjonariusze posiadający przynajmniej 1/5 część kapitału akcyjnego głosowali za wnioskiem.

Z wnioskiem takim mogą wystąpić również akcjonariusze reprezentujący niższy niż 1/5, ale nie mniej niż 1/10 udział w kapitale akcyjnym. W tej sytuacji podczas walnego zgromadzenia nie wystarcza poparcie 1/5 części kapitału akcyjnego, lecz konieczna jest uchwała większości wymaganej dla zmiany statutu, tj. 3/4 oddanych głosów, o ile statut nie zawierał surowszych warunków powzięcia tego typu uchwał. Zmiana statutu staje się skuteczną z chwilą jej zarejestrowania. Zgłoszenia zmiany statutu do rejestru dokonuje zarząd.

Rada nadzorcza spółki akcyjnej powinna składać się przynajmniej z 5 członków, wybieranych, o ile statut spółki nie stanowi inaczej, uchwałą walnego zgromadzenia. Statut spółki może określać liczbę członków rady nadzorczej, oraz że walne zgromadzenie lub inny organ, „*uprawniony do powoływania członków rady nadzorczej może wybrać większą ilość, może też stanowić, że liczba członków rady nadzorczej nie może przekraczać pewnej liczby maksymalnej*”⁷⁾.

Powoływanie członków rady nadzorczej może odbywać się w różny sposób, tj. w drodze mianowania przez osoby prawne lub fizyczne, kooptacji przez samą radę nadzorczą lub z zastrzeżeniem dalszego zatwierdzenia przez walne zgromadzenie. Może zajść i taka sytuacja, że część członków będzie pochodzić z wyboru, a pozostali z nominacji, kooptacji itp. Statut spółki nie może natomiast nadać zarządowi prawa powoływania członków rady nadzorczej, gdyż godziłoby to w niezależność osób mających sprawować nadzór.

Wybór członków rady nadzorczej dokonywany jest większością głosów oddanych, jeśli statut nie wymaga większości kwalifikowanej, quorum itp.

W celu ochrony praw mniejszości k.h. wprowadził między innymi możliwość grupowego wyboru członków rady nadzorczej. Na wniosek akcjonariuszy reprezentujących przynajmniej 1/5 części kapitału

akcyjnego wybór rady nadzorczej powinien być dokonany przez najbliższe walne zgromadzenie w drodze głosowania oddzielnymi grupami, nawet gdy statut przewiduje inny sposób powołania rady nadzorczej, chyba że w skład jej wchodzi choćby jedna osoba wyznaczona przez władzę państwową lub samorządową (art. 379 § 3 k.h.).

Od wyboru całego składu rady nadzorczej grupami akcjonariuszy, należy odróżnić wybór członka rady nadzorczej przez oddzielną grupę akcjonariuszy (w trybie art. 379 § 4 k.h.). Uprawnienia do utworzenia oddzielnej grupy w celu wyboru członka rady obejmuje grupa akcjonariuszy, która nie reprezentuje wprawdzie 1/5 kapitału akcyjnego, ale przypada na nią taka część akcji, jaka odpowiada ilorazowi liczby akcji reprezentowanych na walnym zgromadzeniu, na którym dokonywany jest wybór i liczba członków rady, jaka ma być wybrana. Nie ma przy tym znaczenia stosunek liczby tych akcji do kapitału akcyjnego⁸⁾.

W literaturze istnieje rozbieżność zdań co do tego, czy akcje użytkowe odnośnie wyboru grupami są traktowane na równi z innymi akcjami zwykłymi i uprzywilejowanymi i czy mogą tworzyć oddzielną grupę?

T. Dziurzyński⁹⁾, T. Kulesza¹⁰⁾ uznają, że – zgodnie z brzmieniem przepisu art. 379 § 4 k.h. – odrębną grupę mają prawo utworzyć posiadacze akcji, nie zaś akcji reprezentujących kapitał, a więc akcje użytkowe traktowane są na równi z innymi akcjami i mogą tworzyć oddzielną grupę.

Natomiast M. Allerhand¹¹⁾ i J. Szwaja¹²⁾ stoją na stanowisku, że akcje użytkowe, nadające tylko głos, ale nie mające wartości nominalnej, nie mają prawa domagania się wyboru grupami.

Należy także zaznaczyć, że zarówno jeśli chodzi o złożenie wniosku o wybór grupami (min. 1/5 kapitału akcyjnego), jak i minimum akcji potrzebnych do utworzenia oddzielnej grupy, każda akcja uprawnia do jednego głosu i oznacza to, że uprzywilejowanie akcji co do głosu nie ma znaczenia.

Wniosek o dokonanie wyboru grupami powinien być zgłoszony zarządowi spółki pisemnie w terminie umożliwiającym umieszczenie go w porządku dziennym walnego zgromadzenia.

W przypadku żądania wyborów oddzielnymi grupami, mandaty wszystkich członków rady nadzorczej, niezależnie od czasu, na jaki zostali wybrani, wygasają przedterminowo z dniem odbycia walnego zgromadzenia, które ma dokonać wyboru grupami. Jeżeli z różnych przyczyn wybór nie zostanie dokonany, dotychczasowi członkowie rady mają obowiązek w dalszym ciągu spełniać swoje funkcje – aż do czasu, gdy wybór będzie dokonany.

Uzupełnienie składu rady wybranej grupami z powodu śmierci lub złożenia mandatu przez dotychczasowego członka rady może odbyć się w sposób przewidziany w statucie, jeżeli nie zastrzeżono w nim tego prawa dla walnego zgromadzenia. Gdy zachodzi natomiast taka okoliczność, walne zgro-

madzenie dokonuje wyboru uzupełniającego. Można również zgłosić wniosek o ponowny wybór grupami, ale wtedy wygasają mandaty wszystkich członków rady i należy wybrać całą radę nadzorczą jeszcze raz.

Skład rady nadzorczej – ograniczenia osobowe

Zgodnie z polskim ustawodawstwem członkowie zarządu, likwidatorzy i pracownicy spółki zajmujący stanowiska głównego księgowego, radcy prawnego, kierownika zakładu lub inne podlegające bezpośrednio członkom zarządu nie mogą być równocześnie członkami rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej. Jest to ogólna zasada zabraniająca kumulacji funkcji organu kontrolującego i kontrolowanego.

Z częściowym odstępstwem od tej zasady możemy mieć do czynienia w sytuacji, gdy poszczególni lub wszyscy członkowie zarządu zostaną zawieszani w czynnościach przez radę nadzorczą, bądź z różnych przyczyn nie mogą sprawować swych funkcji. Wówczas rada nadzorcza deleguje osoby ze swojego grona do czasowego wykonywania czynności członków zarządu. Jednak w czasie oddelegowania członek rady nadzorczej nie może być czynny w radzie nadzorczej. Nie staje się on również członkiem zarządu, gdyż uchylenie zawieszenia jest równoznaczne z utratą uprawnień delegowanego. Sytuacja ta dotyczy spółek akcyjnych, których rady nadzorcze posiadają tego typu uprawnienia.

W przeciwieństwie do wielu kodyfikacji handlowych na świecie, polskie przepisy nie zabraniają powołania w skład organu nadzorczego osób związanych stosunkiem pokrewieństwa, powinowactwa lub małżeństwa z członkiem zarządu lub likwidatorem.

Kolejne ograniczenie zawiera przepis art. 386 § 4 k.h., a mianowicie chodzi tu o zakaz konkurencji dla członka rady nadzorczej i komisji rewizyjnej, któremu powierzono stały, indywidualny nadzór nad spółką. Jeżeli delegacja do wykonywania nadzoru, jak i sprawowania przez członka rady nadzorczej funkcji członka zarządu ma charakter chwilowy, to nie obejmuje je zakaz konkurencji.

Od zakazu konkurencji może zwolnić członka organu kontroli spółki jedynie walne zgromadzenie akcjonariuszy. W żadnym wypadku nie może tego dokonać sama rada nadzorcza czy też jakiś inny organ lub instytucja publiczno-prawna.

Zakaz konkurencji nie dotyczy pozostałych członków rad nadzorczych, chyba że wynika to wyraźnie ze statutu spółki.

Zakaz łączenia stanowisk w podmiotach gospodarczych wprowadzają również przepisy ustawy o działalności gospodarczej¹³⁾. Do spółek handlowych odnoszą się przede wszystkim art. 25a oraz art. 25d tejże ustawy.

Art. 25a.

1. Osoba pełniąca kierownicze funkcje w podmiotach gospodarczych nie może zajmować się interesami konkurencyjnymi, a w szczególności uczestniczyć w spółkach konkurencyjnych jako wspólnik lub członek władz.
2. Przepis ust. 1 nie stosuje się do osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą na własny rachunek.
3. Przez osobę pełniącą kierowniczą funkcję rozumie się kierownika, zastępcę kierownika, głównego księgowego oraz inne osoby wchodzące w skład organów zarządzających podmiotów gospodarczych.

Kolejne ustawowe ograniczenia odnośnie do powoływania członków organów kontrolnych wprowadziła ustawa z czerwca 1992 r. o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne. Jej przepisy nie są niestety jasne i dlatego ich wykładnia wzbudza wiele wątpliwości. Ustawa ta wprowadza następujące ograniczenia:

Art. 1.

1. Osoby zajmujące kierownicze stanowiska państwowe w rozumieniu przepisów o wynagrodzeniu osób zajmujących kierownicze stanowiska państwowe, w okresie zajmowania tych stanowisk nie mogą być: 1) członkami zarządów, rad nadzorczych lub komisji rewizyjnych spółek prawa handlowego, ani też być zatrudnione lub wykonywać innych zajęć w tych spółkach; 2) członkami zarządów fundacji prowadzących działalność gospodarczą.
2. Osoby, o których mowa w ust. 1, nie mogą również w okresie zajmowania stanowisk posiadać w spółkach prawa handlowego kontrolnych udziałów lub pakietów akcji oraz podejmować działalności gospodarczej, jeżeli pozostałoby to w sprzeczności z obowiązkami tych osób albo mogło wywołać podejrzenie o ich stronniczość lub interesowność.

Ustawowe ograniczenia osobowe dotyczą również możliwości pełnienia funkcji w radzie nadzorczej lub komisji rewizyjnej w zastępstwie lub przez pełnomocnika. W doktrynie przyjmuje się, że funkcja w organie kontrolnym jest osobista i nie można zlecić jej innej osobie – ani z grona wspólników, ani spośród innych osób.

Kwalifikacje

W poszukiwaniu odpowiedzi, co do kwalifikacji osób mających pełnić funkcje w organach kontrolnych, nie można się niestety oprzeć na uregulowaniach prawnych, bowiem ani kodeks handlowy, ani inne akty wyższego rzędu nie unormowały tej sprawy. Jedynym wyjątkiem są, obowiązujące od 17 maja 1991 r., zasady powoływania członków rad nadzorczych w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa.

Ogólnie rzecz biorąc należałoby postulować, aby



członkowie rad nadzorczych w spółkach akcyjnych legitymowali się wyższym wykształceniem oraz, aby były to osoby dysponujące wiedzą teoretyczną i praktyczną z zakresu zarządzania, finansów, prawa i marketingu.

Należałoby także wprowadzić obowiązek uzyskania uprawnień do zasiadania w radzie nadzorczej poprzez złożenie stosownych egzaminów, tak jak to jest w przypadku członków rad nadzorczych w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa.

Przy rozważaniu wymogów i potrzeb kwalifikacyjnych członków rady nadzorczej trudno skupić się jedynie na wiedzy merytorycznej, którą dysponuje kandydat, a nie brać pod uwagę uwarunkowań psychofizycznych i charakterologicznych. Ze względu na miejsce rady w hierarchii organów spółki i jej rolę we współzarządzaniu spółką, w organie tym nie może dochodzić do nieuzasadnionych napięć i konfliktów, wynikających z negatywnych cech charakteru powołanych w jej skład osób.

Ukonstytuowanie

Do ukonstytuowania się rady nadzorczej konieczne jest zebranie pełnego składu tego organu i ustalenie jego organizacji wewnętrznej.

Konstytuując radę nadzorczą pierwsze posiedzenie powinno obejmować przede wszystkim:

- wybór prezesa rady,
- utworzenie stanowisk wiceprezesa (wiceprezesa) oraz sekretarza rady,
- ustalenie na zasadzie konsensusu:
 - ▲ zasad organizacji pracy,
 - ▲ obiegu informacji pomiędzy nią a zarządem,
 - ▲ częstotliwość kolejnych posiedzeń oraz ich tematykę,
 - ▲ powierzenie niektórym członkom rady przygotowanie projektu regulaminu rady.

Jeśli chodzi o ostatni z podpunktów, to jest to możliwe tylko w sytuacji, gdy statut wyraźnie postanawia, że rada nadzorcza sama uchwali dla siebie regulamin, ewentualnie statut, ale może dodatkowo wymagać zatwierdzenia takiego regulaminu przez walne zgromadzenie.

Jeżeli jednak statut nic nie mówi na temat regulaminu rady nadzorczej, to może go uchwalić walne zgromadzenie. Jednak, gdy tego nie uczyni, wówczas również sama rada nadzorcza może uchwalić swój regulamin. Będzie on obowiązywał dopóty, dopóki walne zgromadzenie nie uchwali regulaminu rady¹⁴⁾.

Regulamin – bez względu na to, czy został uchwalony przez walne zgromadzenie, czy przez radę nadzorczą – nie może być sprzeczny z normami wyższego rzędu, a więc przepisami kodeksu handlowego oraz postanowieniami statutu spółki.

Regulamin powinien normować przede wszystkim organizację i sposób wykonywania czynności przez radę nadzorczą. Ponadto, może zawierać po-

stanowienia dotyczące kwestii nie uregulowanych ani w kodeksie handlowym, ani w statucie spółki, ani nie przekazywanych przez przepis kodeksu handlowego do uregulowania w statucie.

Ważną sprawą przy konstytuowaniu się rad nadzorczych jest podejmowanie uchwał w głosowaniu tajnym. Stosuje się odpowiednio w tej sprawie przepis art. 411 kodeksu handlowego, wymagający tajnego głosowania przy wyborach oraz nad wnioskami o usunięcie członków organów spółki lub likwidatorów, o pociągnięciu ich do odpowiedzialności oraz w sprawach osobistych. Wymieniony przepis wymaga także tajnego głosowania w innych sprawach na żądanie choćby jednej z osób uprawnionych do głosowania.

Posiedzenie konstytuujące radę nadzorczą, jak każde inne, powinno być protokołowane. Protokół zawiera informacje o liczbie głosujących nad wnioskiem, liczbie głosów oddanych za, przeciw i wstrzymujących się oraz uchwałę o ukonstytuowaniu się organu i obsadzie poszczególnych funkcji w tym organie. Informacja o ukonstytuowaniu się organu i objętych funkcji organizacyjnych w tym organie powinna, poprzez prezesa rady nadzorczej, jak najszybciej dotrzeć do innych organów spółki.

Jerzy Lech Czarnota, Marcin Czarnota

PRZYPISY

- ¹⁾ ANDRZEJ WIŚNIEWSKI, *Spółki kapitałowe*. Informator. Warszawa 1995.
- ²⁾ Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. Nr 121, poz. 591). Ustawa z 13 października 1994 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie (Dz.U. Nr 121, poz. 592).
- ³⁾ A. WIŚNIEWSKI, *Prawo o spółkach*. Warszawa 1993, t. III, s. 182.
- ⁴⁾ Ustawa z dnia 31 stycznia 1985 r., tekst jednolity. Dz.U. z 1992 r. Nr 72, poz. 359.
- ⁵⁾ Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Dz. U. Nr 51, poz. 298, Nr 85, poz. 498 z późniejszymi zmianami.
- ⁶⁾ Ustawa z dnia 30 kwietnia 1993 r. Dz.U. Nr 44, poz. 212 z późniejszymi zmianami.
- ⁷⁾ Kodeks handlowy z komentarzem. Wybór z pracy M. Allerhanda. Bydgoszcz 1994, s. 445. (Kodeks handlowy. Komentarz. Lwów 1935).
- ⁸⁾ M. ALLERHAND: op. cit., s. 446.
- ⁹⁾ T. DZIURZYŃSKI. w: DZIURZYŃSKI, FENICHEL, HONZATKO, Komentarz, t. I nr 4, do art. 379, s. 581.
- ¹⁰⁾ T. KULESZA, *Rady nadzorcze spółek kapitałowych i spółdzielni*. Gdańsk 1994, s. 103.
- ¹¹⁾ M. ALLERHAND: op. cit., s. 448.
- ¹²⁾ SOŁTYSIŃSKI, SZAJKOWSKI, SZWAJA, *Kodeks handlowy. Komentarz* tom II. Warszawa 1996, s. 589.
- ¹³⁾ Ustawa z 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej. Dz. U. Nr 41, poz. 324 z późniejszymi zmianami.
- ¹⁴⁾ M. ALLERHAND: op. cit., s. 459. SOŁTYSIŃSKI, SZAJKOWSKI, SZWAJA: op. cit., s. 633.

Autorzy – dr Jerzy Lech Czarnota jest pracownikiem naukowym Instytutu Zarządzania i Marketingu Politechniki Czeskiej, członkiem Prezydium Zarządu TNOiK, mgr Marcin Czarnota absolwentem Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Janusz Zawila-Niedźwiecki

Problem nierównowagi popytu i podaży w notowaniach jednolitego kursu

W przypadku wyznaczania kursu jednolitego metodą kumulowania popytu i podaży dla poszczególnych poziomów cenowych (patrz „Przegląd Organizacji” 11/96) istotnym problemem jest nierównowaga popytu i podaży. Jej konsekwencją jest konieczność niepełnej realizacji pewnej części zleceń. Zjawisko to jest wynikiem oczywistych prawidłowości statystycznych (ograniczone prawdopodobieństwo, aby podaż była dokładnie równa popytowi) oraz wynikiem rozwiązań formalnych ze strony poszczególnych giełd służących wprawdzie usprawnieniu wyznaczania kursu, ale uniemożliwiających swobodne zbilansowanie popytu i podaży. Pierwszą techniczną przyczyną jest stosowanie tzw. kroku notowania, to jest przyjęcie zasady, że inwestorzy nie mogą dowolnie określać deklaracji cenowych, lecz że obowiązują ich określone poziomy cenowe. Szczegółowo jest to rozwiązywane rozmaicie przez różne giełdy, ale na przykład giełda warszawska narzuca krok notowania 1 grosza, gdy deklaracja cenowa nie przekracza 2,50 zł; 5 gr, gdy deklaracja cenowa mieści się w przedziale od 2,50 zł do 10 zł; 10 gr dla przedziału od 10 zł do 50 zł oraz krok 50 gr, gdy deklaracja przekracza 50 zł. Z taką samą dokładnością ustala się kurs notowania.

Drugą techniczną przyczyną jest ograniczanie wahań kursu pomiędzy kolejnymi notowaniami. Na giełdzie warszawskiej taka zmiana nie może przekroczyć 10%, na innych giełdach na świecie jest ograniczana nawet do 3%. Konsekwencją takiej praktyki stabilizowania kursów giełdowych jest potęgowanie nierównowagi popytu i podaży w przypadku, gdy przyjęty kurs jednolity nie jest kursem „naturalnym”, lecz ustalonym z uwzględnieniem ograniczenia zmiany kursu w stosunku do notowania poprzedniego.

Przy układzie popytu i podaży przedstawionym w tabeli 1 naturalny kurs jednolity to cena 105 zł, przy której osiąga się maksymalny obrót. Jak widać nawet przy tej cenie ma miejsce pewna nierównowaga i maksymalny możliwy obrót wyznaczają zlecenia sprzedaży o łącznej wielkości podaży 2800, podczas gdy po stronie popytu zainteresowanie inwestorów wyraża się liczbą 2900. Jeśli teraz przyjąć, że poprzednie notowanie określiło kurs na poziomie 90 zł, a dopuszczalna zmiana ceny wynosi

Tab. 1. Ustalenie kursu metodą kumulowania popytu i podaży

KUPNO			SPRZEDAŻ	
LICZBA	LICZBA SKUMULOWANA	LIMIT CENY	LICZBA SKUMULOWANA	LICZBA
900	900	PKC	—	—
100	1000	108	5800	1300
300	1300	107	4500	500
700	2000	106	4000	1200
900	2900	105	2800	1000
1200	4100	104	1800	900
—	4100	103	900	300
1000	5100	102	600	—
1500	6600	101	600	150
—	6600	100	450	100
—	6600	99	350	50
—	—	PKC	300	300

Źródło: „Jak się ustala kurs dnia” Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie SA.

10%, to kurs w rozważanym notowaniu wyniesie co najwyżej 99 zamiast 105. Konsekwencją tego jest ogromna nierównowaga pomiędzy popytem o wielkości 6600 a podażą rozmiarów 300. Generalnie, jest to wyraz niestabilności rynku, która w warunkach jego dojrzałego ukształtowania jest przejawem radykalnej zmiany koniunktury. Łagodzenie załamów kursowych odbija się na zdolności pełnego realizowania zleceń możliwych do wykonania z tytułu relacji ich deklaracji cenowych wobec kursu jednolitego. Z kolei dbałość o naturalność kursów oraz maksymalizację realizacji zleceń uwalnia swobodę zmian kursów i może prowadzić do niebezpiecznie dużych ich wahań.

Warto zauważyć, że znajdowane są też rozwiązania pośrednie. Na giełdzie w Brukseli, jeśli po ustaleniu kursu jednolitego, który nie jest „naturalny”, lecz przyjęty na granicy dopuszczalnych zmian, nierównowaga pomiędzy podażą a popytem przekracza stosunek 2:1 dla którejkolwiek ze stron, to kurs zostaje „uwolniony” spod ograniczenia zmian i przyjęty na jego „naturalnym” poziomie. Sprawa stabilizowania kursu jest tu moderowana przez wprowadzenie jako kryterium oceny ekonomicznie rozsądnej wielkości zredukowanej realizacji zleceń.

Granicą jest więc na przykład połowa oczekiwanej przez inwestora liczby papierów wartościowych.

Tab. 2. Zrównoważone i nie zrównoważone układy rynku

Układ rynku	Tendencja rynku	Rodzaj kursu
UKŁAD RYNKU ZRÓWNOWAŻONY	PEŁNA RÓWNOWAGA	KURS TRANSAKCYJNY
	NADWYŻKA KUPNA NADWYŻKA SPRZEDAŻY	
UKŁAD RYNKU NIE ZRÓWNOWAŻONY	REDUKCJA KUPNA REDUKCJA SPRZEDAŻY	
	OFERTA KUPNA OFERTA SPRZEDAŻY	
	OFERTY ROZBIEŻNE	

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli kurs zostaje przyjęty w sposób swobodny jako ustalony bez ograniczeń zmiany ceny, bądź naturalnie ukształtował się w ramach dopuszczalnych granic zmiany, to mamy do czynienia z układem rynku zrównoważonego. Jeśli natomiast na poziom kursu wpłynęło ograniczenie zmiany ceny, to układ rynku jest nie zrównoważony. W istotny sposób rzutuje to na realizację zleceń.

