

przegląd

organizacji **10**
93

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

APOSTOŁOWIE KAPITALIZMU



nr ind. 371157

cena 25 000 zł

- Apostołowie kapitalizmu — rozmowa z Andrzejem Machalskim, Prezydentem Konfederacji Pracodawców Polskich 5

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Kalizm dialektyczny — Dariusz Teresiński 10

- Działalność polskich przedsiębiorstw w Niemczech — Waldemar Rzońca 11

PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

- Spółki pracownicze — co dalej? — Magdalena Szatkowska, Waldemar Szczepański 15

FINANSE

- Ocena wartości poznawczej rachunku przepływów środków pieniężnych — *cash flow*
— Tadeusz Waśniewski 17

RYNEK KAPITAŁOWY

- Spółka akcyjna — kapitałowa forma prywatyzacji polskich przedsiębiorstw
— Bogdan Nogalski 20

BANKOWOŚĆ

- Amortyzatory finansowe — Piotr Masiukiewicz 22

INFORMATYKA

- AT&T SYSTIMAX PDS — budowa i zastosowanie — Zbigniew Świątkowski 23

RESTRUKTURYZACJA

- Decyzje dywestycyjne — uwarunkowanie skuteczności restrukturyzacji
— Grażyna Osbert-Pociecha 26

SMALL BUSINESS

- Popieranie inwestycji małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych — Halina Towarnicka 28

PSYCHOLOGIA SPOŁECZNA

- *Businesswoman* — geneza sukcesu i stopnie społecznej akceptacji — Eugenia Mandal 30

- Efektywność — nowe spojrzenie — Wacław Biliński, Jerzy Wojeński 31

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Co z etyką w interesach? (II) — „Harvard Business Review” — opr. Marek Wojnar 33
- Konkurencyjność: trzy rady dla menedżerów francuskich — „L’Expansion” —
opr. Katarzyna Mikunda 36
- Praktyczne zarządzanie informacją — „io Management Zeitschrift” — opr. Robert Kamiński 39

KRONIKA TNOiK 40

Apostołowie kapitalizmu

Rozmowa z Andrzejem Machalskim, Prezydentem Konfederacji Pracodawców Polskich

Czym jest Konfederacja Pracodawców? Czy to jest „związek zawodowy kapitalistów”, czy lobby przemysłowe, czy organizacja społeczno-polityczna?

Konfederacja Pracodawców jest organizacją samorządu gospodarczego. Jej członkami nie są ani poszczególni ludzie, ani przedsiębiorstwa, tylko organizacje pracodawców. Pracodawcą, w myśl ustawy, jest osoba fizyczna lub prawna, której celem jest działalność gospodarcza i która zatrudnia przynajmniej jednego pracownika. Jeśli jest to przedsiębiorstwo, wtedy reprezentuje je dyrektor. Dyrektorzy i właściciele (osoby fizyczne) zrzeszają się w rozmaitych organizacjach, a te organizacje grupuje Konfederacja Pracodawców. Tożsamość i cele ruchu pracodawców określone są w ustawie o organizacjach pracodawczych.

Celem organizacji pracodawców jest kreowanie stosunków pracy w skali przedsiębiorstw, branż i w skali kraju. Polega to na współpracy z ustawodawcą w sferze normowania stosunków pracy i negocjowaniu ze związkami zawodowymi układów zbiorowych. Rola organizacji pracodawców jest w tej mierze niezbywalna i zagwarantowana ustawowo — co znaczy, że żadna inna organizacja biznesowa nie ma uprawnień do negocjowania i podpisywania układów zbiorowych ze związkami zawodowymi.

Czy oprócz kwestii technicznych związanych z negocjowaniem i wspieraniem procesów legislacyjnych Konfederacja zajmuje się także „promocją kapitalizmu”?

Koncentrujemy się wprawdzie na stosunkach pracy, ale nie są one zawieszone w próżni — czy to społecznej, czy ekonomicznej. Interesuje nas nie tylko czas pracy i wysokość płacy, ale także warunki gospodarowania. To zainteresowanie wyraża

się poprzez kontakty z władzą ustawodawczą i wykonawczą, w stosunku do których pełnimy funkcję lobbującą, zabiegając o określone rozwiązania prawne i ich właściwą realizację. Uczestnicząc w rozmaitych gremiach doradczych, przedstawiamy punkt widzenia przedsiębiorców, a więc tych, którzy o tym nowym ustroju wiedzą najwięcej, bo znają go z bieżącej praktyki.