W warunkach rynku zrównoważonego zlecenia sprzedaży o deklaracji cenowej niższej od kursu jednolitego oraz zlecenia kupna o deklaracji cenowej wyższej od kursu zostaną w pełni zrealizowane. Pozostaje kwestia zleceń o deklaracji zgodnej z kursem jednolitym. Stosunkowo rzadko zachodzi przypadek zupełnej równowagi. Prawdopodobniejsza jest przewaga jednej ze stron. Gdy dotyczy to strony kupna, mamy do czynienia z nadwyżką kupna, w przeciwnej zaś sytuacji – z nadwyżką sprzedaży. Ilustrują to tabele 3 i 4.

Tab. 3. Kurs jednolity z nadwyżką kupna

KUPNO			SPRZEDAŻ	
LICZBA	LICZBA SKUMULOWANA	LIMIT CENY	LICZBA SKUMULOWANA	LICZBA
...
700	2000	106	4000	1200
900	2900	105	2800	1000
1200	4100	104	1800	900
...

Tab. 4. Kurs jednolity z nadwyżką sprzedaży

KUPNO			SPRZEDAŻ	
LICZBA	LICZBA SKUMULOWANA	LIMIT CENY	LICZBA SKUMULOWANA	LICZBA
...
700	2000	106	4300	1200
900	2900	105	3100	1000
1200	4100	104	2100	900
...

W przypadkach nadwyżki kupna lub sprzedaży, zlecenia o deklaracji cenowej, zgodnej z kursem jednolitym, są po stronie przeważającej redukowane w takiej proporcji, jaka wynika z zaangażowania ilościowego strony słabszej. W układzie rynku przedstawionym w tabeli 3 na poziomie kursu (105) liczba 900 po stronie kupna musi być zredukowana do 800. Z kolei w układzie rynku z tabeli 4 na poziomie kursu (105) liczba 1000 po stronie sprzedaży musi być zredukowana do 800.

W warunkach rynku nie zrównoważonego, który powstaje, gdy arbitralnie koryguje się kurs do poziomu ograniczającego zmianę w stosunku do kursu poprzedniego, ma miejsce większa przewaga popytu nad podażą lub odwrotnie, która wymusza redukcję wszystkich zleceń po stronie rynku przeważającej na poziomie kursu. Gdy przeważa strona kupna, mamy do czynienia z redukcją kupna, a w przeciwnym razie – z redukcją sprzedaży. Ilustrują to tabele 5 i 6.

Tab. 5. Kurs jednolity z redukcją kupna

KUPNO			SPRZEDAŻ	
LICZBA	LICZBA SKUMULOWANA	LIMIT CENY	LICZBA SKUMULOWANA	LICZBA
...
700	2500	106	3500	1200
400	2900	105	2300	500
1200	4100	104	1800	900
...

Kurs naturalny – 106, kurs arbitralny – 105.

Tab. 6. Kurs jednolity z redukcją sprzedaży

KUPNO			SPRZEDAŻ	
LICZBA	LICZBA SKUMULOWANA	LIMIT CENY	LICZBA SKUMULOWANA	LICZBA
...
700	2000	106	4000	700
900	2900	105	3300	300
1200	4100	104	3000	600
...

Kurs naturalny – 104, kurs arbitralny – 105.

Konieczność redukcji wynika z faktu, że możliwy obrót jest mniejszy niż podaż/popyt na poziomie ceny lepszej od kursu jednolitego (105). W układzie rynku przedstawionym w tabeli 5 obrót wyniesie 2300, tymczasem popyt dotyczący cen wyższych od kursu wynosi 2500. Analogicznie w układzie rynku z tabeli 6 obrót wyniesie 2900, podczas gdy podaż

dotycząca cen niższych od kursu wynosi 3000. Ustalając stopę redukcji lub jej odwrotność – stopę alokacji, uwzględnia się zlecenia o deklaracjach cenowych lepszych od kursu jednolitego (wyższych dla kupna, niższych dla sprzedaży) oraz równych kursowi.

W wymienionych dotąd przypadkach tendencji rynkowych (równowaga oraz nadwyżka lub redukcja kupna/sprzedaży) konsekwencją ustalenia kursu jednolitego jest zawieranie transakcji, czyli realizacja zleceń do tego zakwalifikowanych, choć niekoniecznie w pełnej oczekiwanej przez inwestora ilości. Są jednak ponadto układy rynku nie zrównoważonego, przy których nie dochodzi do zawarcia transakcji. Mogą być za takie przyjmowane arbitralnie, na podstawie uregulowań własnych poszczególnych giełd, warianty układów określone wyżej jako redukcja kupna lub sprzedaży, gdy przewaga na poziomie kursu popytu nad podażą lub odwrotnie przekracza pewien graniczny stosunek. Na przykład na giełdzie warszawskiej przyjęto za taki proporcję 5:1. W takim przypadku podaje się oficjalnie nowy kurs jednolity, ale nie zawiera transakcji (zlecenia nie są realizowane). Takie układy rynku określa się mianem oferty kupna (wielokrotna przewaga kupna) lub oferty sprzedaży (wielokrotna przewaga sprzedaży).

Obiektywna niemożność realizacji zleceń zachodzi w przypadku ofert rozbieżnych, co ilustruje tabela 7.

Kurs, jaki w takiej sytuacji się przyjmuje, jest zdecydowanie „sztuczny”, bo nie istnieje obszar zbieżności popytu i podaży. Wobec tego jedynie

Tab. 7. Kurs jednolity w warunkach ofert rozbieżnych

KUPNO			SPRZEDAŻ	
LICZBA	LICZBA SKUMULOWANA	LIMIT CENY	LICZBA SKUMULOWANA	LICZBA
		107	800	100
		106	700	500
		105	200	200
		104		
400	400	103		
700	1100	102		
200	1300	101		

arbitralne, obowiązujące na danej giełdzie według jej uznania, zasady pozwalają określić kurs szacunkowy. Nie służy on zawieraniu transakcji, co jest po prostu niemożliwe, a jedynie umownemu określeniu stanu rynku na użytek długoterminowej analizy trendów kursowych.

W niniejszym tekście przedstawione zostało teoretyczne spojrzenie na problem równowagi popytu i podaży w kontekście wyznaczonego w naturalny lub arbitralny sposób kursu jednolitego. Do osobnych rozważań pozostawiona została kwestia dodatkowych działań równoważących, jakie może inspirować giełda.

Janusz Zawila-Niedźwiecki

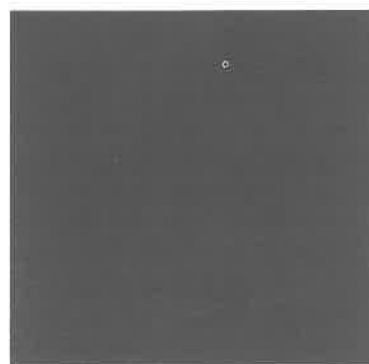
Autor jest pracownikiem Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej i dyrektorem Działu Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

*oferuje seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo
w zakresie:*

- *controlling*
- *marketing*
- *zarządzanie jakością*
- *finanse*
- *zarządzanie personelem*
- *psychologia zarządzania*
- *logistyka*
- *gry strategiczne*

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego
80-237 Gdańsk, ul. Uphagena 27
tel. (0-58) c. 41-02-22; 46-12-29; s. 41-90-79; fax. 41-13-85
e-mail: oditk @ gdańsk. cnt. pl



Paul Campbell, Jacek Klich

Proces planowania w jednostkach sektora opieki zdrowotnej w Polsce

Artykuł podejmuje zagadnienia planowania, a szczególnie planowania strategicznego w jednostkach opieki zdrowotnej w Polsce w warunkach dokonywanych prób reformowania tego sektora: oddzielenia finansowania opieki zdrowotnej od świadczenia usług, decentralizacji, tworzenia warunków do rozwoju konkurencji oraz nowego systemu wynagradzania.

Usprawnienia w zarządzaniu jednostkami opieki zdrowotnej

Chociaż przemiany w sferze funkcjonowania opieki zdrowotnej dokonują się w Polsce nadzwyczaj wolno, to trzeba odnotować, iż w ciągu ostatnich kilku lat pojawiły się w tym zakresie nowe inicjatywy.

Najważniejsze rozwiązania dotyczą:

- wydzielenie funkcji płatnika i funkcji podmiotu świadczącego usługę,
- decentralizacji,
- elementów konkurencji,
- systemu bodźców.

Wyodrębnienie funkcji płatnika i oddzielenie jej od funkcji świadczenia usług dokonuje się obecnie stopniowo z wykorzystaniem instytucji umów zawieranych przez dysponentów środków (województw, prezydentów/burmistrzów miast i wójtów) z samodzielnymi publicznymi zakładami opieki zdrowotnej (np. ZOZ-y, szpitale) oraz prywatnymi kontraktorami (lekarze domowi, stomatolodzy). Samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej to zakład, którego organem założycielskim jest organ administracji państwowej lub samorządu terytorialnego. Zakład taki posiada osobowość prawną i jest podmiotem gospodarczym prowadzącym swoją gospodarkę finansową według zasad określonych w ustawie o zakładach opieki zdrowotnej. Ma on prawo prowadzić własną politykę wynagrodzeń oraz zaciągać kredyty bankowe. Koszty świadczeń zdrowotnych udzielanych przez samodzielną jednostkę osobom uprawnionym pokrywa dysponent środków na podstawie cen wynegocjowanych i zapisanych w umowie między samodzielnym zakładem a dysponentem środków. Płatnik i usługodawca stają się w ten sposób odrębnymi jednostkami, których współdziałanie regulują stosowne umowy.

Pomimo braku istnienia całościowego planu finansowania i organizacji opieki medycznej, w polityce resortu zdrowia i opieki społecznej dają się

zauważyć wyraźne trendy wskazujące na przesuwanie odpowiedzialności za planowanie, płatności i ocenę usług medycznych ze szczebla centralnego do lokalnych władz administracji państwowej i samorządów oraz do samodzielnych jednostek opieki zdrowotnej. Zmiany w zakresie zadań i kompetencji samorządów dały władzom miejskim możliwość przejęcia odpowiedzialności za podstawową opiekę zdrowotną (czasem również szpital) oraz inne usługi sektora ubezpieczeń od administracji rządowej.

Konkurencja wśród usługodawców z zakresu opieki zdrowotnej stanowi niezwykle silny mechanizm zaczerpnięty z doświadczeń wolnorynkowych, który wymusza zmiany w sposobie świadczenia usług, wywiera stałą presję na menedżerów w kierunku obniżania kosztów oraz uwzględniania potrzeb i preferencji pacjentów i płatników. Konkurencja wystąpi tak w ramach sektora publicznego (między samodzielnymi publicznymi jednostkami opieki zdrowotnej) jak również w układzie: sektor publiczny – sektor prywatny. Wskutek liberalizacji regulacji prawnych nastąpił już bowiem rozwój sektora prywatnego w opiece podstawowej w takim zakresie, że staje się on poważnym konkurentem dla sektora publicznego. Planowane reformy prowadzić będą do dalszego wzmocnienia siły sektora prywatnego, który obejmie w przyszłości również lecnicstwo zamknięte. Podmioty świadczące usługi zdrowotne będą miały prawo do swobodnego decydowania o sposobie świadczenia usług, która to swoboda ograniczona będzie ogólnymi przepisami i koniecznością utrzymania płynności finansowej.

O ile w praktyce powyższe rozwiązania są już w pewnym zakresie stosowane, o tyle model kształtowania odpowiednich systemów motywacyjnych w samodzielnych jednostkach ciągle znajduje się w stanie projektowania. Podkreślając obiektywną wagę zagadnień właściwego motywowania dla skutecznego wprowadzania zmian do modelu świadczeń usług zdrowotnych, należy w tym miejscu wyrazić zaniepokojenie niedostatecznym postępowaniem

w budowaniu systemu bodźców w samodzielnych jednostkach. Różne jednostki administracji państwowej i samorządów zawierają kontrakty z lekarzami opieki podstawowej i dentystami, którzy wynagradzani są na zasadzie negocjowanych porozumień. Porozumienia te odzwierciedlają ich zdolności do przyciągania pacjentów (tam, gdzie pacjenci mają możliwość wyboru lekarza) lub ich relatywne możliwości świadczenia usług (w porównaniu z innymi lekarzami).

Wyzwania stojące przed menedżerami opieki zdrowotnej

Wszystkie te zjawiska rozwijane i umacniane w przyszłości doprowadzą do zasadniczych zmian w pozycji osób kierujących jednostkami opieki zdrowotnej. Staną się oni w większym stopniu menedżerami, a nie administratorami opieki zdrowotnej.

Zarówno decentralizacja, jak i wprowadzanie zachęt związanych z urynkowaniem usług zdrowotnych, niosą ze sobą presje polepszenia zdolności zarządzania służbą zdrowia na wszystkich poziomach. Dotyczy to tak dysponentów środków, jak i osób czy instytucji świadczących usługi i występujących w roli kontraktorów. Samorządy lokalne będą zmuszone uczyć się planowania, podejmowania decyzji, aby jak najlepiej sprostać takim problemom, jak wybór usług świadczonych dla ludności (lista usług świadczonych w ramach kompetencji i zadań samorządów), wybór usługodawcy, tworzenie sieci powiązań między różnymi kontraktorami, sposoby oceny działania systemu świadczenia usług, czy organizowanie systemów informatycznych, na podstawie których tworzone będą bazy danych niezbędne do podejmowania decyzji w wyżej opisanych zakresach.

Nowe zadania staną również przed menedżerami w jednostkach opieki zdrowotnej. Wprowadzanie na coraz większą skalę systemu kontraktowania usług medycznych, za którym idą zmiany w sposobie finansowania jednostek opieki zdrowotnej (jednostki otrzymywać będą środki już nie na podstawie wskaźników historycznych czy liczby posiadanych łóżek, ale na podstawie liczby zakontraktowanych usług), zerwanie z rejonizacją w przyjmowaniu pacjentów, w sposób istotny dynamizuje całe otoczenie, w jakim działają jednostki opieki zdrowotnej. Zwiększa się tym samym stopień ryzyka i niepewności w działaniach jednostek, a więc i ich dyrektorów. Wprowadzanie w coraz to większym zakresie regulowanego rynku usług medycznych doprowadzi do erozji do niedawna monopolistycznych pozycji większości jednostek. Duże szpitale z nadmiernie rozbudowaną infrastrukturą (efekt podejmowanych w przeszłości decyzji bazujących nie na badaniach i studiach, lecz na politycznej pozycji lokalnych decydentów) zaczynają coraz dotkliwiej odczuwać negatywne efekty skali, szczególnie w kontekście szybko rosnących kosztów energii, opału i wody.

Dyrektorzy jednostek będą zatem zmuszeni do monitorowania i analizowania zmian dokonujących się w otoczeniu. Dyrektorzy ZOZ-ów i szpitale muszą zacząć analizować a następnie adaptować i wprowadzać do praktyki zarządczej procedury i narzędzia stosowane w jednostkach opieki zdrowotnej działających w warunkach ograniczonej konkurencji w państwach wysoko rozwiniętych.

W odniesieniu do planowania oznacza to m.in.:

- konieczność stosowania analizy strategicznej i planowania strategicznego,
- wiązania planów operacyjnych z planami strategicznymi,
- uwzględniania w szerszym, aniżeli do tej pory, zakresie zagadnień jakości usług w działaniach planistycznych.

Konieczność posiadania planu strategicznego nie wynika z czysto pragmatycznego podejścia, lecz stanowi już obecnie konieczność określoną przez prawo¹⁾. Jednym z warunków podpisania umowy między organem założycielskim a dążącą do usamodzielnienia się jednostką opieki zdrowotnej jest bowiem przedstawienie przez nią strategicznego planu rozwoju zakładu na podstawie wytycznych zawartych w załączniku nr 2 do zarządzenia MZiOS z 18 maja 1995 roku. Załącznik ten określa dziesięć punktów, które tworzą szkielet planu strategicznego. Zbudowanie metodologicznie poprawnego planu strategicznego dla jednostki opieki zdrowotnej oznacza m.in. uprzednie przeprowadzenie analizy otoczenia zewnętrznego oraz rozpoznania rynku (badań rynkowych). Do tego zaś wymagana jest znajomość określonych procedur i metod, nie mówiąc o adekwatnych środkach tak ludzkich, jak i finansowych.

Badana w ramach projektu *Strengthening Local Government in Health*²⁾ praktyka tworzenia planów w jednostkach opieki zdrowotnej przygotowujących się do samodzielności ukazała, że nie tworzy się w nich planów strategicznych, a w odniesieniu do planów operacyjnych notuje się liczne nieprawidłowości i słabości – tak w zakresie wykorzystywanych procedur, jak i metod. Oznacza to, że trzeba wprowadzać do praktyki zarządzania w jednostkach opieki zdrowotnej procedury planowania strategicznego i wiązać zapisy planów operacyjnych z celami ujętymi w planach strategicznych. Pozycja konkurencyjna na rynku usług zdrowotnych, jak uczą przykłady z innych krajów, jest mierzona ceną usługi i w równym co najmniej stopniu jej jakością. Stąd konieczność nadania w procesie planowania kwestiom jakości usług znaczenia priorytetowego.

Ograniczenia i bariery

Nie dokonując wyczerpującej klasyfikacji i enumeracji czynników hamujących czy przeciwdziałających zarysowanym powyżej działaniom reformatorskim, wskazać należy na kilka najbardziej znaczących. Można je w sposób

umowny uporządkować, dzieląc je na rzeczowe i osobowe.

Ograniczenia rzeczowe

Listę ograniczeń rzeczowych można rozpocząć od słabej bazy informacyjnej o jednostkach opieki zdrowotnej. Słabość bazy informacyjnej nie wynika w pierwszym rzędzie z samej liczby (w sensie czysto fizycznym) informacji ekonomiczno-finansowych i medycznych gromadzonych przez państwowe służby statystyczne i wyspecjalizowane jednostki, lecz z niskiej jakości tej informacji i małej drożności jej przepływu. To zaś decyduje o relatywnie niskiej jej wartości na potrzeby planowania, w tym planowania strategicznego.

Dane na temat działalności jednostek opieki zdrowotnej i wyników tej działalności, choć ilościowo bogate, nie dają odpowiedzi na wiele istotnych pytań dotyczących np. pogłębionej charakterystyki struktury pacjentów, którym świadczone są w danej jednostce usługi medyczne, czy rzeczywistych kosztów ponoszonych przez jednostki (w tym kosztu poszczególnych procedur medycznych). Podjęte w ostatnich latach próby wdrożenia systemu rejestracji kosztów, choć stanowią krok we właściwym kierunku, nie doprowadziły jednak do uzyskania metodologicznie poprawnie liczonej kosztów. Logiczną konsekwencją tej ograniczonej „samowiedzy” poszczególnych jednostek jest również słaba orientacja co do rzeczywistej pozycji innych jednostek działających w otoczeniu.

Oprócz tego rodzaju danych, które po zapewnieniu odpowiednich środków finansowych, jednostki mogłyby gromadzić i analizować we własnym zakresie, występują również braki w zakresie danych ogólnych, dotyczących np. rzeczywistych potrzeb zdrowotnych na danym terenie, oczekiwań i preferencji pacjentów czy nawet sytuacji epidemiologicznej na obszarze działania ZOZ-ów.

W ostatnim okresie wiele jednostek próbowało wdrażać własne programy pozyskiwania pogłębionych i weryfikowanych informacji na temat kosztów. Niestety, nawet jeżeli takie informacje i towarzyszące im analizy istnieją, dostęp do nich dla osób z zewnątrz jest utrudniony, a często wręcz niemożliwy. Nawet przy założeniu dobrej woli jednostek udostępniających swoje dane (czy umieszczających je w sprawozdaniach kierowanych do centrów informacji medycznych bądź organów kontrolnych), do pokonania pozostaje następna przeszkoda, jaką jest wciąż słaba informatyzacja całego systemu pozyskiwania danych ekonomiczno-medycznych.

Innym problemem, który korzeniami swymi tkwi w niedoskonałej bazie informacyjnej, a w części wynikać może z błędów w procesie komunikacji, jest słaba znajomość przez dyrektorów jednostek opieki zdrowotnej priorytetów zdrowotnych i założeń polityki zdrowotnej w regionie. Chociaż nie ma systematycznych, naukowo opracowanych dowodów

uzasadniających ten sąd, to bazując na doświadczeniach pracowników Szkoły Zdrowia Publicznego CM UJ w zakresie konsultingu oraz prowadzonych z dyrektorami placówek rozmowach i wywiadach można w sposób odpowiedzialny takie stwierdzenie wysuwać.

Wśród ograniczeń rzeczowych wymienić należy również brak odpowiednich regulacji prawnych rozstrzygających tak fundamentalne z punktu widzenia praktyki menedżerskiej kwestie, jak status i zakres rzeczywistych kompetencji dyrektora samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, relacje między samodzielnymi zakładami i pozostałymi jednostkami opieki zdrowotnej nie posiadającymi statusu jednostek samodzielnych, mechanizmy i zakres kontroli ze strony płatnika (tj. wojewody), czy wreszcie zarządzanie kontraktami z lekarzami rodzinnymi i stomatologami.

Ograniczenia po stronie zasobów ludzkich

O ile ograniczenia rzeczowe można sprowadzić do jednego czynnika, którym są finanse i za ich pomocą próbować eliminować większość tego typu barier, o tyle ograniczenia po stronie zasobów ludzkich nie zawsze mogą być równie łatwo wyeliminowane. Ograniczenia osobowe występują przede wszystkim pod postacią braków odpowiednio przygotowanych kadr.

Z potencjałem ludzkim łączy się następny czynnik warunkujący w sposób niekorzystny proces planowania strategicznego, którym są słabości metodologii. Wyjąwszy jednostkowe próby i nieliczne lokalne inicjatywy³⁾, brak jest w Polsce nie tylko doświadczeń, ale przede wszystkim rozwiniętej metodologii tworzenia strategicznych planów rozwoju jednostek opieki zdrowotnej. Nie jest to – dodajmy – tylko polska specyfika. Na podobne problemy napotykaą teoretycy i praktycy z państw wysoko rozwiniętych. Oferowane przez nauki o zarządzaniu sposoby analizy – tak otoczenia (porterowski, punktowa ocena atrakcyjności sektora, mapa grup strategicznych, krzywa doświadczeń), jak i analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa (metody portfelowe, np. macierz Boston Consulting Group, macierz Mc Kinseya, czy macierz ADL⁴⁾ wydają się mieć ograniczone zastosowanie dla szpitali i innych jednostek opieki zdrowotnej działających w odmiennym otoczeniu.

Niemożliwe jest również np. przeprowadzenie poprawnej analizy kosztów czy wyliczanie przepływów gotówkowych bez uwzględnienia amortyzacji. Istniejące regulacje prawne w zakresie naliczania odpisów amortyzacyjnych oraz finansów jednostek opieki zdrowotnej nie dają możliwości do stosowania rozwiniętych analiz, a zatem pośrednio podważają sens finansowych projekcji, będących podstawą planów strategicznych. Jeszcze innym czynnikiem wpływającym na jakość planów strategicznych jest relatywnie krótki rzeczywisty czas, jaki

został przewidziany na ich wypracowanie i wdrożenie. Dająca się odczuć presja na szybkie przekształcanie jednostek opieki zdrowotnej w samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej i deklaracje przedstawicieli resortu zdrowia o determinacji ministerstwa w przeprowadzaniu tego typu zmian, tworzą w kontekście obiektywnych trudności w konstruowaniu dojrzałych i metodologicznie poprawnych planów strategicznych niebezpieczny melanz. Powstaje sprzeczność między potrzebą przeprowadzenia szybkich zmian, a racjonalnością tych zmian (przy założeniu, że powierzchowny, źle przygotowany plan strategiczny nie prowadzi do osiągnięcia przez jednostkę pozytywnych rezultatów w przyszłości).

Podsumowanie

A analizując proces planowania w jednostkach opieki zdrowotnej w warunkach podejmowanych w Polsce prób zmiany zasad organizacji i finansowania usług zdrowotnych można sformułować następujące oceny:

■ Planowanie strategiczne w sformalizowanej postaci, choć nieobecne jeszcze w praktyce zarządzania w jednostkach opieki zdrowotnej, w coraz większym zakresie staje się niezbędną składową działań menedżera w tym sektorze (przy założeniu, że utrzymane zostaną aktualne tendencje w reformowaniu sfery usług zdrowotnych).

■ Istniejące regulacje prawne nie tworzą jeszcze kompleksowego i koherentnego układu odniesienia do budowania tak planów strategicznych, jak i operacyjnych w jednostkach opieki zdrowotnej.

■ Nie została, jak dotychczas, stworzona dojrzała metodologia opracowywania planów strategicznych dla jednostek opieki zdrowotnej.

■ Ograniczone zasoby materialne i ludzkie, jakimi dysponują jednostki opieki zdrowotnej, stanowią

istotną przeszkodę do wypracowywania i wdrażania procedur związanych z tworzeniem planów strategicznych.

■ Nie został stworzony mechanizm właściwego motywowania menedżerów do przechodzenia na samodzielność i prowadzenia polityki proefektywnościowej w przekształconych jednostkach.

■ Przeprowadzonym zmianom musi towarzyszyć zakrojona na szeroką skalę akcja szkoleń dla personelu przekształcanych jednostek.

Paul Campbell, Jacek Klich

PRZYPISY

¹⁾ Zarządzenie MZiOS z 18 maja 1995 roku w sprawie warunków, na jakich następuje przekazanie środków publicznych do samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej oraz sposobu kontroli ich wykorzystania, **Monitor Polski**, 1995, nr 29, poz. 341 oraz Ustawa z 30 sierpnia 1991 roku o zakładach opieki zdrowotnej, **Dziennik Ustaw**, 1991, nr 91, poz. 408 z późniejszymi zmianami.

²⁾ Projekt: *Wzmacnianie władz lokalnych w zarządzaniu służbą zdrowia* realizowany jest od 1996 roku wspólnie przez Harvard School of Public Health i Szkołę Zdrowia Publicznego Collegium Medicum Uniwersytetu Jagiellońskiego.

³⁾ por. np. TYMOWSKA K., *Strategiczny plan rozwoju opieki zdrowotnej w regionie*, „Antidotum”, 1994, Nr 6; KORNATOWSKI M.A., *Planowanie strategiczne w opiece zdrowotnej – doświadczenia Ciechanowskiego Konsorcjum Zdrowia*, „Antidotum”, 1994, Nr 2; GRZESIEK K., *Zarządzanie strategiczne instytucjami opieki zdrowotnej*, „Ad vocem”, 1995, Nr 2 i 3; WÓJTOWICZ M., *Wykorzystanie analizy SWOT dla oceny szpitala rejonowego planującego przekształcenie w jednostkę samodzielną*, „Antidotum”, 1995, Nr 1.

⁴⁾ GIERSZEWSKA G., ROMANOWSKA M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995.

Paul Campbell, M.P.A., Sc.D. jest pracownikiem Harvard School of Public Health i dyrektorem Harvard Health Management Group, a dr Jacek Klich adiunktem w Szkole Zdrowia Publicznego Uniwersytetu Jagiellońskiego. Obaj specjalizują się w zarządzaniu jednostkami opieki zdrowotnej.

Paul Birch, Brian Clegg

Techniki twórczego myślenia w biznesie

Przewodnik dla menedżerów

Kompletny system działania, który pokaże ci, jak stosować techniki twórczego myślenia na każdym szczeblu w przedsiębiorstwie.

Nowatorstwo w myśleniu to jeden z filarów powodzenia w biznesie. Liderzy myślą perspektywnie i dzięki temu zdobywają przewagę nad konkurencją. Poradnik ten wyjaśnia od podstaw, na czym polega twórcze podejście do rozwiązywania

problemów w biznesie. Przedstawia prosty system działania, który pozwoli czytelnikowi zastosować techniki twórczego myślenia w swoim miejscu pracy. Rozwiązywanie problemów i kreowanie pomysłów wkomponowano tu w wygodny i łatwy do zapamiętania schemat.

Książkę napisano specjalnie dla zapracowanych menedżerów. Opisuje ona techniki rozwijania

twórczego myślenia na wszystkich szczeblach w firmie, koncentrując się w równym stopniu na nowatorskim podejściu do problemu, jak i na wprowadzaniu pomysłów w życie. To kolejna, siedemnasta już pozycja wśród książek **Pomóż • Sam • Sobie** – wydana w serii BIZNES przez wydawnictwo M & A Communications Polska Sp. z o.o. z Lublina.

Marian Waldemar Brol, Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

Czy menedżerowi opłaca się być etycznym?

W ostatnich kilkunastu latach obserwuje się wyraźny wzrost zainteresowania problemami etyki biznesu. Przyczyny tego są różnorodne i złożone. Wynikają one, między innymi, z rosnącej roli menedżerów w organizacji oraz ich pozycji społecznej i materialnej. Działania i postawy menedżerów, zwłaszcza w okresie transformacji ustrojowej, mają wydzźwięk ogólnospołeczny, gdyż to oni są w centrum uwagi pracowników i w stosunku do nich formułowane są oczekiwania adresowane kiedyś do władzy państwowej. Nic więc dziwnego, że odpowiadając na „zapotrzebowanie” opinii publicznej, środki masowej komunikacji dostarczają kolejnych rewelacji o nagannych zachowaniach menedżerów. Zwiększa to nacisk różnych sił społeczno-politycznych na upowszechnianie idei społecznej gospodarki rynkowej, partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, uwłaszczenia społeczeństwa. Warunkiem koniecznym do urzeczywistnienia tych idei jest powszechne przestrzeganie zasad etycznych – zarówno w prowadzeniu, jak i zarządzaniu działalnością gospodarczą, umownie zwaną biznesem.

Ogólnie biorąc, można wyróżnić dwa podstawowe poglądy na relację pomiędzy etyką i biznesem. W świetle pierwszego, w biznesie nie powinno być miejsca na etykę, natomiast drugi opiera się na założeniu, że w działalności gospodarczej, jak w każdej innej, muszą być przestrzegane normy etyczne¹⁾.

Celem artykułu jest krótka prezentacja obu poglądów oraz próba odpowiedzi na pytanie, który z nich jest bliższy aktualnym i przyszłym polskim menedżerom.

Należy podkreślić, że obiektem prowadzonych badań i analiz nie będzie przedsiębiorstwo. Nie można bowiem mówić o etycznych lub nieetycznych firmach, lecz jedynie o etycznie lub nieetycznie prowadzonych interesach²⁾. Przedmiotem rozważań będą natomiast działania menedżerów, ponieważ to oni decydują o realizowanych przedsięwzięciach.

Na temat postawy etycznej istnieje wiele wypowiedzi teologów, filozofów oraz ekonomistów. Na przykład T. Kotarbiński podkreśla znaczenie postawy „opiekuna spolegliwego”. Wskazuje również na rolę miłości i przyjaźni, sprawiedliwości i hierarchii celów. Maria Ossowska określa z kolei jako normy moralne: przestrzeganie biologicznego istnienia, godność, niezależność, sprawiedliwość,

a także tzw. cnoty miękkie, ułatwiające współzycie między ludźmi. Natomiast, Ojciec święty, Jan Paweł II podkreśla, że najważniejszym kryterium etycznym jest godność człowieka. Píše, że „Człowiek najpełniej afirmuje siebie dając siebie”³⁾.

Zdaniem W. Grunwalda, podstawą wszystkich systemów etycznych jest „złota reguła” (*Die goldene Regel*). Cytowany autor wskazuje, że postępowanie jest wtedy zgodne ze „złotą regułą”, gdy menedżerowie kierują się:

- zasadą maksymalnej użyteczności (działają tak, aby uzyskać maksymalny efekt lub powodować najmniejsze szkody),
 - opinią ekspertów (działaj tak, aby twoje działania eksperci ocenili jako prawidłowe i sprawiedliwe),
 - testem opinii społecznej (działaj tak, abyś we własnym sumieniu miał potwierdzenie, że twoje stanowisko reprezentowane przed kamerami telewizyjnymi zostanie uznane za usprawiedliwione)⁴⁾.
- Wyróżnikami takiego postępowania mogą być na przykład:
- odpowiedzialność za realizowane działania,
 - uczciwość w komunikowaniu się wewnątrz organizacji oraz z klientami i dostawcami,
 - budowa pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa,
 - dbałość o środowisko,
 - wywiązywanie się z umów i zobowiązań,
 - promowanie norm etycznych,
 - ujmowanie norm etycznych w dokumentach organizacyjnych⁵⁾.

Przestrzeganie norm postępowania zgodnego ze „złotą regułą” nie jest, w świetle pierwszego z wcześniej wymienionych poglądów na etykę i biznes, możliwe. Przyjmuje się bowiem, że menedżer odpowiada wyłącznie przed właścicielami firmy, którzy powierzyli mu w zarząd swój majątek w nadziei, że będzie umiał go powiększyć. Powinien przeto, tak prowadzić działalność, aby nie zmarnować choćby grosza z ich pieniędzy. Oznacza to np., że menedżer, nakładający na firmę znacznie wyższe wymagania dotyczące jakości czy ochrony środowiska niż wskazuje prawo, postępuje niewłaściwie, gdyż traci nie swoje, ale cudze pieniądze w imię interesu społecznego⁶⁾. Zadaniem menedżera jest zatem, osiągnięcie celów, które są racjonalne i mają czysto ekonomiczny charakter.

Wielu zwolenników omawianego poglądu uważa,

że głównym motywem działania ludzi jest nieograniczony interes własny. Takie przekonanie jest charakterystyczne dla tzw. moralności krańcowej, czyli niewrażliwości na skutki etyczne własnych działań⁷⁾. Dominuje wówczas poczucie nieograniczonej wolności ekonomicznej, wyzwalającej – jak podkreśla M. Koziński – tendencję do bezwzględnej walki jednostek i grup o pozycję ekonomiczną. Powoduje to świadome pomijanie albo odrzucanie norm moralnych na dalszy plan⁸⁾. Akceptowane są różne stereotypy, wygodne dla uspokojenia własnego sumienia. Należy do nich między innymi przekonanie, że:

- tzw. pierwszy milion jest zdobywany w nieuczciwy sposób,
- wszyscy kradną,
- biznes preferuje silnych, a nie dobrych,
- nie ma uczciwej konkurencji, ponieważ rynek jest czymś na kształt wolnej amerykanki, gdzie wszystkie chwytaki są dozwolone⁹⁾.

Menedżer jawi się więc jako osoba, która w sposób sprytny, niekiedy podstępny, wykorzystuje innych. Prowadzenie interesów przypomina tu grę o sumie zerowej: osiągnięcie zysku u jednego oznacza zawsze stratę u innego.

W warunkach, w których menedżer nie przestrzega norm wynikających ze „złotej reguły”, a inni postępują etycznie, jego zachowanie nie przynosi korzyści klientom, którzy są po prostu oszukiwani. Jest natomiast opłacalne dla niego samego, przynajmniej na krótko, kiedy nie podejrzewa się, że ktoś może zachowywać się nieuczciwie. Jednak na dłuższą metę takie postępowanie może stanowić zachętę dla innych. Jeżeli nieprzestrzeganie norm etycznych przynosi komuś korzyść, to można spodziewać się, że stosujących taką praktykę jednostek będzie więcej. **W przypadku, gdy wszyscy będą postępowali nieetycznie, wszyscy stracą**, bowiem pojawi się sytuacja zwana „dylematem więźnia” tj.: jeżeli wszyscy mówią prawdę, wszyscy na tym korzystają, natomiast gdy tylko jeden kłamie, wszyscy tracą¹⁰⁾.

Brak etyki w biznesie nie jest zatem równoznaczny z brakiem zysków. Prowadzona działalność przynosić będzie jednak zyski przez stosunkowo krótki okres weryfikacji zachowań menedżerów. Po jego upływie realizowane działania skutkować będą wyłącznie stratami. Wiedzą o tym między innymi ci, którzy w krótkim czasie chcą maksymalizować sprzedaż i zyski. Nastawieni są na tzw. jednorazowego klienta i szybko przechodzą do kolejnego segmentu rynku, aby eksploatować coraz to nowe grupy nabywców¹¹⁾.

W świetle drugiego z podstawowych poglądów na etykę i biznes, dochody organizacji powstają poza nią, a organizacja jako taka jest źródłem jedynie kosztów. Organizacja ma, innymi słowy, rację bytu przede wszystkim wtedy, gdy ukierunkowana jest na zaspokajanie potrzeb klientów. To głównie dzięki nim organizacja funkcjonuje i rozwija się. Są oni,

jak podkreślają T.J. Peters i R.H. Waterman, twórcami czy też dyktatorami każdej firmy¹²⁾.

Przyjmując powyższe tezy można stwierdzić, że etyka nie jest rzeczą gustu, ale powinnością menedżerów. Według zapisów manifestu z Davos, powinni oni jednakowo służyć nie tylko klientowi, ale również własnym pracownikom i kapitałodawcom. Wytyczne tego manifestu są następujące:

■ Kierownictwo organizacji ma służyć klientom. Powinno w możliwie najlepszy sposób dążyć do zaspokojenia potrzeb klientów oraz uczciwej konkurencji między organizacjami.

■ Kierownictwo organizacji ma służyć współpracownikom, bronić ich interesów, przyczyniać się do humanizacji pracy.

■ Kierownictwo organizacji ma służyć kapitałodawcom, zapewniać im dywidendy.

■ Kierownictwo ma służyć społeczeństwu. Powinno sprzyjać postępowi technicznemu oraz dążyć do mnogości produktów.

■ Kierownictwo ma służyć wszystkim jednostkom. Jest to możliwe wtedy, gdy funkcjonowanie organizacji jest długoterminowo zapewnione¹³⁾.

Wynika stąd, że zasadne jest mówienie o społecznej roli menedżerów. Są oni moralnie zobowiązani do rozliczenia się ze swoich działań i ich rezultatów nie tylko wobec swych pracodawców i prawa, ale także wobec różnych grup obywateli i społeczeństwa jako całości. Nakłada to na nich szczególne obowiązki i odpowiedzialność, także w zakresie przestrzegania norm etycznych w prowadzeniu i zarządzaniu działalnością gospodarczą¹⁴⁾.

Zarządzanie uwzględniające przestrzeganie norm etycznych sprzyja niewątpliwie pozyskaniu lojalności klientów. Prowadzi to między innymi do:

- wzrostu ekonomicznego firmy, jako efektu powtarzających się zakupów wyrobów lub usług,
- poprawy motywacji pracowników, spowodowanej wzrostem zadowolenia z pracy,
- obniżania kosztów produkcji w wyniku wzrostu skali produkcji i doświadczenia pracowników¹⁵⁾.

Podjęcie etycznych decyzji oraz konieczność równoczesnego osiągania zysków sprzyja również osobistemu rozwojowi menedżerów. Muszą oni zaprzęgać do swojej pracy zdolności badawcze, wyobraźnię i kreatywność, tj. najlepsze cechy osobowości ludzkiej. Nie ma wprawdzie ostatecznego dowodu, ale intuicja podpowiada, że korzystne długofalowe skutki etycznych decyzji menedżerów zdają się także przyczyniać do lepszych wyników ekonomicznych¹⁶⁾.

Można wskazać wiele nazw znanych firm, których menedżerowie zakładają, że funkcjonowanie rynku opiera się nie tylko na swobodnym przepływie kapitałów i wolnej grze prawa popytu i podaży, ale również na zaufaniu do rzetelności i uczciwości partnerów rynkowych. Swoim postępowaniem lansują hasło, że etyka się opłaca. Uzmysławiają, że w biznesie nie musi stracić jedna strona, aby druga zyskała. Zwycięzcami mogą być obie strony. Jeżeli

Ford i Honda są zaciekleymi(?) konkurentami i jednocześnie współpracują ze sobą, to znaczy, że wiele jest możliwe¹⁷.

Dotychczasowe rozważania zdają się wskazywać, że decyzja o etycznym postępowaniu absolutnie nie stoi w sprzeczności ze skutecznością i efektywnością działania, że jest równoznaczną z wyrzeczeniem się zysku. Wręcz przeciwnie, na dłuższą metę jest to ekonomicznie uzasadnione zachowanie. Wprawdzie łamanie norm etycznych może się w określonym momencie opłacać, ale stałe, dobre wyniki ekonomiczne wymagają przestrzegania norm etycznych¹⁸.

Nie należy jednak bronić fałszywej tezy, że powinno się postępować uczciwie dlatego, że się to opłaca. Należy zachowywać się etycznie zawsze, niezależnie od konsekwencji. Najważniejsza jest bowiem cnota, zaś nagrodą ona sama¹⁹. Jeżeli menedżerowie zachowują się inaczej, wbrew złotej regule, być może osiągają pewne krótkookresowe korzyści, ale z pewnością traci na tym ich życie wewnętrzne²⁰. Etyki nie można separować od ekonomii.

Wielką zwolenniczką tak rozumianej „ideologizacji” działalności gospodarczej jest M. Thatcher, która podczas odbierania doktoratu honoris causa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu wypowiedziała między innymi następujące słowa: *„Co się może niektórym wydawać paradoksalne, tak demokracja, jak i wolność gospodarcza potrzebują czegoś głębszego, co samo w sobie nie jest od nich zależne, po to, by mogły się one wystarczająco umocnić. Wymagają one ze strony społeczeństwa kierowania się wartościami, które są absolutne, a nie względne i które najlepiej da się określić mianem biblijnych lub judeochrześcijańskich”*²¹.

Należy podkreślić, że w prowadzonej dotychczas dyskusji na temat etycznych postaw menedżerów zauważalny jest brak stanowiska samych zainteresowanych, tj. menedżerów. Skłoniło to autorów niniejszego artykułu do przeprowadzenia sondażowych badań ankietowych wśród kadry kierowniczej kilkudziesięciu przedsiębiorstw z terenu Dolnego Śląska.

Interesujące jest także, jak problem etyki w działalności gospodarczej postrzegany jest przez ludzi młodych – przygotowujących się do pełnienia funkcji kierowniczych w perspektywie najbliższych kilku lat. Analogicznym sondażem objęto zatem grupę studentów pierwszych lat studiów Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej²².

Respondentami było ogółem 136 osób, z których 70 pracowało na stanowiskach kierowniczych w przedsiębiorstwach, a pozostali to studenci.

Zdecydowana większość respondentów podzieliła pogląd o potrzebie obecności etyki w działalności gospodarczej, przy czym wśród studentów było więcej jego zwolenników (93,9%)²³. W grupie menedżerów 71,5% ankietowanych uważało, że należy postępować zgodnie z normami etycznymi, natomiast 25,7% nie widziało takiej potrzeby (2,8% menedże-

rów nie miało sprecyzowanego poglądu na ten temat).

Zdaniem 57,6% studentów, brak etyki w biznesie opłaca się jedynie na krótką metę. Dla 27,2% ankietowanych przyszłych menedżerów zachowanie sprzeczne z normami etycznymi jest opłacalne, a dla 6,1% nie opłaca się (9,1% studentów nie potrafiło wskazać skutków braku etyki w biznesie).

W grupie menedżerów 37,1% respondentów uważało, że działania sprzeczne z etyką opłacają się. Pozostali byli przekonani, że takie działania przynoszą jedynie krótkookresowe korzyści (34,3%), bądź są niekorzystne (28,6%).

Blisko 82% ankietowanych studentów uważało, że trwała obecność etyki w biznesie opłaca się na długą metę, natomiast przekonanych o nieopłacalności etycznych zachowań było zdecydowanie mniej, tj. 6,1%. Poglądy menedżerów były następujące: 68,6% podkreślało długoterminowe korzyści obecności etyki w biznesie, a 14,3% brak jakichkolwiek pozytywnie ocenianych skutków postępowania zgodnego z normami etycznymi (13,1% studentów i 17,1% menedżerów nie miało sprecyzowanego poglądu na ten temat).

Na pytanie: czy kryterium opłacalności powinno przesądzać o kierowaniu się w biznesie normami etycznymi twierdząco odpowiedziało 18,8% studentów i 28,6% menedżerów. Odmiennego zdania było 62,49% studentów i 51,4% menedżerów (pozostali respondenci uchylili się od jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie).

Przedstawione wyniki badań wskazują, że:

- pogląd na potrzebę obecności etyki w biznesie był bardziej rozpowszechniony niż przeciwny,
- więcej zwolenników miało przekonanie o długoterminowych korzyściach etyki w biznesie oraz o opłacalności jedynie na krótką metę zachowań nieetycznych,
- bardziej popularny był pogląd na to, że korzyści ekonomiczne nie powinny przesądzać o etycznym postępowaniu.