Oddziaływanie na stosunki pracy oznacza także tworzenie sytuacji, w której dalsze przemiany będą mogły zachodzić w sposób niezakłócony. Nietrudno przecież wyobrazić sobie zachwianie równowagi pomiędzy wpływami pracodawców i związków zawodowych, co mogłoby zaowocować wstrzymaniem dalszych reform. Z jednej strony związki zawodowe lub pracownicy mogliby bowiem generalnie zakwestionować tempo lub kierunek przemian, a z drugiej warunki gospodarowania (np. w wyniku presji związków) mogłyby pogorszyć się tak znacznie, że uniemożliwiłoby to rozwój gospodarczy. Dlatego też staramy się w trakcie negocjacji przekonywać związkowców do takiej optyki, w której na pierwszym planie znajduje się interes zakładu pracy, a dopiero z jego kondycji wynikać mogą zarobki, warunki pracy i ewentualna dodatkowa aktywność socjalna.

Staramy się także wpływać na świadomość pracodawców, bo to przecież nie jest tak, że ktokolwiek obecnie jest kapitalistą, ten ma we krwi rzetelność kupiecką. Ludzie, którzy zaczynali działalność gospodarczą w poprzednim ustroju, mogą mieć głęboko nierynkową mentalność i tego typu postawy próbujemy zwalczać. Przy całym szacunku dla prywatnych przedsiębiorców okresu minionego, trzeba stwierdzić, że — nie z własnej winy i woli — prowadzili oni działalność po części pasożytniczą. Pasożytowali na nieefektywnym, głupim i załganym systemie gospodarczym, ale trudno się spo-



dziewać, że nawyki wówczas nabyte odejdą nagle w zapomnienie tylko dlatego, że środowisko zmieniło się z centralistycznego w wolnorynkowe.

Osobne zagadnienie stanowią firmy państwowe, w których często nadal występują tęsknoty za dawnymi czasy. I trudno im się dziwić, bo dla nich oznaczało to dostatek pieniędzy, nieograniczony zbyt, niskie wymagania jakościowe, a niejednokrotnie i przestiz społeczny.

W jakim punkcie drogi od „kapitalizmu w ramach socjalizmu” do „kapitalizmu w ramach wolnego rynku” jesteśmy obecnie?

W najtrudniejszym. Mechanizmy regulacyjne, charakterystyczne dla dawnego systemu, zostały brutalnie skasowane — i nie było innej możliwości, bo stopniowe likwidowanie centralnego planowania nie jest w ogóle możliwe — trzeba to zrobić za jednym zamachem. Ponieważ socjalizm jest systemem biurokratycznym, to zarówno jego powstanie, jak i upadek — do pewnego stopnia — można było zadekretować. Tymczasem na powstanie regulatorów nowego typu trzeba będzie pocze-

kać, bo one muszą dopiero powstać w odpowiedzi na sensownie skonstruowany model gospodarczy. Działalność parlamentu czy rządu nie tworzy kapitalizmu, a jedynie warunki do jego powstania. Kapitalizm muszą stworzyć ludzie. Muszą chcieć go stworzyć i jeśli państwo nie będzie im przeszkadzało, to po latach im się to uda. Żeby im się udało jak najszybciej, trzeba jeszcze wprowadzić wiele zmian systemowych. Trzeba wprowadzić trwałe mechanizmy zawierania umów pomiędzy związkami zawodowymi a pracodawcami. Pakt o przedsiębiorstwie zawierał propozycje pewnych rozwiązań w tej materii, ale paktu jak na razie nie ma. Pewność obrotu gospodarczego istnieje tylko w teorii, bo sądownictwo nie radzi sobie ani z orzekaniem, ani z egzekucją. System podatkowy ustabilizował się — można mieć nadzieję, że na dłużej — dopiero trzy miesiące temu.

Poprzednio funkcje regulacyjne spełniała administracja partyjno-państwowa, a teraz funkcje regulacyjne powinno spełniać prawo: cywilne, karne, karno-skarbowe itd. Tymczasem jakość prawa, jego egzekwowanie i — co ważniejsze — świadomość prawna obywateli jest na bardzo niskim poziomie. Na dodatek „motywacyjność” nowego ustroju jest niezwykle wysoka, co przy braku mechanizmów cywilizujących przebieg procesów gospodarczych owocuje niejednokrotnie bałaganem, aferami itd.

Wynaturzenia stosunków ekonomicznych polegają jednak nie tylko na próbach nadużywania pozycji przez pracodawców w stosunku do pracowników czy drapieżnych zachowaniach przedsiębiorców wobec siebie. Bardzo istotnym problemem jest nadużywanie pozycji związków zawodowych; próby przejmowania przez załogi uprawnień menedżera, wpływanie na decyzje ekonomiczne bez ponoszenia odpowiedzialności finansowej za ich skutki itd. Z kolei naciski polityczne wpływowych grup interesów deformują mechanizmy wolnorynkowe, wprowadzając sztuczne bariery, zachęty, redystrybucję środków poprzez budżet, odcinając gospodarkę od konkurencji zagranicznej — z tego powodu okres two-

żenia normalnej gospodarki kapitalistycznej może się niepotrzebnie wydłużyć.