Wyżej wymienione poglądy były bardziej rozpowszechnione wśród studentów niż menedżerów. Być może jest to skutek szczególnej wrażliwości młodych ludzi na przejawy nieetycznych zachowań, która z upływem czasu, w wyniku konfrontacji z tzw. twardą rzeczywistością, ulega niejako erozji.

Opowiedzenie się respondentów za drugim z wymienionych, we wstępie artykułu, poglądów pozostaje w wyraźnej sprzeczności z wynikami badań opinii publicznej, zgodnie z którymi polscy kierownicy zachowują się z reguły nieetycznie²⁴. Może to oznaczać, że opinia społeczeństwa jest wysoce niesprawiedliwa, gdy rzeczywiste zachowania menedżerów są zgodne z wyrażanymi przez nich poglądami, albo też poglądy menedżerów w niewielkim stopniu oddziałują na podejmowane przez nich decyzje (jeden z respondentów w rozmowie po przeprowadzeniu badań uwiarygodnił tę właśnie hipotezę, podkreślając rozbieżność poglądów i rzeczywi-

stych zachowań słowami: „*poglądy poglądami, a życie życiem*”).

Ze względu na stosunkowo niewielką próbę badawczą, jak również niedokładności metody badawczej, ich wyniki raczej nie mogą stanowić podstawy szerszych uogólnień. Mogą natomiast, jak się wydaje, być pomocne w ukierunkowaniu dalszych badań nad etycznymi problemami zarządzania.

Marian Waldemar Brol,
Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. L. ZBIEGIEŃ-MACIĄG, *Etyka w zarządzaniu*, CIM, Warszawa 1996, s. 3–5.
- ²⁾ P.M. MINUS (red.), *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995., s. 33.
- ³⁾ Wszystkie cytaty podano za T. PIETRZKIEWICZEM. T. PIETRZKIEWICZ, *Etyka zarządzania działalnością gospodarczą*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 1995, s. 77–81.
- ⁴⁾ W. GRUNWALD, *Führung in der 90er Jahren: Ethic tut not*, „ZtO”, nr 5/93 s. 337, cyt. za T. PIETRZKIEWICZEM, op. cit., s. 74.
- ⁵⁾ L. ZBIEGIEŃ-MACIĄG, op. cit., s. 33.
- ⁶⁾ E. BARLIK, *Czy menedżer może być etyczny*, „Rzeczpospolita” nr 236, 9.10.1996.
- ⁷⁾ L. ZBIEGIEŃ-MACIĄG, op. cit., s. 12–13.

- ⁸⁾ M. KOZIŃSKI, *Walka z wiatrakami*, [w:] *Etyka w działalności gospodarczej*, Warszawa 1994, cyt. za: L. ZBIEGIEŃ-MACIĄG, op. cit., s. 15.
- ⁹⁾ L. ZBIEGIEŃ-MACIĄG, op. cit., s. 16–25.
- ¹⁰⁾ R. THERMES, *Choć uczciwość nie poptaca*, „Nowe Państwo”, nr 14 (19) 1996, s. 10.
- ¹¹⁾ K. OBLÓJ, *Mikroszkółka zarządzania*, PWE Warszawa 1994.
- ¹²⁾ J. PETERS, R. WATERMAN JR., *Auf der Suche nach Spitzenleitungen, verlug moderne Judustrie*, Landsberg am Lech, 1986, s. 189–235.
- ¹³⁾ L. ZBIEGIEŃ-MACIĄG, op. cit., s. 113.
- ¹⁴⁾ L. ZBIEGIEŃ-MACIĄG, op. cit., s. 50.
- ¹⁵⁾ T. PIETRZKIEWICZ, op. cit., s. 86–87.
- ¹⁶⁾ R. THERMES, op. cit., s. 10.
- ¹⁷⁾ L. ZBIEGIEŃ-MACIĄG, op. cit., s. 27.
- ¹⁸⁾ L. ZBIEGIEŃ-MACIĄG, op. cit., s. 55.
- ¹⁹⁾ R. THERMES, op. cit., s. 10.
- ²⁰⁾ Ibidem
- ²¹⁾ Cytat za M. ZIEBĄ, *Zapiski z kruchty (?)*, „Tygodnik Powszechny”, 25.08.1996, s. 11.
- ²²⁾ Badania przeprowadzono w drugiej połowie 1996 roku.
- ²³⁾ Pozostali ankietowani studenci opowiedzieli się za brakiem potrzeby obecności etyki w biznesie.
- ²⁴⁾ Por. M. CIURLA, M. HOPEJ, *Kilka uwag o etyce menedżerów*, „Przegląd Organizacji” nr 8, 1994, s. 18.

Autorzy są pracownikami naukowymi Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

Bogdan Nogalski, Janusz Śniadecki

Etyka menedżerska

TNOiK i OPO, Bydgoszcz, 1996

Oddajemy do rąk Państwa książkę wyrosłą ze społecznego zapotrzebowania. Należy ona do grupy tych publikacji, które wywarły największy wpływ na Czytelników. Zajmuje się bowiem problematyką, w realizacji której uczestniczymy wszyscy, bez względu na swoją wolę. Wszyscy bowiem w jakiś sposób bierzemy udział, niemalże codziennie, w jakimś zdarzeniu gospodarczym: kupujemy, sprzedajemy, oglądamy filmy i programy telewizyjne, czytamy prasę i książki... W pewien więc sposób, czynny lub bierny, świadomy lub nieświadomy, stajemy się współuczestnikami zdarzeń gospodarczych, zwanych popularnie działalnością gospodarczą lub coraz częściej „biznesem”.

Nasze uczestnictwo w „biznesie” polega na tym, że raz jesteśmy jego podmiotem, występując w roli menedżera (dyrektora, kierownika, prezesa, właściciela i pracodawcy, itp.), zarządzającego prowadzoną działalnością gospodarczą, niekiedy znów pełniemy w nim rolę przedmiotową, jako pracownicy najemni, usługobiorcy, kontrahenci lub zwyczajni klienci sklepów, hurtowni, zakładów usługowych, kupujący towary lub usługi dla siebie i swoich bliskich. Zdarza się czasem, że występujemy jako obserwatorzy procesów zachodzących w polskim biznesie.

Obojętnie w jakiej roli występujemy, zawsze jesteśmy narażeni na skutki nieetycznego postępowania w tym procesie, w którym niemalże nieetycznie postępują „wszyscy ze wszystkimi” – od prostego człowieka zaczynając, na biznesmenach, parlamentarzystach i członkach naszych poprzednich i obecnych rządów kończąc. A efekt takich działań? Najlepiej scharakteryzuje go następujący fragment książki:

„Bez systematycznego wprowadzania określonych zasad etycznych, dostosowujących mentalność polskiego społeczeństwa do wymogów i wyzwania Zachodu, będziemy nadal społeczeństwem drugiej kategorii: kombinatorów, złodziei, leni, nierobów, itp. Taki jest nasz image na Zachodzie. Tak właśnie o nas myśli przeciętny Niemiec, Belg, Holender. I nic się tutaj nie zmieni, jeśli nie potrafimy zmienić się sami”.

Autorzy książki głośno mówią o tym, co czujemy, o czym często myślimy, o czym publicznie boimy się jeszcze powiedzieć. Mówią prawdę, gorzką prawdę o nas Polakach, o naszym niemoralnym postępowaniu w biznesie. A w biznesie jest przecież tak samo, jak w życiu... jak w domu... rodzinie... Dlaczego jesteśmy tacy nieetyczni?... Co trzeba zrobić, by było inaczej?... Zastanawiają się Autorzy, próbując jednocześnie w sposób popularnonaukowy odpowiedzieć na te i inne pytania.

Ta książka odkrywa nam, ile możemy osiągnąć dzięki własnym przemysłeniom i skuteczności nie tylko menedżerskiego działania – dla naszego wspólnego, obecnych i przyszłych pokoleń. Bo pracy do nadrobienia – jak twierdzą Autorzy – jest dla kilku pokoleń...

Książka ta – obok niewątpliwych wartości poznawczych, tak dla profesjonalistów (menedżerów, biznesmenów), jak i amatorów interesujących się zagadnieniami współczesnego biznesu – stanowić będzie także cenną pomoc dydaktyczną dla przyszłych i obecnych adeptów kierunków menedżerskich realizowanych w wyższych uczelniach.

Autorzy książki przemawiają prostym, zrozumiałym dla przeciętnego Czytelnika językiem, wyjaśniając jednocześnie zwroty i terminy niezrozumiałe. Przy skrótowym omawianiu pewnych zagadnień, zawsze odsyłają Czytelnika do literatury profesjonalnej, szerszej omawiającej sygnalizowane zagadnienie. Autorami książki są nauczyciele akademicy, pracujący w wyższych uczelniach w Gdańsku, Gdyni i Koszalinie, współpracujący z „biznesem” i od wielu lat prowadzący własne firmy consultingowe.

Od Autorów

Ogólnopolska konferencja naukowa nt. „Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw”, która odbyła się w dniach 22–24 listopada 1996 roku w Krakowie, była prezentacją dorobku naukowo-badawczego większości ośrodków akademickich i doświadczeń współpracujących z nimi przedsiębiorstw. Organizatorem konferencji była Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział w Krakowie. Radzie Programowej przewodniczył i redaktorem naukowym konferencji był prof. dr hab. Ryszard Borowiecki.

Z ogólnej problematyki konferencji wyodrębniono pięć grup problemowych, a mianowicie:

- teoretyczno-metodyczne aspekty badania procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw,
- uwarunkowania restrukturyzacji i rozwoju rodzimych przedsiębiorstw,
- przekształcenia w gospodarce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami,
- koncepcja i ocena procesów restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw,
- procesy przekształceń i rozwoju w gospodarkach krajów postsocjalistycznych.

Prezentacja treści referatów w kolejnych grupach problemowych oraz dyskusja odbywały się w sesjach, którym przewodniczyli profesorowie: B. Haus, S. Sudół, J. Rokita i R. Gajęcki. Główne tezy referatów w poszczególnych blokach tematycznych zaprezentowali moderatorzy, profesorowie: J. Duraj, S. Chomański, M. Moszkowicz, A. Peszko.

W dyskusji udział wzięli naukowcy i przedstawiciele praktyki gospodarczej, m. in.: M. Białasiewicz, M. Bratnicki, D. Chmielewska-Muciek, J. Duraj, J. Gajdka, R. Gajęcki, B. Haus, E. Mączyńska, Z. Pierścioneł, B. Olszewska, J. Rokita, Z. Sapłjaszka, J. Sękiewicz, M. Sierpińska, A. Sikorski, E. Skrzypek, M. Stankiewicz, J. Sułowska, O. Stós, J. Strużyna, S. Sudół, B. Szepska, H. Towarnicka, W. Werner.

W konferencji wzięło udział ponad 120 osób; 70 referatów opublikowano w specjalnie przygotowanych w formie książkowej materiałach konferencyjnych liczących ponad 600 stron, zatytułowanych „Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw” (opracowanie i redakcja naukowa prof. dr hab. Ryszarda Borowieckiego).

Jadwiga Adamczyk

Jan Duraj

Teoretyczno-metodyczne aspekty badania procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw

Problemy teoretyczno-metodycznych aspektów badania procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw stanowią obszerną i wielowymiarową płaszczyznę dociekań naukowych oraz analiz i działań praktycznych. Wszystkie one tworzą podstawę do formułowania zasadniczych twierdzeń, zasad i ocen wraz z instrumentalno-sytuacyjnymi uwarunkowaniami sprawnego i efektywnego przebiegu procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw.

Twierdzenia te, opierając się na zasadzie racjonalnego gospodarowania, otwierają cały proces restrukturyzacji przedsiębiorstw. Proces ten może przyjąć formę określonego ewolucyjnego lub rewo-

lucyjnego przekształcenia struktury działania przedsiębiorstw. W każdym przypadku mamy do czynienia z zasadniczymi przemianami nie tylko sfery zarządzania i realnych działań przedsiębiorstwa, lecz także ze zmianami metodologii formułowania i oceny procesów restrukturyzacji.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw widziana jest jako kompleksowe i całościowe przekształcenia działalności firm w sferze materialnej i niematerialnej ich działalności operacyjnej i strategicznej.

Zasadniczym punktem odniesienia do analizy merytoryczno-metodologicznej procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw uznać można cele i paradyg-

maty działalności przedsiębiorstw, które traktowane są jako najważniejsze kategorie i instrumenty zarządzania oraz zbiory zasad, wspólnych przekonań, podejść i metod badawczych formułowanych i wykorzystywanych do realizacji tych procesów.

Twierdzenie, iż celem przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej jest rozwój, wydaje się bardzo dobrym punktem odniesienia do wyeksponowania nie tylko tej złożonej, interdyscyplinarnej i zarazem jakościowej kategorii, lecz także do wydobycia warunków jego efektywnej realizacji. Z uwagi jednak na funkcje i charakter celu ostatecznego i tym samym na generalne i operacyjne kryteria i zasady efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem, problem ten zasługuje na jego rozwinięcie w dwu zdaniach. Pierwsze z nich orzeka o konieczności interakcyjnego wiązania ze sobą dwóch zasadniczych sił sprawczych efektywnej restrukturyzacji przedsiębiorstw, drugie zaś o traktowaniu i wykorzystywaniu w zarządzaniu kryteriów ocen działania przedsiębiorstwa jako zasadniczych warunków osiągnięcia celu ostatecznego przedsiębiorstwa.

Za podstawowe siły sprawcze efektywnej restrukturyzacji przedsiębiorstwa uznać należy zysk długookresowy i rozwój firmy. Kategorie te są ze sobą wzajemnie powiązane i uzależnione. Powinny one być traktowane jako cel ostateczny nie tylko restrukturyzowanego przedsiębiorstwa. Interakcjonizm tych kategorii sprowadza się do wyeksponowania zysku długookresowego jako warunku koniecznego do rozwoju przedsiębiorstwa oraz traktowania rozwoju przedsiębiorstwa jako warunku nieodzownego do otrzymywania zysku przez przedsiębiorstwo.

Podane stwierdzenia o ważności celu ostatecznego przedsiębiorstwa, generalnych kryteriów jego oceny wzmocniają rozważania dotyczące analizy i diagnostyki ekonomicznej, którą traktuję nie tylko jako system metod ocen działalności przedsiębiorstwa, lecz także jako zasadniczy instrument zarządzania przedsiębiorstwem i zarazem proces koordynacji, synchronizacji i integracji działań.

Wyniki te w wymiarze analizy strategicznej stwarzają podstawę weryfikacji racjonalności decyzji podjętych w przeszłości, umożliwiają poznanie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa oraz określenie jego szans i zagrożeń.

System zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej powinien w jak najszerszym zakresie wykorzystywać różnorodne narzędzia pozwalające zarówno na właściwy pomiar wyników ich działalności, jak i na wnikliwą ocenę prawidłowości metod, za pomocą których zostały osiągnięte dane efekty produkcyjno-usługowe. Skomplikowanie i różnorodny charakter wewnętrznych i zewnętrznych procesów gospodarczych przedsiębiorstw sprawiają, iż – niezależnie od konieczności utrzymania kompleksowego charakteru analizy – celowe wydaje się wydzielenie w obrębie szeroko pojętej analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa trzech zasadniczych obszarów, a mianowicie: anali-

zy finansowej, analizy zewnętrznej, analizy techniczno-ekonomicznej. Wymienione działy – obszary analizy są ze sobą ściśle powiązane i przenikają się wzajemnie. Właśnie owo przenikanie się funkcji przedsiębiorstwa i ich silne i bezpośrednie związki nakazują spojrzeć na analizę również według pełniejszego zestawu rodzajów analizy funkcyjnej, w którym obok analizy finansowej wymienić należy analizę marketingową, kadrową, produkcyjną itp.

Analiza funkcjonalna, określając wkład każdego podmiotu, każdej funkcji i procesu w realizację celów restrukturyzowanego przedsiębiorstwa, zdolna jest wykazać funkcjonalność i dysfunkcjonalność ocenianych obszarów, procesów i podmiotów działania przedsiębiorstwa. Efektywność procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw wymaga wyeksponowania roli i znaczenia imperatywu funkcjonalnego w analizie funkcjonalnej. Według niego obiekty struktury mają spełniać określone potrzeby przedsiębiorstwa do momentu, w którym będą one do tego stopnia zaspokojone, iż zapewni to restrukturyzowanemu przedsiębiorstwu przetrwanie, a następnie zysk i rozwój.

Podejście takie wskazuje, że nie można poszczególnych działów analizy ekonomicznej i tym samym określonych obszarów działania przedsiębiorstwa oceniać w sposób izolowany, bez uwzględnienia poziomych i pionowych związków i zależności zachodzących w obrębie działania przedsiębiorstwa oraz pomiędzy przedsiębiorstwem i jego zewnętrznym otoczeniem. Uzyskane wyniki nie miałyby bowiem pożądanej użyteczności przy podejmowaniu decyzji zarządczych.

Traktowanie przedsiębiorstwa jako systemu otwartego wymusza prowadzenie kompleksowej analizy nie tylko związków i zależności zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, ale również relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem.

Analiza tych relacji jest równoznaczna z eksponowaniem diagnozy i analizy strategicznej jako zasadniczych instrumentów restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Przeprowadzane za ich pomocą stałe monitorowanie i prognozowanie zmian otoczenia powinno mieć charakter kompleksowy. Postulat ten wskazuje na nieunikniony wzrost zapotrzebowania przedsiębiorstw na komputerowe systemy uporządkowanej i aktualnej informacji.

Bezdiskusyjna znacząca rola i wysoka przydatność systemu informacyjnego stosowanego w budowie strategii w monitorowaniu jej efektów wskazuje na konieczność stosowania określonych systemów, bazujących na najbardziej wiarygodnych danych pochodzących z oficjalnej statystyki. Jeden z takich systemów znalazł zastosowanie w wielu bankach polskich i stał się ważnym komponentem kompleksowego systemu „Monitoring Przemysłu” w Ministerstwie Przemysłu i Handlu. W systemie tym standing finansowy i wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw charakteryzowane są za pomocą zestawu wskaźników pogrupowanych według odpowiednich

obszarów analizy ekonomicznej. Wskaźniki te pozwalają ustalić różnicowanie przedsiębiorstw pod określonym względem oraz znaleźć pozycję firmy w jej otoczeniu sektorowym.

Dynamiczne i stałe zmiany sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa kreują zapotrzebowanie na coraz bardziej zaawansowane techniki analityczne na potrzeby przygotowania, oceny i monitorowania projektów inwestycyjnych. Zapotrzebowanie to wypełnia m.in. System COMFAR III Expert. Jest nową generacją oprogramowania komputerowego opracowaną przez Organizację Narodów Zjednoczonych do Spraw Rozwoju Przemysłowego.

System ten jest kompleksowym i elastycznym narzędziem analizy projektów inwestycyjnych o wielu zastosowaniach i jest szczególnie przydatny w analizach wrażliwości i budowie licznych scenariuszy, tak niezbędnych w przeprowadzaniu kompleksowej i strategicznej analizy przedsiębiorstwa.

Innym narzędziem analitycznym, znajdującym poważne zastosowanie w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstwa – obok szeregu metod portfelowych – jest macierz doskonalenia przedsiębiorstwa oraz *benchmarking*. Macierz doskonalenia przedsiębiorstwa pozwala ocenić pozycję przedsiębiorstwa przez pryzmat różnorodnych aspektów jego działalności. Ze względu na korzystanie z wielu kryteriów oceny, metodę tę można stosować z powodzeniem do określenia ogólnego poziomu zmian w doskonaleniu zarządzania przedsiębiorstwem. Oferuje ona możliwości przeprowadzenia auditu wewnętrznego przedsiębiorstwa.

Benchmarking jest ciągłym i systematycznym procesem, konfrontowania własnej efektywności – mierzonej produktywnością, jakością i doświadczeniem – z wynikami najlepszych w obrębie organizacji przedsiębiorstw, zakładów, pracowników, na przykład między filiami, oddziałami, grupami sprzedawców itp. Proces ten obejmuje także porównywanie rezultatów restrukturyzowanego przedsiębiorstwa z przedsiębiorstwami najlepszymi w danym sektorze konkurencji. Jest to zatem uniwersalny instrument i metoda zarządzania całokształtem działalności przedsiębiorstwa, który po rozpoznaniu rzeczywistego stanu odchylenia poszczególnych sfer od najlepszych rezultatów powinien określić m.in. warunki i efekty zmniejszenia lub likwidacji owego odchylenia od pewnych najlepszych osiągnięć zanotowanych w najlepszych jednostkach.

Do niezwykle pożytecznych i zarazem koniecznych metod oceny procesów restrukturyzacji zaliczyć należy metody matematyczne, a w szczególności: analizę regresji wielorakiej, opartej na obliczaniu współczynników korelacji i analizę czynnikową wariancji. Analiza ta ma szerokie i różnorodne zastosowanie. Zastosowania metod matematycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem mogą opierać się na ocenie zaawansowania procesu restrukturyzacji spółki w postaci poprawy osiąganych przez nią wyników ekonomicznych. Poza wynikami bilansowymi z rocznych sprawozdań finansowych

brana jest pod uwagę analiza płynności płatniczej, zadłużenia i rotacji majątku. Przedstawione wielkości, stanowią z matematycznego punktu widzenia zbiór zmiennych zależnych.

Efektywność procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw determinuje wybór zasad kapitalizacji i dyskontowania dochodów, które są bezpośrednio związane ze stopą oprocentowania długoletnich lokat bankowych lub stopą inflacji i stopą oprocentowania kredytów bankowych.

Do najważniejszych modeli dyskontowania dochodów zaliczyć można model jednostajny, jednostajnie zmienny i fazowo zmienny. Każdy model opiera się na formułach matematycznych umożliwiających określenie wartości dochodów do poziomu wartości pieniężnej na jeden ustalony moment czasu. Wszystkie te modele wymagają poznania i odpowiedniego zastosowania szczegółowych zasad i formuł matematycznych prognozowania wartości rynkowej nieruchomości lub przedsiębiorstwa. Znamienne jest to, iż modele te nawiązują także do restrukturyzacji kapitałowej przedsiębiorstwa.

Dyskontowanie dochodów według modelu jednostajnego odbywa się przy stałej stopie kapitalizacji i stałej stopie dyskonta ustalonych na poziomie roku zerowego funkcjonowania inwestycji. Prognoza zaś wartości rynkowej przedsiębiorstwa lub nieruchomości oparta jest na obliczeniu wartości zaktualizowanej planowanych dochodów netto z uwzględnieniem realnej kapitalizacji dochodów netto. W modelu jednostajnie zmiennym dyskontowanie dochodów ma miejsce w jednej fazie przy jednostajnie malejących stopach kapitalizacji i dyskonta z poziomu roku zerowego realizacji inwestycji. W modelu tym prognoza wartości rynkowej przedsiębiorstwa lub nieruchomości opiera się na określeniu planowanego dochodu netto z uwzględnieniem również określonego dla tej sytuacji współczynnika realnej kapitalizacji dochodów netto. Model fazowo zmienny jest stosowany do wyceny nieruchomości lub przedsiębiorstwa wtedy, gdy funkcjonowanie inwestycji będzie planowane w fazach, dla których będą przyjmowane różne wartości parametrów ekonomicznych.

W wycenie nieruchomości metodami dochodowymi istnieje pewien określony zakres samej procedury i wynikający z niej określony zasób informacji oraz niezbędnych materiałów do wyceny nieruchomości. Rynek nieruchomości posiada pewne specyficzne cechy, jak na przykład niehomogeniczność czy zawieranie transakcji dotyczących zarówno prawa własności nieruchomości, jak i prawa do czasowego wykorzystywania nieruchomości. Nieruchomości cechuje też relatywnie wysoka różnorodność podaży oraz niepowtarzalność przedmiotów transakcji. Różnorodność ta występuje zarówno po stronie podaży, jak i popytu.

Cechą charakterystyczną rynku nieruchomości jest także jego długookresowe nie zrównoważenie. Wynika ono głównie z faktu, iż popyt na nieruchomości cechuje w zasadzie długookresowa tendencja

wzrostowa, natomiast w krótkich okresach popyt ten jest dość elastyczny i czuły na zmiany cen nieruchomości. Podaż natomiast w krótkim okresie jest prawie sztywna, w dłuższym okresie określić ją można jako mało elastyczną. Rynek nieruchomości cechuje również określona podatność na działania i zachowania spekulacyjne, a ponadto rynek ten wymaga w określonym zakresie interwencji państwa.

Istnienie wielowariantowości w określaniu dochodów i istnienie różnorodności powiązania tych dochodów z wartością spowodowało powstanie i opracowanie wielu metod dochodowych, które klasyfikuje i stosuje się w różnych układach przekrojowych. Dlatego też niezmiernie przydatne jest posługiwanie się wypracowanymi z uwzględnieniem specyfiki wyceny nieruchomości i odpowiednim doбором stosowanych narzędzi, analiz, procedur oraz zakresu, jakości i ilości niezbędnych danych i informacji wykorzystywanych w wycenie.

Różnorodne okoliczności prowadzenia wycen, które utożsamiane są z jej celami i przesłankami wyceny, można związać m.in. z przenoszeniem praw własności, ze zmianami form organizacyjnych przedsiębiorstw, z kwantyfikacją podatków i innych opłat.

Przesłanki wyceny ściśle wiążą się z procesami prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw. Składnikiem procedury zarówno prywatyzacji kapitałowej, jak i likwidacyjnej jest bowiem wycena prywatyzowanego przedsiębiorstwa. W pierwszym przypadku pozwala ona na ustalenie wartości nominalnej oraz ceny emisyjnej (lub minimalnej ceny ofertowej) udostępnianych prywatnym nabywcom akcji (udziałów) pozostających dotychczas własnością Skarbu Państwa. W przypadku zaś prywatyzacji likwidacyjnej wycena staje się narzędziem umożliwiającym ustalenie wartości zbywanego mienia Skarbu Państwa, bądź też majątku oddawanego w leasing lub dzierżawę.

Funkcjonalne podejście do procesu wyceny, wskazujące na jej funkcje doradcze, negocjacyjne, mediacyjne i informacyjne, uwzględnia zatem fakt, że może ona służyć różnym celom i zaspokajać oczekiwania różnych osób. Pozwala ona jednocześnie zbiektywizować ten proces oraz być pomocna w uzyskaniu końcowych efektów satysfakcjonujących analityka.

Zmiana roli i znaczenia wyceny przedsiębiorstw doprowadziła do znaczącego rozwoju ustawodawstwa odnoszącego się do wyceny przedsiębiorstw i ich majątku. W obrębie aktów prawnych przyjmujących zarówno postać ustaw, jak i rozporządzeń i zarządzeń o charakterze wykonawczym, zagadnienia wyceny przedsiębiorstw i ich składników majątkowych zostały uregulowane za pośrednictwem przepisów o zróżnicowanym stopniu ścisłości, które równocześnie odnoszą się do różnych okoliczności towarzyszących prowadzonej wycenie.

Z problemami restrukturyzacji przedsiębiorstw powiązane jest zjawisko bankructwa firm. Upadek przedsiębiorstwa nie może być uznany tylko jako

pozytywny lub negatywny. W celu ograniczenia negatywnych aspektów upadku przedsiębiorstw wykorzystywane mogą być indeksy „Z – score”. Indeksy te pozwalają przewidzieć upadek przedsiębiorstwa. Informacje takie są bardzo istotne i ważne dla inwestorów, banków, właścicieli itp. Ważność tej problematyki jest dostrzegana nie tylko w obcojęzycznej literaturze przedmiotu, lecz także doceniana w polskim dorobku wielu ośrodków naukowych. Wszystkie te prace zmierzają do znalezienia takiego modelu, dzięki któremu możliwe jest oszacowanie zmiennej Z stanowiącej syntetyczny miernik prawdopodobieństwa bankructwa oraz oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw. Oparcie modelu analizy dyskryminacji na takich kryteriach i wskaźnikach jak: – efektywność aktywów, rotacja zobowiązań w dniach, stopa zwrotu z aktywów, stopa zysku brutto, stopa zadłużenia – pozwala ustalić firmy o różnym stopniu zagrożenia upadkiem. I choć takie badania niejednokrotnie potwierdzają swoją przydatność w zarządzaniu przedsiębiorstwem, to jednak skuteczność omawianego rodzaju narzędzia analitycznego ciągle jest dyskusyjna. Niemniej dotychczasowe rezultaty prac nad modelem analizy dyskryminacyjnej stwarzają realne szanse, iż w ich rezultacie stworzone zostanie narzędzie w pełni użyteczne przy syntetycznej ocenie stanu przedsiębiorstwa i banku.

Problemy upadłości przedsiębiorstw i banków wymagają kompleksowej analizy czynników, przyczyn i warunków ich bankructwa. Taka analiza wykracza poza ekonomiczne i ekonometryczne instrumentarium obejmujące swym zakresem ocenę kadry menedżerskiej banków i przedsiębiorstw pod kątem przestrzegania regulacji ustawowych, umiejętności profesjonalnych, doświadczenia oraz motywacji.

Koncepcje badań nad bankructwem przedsiębiorstw oparte na modelach E. J. Altmana, W. H. Beaver, H. Kohai, L. Killougha, S. Letza należy wykorzystać do opracowania systemu wczesnego ostrzegania. Waga i znaczenie systemu wczesnego ostrzegania wynika zarówno z jego atrakcyjności merytoryczno-metodycznej, jak i praktycznej przydatności. Kwestia ta jest bardzo ważna dla rozwoju nowych instytucji finansowych. Jednym z takich instytucji jest Bankowy Fundusz Gwarancyjny. Jego podstawowymi celami są: ochrona wkładów pieniężnych na rachunkach bankowych osób fizycznych, udzielanie pomocy finansowej bankom, które utraciły wypłacalność lub są zagrożone jej utratą oraz analiza sektora bankowego przez system monitorowania banków objętych gwarancjami.

Społeczny wymiar restrukturyzacji przedsiębiorstw wskazuje i na to, że nikt i nic nie zdejmie z szefa firmy odpowiedzialności za stworzenie wizji i zapewnienie warunków rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa. Największe szanse powodzenia ma podejście, które można by nazwać „zespołowym-dynamicznym”. Odmienna jest zatem rola poszczególnych uczestników procesu. Kluczowa w tym pro-

cesie rola dyrektora sprowadza się do budowy i przywództwa zespołu – jego motywowania, kontroli kierunku i postępu prac oraz zdobywania poparcia.

W restrukturyzowanych przedsiębiorstwach z reguły brakuje nowoczesnego systemu informowania kierownictwa – SIK – dla celów kontroli, planowania i zarządzania. System SIK jest ważnym narzędziem kierowania przedsiębiorstwem. Powinien być zaprojektowany wspólnie z zespołami zadaniowymi w ten sposób, aby umożliwiał kierownictwu odpowiadanie na zmiany otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego.

Uznając restrukturyzację za podstawowy instrument realizacji zasadniczych celów przedsiębiorstwa wskazać można, iż jest ona jednocześnie najważniejszą strategią z uwagi na poważne i pełne zaangażowanie kluczowych zasobów i czynników sukcesu, ich koordynację w czasie i przestrzeni oraz integrację. Zorganizowanie i zaangażowanie tych zasobów i czynników ma na ogół charakter długookresowy i wiąże się z dużym ryzykiem i niepewnością. Koszt kapitału jest zasadniczą podstawą porównania wszystkich strumieni przepływów pieniężnych, atrakcyjności finansowej źródeł zasilania przedsiębiorstwa, projektów inwestycyjnych itp. Nie oznacza to jednak, że koszt kapitału pełni jedyną i zarazem wiodącą rolę w zarządzaniu firmą. Rolę tę przypisać należy kategorii wartości rynkowej przedsiębiorstwa, która integruje m.in. podejście dochodowe i kosztowe niezbędne do oceny procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków. Wymagana stopa zwrotu z kapitału może być kształtowana na podstawie tradycyjnego podejścia, polegającego na stosowaniu jednolitej stopy przeciętnego ważonego kosztu kapitału dla wszystkich projektów inwestycyjnych oraz na podstawie nowoczesnych podejść, eksponujących zróżnicowane stopy średniego ważonego kosztu kapitału dla różnych poziomów ryzyka oraz wykorzystujących model wyceny aktywów i pasywów przedsiębiorstwa.

Jednym z podstawowych warunków efektywnej restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków jest weryfikacja empiryczna teorii struktury kapitału. Teoria ta, będąc stosunkowo najmłodszym osiągnięciem badań nad koncepcjami zarządzania finansami przedsiębiorstw i banków, nie została jeszcze w pełni poddana empirycznej weryfikacji. Jej bogactwo, wielowymiarowość i wielokierunkowość związków i zależności zachodzących pomiędzy zasadniczymi zmiennymi określającymi poziom i strukturę kapitału wymaga sklasyfikowania tej teorii. Próba takiej klasyfikacji zmierza do jej uporządkowania i tym samym do przygotowania pełniejszych warunków jej empirycznej weryfikacji.

Teorie struktury kapitału próbują znaleźć odpowiedź na pytanie, czy firma może zwiększyć swoją wartość rynkową obniżając średnioważony koszt kapitału poprzez różnicowanie jego struktury. Istnieje kilka sposobów klasyfikacji teorii struktury:

- teorie rynku statycznego, doskonałego, które

opierają się na założeniu, że sprzedaż i kupno papierów wartościowych na rynku nie są związane z ponoszeniem kosztów,

- teorie transakcji obciążonych kosztami, które uwzględniają zróżnicowany wpływ na strukturę kapitału transakcji rynkowych, obciążonych kosztami. W ich ramach można wymienić teorię wyboru kolejności źródeł finansowania (*pecking order*), teorie związane z pojemnością zadłużeniową firm, które uwzględniają koszty bankructwa jako ograniczenie dla korzystania z kapitałów obcych. W kolejnym podziale teorii struktury kapitału wyeksponować można teorie rynku doskonałego, pojemności zadłużeniowej, hierarchii finansowej.

Niektóre z tych teorii wskazują, że kapitał obcy stanowi tańsze źródło finansowania niż kapitał własny, ponieważ wierzyciele mają zagwarantowane płatności odsetek, podczas gdy wypłata dywidend, do których uprawnieni są akcjonariusze, uzależniona jest od wyników finansowych firmy. Ponadto, wierzyciele klasyfikowani są przed akcjonariuszami zwykłymi w procesie dochodzenia swych praw przy likwidacji firmy. Z tych względów kapitał obcy jest mniej ryzykowny niż kapitał własny zwykły, a zatem i tańszy. Wykorzystanie dźwigni finansowej w finansowaniu przedsiębiorstwa powoduje większy wzrost ryzyka finansowego akcjonariuszy. Zgodnie z teorią zysku netto, nazywaną też hipotezą zależności, firmy mogą zwiększać swą wartość rynkową przez zamianę części kapitału własnego na kapitał obcy. Teoria zysku operacyjnego netto zakłada, że wartość firmy i jej średnioważony koszt kapitału są niezależne od struktury kapitału przedsiębiorstwa. Wyeliminowanie podatków powoduje, że całkowity dochód otrzymywany przez akcjonariuszy i wierzycieli równy jest zyskowi operacyjnemu netto bez względu na strukturę jej kapitału. Innymi słowy, nie występuje optymalna struktura kapitału, a wartość firmy i całkowity koszt kapitału są niezależne od zakresu wykorzystania dźwigni finansowej.

Teoria tradycyjna mieści się pomiędzy dwoma omówionymi ekstremalnymi podejściami do struktury kapitału. Zgodnie z nią, w przypadku umiarkowanego wykorzystania dźwigni finansowej, mniejszy koszt kapitału obcego nie jest równoważony przez zwiększone ryzyko finansowe powstające na skutek występowania zadłużenia. Średni ważony koszt kapitału firmy ulega więc zmniejszeniu, co powoduje wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Wraz ze wzrostem zadłużenia rośnie wartość rynkowa firmy, jednak reguła ta sprowadza się tylko do pewnego momentu.

Brak jednakże pogłębionych badań empirycznych z tego zakresu nakazuje i w tym przypadku mówić o niewystarczającym ładunku zweryfikowanych hipotez naukowo-badawczych, mogących zdynamizować oraz poprawić skuteczność i efektywność przekształceń struktury przedsiębiorstw i banków.

Jan Duraj

Stanisław Chomętowski

Restrukturyzacja i rozwój polskich przedsiębiorstw w latach 1990–1996

Kilka już lat trwająca restrukturyzacja polskich przedsiębiorstw skłania do pytania o jej skuteczność, efekty i celowość kontynuacji tych jej rodzajów i form, które dominowały w latach 1990–1996.

Te, a także inne pytania i próby odpowiedzi na nie wypełniają treść szesnastu referatów opublikowanych w materiałach konferencyjnych.

Najczęściej formułowane były następujące pytania:

■ Czy i jakie są związki między restrukturyzacją a rozwojem przedsiębiorstw?

■ W jaki sposób i w jakim stopniu restrukturyzacja przyczyniła się do rozwoju przedsiębiorstw i poprawy efektywności wykorzystania posiadanych przez nie zasobów czynników wytwórczych?

■ Jak proces restrukturyzacji wpływał na zmiany sytuacji majątkowej i ekonomiczno-finansowej oraz zdolności konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw?

■ Jakie symptomy rozwoju przedsiębiorstw były najczęściej dostrzegane?

■ Jakie i w jaki sposób najczęściej wybierane przez polskie przedsiębiorstwa rodzaje i formy restrukturyzacji ukształtowały drogi ich rozwoju?

■ Jakie warunki oraz czynniki zadecydowały o zmianach wielkości i struktury, czyli rozwoju polskich przedsiębiorstw?

■ Które z celów strategicznych formułowanych przez polskie przedsiębiorstwa zostały zrealizowane i poprzez programy restrukturyzacji przyczyniły się do ich rozwoju?

■ Czy realizowane formy i rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstw służyły zwiększeniu ich zdolności konkurencyjnej?

■ W jakich płaszczyznach i przy zastosowaniu jakich kryteriów można i należy oceniać strategię restrukturyzacji przedsiębiorstw?

■ Czy i na ile skutecznym narzędziem przebudowy organizacji przedsiębiorstwa stała się restrukturyzacja i jakie najczęstsze były bariery wykorzystania tego narzędzia?

■ W jaki sposób kształtowane były programy restrukturyzacji w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa?

■ Jaka być powinna procedura przygotowania restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa?

■ W jaki sposób restrukturyzacja dokonująca się przez inwestycje wpłynęła na efektywność przedsiębiorstw i jakie były źródła finansowania tych inwestycji?

■ Który z rodzajów modelowych typów restrukturyzacji (regresywna, pasywna, progresywna) zdominował rozwój polskich przedsiębiorstw?

■ Jakie były przesłanki i na czym polegało inwestowanie w restrukturyzację?

■ Czy i w jakim stopniu w restrukturyzacji przedsiębiorstw został wykorzystany leasing?

■ Czy i w jaki sposób bankowe postępowania ugodowe wspomogły proces restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw?

■ W jakim stopniu restrukturyzacja przedsiębiorstw służyła ich ekorozwojowi?

■ W jaki sposób zamiana niezbywalnych praw przedsiębiorstw państwowych (takich jak zarząd i użytkowanie) na prawo użytkowania wieczystego zmieniła warunki rozwoju tych przedsiębiorstw poprzez rozszerzenie możliwości ich restrukturyzacji majątkowej i poprawy sytuacji ekonomiczno-finansowej?

Oprócz wymienionych pytań w treści referatów zamieszczonych w materiałach konferencyjnych znalazło się stosunkowo dużo rozważań terminologicznych, które doprowadziły do wielu uściśleń używanych kategorii pojęciowych, klasyfikacji rodzajów i form restrukturyzacji dróg rozwoju przedsiębiorstw, kryteriów i metod oceny efektów restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw. Zaprezentowane zostały również zweryfikowane empirycznie metody pomiaru i oceny efektów restrukturyzacji przedsiębiorstw. Najwięcej tego typu rozważań znaleźć można w referatach Z. Pierścionka, W. Gabrusewicza, E. Mączyńskiej i M. Zawadzkiego, Z. Sapijaskza.

Stosunkowo duża zbieżność poglądów w podstawowych kwestiach terminologicznych i metodologicznych skłania do wniosku o wykształcaniu się nowych podejść do analizy i oceny działalności przedsiębiorstw.

Autorzy omawianych referatów nie tylko postawili wymienione wcześniej ważne dla teorii i praktyki pytania, ale i udzielili na nie odpowiedzi, prezentując wyniki własnych badań empirycznych i dociekań teoretycznych. Na szczególne wyeksponowanie zasługują te spośród nich, które są ze sobą zbieżne i znajdują potwierdzenie w wynikach badań empirycznych.

Oto ważniejsze z tych odpowiedzi:

■ Restrukturyzacja przedsiębiorstw nie tylko ma związek, ale w sposób bezpośredni i pośredni od-

działa na rozwój przedsiębiorstw. Dzieje się tak ponieważ struktura, obok wielkości, jest głównym składnikiem rozwoju przedsiębiorstw, a zmiennymi objaśniającymi ten rozwój są zmiany wielkości i struktury przedsiębiorstw.

■ Restrukturyzacja jest radykalną zmianą struktury przedsiębiorstwa, wywołaną zmianą zbioru warunków oraz czynników rozwoju tych przedsiębiorstw. Gwałtowna zmiana warunków (uwarunkowań zewnętrznych) oraz czynników (uwarunkowań wewnętrznych) wytrąca przedsiębiorstwa z równowagi i zmusza do zasadniczej przebudowy ich struktury czyli restrukturyzacji.

■ Restrukturyzacja przedsiębiorstw – zwłaszcza w okresie przechodzenia od gospodarki centralnie planowanej do rozwijanej według reguł, zasad i praw rynkowych – jest podstawą ich rozwoju. Dlatego ważny jest wybór rodzajów, form i kierunków restrukturyzacji. Kształtuje on bowiem drogi rozwoju przedsiębiorstw.

■ Jedną z dróg rozwoju przedsiębiorstw (obok rozwoju przez integrację i rozwoju przez naturalny wzrost przedsiębiorstwa) jest rozwój przez restrukturyzację.

■ Proces restrukturyzacji przedsiębiorstw, rozumiany jako zasadnicza przebudowa wielowymiarowej struktury, jaką ono stanowi, może odbywać się według jednej z trzech zasad:

● burzenia starej i budowy od podstaw nowej struktury,

● przebudowa struktury krok po kroku (czasem są to tylko kroczyki) – minimalizuje niekorzystne skutki, ale wydłuża dojście do stanu pożądanego, docelowego,

● przebudowa wybranego rodzaju struktury przedsiębiorstwa bez burzenia całości, jaką ona stanowi.

■ Restrukturyzacja przedsiębiorstw przyczyniła się do ich rozwoju i wpłynęła korzystnie na ich sytuację majątkową i ekonomiczno-finansową.

■ Wymuszona rewolucyjnymi zmianami otoczenia restrukturyzacja przedsiębiorstw spowodowała zwiększenie efektywności wykorzystania wszystkich postaci zasobów.

■ W procesie restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw nastąpiła zmiana orientacji z walki o przetrwanie (dominującej w latach 1990–1991) na orientację strategiczną, a orientacja produkcyjna została zdominowana przez rynkową, mimo że nie wprowadziły one jeszcze w szerszym zakresie do praktyki zarządzania procedur i technik charakterystycznych dla rozwiniętego zarządzania strategicznego.

■ W budowaniu potencjału konkurencyjności przez polskie przedsiębiorstwa występuje hipertrofia celów (badania, które przedstawił w swym referacie M.J. Stankiewicz – badane przedsiębiorstwa zadeklarowały aż 150 celów głównych).

■ Bariery restrukturyzacji, rozumianej jako gruntowna przebudowa organizacji, wpływają na przywrócenie równowagi wewnętrznej i/lub równowagi

z otoczeniem, która kształtowana jest relacjami między elementami strategicznej triady: przedsiębiorstwem, klientami i konkurentami.

■ Właściwie przygotowana restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa w istotny sposób kształtuje powodzenie pozostałych jej rodzajów, ze względu na znaczenie najważniejszego składnika organizacji przedsiębiorstwa, jakim są ludzie.

■ Możliwości rozwoju przedsiębiorstw poprzez ich restrukturyzację regresywną (redukcja majątku, zatrudnienia) i pasywną – ocenione na podstawie badań 500 największych przedsiębiorstw przemysłowych i 500 najważniejszych przedsiębiorstw prywatnych – są już na wyczerpaniu. Kończą się bowiem płytkie rezerwy poprawy efektywności.

■ Wyczerpują się także możliwości rozwoju przedsiębiorstw dzięki restrukturyzacji dostosowawczej.

■ Realizacja restrukturyzacji progresywnej może się dokonać dzięki inwestycjom.

■ Do realizacji restrukturyzacji poprzez intensywne inwestowanie są zdolne przedsiębiorstwa rentowne. Dodatnia i wysoka jest bowiem korelacja między poziomem ich rentowności a intensywnością inwestowania.

■ Głównym źródłem finansowania inwestowania w restrukturyzacji są środki własne przedsiębiorstw (około 60%). Kredyt nie odgrywa aktywnej roli w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw. Jego udział w ogólnej wartości nakładów inwestycyjnych podmiotów gospodarczych stanowi tylko około 10%.

■ Inwestowanie w restrukturyzację przedsiębiorstw jest niezbędne, by mogły się one nadal rozwijać. Własne źródła finansowania są niewystarczające do realizacji ich rozwoju progresywnego.

■ Leasing odegrał pozytywną rolę w restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw, stając się formą finansowania inwestycji w ich restrukturyzację.

■ Bankowe postępowania ugodowe były nie w pełni wykorzystywanym sposobem wspomagania procesu restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw.

■ Restrukturyzacja własnościowa jest już, chociaż nadal w stopniu niewystarczającym, wykorzystywana do rozwoju przedsiębiorstw.

■ Uwłaszczenie przedsiębiorstw państwowych stworzyło warunki do racjonalizacji wykorzystania ich majątku i jego restrukturyzacji a także poprawy sytuacji ekonomiczno-finansowej.

Przedstawiony zestaw pytań i odpowiedzi dotyczących związków między restrukturyzacją i rozwojem przedsiębiorstw oraz warunkami i czynnikami kształtującymi te związki wzbogaca wiedzę o restrukturyzacji przedsiębiorstw w procesie ich rozwoju i skłania do dalszych badań.

Stanisław Chomątkowski

Mieczysław Moszkowicz

Przekształcenia w gospodarce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami

Polską gospodarkę po roku 1989 można porównać z laboratorium, a przedsiębiorstwa z różnorodnymi instalacjami tego laboratorium, w których – w celu wywołania teoretycznie znanej reakcji – usiłuje się wykorzystać różne odczynniki, przygotowane domowymi sposobami. Jednocześnie z góry wiadomo, że uzyskanie teoretycznie znanych rezultatów jest mało prawdopodobne, a nawet gdy uda się je osiągnąć, nie bardzo jesteśmy w stanie je ocenić w sposób zrelatywizowany do polskiej rzeczywistości gospodarczej. Rzecz bowiem w tym, że w stosunku do czystych modeli teoretycznych, mechanizmy transformacji naszej rzeczywistości gospodarczej są znacznie zakłócone (np. mechanizmy rynku kapitałowego), a docelowy model zmian nie jest jednoznacznie określony. Wielce zawodne wydają się również porównania z rozwiązaniami stosowanymi w gospodarkach bardziej zaawansowanych rynkowo, zresztą i tam trudno by szukać jednolitego, jednoznacznie określonego wzorca rozwiązań. Jeśli dodać do tego szybkość zmian w gospodarce i przedsiębiorstwach i związane z tym trudności ich pomiaru, uzyskamy obraz wyjątkowo trudnej sytuacji badawczej naukowców z zakresu zarządzania przedsiębiorstwami.

Badania naukowe ze swej natury rozlewają się jak kleks atramentu. Dlatego, szczególnie przy tak dynamicznie zmieniającym się przedmiocie badań, zupełnie zrozumiałe są różne koncepcje metodologiczne, odrębne obszary badawcze i różne poziomy szczegółowości badań. Wszystkie te przejawy badań uzewnętrzniły się na omawianej konferencji. Mimo to, wygłoszone na niej referaty miały pewną cechę wspólną: odnosiły się do rzeczywistości ważnych i aktualnych zagadnień funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw.

Autor miał przyjemność być moderatorem na sesji III, której temat jest tytułem niniejszego artykułu. Wśród wygłoszonych tam siedemnastu referatów można wyodrębnić kilka grup tematycznych, z których każda zasługuje na oddzielne omówienie.

Pierwsza z nich dotyczyła globalnych trendów ewolucji zarządzania przedsiębiorstwami. Najbardziej reprezentatywnym dla niej (a być może nawet dla całych obrad sesji III) był referat B. Hausa, poświęcony autonomizacji i instytucjonalizacji zarządzania. Głównym (i najbardziej znaczącym dla obrad) wątkiem tego referatu był problem wyodrębnienia się zarządzania od własności i związany z tym rozwój rynku doradztwa zarządzania. Obejmuje on zarówno doradztwo zarządzania w wąskim tego słowa znaczeniu (*business consulting*), rynek

firm menedżerskich, jak i „rynek” samych menedżerów (kontrakty menedżerskie). Ten ostatni wątek reprezentowany był przez dwa referaty (H. Jagoda, L. Koziół), a na konferencji przewinęła się teza, że kontrakty menedżerskie mogą być czasową alternatywą prywatyzacji. W tym nurcie mieści się również problematyka metod rekrutacji kadr: metoda konkursowa, *head hunting* oraz przeglądy kadrowe (A. Sikorski). W ramach badań funkcji personalnej daje się obecnie zauważyć pewne przewartościowanie: nauka mniej obecnie interesuje się pracą kierowniczą jako przedmiotem, a więcej jej podmiotem, tzn. kadrą menedżerską. Przeprowadzone badania empiryczne pokazują (B. Dobrodziej), że kierownicy coraz bardziej nastawieni są na współpracę z podwładnymi, a wśród wymagań stawianych kadrze kierowniczej najczęściej wymienia się: **kwalfikacje, fachowość, pracowitość i uczciwość**. Interesujące jest, że najsłabiej w zbiorze wymagań reprezentowane są: **przedsiębiorczość, aktywność, innowacyjność i skłonność do ryzyka**. Byłoby niepokojące, gdyby niedocenywanie ostatnich z wymienionych przymiotów było zjawiskiem trwałym. Nie jest wykluczone, że przedstawiony układ priorytetów dotyczący wymagań wobec kadry kierowniczej jest zjawiskiem przejściowym, związanym z ogromnym wysiłkiem adaptacyjnym, podejmowanym przez nasze przedsiębiorstwa.

Wyszktałanie się rynku zarządzania jest bardzo znaczącym zjawiskiem, z którego konsekwencji chyba nie wszyscy zdają sobie sprawę. Wyrazem tego może być postawiony w trakcie obrad zarzut ogólnikowości i oderwania od rzeczywistości prowadzonych rozważań. Ku zaskoczeniu piszącego te słowa, zarzut ten, po bardzo krótkiej dyskusji, minął właściwie bez echa, a uczestnicy konferencji przyjęli go z zupełnie niezrozumiałą pokorą. Szkoda, bo wspomniany głos wniósł wiele wątków wartych skomentowania.

Po pierwsze, celem konferencji naukowych jest wymiana doświadczeń badawczych i poglądów, dla stworzenia syntezy wyników prowadzonych badań. A zatem w żadnym razie – nawet w dobie wyszktałania się rynku zarządzania – nie jest to bazar z ofertą kupna–sprzedaży zinstrumentalizowanej wiedzy na potrzeby praktyki. Rynek zarządzania ma inne metody rozpoznawania podaży, jak choćby wspomniany *head hunting*.

Po drugie, po 1989 roku po raz pierwszy usłyszałem ponownie tezę o „przepaści między nauką a praktyką”, a właściwie o niedostosowaniu tej pierwszej do potrzeb praktyki gospodarczej. Czyżby

był to symptom powrotu do etatystycznych relacji między nauką i praktyką? Biorąc pod uwagę wyjątkowo niskie nakłady na naukę w naszym kraju oraz wypowiedzi niektórych działaczy związkowych, grunt po temu jest bardzo podatny.

Po trzecie, wbrew obiegowym opiniom, znaczących odkryć naukowych nie dokonuje się już na uniwersytetach, które są biedne, lecz w świetnie wyposażonych laboratoriach przemysłowych (np. elektronika, genetyka). **Praktyka zatem nie jest biernym odbiorcą wyników badań naukowych, lecz partnerem w ich osiąganiu.** Dotyczy to także, a może nawet przede wszystkim nauki o zarządzaniu, która w ostatecznym rozrachunku jest syntezą doświadczeń praktycznych w kierowaniu przedsiębiorstwem. Dlatego tak ważną sprawą jest komunikacja między nauką i praktyką. Obowiązek szukania wspólnego języka nie spoczywa jednak tylko na nauce i jej przedstawicielach. Dotyczy on również przedstawicieli przemysłu. Tym bardziej że nakłady na badania i rozwój w naszym przemyśle, a także nakłady na szkolenie kadr kierowniczych są wyjątkowo niskie.

Zapoczątkowanie procesów transformacyjnych naszej gospodarki wywołało olbrzymie zapotrzebowanie na rozwiązywanie problemów naszych przedsiębiorstw w ujęciu przekrojowym. Do szczególnie często poruszanych należy problematyka jakości, która doczekała się już własnych systemów zarządzania i nadal jest przedmiotem szczególnego zainteresowania, zarówno teoretyków, jak i praktyków. Problematyka ta również była przedmiotem obrad. W przedstawionych referatach (E. Skrzypek) zwrócono uwagę na konieczność reorientacji sposobu myślenia kadry kierowniczej i załogi na tzw. 5K (klient, koszty, kreatywność, komunikacja i kultura) oraz na ewolucję podejścia i zasady zarządzania jakością (A. Ambroziak). W omawianym nurcie podkreślono również brak ukierunkowania naszych przedsiębiorstw na zarządzanie logistyczne (S. Abt). Jest to niepokojące, szczególnie wobec perspektywy włączenia naszego kraju do Unii Europejskiej.

Bardzo cennym przyczynkiem do obrad sesji była prezentacja wyników empirycznych badań porównawczych struktur organizacyjnych przedsiębiorstw francuskich i polskich (P. Filipowicz). Przeprowadzone badania wskazują na spore podobieństwo w ewolucji struktur przedsiębiorstw polskich i francuskich, gdzie struktury funkcjonalne, drogą ewolucji przechodzą najpierw w struktury dywizjonalne, a następnie holdingowe. Struktury macierzowe z kolei – ze względu na wysokie koszty utrzymania – stosuje się głównie w przedsiębiorstwach o wysokim poziomie technologicznym, w których niezbędne jest sprawne kierowanie procesami innowacyjnymi.

Kolejne referaty dotyczyły problematyki skuteczności procesów transformacyjnych. Pierwszy z nich podejmował problematykę controllingu jako instrumentu restrukturyzacji. Controlling stał się terminem modnym, często używanym i mimo to wyjątkowo niejasnym. Jedni skłonni są utożsamiać go

z terminem „kontrola”, inni natomiast twierdzą, że controlling jest tym samym, co zarządzanie strategiczne (sic!). Dobrze się zatem stało, że H. Bieniok podjął się wytłumaczenia tego pojęcia, stosując do tego metodologię cybernetyczną. W tym ujęciu controlling operacyjny jest zamkniętym systemem samoregulacyjnym z bieżącym sprzężeniem zwrotnym (*feed-back*). Autor podkreśla jednak, że potrzeba antycypacji i zapobiegania zakłóceniom płynącym z otoczenia implikuje zastąpienie (współwystępowanie?) operatywnego sprzężenia zwrotnego (*feed-back*) sprzężeniem wyprzedzającym (nadażnym; *feed-forward*), przez co cały controlling przekształca się w controlling strategiczny. Osobiście mam wątpliwości co do takiego ujęcia omawianego problemu. Wydaje się bowiem, że controlling strategiczny nie jest i nie będzie alternatywą controllingu operacyjnego. Nawet wtedy gdy nauka dostarczy niepodważalnych podstaw do selekcji – płynących z przyszłości – sygnałów umożliwiających rzeczywiste wprowadzenie sprzężenia typu *feed-forward*. Do chwili obecnej bowiem – zaproponowana przez H.I. Ansoffa – koncepcja „słabych sygnałów” jest jedynie postulatem metodologicznym, a nie wykonalną praktycznie metodą selekcji informacji dotyczących przyszłości.

O ile controlling odnosi się do prowadzenia nadzoru podjętych decyzji i działań, o tyle kolejny referat (A. Stabryły) dotyczył zarządzania projektami w kształtowaniu rozwoju firmy. Przedstawiona w nim typologia i organizacja zarządzania projektami jest przyczynkiem umożliwiającym zapoznanie się z tą złożoną i trudną dziedziną. Warto zwrócić uwagę, że w wielu przedsiębiorstwach właśnie brak zdolności skutecznego zarządzania podjętymi projektami restrukturyzacyjnymi jest przyczyną niskiej sprawności ich transformacji.

Zdolność zarządzania procesami restrukturyzacyjnymi to nie tylko umiejętność operowania narzędziami z zakresu tzw. twardego zarządzania. Niezbędna jest także rozległa wiedza o – tkwiących w organizacji i składających się na jej kulturę organizacyjną – normach, postawach, przyzwyczajeniach, tradycjach itp. Rzecz bowiem w tym, że związki między systemem sterowania a działaniem ludzi w organizacji są co najmniej czworakiego rodzaju. Pierwszy z nich polega na tworzeniu strategii, polityki, programów i budżetów; drugi – na tworzeniu norm do działań i przedsięwzięć pierwszego rodzaju. Kolejne dwa związki mają charakter bardziej pasywny i polegają na tym, że działanie ludzi wyraża się przez strategie (trzeci) oraz, że strategie wyrażają się przez działanie ludzi (czwarty)¹⁾. Do kulturowych aspektów procesów transformacji jeszcze wrócimy. W tym miejscu warto jednak podkreślić olbrzymią złożoność omawianego procesu, która rodzi określone problemy metodologiczne przy jego realizacji. Właśnie problemy metodologii procesu transformacji były kolejnym tematem podjętym na konferencji. Ich istotę można by lapidarnie ująć słowami kolejnego referującego: ewolucja kontra rewolucja w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa (M. Bratnicki).

Wspomniany autor zwraca uwagę na zafascynowanie w kręgach menedżerskich radykalnymi zmianami, które jednak w rzeczywistości sprowadzają proces zarządzania przedsiębiorstwem do realizowania celów operatywnych kosztem samoodnowy. Zapomina się bowiem, że przeobrażenia przedsiębiorstwa mogą być rewolucyjne w skutkach, jednak muszą być ewolucyjne w realizacji. Swego rodzaju paradoksem jest, że **upadające przedsiębiorstwo jest bardziej prawdopodobnym miejscem wystąpienia narodzin przyszłego biznesu niż przedsiębiorstwo osiągające sukces, które wykorzystuje jednak swój aktualny potencjał, aż do jego wyczerpania**. Stąd też pojawia się postulat odejścia od koncentracji uwagi na istniejących rynkach, natomiast szkania szans na rynkach, na których zasady konkurencji nie zostały jeszcze określone, koncepcja produktu nie jest zdefiniowana, a granice przemysłu nie są stabilne.

Właśnie te szanse powinny stanowić przeciwwagę dla często jedynych opcji, jaką są – identyfikacja i przewidywanie zagrożeń.

Jeśli można się pokusić o własną refleksję, warto w tym miejscu podnieść problem błędnego rozumienia pojęcia szansy, którą w praktyce niemal nągiem utożsamia się z okazją. Tymczasem okazja to nic innego, jak korzystne, ślepe zrządzenie losu, szansa natomiast jest zależna od podmiotu działania. Jest to – używając określenia innowacji według P. Druckera – system stworzony tam, gdzie inni widzą luźne, nie powiązane ze sobą elementy. **Dostrzeżona i zoperacjonalizowana w postaci określonej opcji szansa jest niczym innym jak strategiczną innowacją przedsiębiorstwa**. Z kolei w powyższy sposób rozumiana, zrealizowana innowacja jest premią za racjonalne, przemysłowe działanie przedsiębiorstwa. **Innymi słowy, nie ma szansy bez aktywnego stosunku przedsiębiorstwa do otoczenia i do własnych struktur**. Tymczasem jakby na przekór temu, kadra kierownicza wielu przedsiębiorstw chce generować i wykorzystywać szanse z góry, zakładając bierność w działaniu. Wynika to najczęściej z lęku przed negatywnymi skutkami realizacji podjętych opcji strategicznych. W celu usprawiedliwienia tego przed otoczeniem najczęściej przywołuje się argument „własnej specyfiki”. Ponieważ jednak nie ma przedsiębiorstwa, które nie miałoby własnej specyfiki, nie trzeba być specjalistą, aby za tym typem argumentacji nie dostrzec zwykłego braku woli działania. Chciałoby się więc powiedzieć: **albo „specyfika” i błogi spokój, albo innowacyjna, otwarta na wykorzystanie szans strategia**. Innej możliwości nie ma.

Współczesne nam otoczenie przedsiębiorstw implikuje elastyczność działania, co wymaga z kolei elastycznych struktur (demokratyzacja procesu zarządzania, struktury horyzontalne, decentralizacja, praca zespołowa itp.). Elastyczność jest potrzebna po to, aby skutecznie wykorzystywać szanse. Pojawia się tu zresztą – bynajmniej nie retoryczne – pytanie; czy można skutecznie wykorzystać okazje,

jeśli nie ma się sprawnych i elastycznych struktur działania i jeśli nie ma się doświadczenia w elastycznym działaniu. W Polsce jakoś nie widać fortun zrodzonych na wygranych w Toto-Lotka.

Pozostając nadal w kręgu problemów zasygnalizowanych hasłowo jako „ewolucja kontra rewolucja w restrukturyzacji” wypada odnieść się do zagadnień *reengineeringu*, który również był przedmiotem przedstawionych referatów (T. Kraśnicka, J. Strużyna). Przez *reengineering (business proces reengineering)* rozumie się koncepcję (zespół metod, narzędzi) wprowadzania całościowych zmian w strukturach przedsiębiorstwa. Z. Martyniak wyróżnia jego sześć podstawowych zasad²⁾:

- koncentrowanie działania na wynikach,
- przekazywanie prawa do organizowania procesu użytkownikom jego wyniku,
- traktowanie rozproszonych zasobów tak, jakby znajdowały się w jednym miejscu,
- koordynację w czasie bieżącym procesów wykonywanych równolegle,
- przekazywanie prawa do decyzji na poziom realizacji i pozostawienie prawa do kontroli decyzji kierownictwu,
- gromadzenie informacji w jednym, ogólnie dostępnym banku danych.

Założenia tej koncepcji są tak radykalne, że zyskała sobie opinię rewolucji organizacyjnej. W zachodniej praktyce jednak – po krótkiej euforii początku lat dziewięćdziesiątych – opinia o niej jest co najmniej kontrowersyjna. Wątpliwa wydaje się również skuteczność tej koncepcji do przeprowadzenia procesów transformacyjnych naszych przedsiębiorstw. Tym bardziej że – jak się wydaje – trudności realizacji tych procesów wynikają nie tyle z braku metodyki, ile tkwią w zewnętrznych i wewnętrznych strukturach społecznych i ekonomicznych. Niemniej interesujące wydają się porównania metodologicznych aspektów omawianej koncepcji z innymi metodologiami zmian. Porównania takiego dokonał wspomniany już J. Strużyna, traktując jako płaszczyznę odniesienia, pochodzącą z lat siedemdziesiątych i znaną koncepcję wzrostu organizacyjnego L. Greinera. Nie sposób tu omówić całości dokonanych porównań. Godne przytoczenia jest jednak spostrzeżenie autora, że postulaty *reengineeringu* nie są adekwatne do zaleceń formułowanych przez Greinera jedynie dla drugiej fazy rozwoju firmy, natomiast wpasowują się w charakterystyki faz pozostałych. Drugą fazą jest formalizacja, którą można obejść, gdy zaniecha się tworzenia struktur hierarchicznych, których alternatywą są struktury horyzontalne. A te ostatnie nie są przecież wymysłem *reengineeringu*. Jest zatem prawdopodobne, że to co w tej koncepcji jest wartościowe, zostanie przyswojone przez praktykę, natomiast cały sztafaż przejdzie do lamusa historii teorii i praktyki zarządzania.

Na konferencji znalazły się również referaty, których autorzy dzielili się swoimi doświadczeniami z wdrożeń swoich prac projektowych (A. Macioł, B. Rębiasz, A. Stawowy, T. Jurkowski). Ta spółka autorska przedstawiła dwa referaty dotyczące: pre-

miowania w systemie motywacyjnym oraz organizacyjno-informacyjnych problemów rachunku kosztów zmiennych w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie. Ponieważ (ze względu na dużą szczegółowość) ich omówienie wykraczałoby znacznie poza ramy niniejszego referatu; dlatego poprzestaną jedynie na ich zasygnalizowaniu. Z tych samych powodów mogą jedynie zasygnalizować kolejny referat dotyczący inwestycji spontanicznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem (T. Janusz, D. Stos). Ponieważ jednak pojęcie „inwestycje spontaniczne” nie jest pojęciem kwalifikowanym, z obowiązku moderatora-sprawozdawcy pragnę – słowami autorów – przybliżyć jego istotę. *„Jeżeli inwestycja wolnych środków pieniężnych, odpowiadająca bieżącej nadwyżce majątkowej, dokonuje się w sposób spontaniczny, tj. bez świadomych decyzji zarządu, to mamy do czynienia z inwestycją spontaniczną. Jest ona bezwolnym odkładaniem się nadwyżki majątkowej w inwestycje rzeczowe, zanim jeszcze nastąpi kapitalizacja zysku jej odpowiadającego”*.

Dyskusja w trakcie obrad trzeciej sesji w zasadzie odpowiadała tematyce przedstawionych referatów. Wątkiem nowym, a w każdym razie mocniej za-

znaczonym, była kultura organizacyjna przedsiębiorstw jako czynnik pomijany w kreowaniu procesów transformacyjnych. Szczególnie mocno zaakcentował to – prowadzący obrady – J. Rokita w swoim wystąpieniu podsumowującym dyskusję.

Rola kultury organizacyjnej w procesach transformacji przedsiębiorstw jest rzeczywiście wyraźnie nie doceniana. W ich realizacji dominuje strona instrumentalno-narzędziowa (by nie powiedzieć technokratyczna), natomiast kwestie uwarunkowań kulturowych pozostają zupełnie nie dostrzegane. Co najwyżej werbalnie zaznacza się znaczenie tej kategorii jako czynnika (najczęściej) hamującego proces przemian.

Mieczysław Moszkowicz

PRZYPISY

- ¹⁾ G. ASPLUND, *An Integrated Development Strategy*, John Willey & Sons, Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore 1992 r.
- ²⁾ Z. MARTYNIĄK, *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996, s. 324.

Autor – prof. dr hab. jest pracownikiem naukowym Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Adam Peszko

Koncepcje i oceny procesów restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw i przedsiębiorstw w krajach postsocjalistycznych w latach 1990–1995

Obradująca w Krakowie druga konferencja pod hasłem: „Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw”, miała charakter międzynarodowy, bowiem przedstawione na niej referaty zawierają oceny procesów restrukturyzacji nie tylko w Polsce, ale również w Słowacji, na Litwie i wschodnich landach Niemiec.

W przeciwieństwie do pierwszych trzech sekcji poświęconych teorii procesów restrukturyzacji, sekcja IV miała podejście czysto praktyczne. Dotyczy to zarówno treści referatów i ich prezentacji przez moderatora, jak i przebiegu dyskusji oraz podsumowania przewodniczącego sekcji – prof. dr. hab. Ryszarda Gajęckiego.

Zasadnicza część referatów koncentrowała się wokół ocen procesów restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw. Dokonano w nich analizy zaawansowania przekształceń własnościowych, oceny restrukturyzacji technicznej przemysłu na tle zmian jego produktywności i postępów w wydajności, krytycznie przedstawiono perspektywy restrukturyzacji sektorów górnictwa i wzbogacania węgla kamiennego oraz hutnictwa żelaza i stali. Pokazano

szanse rozwoju przemysłu okrętowego, uwypuklając zróżnicowane zaawansowanie procesów restrukturyzacji w poszczególnych stoczniach.

Prezentowano też oryginalne podejścia do procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw komunalnych, energetycznych i gazowniczych. Interesujące były analizy procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw w układzie regionalnym lub branżowym (np. woj. rzeszowskie, budownictwo i PKP).

Niektóre referaty akcentowały zagrożenia strategiczne restrukturyzowanych przedsiębiorstw przy światowych procesach globalizacji rynków zbytu i koncentracji produkcji w konglomeratach przemysłowych o zasięgu międzynarodowym.

Proces przekształceń własnościowych objął w Polsce 5208 przedsiębiorstw państwowych. Równocześnie w latach 1990–1995 prawie trzykrotnie wzrosła liczba podmiotów działających na podstawie przepisów prawa handlowego (bez uwzględnienia działalności gospodarczej osób fizycznych i spółek prawa cywilnego).

Liczba podmiotów prywatnych stanowiła na koniec 1995 r. 77% wszystkich podmiotów gospodar-

czych przy zatrudnieniu 63% pracujących w gospodarce narodowej i 42% udziale w przychodach ze sprzedaży.

Największe nasilenie procesów przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych miało miejsce w latach 1991–1993, kiedy rozpoczęto proces prywatyzacji 73% ogólnej liczby podmiotów poddanych przekształceniom.

Rozpatrując formy przekształceń, należy stwierdzić, że najwięcej podmiotów – 47% (2477) – dokonało przekształceń własnościowych poprzez likwidację przedsiębiorstw państwowych (przepisy ustawy o przedsiębiorstwach państwowych albo ustawy o prywatyzacji tych przedsiębiorstw). 32% (1654 podmioty) stanowiły przedsiębiorstwa włączone do Zasobów Własności Rolnej Skarbu Państwa w latach 1992–1994.

21% przekształceń (1077 podmiotów) przedsiębiorstw państwowych dokonano przez utworzenie jednoosobowych spółek Skarbu Państwa. 40% JSSP – 434 trafiło do narodowych funduszy inwestycyjnych w ramach Powszechnego Programu Prywatyzacji 15%, 159 JSSP zostało sprywatyzowanych drogą kapitałową przez udostępnienie akcji osobom trzecim, przy czym akcje 134 spółek trafiły do inwestorów aktywnych. Akcje 22 spółek skierowane zostały w większości do oferty publicznej, a 3 spółki objęli menedżerowie.

73 JSSP, (z ogólnej liczby 134 spółek, które trafiły do inwestorów aktywnych) znalazło się pod kontrolą pakietów większościowych inwestorów zagranicznych i warto podkreślić, że stanowi to 65% utworzonych na terenie Polski spółek z udziałem kapitału zagranicznego. Pozostałe podmioty z udziałem kapitału zagranicznego powstały przez wniesienie majątku inwestora do spółki.

Według stanu prawnego na koniec 1995 r. w formie przedsiębiorstwa państwowego pozostaje około 3500 podmiotów, z czego najwięcej w województwach: katowickim – 11%, warszawskim – 8%, łódzkim – 5% i poznańskim – 4%.

Wszystkie przytoczone dane oparte na statystyce GUS, pochodzą z niezwykle starannie przygotowanych referatów J. Kaczmarka.

Syntetyczną ocenę zaawansowania restrukturyzacji technicznej naszego przemysłu daje w swym referacie R. Sitkowska. Podkreślając niekorzystną dotychczas strukturę rodzajową wartości brutto środków trwałych autorka stwierdza, że przerwane zostały tendencje regresywne i następuje wolny, ale systematyczny wzrost technicznego uzbrojenia pracy, wydajności i produktywności majątku produkcyjnego w przemyśle.

Czarno rysują się wciąż perspektywy restrukturyzacji sektora górnictwa i wzbogacania węgla kamiennego. Niestety, wszystko wskazuje na to, że również po roku 2000 sektor ten obciążał będzie wysokimi wydatkami budżet państwa.

Prezentowana w referacie A. Gajęckiego i U. Brochackiej ocena opłacalności programu restrukturyzacji tego sektora, który w perspektywie 2000 r. ma dostosować ceny i koszty wydobycia polskiego węgla do warunków na rynkach świato-

wych, wykazała, że gdyby nawet hipotetycznie założyć, że sektor na pokrycie niedoborów finansowych może zaciągnąć nie oprocentowane kredyty, to skumulowane saldo gotówki osiągnęłoby wartość dodatnią po roku 2010. Autorzy stwierdzają, że cały program restrukturyzacji sektora jest w całości przedsięwzięciem mało rentownym w stosunku do alternatywnych inwestycji na rynku polskim, a istota szeroko rozważanych proporcji udziałów banków i budżetu państwa w finansowaniu niedoborów finansowych sektora, sprowadza się do politycznej decyzji o podziale wartości dodanej powstającej w trakcie realizacji programu. Autorzy referatu widzą potrzebę udoskonalenia założeń programu w kierunku uzyskania wyższej ogólnej jego rentowności.

Analizę procesów restrukturyzacji hutnictwa żelaza i stali prezentują w swoim referacie J. Brzózka i K. Pałucha. Chociaż podstawą procesu restrukturyzacji sektora był program rządowy z 1992 r., oparty na studium opracowanym przez konsorcjum firm kanadyjskich, to w trakcie jego realizacji zaczęły dominować strategie rozwojowe poszczególnych przedsiębiorstw. W obszarze restrukturyzacji technicznej nastąpiło zlikwidowanie stalowni martenowskich w 5 hutach (Sendzimira, Kościuszko, 1 Maja, Ostrowiec, Florian), w wyniku czego zdolności produkcyjne stali surowej obniżono do 5 mln mg/rok. Uruchomiono 7 linii ciągłego odlewania stali (Częstochowa, Zawiercie, Katowice, Łabędy, Stalowa Wola, Baildon, Huta Sendzimira). Zmodernizowano 5 walcowni gorących (Huty: Sendzimira, Baildon, Andrzej, Pokój, Częstochowa). Mimo to większość polskich walcowni jest wciąż przestarzała i średni wiek urządzeń produkcyjnych przekracza 50 lat.

Trudno uznać za zadowalający uzyskany poziom poprawy stanu zanieczyszczenia środowiska, mimo że dynamika poprawy jest wysoka i w stosunku do 1989 r. zmniejszono pięciokrotnie emisję pyłów oraz trzykrotnie emisję gazów.

Mierne są postępy w restrukturyzacji własnościowej hutnictwa żelaza i stali. Z trzech sprywatyzowanych zakładów hutniczych (Lucchini Warszawa, Ostrowiec i Batory), w których Skarb Państwa zachował tylko pakiety mniejszościowe, w dwu akcjonariuszami są wierzyciele. Dwie huty (Małapanew i Stalowa Wola) są spółkami akcyjnymi z większościowymi udziałami Skarbu Państwa. W JSSP przekształcono huty: Jedność, Pokój, Buczka, Zabrze, Zygmunt i Ferrum, wszystkie z wyjątkiem dwu wymienionych na początku, weszły do programu NFI.

Łącznie zatrudnienie w sektorze hutnictwa żelaza i stali zmalało z 147 tys. osób w 1990 r. do 90 tys. w 1995 r., ale osiągnięcie pełnej redukcji zatrudnienia do poziomu 43,5 tys. pracowników w 2002 r. jest zadaniem bardzo trudnym.

Analiza przebiegu restrukturyzacji finansowej zakładów hutniczych polegającej na bankowych postępowaniach ugodowych oraz układowych, oddłużaniu wobec budżetu, kompensacie należności i zobowiązań oraz zamianie wierzytelności na akcje,

pozwała oszacować łączną kwotę zredukowanych zobowiązań na 7 mld zł.

W ogólnej ilości długów 10,7% obciążało energetykę, 10,6% gazownictwo, 13,5% banki, 12,6% inne huty i wreszcie najwięcej, bo 52,6% przedsiębiorstwa innych sektorów. Mimo to nie udało się osiągnąć w hutnictwie zadowalającej płynności finansowej, choć dobra koniunktura na wyroby hutnicze w kraju i na świecie w 1995 r. pozwoliła hutom osiągnąć zysk na działalności operacyjnej.

Rozważane są obecnie nowe przekształcenia organizacyjne w hutnictwie, które podniosłyby konkurencyjność zagraniczną polskiego hutnictwa. Wydaje się jednak, że rozpatrywana koncepcja holdingów zorientowanych obiektowo (wyroby długie, wyroby płaskie, wyroby jakościowe) jest dosyć dziwna, bowiem struktury holdingowe są na świecie sposobem na zapewnienie decentralizacji decyzji w dużych konglomeratach przemysłowych o zdwersyfikowanej produkcji. Wydaje się, że wymaga ona jeszcze krytycznej analizy i głębokiej refleksji w ocenie jej negatywnych skutków możliwych w przyszłości.

Ocena procesów restrukturyzacji sektora budowlanego, transportu kolejowego i leśnictwa, przedstawiona w referatach W. Wernera, B. Olszewskiej i B. Koniecznej, M. Hilgerta, S. Nowakowskiego i H. Żywiła – nie zawiera danych ilościowych umożliwiających obiektywną ocenę zaawansowania procesów restrukturyzacji w tych sektorach. Autorzy eksponują w swych referatach obiektywne przyczyny opóźniające procesy restrukturyzacji rynkowej tych branż, podczas gdy doświadczenia światowe wykazują, że mechanizmy konkurencji dobrze sobie radzą z podnoszeniem efektywności działania organizacji gospodarczych funkcjonujących w tych obszarach.

Bardzo rzeczowo zaprezentowano procesy restrukturyzacji sektora przemysłu okrętowego w świetle konkurencji międzynarodowej w referatach I. J. Bielińskich oraz M. Białosiewic. Postępy, jakie uzyskała Stocznia Szczecińska udowadniają, że nawet w ostrej konkurencji i przy naciskach międzynarodowych organizacji gospodarczych przedsiębiorstwa polskie potrafią działać efektywnie.

W 11 referatach konferencyjnych autorstwa: M. Kujdy, L. Karczewskiego, M. Nowickiej-Skowron, H. Kościelniak i A. Rybak, M. Pietrusińskiego, Z. Krefta, M. Sierpińskiej i J. Nasteraka, J. Brzózki, B. Nogalskiego i J. Rybickiego, S. Chomańskiego i M. Szczurka, S. Bisztygi oraz M. Dziury, podjęto ocenę realizowanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych w pojedynczych przedsiębiorstwach lub ich układach branżowych i regionalnych. Cechująca te referaty oryginalność i różnorodność podejść daje podstawę do optymistycznego spojrzenia; można zaryzykować stwierdzenie, że procesy restrukturyzacyjne stają się stałym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw. Dokumentują to wyraźnie referaty M. Chomańskiej i A. Waligórskiej oraz M. Kwiecińskiego i B. Stolarz prezentujące wyniki gospodarcze zrestrukturyzowanych przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego i spożywczego.

Na zakończenie problematyki krajowej warto wyeksponować treści referatu M. Moszkiewicza, J. Skoniecznego i A. Światały; zwracają oni uwagę na strategiczne zagrożenie naszych przedsiębiorstw wobec światowych procesów globalizacji rynków zbytu, koncentracji produkcji i kapitału w dużych organizacjach międzynarodowych. Odwracanie procesów dekoncentracji kapitałowej naszych przedsiębiorstw postępuje wolno, a różnica między stopniem koncentracji ich kapitału a potęgą finansową koncernów zagranicznych ciągle rośnie. Świadczy o tym choćby porównanie wielkości obrotów polskich przedsiębiorstw z ich międzynarodowymi konkurentami w branży chemicznej i artykułów gospodarstwa domowego.

Autorów niepokoi szczególnie fakt, że rynkowa orientacja naszych przedsiębiorstw odbywa się w obliczu niezwykle sprawnego i profesjonalnie działającego kapitału zagranicznego, który główny kierunek penetracji skierował na tworzenie struktur handlowych. Handel hurtowy i detaliczny obejmuje prawie 20% inwestycji zagranicznych skierowanych do Polski. W konfrontacji z tym razi beztroška naszych kadr menedżerskich przemysłu oraz wyraźny brak intensywnych działań w tworzeniu struktur handlowo-marketingowych i nowoczesnej infrastruktury informacyjno-organizacyjnej polskiego handlu.

Z referatów podejmujących problematykę zagraniczną najwięcej wniosków – dotyczących dalszego przebiegu procesów restrukturyzacji w Polsce – wyciągnąć można z opracowania J. Sułkowskiej bazującego na wynikach badań procesów restrukturyzacji w nowych landach niemieckich, przeprowadzonych pod kierunkiem prof. Horsta Albacha. Badania te wykazały, że wyizolowane zmiany określonych dziedzin przedsiębiorstwa i uwarunkowania prawno-instytucjonalne nie mają wpływu na wzrost prawdopodobieństwa sukcesu przedsięwzięć restrukturyzacyjnych.

Opłacalne dla wielu przedsiębiorstw niemieckich okazało się pielęgnowanie wschodniemieckich rynków zbytu, natomiast współpraca z zachodnimi inwestorami otwierała drogę na rynki zachodnie. Koncentracja na głównej działalności i wyłączenie z przedsiębiorstw jednostek usługowych i podstawowych powodowało wyraźną obniżkę kosztów. Ważnym czynnikiem sukcesu była szybka redukcja zatrudnienia, towarzysząca procesom podziału przedsiębiorstwa.

Przebieg procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw na Litwie prezentuje referat. A. Kasperowicz. Pozwala on zrozumieć kłopoty gospodarcze naszych wschodnich sąsiadów.

Swoje referaty na konferencji zaprezentowali również przyjaciele ze Słowacji A. Čarnický, A. Daňková, V. Lieskowská i E. Dudinska.

Adam Peszko

The adjustment of Polish companies to the market economy

edited by Zenon Wiśniewski

Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1996

Przystosowywanie się polskich przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej jest procesem ciągłym, trwającym od początku lat dziewięćdziesiątych. Można przewidywać, że potrwa ono jeszcze dłuższy czas, zważywszy na skalę problemu oraz trudności, na jakie napotyka prywatyzacja. Równocześnie wdrożenie zasad gospodarki rynkowej ma kluczowe znaczenie dla rozwoju ekonomicznego i poziomu życia ludności. Z powyższych względów recenzowana publikacja zasługuje na szczególną uwagę.

Książka jest zbiorem 12 opracowań, które zostały ujęte w równej proporcji w dwu częściach. Pierwsza obejmuje *Wybrane aspekty transformacji gospodarczej w Polsce*, druga – *Restrukturyzację firm*.

Owe wybrane aspekty to bezrobocie i polityka rynku pracy (Z. Wiśniewski), zmiany w systemie płac (J. Meller), poszukiwania nowej formuły banku centralnego (R. Hutowski), rozwój polskiego rynku kapitałowego (L. Dziawgo), polski rynek papierów dłużnych (D. Dziawgo) i stan środowiska naturalnego (J. Warner).

Tematyka wymienionych opracowań świadczy o tym, iż skoncentrowano uwagę na kluczowych kwestiach przemian ekonomicznych. Ich dopełnieniem powinna być problematyka prywatyzacji, ale zaistniała luka można tłumaczyć ukazaniem się wielu innych opracowań na ten temat, łącznie z wydaną ostatnio monografią*.

Autorzy sformułowali następujące konkluzje:

■ Polityka rynku pracy powinna promować pracę i szkolenie zawodowe, zamiast finansować bezrobocie oraz wpływać na wzrost inwestycji i inicjatyw lokalnych.

■ Wskazane jest sterowanie dynamiką i relacjami wynagrodzeń na podstawie modeli umowno-rynkowych oraz upowszechnianie, omówionych w tekście, nowoczesnych technik płacowych.

■ Obecna struktura organizacji NBP jest dostosowana do prawidłowej realizacji zadań banku centralnego, a dalsze zmiany – uwzględniające polskie realia i wymogi integracji z Unią Europejską – należy wprowadzać z dużą rozważnością.

■ Lata 1990–1996 zostały dobrze wykorzystane do organizacji i stabilizacji polskiego rynku kapitałowego.

■ Rynek dłużnych papierów wartościowych stał się stabilnym elementem polskich finansów publicznych.

■ Zmiany w zdeastrowanym środowisku naturalnym mogą być przyspieszone dzięki mobilizacji zasobów wewnętrznych oraz współpracy międzynarodowej.

W części poświęconej restrukturyzacji firm omówiono: przydatność identyfikacji jednostek gospodarczych (A. Balicki, M. Szreder), zachowania polskich przedsiębiorstw w momencie przekształceń systemowych (M.J. Stankiewicz, B. Godziszewski), procesy zatrudnieniowe w firmach w latach 90. (E. Dolny), zarządzanie jakością i jego zastosowanie w polskiej bankowości (R.F. Nicholls), zmiany struktury przemysłu Polski i Grecji (W. Popławski, K.P. Prodromidis) oraz współpracę między małymi i średnimi firmami Polski i Belgii, widzianą przez pryzmat badań ankietowych (R. Haffer, J. Mazany, A. Sobkowiak, M. Zaremba).

Z udokumentowanych, najważniejszych ustaleń wynika, iż ma miejsce bardzo wyraźny postęp w adaptacji przez polskie firmy sposobów zarządzania, które są charakterystyczne dla gospodarki rynkowej. Zaistniały też bardzo znaczne zmiany w strukturze zatrudnienia w zależności od formy własności, lokalizacji, rodzaju działalności, sytuacji finansowej i wielkości przedsiębiorstwa. Z kolei w przedsiębiorstwie, jakim jest bank, ze względu na konkurencję wewnętrzną i zewnętrzną, zaistniała potrzeba wdrożenia zarządzania jakością.

Bardzo dobrze się stało, iż praca ukazała się w języku angielskim. Przede wszystkim umożliwiło to zaznajomienie się z nią czytelnikom zagranicznym. W dalszej perspektywie może mieć natomiast wpływ na zainteresowanie gospodarką polską – zarówno teoretyków, jak i potencjalnych inwestorów zagranicznych.

Jan Głuchowski

* S.T. Surdykowska, *Prywatyzacja*, PWN, Warszawa 1996.

Światowa literatura biznesu w syntezie

Od 1996 roku Centrum Informacji Menedżera we współpracy z Canadian International Management Institute wydaje serię zeszytów zatytułowanych „Światowa literatura biznesu w syntezie”. Seria ta jest przeznaczona przede wszystkim dla menedżerów i jest sprzedawana w systemie prenumeraty.

Sens tego typu wydawnictw, od lat produkowanych na Zachodzie, polega nie na konkutowaniu z coraz liczniejszymi książkami i czasopismami z dziedziny biznesu, ale na wypełnieniu luki w systemie doskonalenia menedżerów będącej konsekwencją braku dostępu menedżerów do najnowszej literatury światowej, niedostatku kontaktów zagranicznych, oszczędzania na szkoleniach, nieznajomości języków.

Seria „Światowa literatura biznesu w syntezie” ma dwa atuty: daje dostęp do najlepszych książek w większości nieosiągalnych w Polsce i robi to w sposób oszczędzający czas i wysiłek czytelnika. Synteza każdej książki mieści się na 8 stronach i składa się z prezentacji autorów książki i syntezy, streszczenia zawartości oraz omówienia najważniejszych idei i pomysłów prezentowanych w książce. Wydawca zapowiada, że corocznie pojawi się 30 takich syntez.

Na pochwałę zasługuje przede wszystkim sam pomysł wydawania syntez dla polskich menedżerów, zabieganych i nie mających czasu na czytanie czegokolwiek poza prasą. Alians kanadyjskiego instytutu zarządzania z polską firmą wydawniczo-szkoleniową wydaje się bardzo udany. Partner kanadyjski dokonuje doboru pozycji literatury i opracowuje syntezę, polski partner wydaje je w atrakcyjnej szacie graficznej i zapewnia dystrybucję. Sukces przedsięwzięcia zależy od dwóch rzeczy: trafnego doboru pozycji literatury i ich atrakcyjnej prezentacji. Po zapoznaniu się z pierwszymi 23 zeszytami mogę stwierdzić, że oba te warunki zostały spełnione.

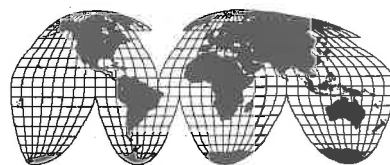
Wśród 20 pozycji światowej literatury prezentowanych w postaci syntez znalazły się najważniejsze dzieła wydane w latach 1994–1996, takie jak: T. Petersa *Liberation Management*, M. Hammera *The Reengineering Revolution*, H. Minzberga *The Rise and Fall of Strategic Planning*, M. Yoshino i U. Rangana *Strategic Alliances: an Entrepreneurial Approach to Globalization*, G. Hamela i C. Prahalada *Competing for the Future*, F. Guillarda i J. Kelly’ego *Transforming the Organization*, J. Champy’ego *Reengineering Management* czy G. Amelii i W. Simona *Profit from Experience: the National Semiconductor Story in Transformation Management*.

Na pochwałę zasługuje też sposób opracowania syntez i ich prezentacja. Autorami syntez są Polacy pracujący w Canadian International Management Institute: Witold Jankowski i Tomasz Sankowski oraz ich kanadyjscy koledzy. Jak pisze wydawca w ulotce reklamowej, synteza nie jest ani streszczeniem książki, ani jej recenzją czy zapowiedzią wydawniczą, ale w pewnym sensie jej substytutem, ponieważ wyławia istotę dzieła, myśl przewodnią i prezentuje ją w zrozumiałym dla menedżera języku.

Ludziom nie mającym czasu na szperanie po bibliotekach i czytanie obszernych dzieł, w dodatku w języku obcym, synteza daje możliwość poznania najnowszych trendów w teorii i praktyce zarządzania i zastanowienia się, co z tych koncepcji jest możliwe do zastosowania w polskiej gospodarce i w ich własnym przedsiębiorstwie. Daje też poczucie zrozumienia światowych problemów zarządzania, lecz z kompleksów, ułatwia nawiązywanie kontaktów ze światowym biznesem.

Maria Romanowska

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Przełam układy – wyłam się ponad przeciętną (III)

Kiedy starzejąca się i wolno rozwijająca się gałąź przemysłu okazuje się w rzeczywistości nie tak stara? W jaki sposób szybko rozwijające się podmioty gospodarcze wychodzą z początkowej stagnacji? Artykuł niniejszy jest próbą odpowiedzi na postawione wyżej pytania.

George Stalk, Jr., David K. Pecaut, Benjamin Burnett, *Breaking Compromises, breakthrough growth*, „Harvard Business Review”, September–October 1996

George Stalk, Jr. – jest starszym wiceprezesem Boston Consulting Group i częstym gościem na łamach HBR.

David K. Pecaut – jest wiceprezesem Boston Consulting Group i wraz z George'em Stalk, Jr. zarządza sprawami firmy w Kanadzie.

Benjamin Burnett – jest wiceprezesem filii Boston Consulting Group w Chicago.

Doświadczenie Charles Schwab Corporation wskazuje, iż przełamywanie układów może być źródłem stałego wzrostu. W rzeczywistości istnieje przynajmniej siedem sposobów, których zastosowanie pomoże firmom zidentyfikować i przełamać układy – niezależnie od rodzaju gałęzi przemysłu, w ramach której działają.

Kupuj tak, jak robią to

klienci. W Schwab głównym źródłem dogłębnej, wewnętrznej analizy stali się pracownicy, używający produktu firmy w sposób, w jaki czynią to jej klienci. Przykładem może być przekonanie, iż klienci docenią plusy systemu pracy 24-godzinnego przez siedem dni w tygodniu, które było mocno zakorzenione wśród pracowników firmy, pragnących tego rodzaju elastyczności w usługach przy zarządzaniu własnymi inwestycjami. Niestety w wielu branżach menedżerowie nie wiedzą, w jaki sposób klienci dokonują zakupów. W przemyśle samochodowym prezesi wielkiej trójki nie kupują samochodów – ich sekretarki robią to za nich. Zamówienie składane jest telefonicznie, a samochody podjeżdżają do nowych właścicieli czyste, z pełnym bakiem i gotowe do jazdy. Dla zarządzających wielką trójką zakup samochodu w sposób, w jaki czynią to ich klienci, byłby z pewnością niezmiernym doświadczeniem.

Zwracaj szczególną uwagę na to, w jaki sposób klient rzeczywiście użytkuje produkt lub w jaki sposób korzy-

sta z usługi. We wszystkich dziedzinach klienci wykazują często zachowania równoważące (*compensatory behaviors*). Używają mianowicie produktu lub usługi w swój własny sposób, aby zrównoważyć wrażenie, iż gdyby działali zgodnie z procedurami ustalonymi przez producenta (uśługodawcę) nigdy nie otrzymaliby efektu, o który im chodzi. W każdej gałęzi klienci przejawiają mnóstwo tego rodzaju zachowań, a każde z nich może mieć potencjał w przełamywaniu układów.

W zakresie usług brokerskich wiadomo na przykład, iż wielu klientów dzwoniło do biura maklerskiego po raz drugi a nawet po raz trzeci, aby potwierdzić fakt złożenia zamówienia. Schwab, zwracając szczególną uwagę na zachowania klientów, zrealizował możliwość natychmiastowego potwierdzenia złożenia zamówienia – zaoszczędzając klientom wiele stresu i kłopotów oraz zyskując znaczącą przewagę nad innymi brokerami.

Wykorzystaj ukryte niezadowolone klienta. Wiele firm prosi często swoich klientów



o opisanie ich niezadowolenia z oferowanych produktów i usług. Tego rodzaju ankiety z reguły pomagają w dokonaniu ulepszeń, jednak potencjał przełamania układów ma w rzeczywistości dotarcie do znacznie głębiej leżących, ukrytych pokładów niezadowolenia. Ukrytych – ponieważ klienci nie są w stanie wyartykułować niezadowolenia z produktu lub usługi. Rozwój koncepcji minivana był odpowiedzią Chryslera na niezadowolenie klienta – zarówno z koncepcji samochodów kombi, jak też pełnowymiarowych vanów. Kombi nie mogły zabrać całego ładunku, a przy tym trudno do nich ładować i je rozładowywać. Pełnowymiarowe vany były bardziej przydatne, ale ich prowadzenie nie sprawiało zbyt przyjemności. Minivany były odpowiedzią na te właśnie kłopoty. Ford Motor Company i General Motors Company na podstawie ankiet doszli do wniosku, iż mogą ulepszyć kombi poprzez dodanie elektrycznego podnoszenia tylnych szyb i przesuwanych drzwi. Firmy te nie dotarły jednak do pustej przestrzeni pomiędzy samochodami kombi (bazującymi na samochodach osobowych) i vanami (bazującymi na płycie podłogowej ciężarówek). Minivan – van oparty na płycie podłogowej samochodu osobowego – znajdował się właśnie w tej przestrzeni ukrytego niezadowolenia.

Szukaj niestandardowych mianowników. Z czasem firmy często dostarczają produkty (usługi) zaspokajające przeciętne potrzeby większości klientów. Jednak układy często podminowują tego rodzaju sprowadzanie do wspólnego mianownika. Schwab na przykład wydzielił odrębne kanały usług dla dużych inwes-

torów instytucjonalnych i zwykłych graczy giełdowych, których potrzeby są prostsze. Każdy otrzymał produkt dla siebie, każdy płacił inne wynagrodzenia.

Wiele firm boi się porzucić „uprzeciętnianie” w obawie przed rozdrobnieniem produktów (usług), które sprawi, że ich sumaryczne obroty spadną. Jednak ostatnie doświadczenia wskazują na to, że jeśli twoja firma nie zaoferuje klientowi lepszych (bardziej dostosowanych do potrzeb danego klienta) warunków – wkrótce zrobi to inna.

Zwracaj uwagę na anomalie. Anomalie są często znakomitym źródłem pomysłów na przełamywanie układów. Najlepszym przedmiotem badań są firmy, którym wiedzie się na rynku znacznie lepiej od przeciętnej a nikt nie wie dlaczego.

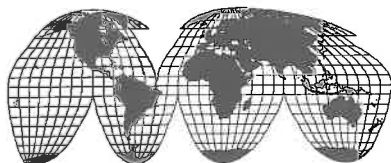
W przypadku Schwab Corporation, pomysł stworzenia lokalnych biur obsługi klienta wyrósł z anomalii. Wujek Charlesa Schwaba szukał zajęcia, więc Schwab Corp. zdecydowało się otworzyć biuro w Sacramento (Kalifornia), aby dać wujowi zajęcie. W tym czasie większość firm brokerskich operowała przez telefon, a otwieranie biur obsługi klienta postrzegano jako zbyt kłopotliwe i generujące koszty.

Jednakże Schwab odnotował, iż Sacramento zaczęło znacznie przekraczać średnią obrotów w stosunku do innych miast – na co nie było żadnego rozsądnego wytłumaczenia. Przeprowadzono więc dokładne badania, w których wyniku odkryto, iż lokalne biura obsługi mają istotne, pozytywne dla klienta aspekty, nawet w firmach operujących z reguły przez telefon. Biura obsługi pełniły m.in. rolę przewodników po procedurach giełdowych, były również odpowiedzią na ukryty lęk przed powierzeniem swoich pieniędzy brokerowi znanemu jedynie z reklam telewizyjnych. Lokalne biura okazały się dawać poczucie solidności i bezpieczeństwa, a także po prostu miejsce, do

którego klient mógł się udać, aby załatwić transakcję. Schwab odkrył, iż nawet w erze supertechnologii komunikacyjnych ludzie lubią mieć poczucie, że „za rogiem” lub przynajmniej „gdzieś w mieście” jest biuro. Eksploatując tę anomalie Schwab rozbudował z wielkim sukcesem dużą sieć biur obsługi klienta.

Szukaj luk w procesie dostarczania wartości klientowi. Dziś w wielu gałęziach gospodarki firmy obmyślają sposoby dostarczenia klientowi jak najwyższej wartości (jak sprawić, aby usługa czy produkt najlepiej służyły potrzebom klienta). Kiedy Schwab weszła w działalność związaną z funduszami powierniczymi, pierwszą myślą było stworzenie własnej rodziny funduszy. Dokładna analiza jednak wykazała większą okazję. Jedynie garść największych firm była w stanie stworzyć efekt skali na tyle pokaźny, aby przy niskich kosztach dystrybuować świadectwa własnych funduszy, a te, które były na tyle duże, by to zrobić, były z reguły zbyt duże, aby utrzymać bezpośredni kontakt z klientem. Rozwiązaniem Schwab Corp. było pośredniczenie pomiędzy funduszami a klientami. Bezpośredni kontakt Schwab Corp. z klientami tworzy dziś platformę do rozwoju w innych dziedzinach, np. w zakresie ubezpieczeń.

Szukaj już zastosowanych analogicznych rozwiązań problemów z układami rynkowymi. Część znakomych pomysłów na przełamanie rynkowych układów już wymyślono – są stosowane gdzieś w innych gałęziach gospodarki. Circuit City zapożyczyło wiele praktyk z innych sektorów handlu hurtowego. Na przykład, pomysł oferowania wydłużonej gwarancji zapożyczono z dziedziny handlu urządzeniami gospodarstwa domowego. Praktykę automatycznego obniżania ceny w miarę upływu czasu zapożyczono z handlu artykułami spożywczymi.



Organizacyjne recepty na wzrost

W dzisiejszych czasach wiele firm szuka recept na wzrost. Pytaniem pozostaje jednak, jak i gdzie ich szukać. Menedżerowie, słysząc o stymulowaniu wzrostu z reguły zwrócą uwagę na liczbę linii telefonicznych, ekspansję geograficzną lub rodzaje zakupów dokonywanych przez firmę. We właściwych okolicznościach tego rodzaju podejście i środki mają sens. Jednakże my wierzymy, że innowacje łamiące podstawowe układy narzucane przez rynek są znacznie efektywniejsze.

Jeden z szefów dużej spółki finansowo-usługowej poprosił początkowo sceptycznych menedżerów firmy o sprecyzowanie i ocenę układów narzucanych przez rynek klientom. Tego rodzaju ćwiczenie jest prawie zawsze zimnym prysznicem dla kadry zarządzającej.

Aby skoncentrować energię pracowników na łamaniu układów, firma powinna zażądać aby „weszli w skórę” swoich klientów. Jest to niezbędne do wyrobienia sobie świadomości istnienia układów. Pomocny może być także przykład Whirlpool Corporation – firmy wytwarzającej rocznie urządzenia AGD za osiem miliardów dolarów, która zidentyfikowała konkretnego człowieka jako uosobienie układów trapiących klientów firmy.

Badania marketingowe prowadzone przez dział marketingu Whirlpool Corp. wykazywały, iż klienci są generalnie zadowoleni z urządzeń AGD produkowanych przez firmę. Prowadząc jednak głębsze badania, Whirlpool Corp. odkryła pokłady ukrytego niezadowolenia z konieczności wykonywania czynności, do których urządzenia te są produkowane – prania, gotowania, zmywania, sprzątania. Mimo iż konsumenci nie spodziewali się cudów po zmywarkach, pralkach itp., nie byli jednak generalnie zachwyce- ni obowiązkami domowymi.

Ukryte niezadowolenie stało się podstawą strategii Whirlpool Corp. W roku 1992 po dekadach spędzonych głównie na konkurencji cenowej z innymi firmami, takimi jak General Electric, Whirlpool Corp. chciał zbudować nową strategię wokół bardziej odróżniającej się marki. Menedżerowie wiedzieli, że aby to zrobić, należy sformułować założenia strategii i wokół nich zmobilizować cały personel.

Ktoś w Whirlpool obejrzał w telewizji wywiad z przepracowaną kobietą o imieniu Gail i nagrał go, uznając Gail za uosobienie klienta Whirlpool Corp. Gail była 40-letnią kobietą, opiekującą się kilkorgiem dzieci i jednocześnie wykonującą pracę na całym etacie. Gail obok pracy wykonywała więc wszystkie takie czynności jak pranie, sprzątanie, zmywanie itp. Rola jej męża ograniczała się do zabawy z dziećmi i pomagania im w odrabianiu lekcji. Obraz ten pasował do generalnej wizji, jaką otrzymał Whirlpool w badaniach społeczeństwa amerykańskiego – Gail personifikowała zagonioną amerykańską kobietę pracującą.

Na końcu nagrania wideo reporter zadał Gail pytanie – „zajmuje się pani wszystkimi w rodzinie. Kto zajmuje się panią?” Zanim Gail zdążyła odpowiedzieć, jej mąż wypalił „Ja zajmuję się Gail!”. Gdyby spojrzenia mogły zabić, małżonek leżałby w studio martwy.

Wideo stało się osią strategii rynkowej Whirlpool Corp. – głównym zadaniem pracowników stało się myślenie „jak Whirlpool mogłoby zająć się Gail?” Na przykład, dlaczego zmywanie naczyń zajmuje Gail tyle czasu? Tradycyjny blat kuchenki zaprojektowany został najwyraźniej przez kogoś, komu oszczędzono obowiązku jego czyszczenia. Kuchenka Whirlpool Clean Top (czysty blat) jest na górze płaska, całkowicie pozbawiona „pułapek na tłuszcz”. Zmywarki były zawsze ogłuszające – dziś jednak Gail może w kuchni pracować na swoim komputerze, podczas gdy

zmywarka Whirlpool Quiet Partner (*cichy współnik*) zmywa naczytnia.

Do przełamania pozostaje jeszcze wiele kompromisów. Dlaczego pranie jest tak męczące? Pralka Gail pierze partię prania szybciej niż suszarka może ją wysuszyć. Gail marnuje więc czas i siłę na podwójnym bieganiu do piwnicy tylko dlatego, że nikt jeszcze nie wyprodukował pralki i suszarki, których cykle pracy trwałyby tyle samo.

Przełamywanie układów może mieć wielką siłę i potencjalnie stymuluje wzrost. Okazja do przełamania układów czeka na menedżerów – muszą oni jednak wczuć się w rolę swoich klientów, na chwilę stać się nimi. A to nie jest zadanie, jakie można by zrzucić na dział marketingu i badań rynkowych. Menedżerowie muszą zadawać pytanie: dlaczego klienci zachowują się tak, a nie inaczej. Jeden ze sprzedawców używanych samochodów wypowiedział się niedawno z dumą o swoim agresywnym marketingu i wielkim nie ogrodzonym placu. „*Moi klienci przychodzą po godzinach popatrzeć na moje samochody*” – powiedział. Najwyraźniej nie zadał sobie pytania, dlaczego klienci mieliby robić coś tak dziwnego i nigdy nie przyszło mu do głowy, że przyczyną, dla której klienci przychodzą oglądać samochody po godzinach, może być fakt, iż nie chcą się oni spotkać z nim.

Aby odnaleźć okazje takie, jakie wykorzystały CarMax, Schwab, Contadina, menedżerowie muszą na chwilę stać się klientami własnych firm i zadać pytania: „*z jakimi układami mam do czynienia?*”, „*co jest nie tak?*”, „*w jakiej dziedzinie ta firma może stworzyć minivana?*”.

opr. Marek Wojnar



Czy chcemy być „uczącą się” organizacją?

W ostatnich dwóch latach w TNOiK obchodzono ważne jubileusze: 70. rocznicę powstania Towarzystwa i rok później, również 70-lecie czasopisma „Przegląd Organizacji”. Rocznicze te sprzyjają refleksjom, próbie ocen, projekcji nowych zamierzeń, zwłaszcza w kontekście nowych kontaktów umożliwiających pewne porównania i odniesienia.

Również w ubiegłym roku ożywiła się współpraca z Instytutem Zarządzania (Institute of Management) z Wielkiej Brytanii: odbyła się wizyta przedstawicieli TNOiK w siedzibie IM w Londynie, pobyt studyjno-szkoleniowy 12-osobowej grupy działaczy i pracowników TNOiK w lipcu 1996 r. w Corby i Londynie, a także zajęcia szkoleniowe przeprowadzone przez reprezentantów IM na temat „Budowanie uczącej się organizacji” (18–19 listopada 1996) oraz „Szkolenie trenerów” (21 i 22 listopada 1996).

Seminarium na temat uczącej się organizacji poprowadził (w sposób bardzo profesjonalny) Gareth Lewis – doświadczony wykładowca z IM. Uczestnicy spotkania mieli możliwość pogłębienia swojej wiedzy (por. artykuły z „PO” nr 1, 2, 3 z 1994 r.) w zakresie takich zagadnień, jak: cechy uczącej się organizacji, podstawowe jej zalety i wady, doświadczenia instytucji, w których jej zasady były i są wdrażane, mechanizmy uczenia się – cykl uczenia (*learning loop*), zastosowanie metodologii do budowy strategii. Próbowano, ucząc się zasad prezentowanego podejścia, odpowiedzieć na pytanie, co uczynić, aby nasze Towarzystwo w większym stopniu sprostało wyzwaniom zmieniającego się otoczenia, stawało się organizacją aktywną i kreatywną, jednocześnie rozwijało się dla i poprzez ludzi, którzy je tworzą.

Wydaje się, że udało się wykorzystać bliższe kontakty z partnerem zagranicznym nie tylko do tzw. wymiany doświadczeń, lecz do próby nauczania się określonych technik do bezpośredniego ich wykorzystania przy modyfikowaniu wewnętrznych formuł Towarzystwa. Warto za-

uważyć, że ta właściwość uczenia się od innych, m.in. poprzez umiejętność porównywania, jest cechą uczącej się organizacji. Obiecujące są również próby tworzenia przez zespoły robocze materiałów analitycznych w celu przeformułowania misji i strategii TNOiK.

Nasze Towarzystwo ma sporo atutów, które dają przekonanie, że TNOiK może posiadać zalety organizacji uczącej się. Są to m.in.:

- zakres merytoryczny – tematyka prowadzonej działalności,
- członkowie – pasjonaci, którzy rozwijając się, sami odczuwają potrzebę wspomagania rozwoju w otoczeniu,
- potencjalne możliwości pracy w sieci oddziałów (nie do końca umiejętnie wykorzystywane na poziomie centrum i regionalnym),
- chęć akceptacji nowych rozwiązań i pełne zrozumienia oceny niepowodzeń,
- baza materialna oraz kultura organizacyjna,
- pojawiające się przekonanie o potrzebie dokonywania modyfikacji w strukturze i podstawowych formułach organizacji.

Brak jednak pewnej spójnej wizji funkcjonowania TNOiK, rozpisanej na konkretne działania spinające różnorodne przedsięwzięcia regionalne, osiągające efekt skali. Nie ma systemu pobudzającego do rozwoju TNOiK-owskich kadr. Brak mechanizmów zachęcających do wiązania się z Towarzystwem dla pojawiających się w otoczeniu ludzi, których sukcesy i doświadczenie mogłyby wzbogacić całą naszą organizację.

Wydaje się, że kłopoty dnia codziennego, konieczność zapewnienia bytu organizacji na każdym z jej poziomów, powodują, że wspomniane wyżej problemy uchodzą naszej uwadze. Rozpoczynającej się dyskusji w okresie poprzedzającym Zjazd Towarzystwa sprzyjać powinna pogłębiona refleksja nad zasadniczymi formułami naszego Towarzystwa.

Paweł Pruchniewicz

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział Śląski w Katowicach od lipca br. rozpoczęło cykl spotkań z prezesami spółek portfelowych narodowych funduszy inwestycyjnych.

Głównym celem organizowanych spotkań jest integracja naczelnego kierownictwa spółek portfelowych, wymiana doświadczeń, uzyskiwanie aktualnych i wiarygodnych informacji dotyczących działań legislacyjnych, organizacyjnych podejmowanych przez rząd i Ministerstwo Skarbu Państwa oraz zarządy poszczególnych narodowych funduszy inwestycyjnych.

Dnia 26 listopada 1996 r. odbyły się XIX Śląskie Dni Organizacji. Tradycyjnie Śląskie Dni poświęcone są najbardziej aktualnym problemom naszego regionu. Tegoroczne Dni odbywały się pod hasłem: „Miejsce spółek portfelowych w perspektywie rozwoju rynku kapitałowego”.

W ramach spotkania prezesi NFI mieli możliwość wysłuchania: – wicedyrektora Departamentu Funduszy Inwestycyjnych w Ministerstwie Skarbu Państwa – Romana Galimskiego nt. „Problemów funkcjonowania i przyszłości spółek portfelowych NFI”, – przewodniczącego Rady Nadzorczej I Narodowego Funduszu Inwestycyjnego – prof. dr. hab. Jana Jeżaka nt. „Doświadczeń w nadzorowaniu w pracy zarządów NFI”.

Następne spotkanie prezesów NFI województw: katowickiego, bielskiego i opolskiego planowano na przełomie grudnia i stycznia z udziałem ministra Janusza Lewandowskiego.

W październiku 1996 roku Prezes ZG TNOiK dr St. Rakowicz uczestniczył w Zgromadzeniu Ogólnym CECIOS w Amsterdamie, które poprzedziła międzynarodowa konferencja poświęcona problemom zarządzania na przełomie wieków.

Wiceprezes Zarządu Głównego prof. dr hab. Stefan Abt i Przewodniczący Rady Programowej „PO” prof. dr hab. Krzysztof Oblój otrzymali nadane przez Prezydenta RP tytuły profesorskie.

W listopadzie 1996 roku odbyła się w Poznaniu zorganizowana przez Wielkopolski Oddział TNOiK i Akademię Ekonomiczną w Poznaniu konferencja naukowa nt. „Zarządzanie logistyczne”. Materiały konferencyjne prof. Stefana Abta „Zarządzanie logistyczne” i „Problematykę zarządzania logistycznego” można nabyć w Katedrze Systemów Logistycznych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (60-967 Poznań, tel. (0 61) 54-38-45 (46) i faks 543-993).

10 grudnia 1996 roku odbyło się posiedzenie Zarządu Głównego TNOiK, na którym omówiono m.in. stan prac przygotowawczych do 46. Zjazdu Krajowego TNOiK.

12 grudnia 1996 roku odbyło się posiedzenie Głównej Rady Naukowej TNOiK, któremu przewodniczyła prof. zw. dr hab. Alicja Sajkiewicz. Omawiano m.in. wstępny konspekt podręcznika dla szkół średnich pt. „Podstawy organizacji i zarządzania w biznesie” prof. H. Bienioka.