Moment historyczny jest więc niezwykle istotny i trudny, ale jednocześnie trzeba stwierdzić, że zrobiono już większość tego, co było konieczne. Obecnie istotne jest aby gospodarka, przedsiębiorcy, społeczeństwo — „skonsumowali” te regulacje, które już się dokonały i aktywnie uczestniczyli w tworzeniu pozostałych. W ogólnej powodzi narzekania często zapomina się o tych dokonaniach, dlatego warto je wymienić: mamy prawdziwy pieniądz, prawdziwe ceny, w miarę sensowny system podatkowy...

W kampanii wyborczej wszyscy domagali się obniżenia podatków...

Podatki są zawsze za wysokie dla tych, którzy je płacą i za niskie dla tych, którzy je wydają, ale wydaje się, że obecna konstrukcja systemu jest prawidłowa — i w jej ramach można będzie pomyśleć o obniżeniu stawek podatkowych. Brakuje natomiast infrastruktury operacyjnej, a więc tej, którą trzeba w pocie czoła wypracować, a nie tylko wymyślić czy uchwalić: nadal słabo działają banki, telekomunikacja, rozmaite państwowe urzędy (celne, podatkowe) — to wszystko jest do usprawnienia, ale trzeba sobie powiedzieć, że normalna gospodarka jest organizmem, w którym cały czas coś się zmienia i ważne jest, żeby zmieniało się na lepsze. Takiego stanu, w którym wszystko już jest zrobione, na pewno nigdy nie osiągniemy, a różnica pomiędzy kapitalizmem a socjalizmem polega na tym, że kapitalizm nigdy niczego takiego nie obiecywał.

Na ile skuteczne w procesie przemian gospodarczych mogą być działania promocyjne, tłumaczenie, przekonywanie itd.?

Edukacja, perswazja i promocja konieczne są, aby problem zaistniał w świadomości społecznej i mass mediach, natomiast naprawdę istotne są realne interesy. Żadna edukacja nie spowoduje, żeby ludzie działali wbrew swojemu interesowi. Może się natomiast zdarzyć, że w wyni-

ku np. zmiany warunków ekonomicznych, identyfikacja własnych interesów w pewnych grupach społecznych będzie czasowo błędna. Z czasem grupy te na własnej skórze poczują, co im się najbardziej opłaca, ale proces ten może trwać dość długo i być źródłem wielu niepotrzebnych konfliktów. Ponieważ Polska nie jest pierwszym krajem, w którym buduje się kapitalizm, wiele doświadczeń można przenieść na nasz grunt — bez testowania latami ich skuteczności.

A czy, analogicznie do działań marketingowych w przedsiębiorstwie, nie należy prowadzić szerokiej akcji informacyjnej? — nieznajomość prawa szkodzi obywatelowi, który złamał nieznany mu zakaz, ale szkodzi też społeczeństwu i gospodarce, które nie odnoszą korzyści z regulacyjnych funkcji prawa.

Problemów, które należałoby nagłośnić jest sporo i mają one niekiedy fundamentalne znaczenie dla gospodarki. W każdym przypadku jednak chodzi nie tyle o edukację ekonomiczną, czy — uchwaj Boże — propagandę, ile o uzmysłowienie stronom konfliktu, na czym polega ich interes i to nie tylko ten bieżący, bo to każdy łatwo rozumie, ale w dłuższej perspektywie. Przykładowo, w sporach pomiędzy załogą a pracodawcą najczęściej dominuje wątek doraźnych korzyści, podczas gdy długofalowe cele obu stron są zdecydowanie zbieżne. Pracownicy, tak samo jak właściciele, mogą albo nastawić się na bieżącą konsumpcję, zaniedbując przyszły rozwój, albo za cel strategiczny uznać istnienie i wzrost wartości zakładu pracy, a wtedy ich bieżące zarobki (w przypadku właściciela — dywidenda) będą funkcją przyszłego rozwoju i obecnych możliwości.

Czy Konfederacja nie popada w konflikt interesów, będąc zarówno reprezentantem pracodawców, jak i orędownikiem kapitalizmu, czyli arbitrem w kwestii, co w nowym systemie jest właściwe, a co nie?

Tego typu dylemat oczywiście nad nami ciąży i ma to swoje nieprzyjem-

ne konsekwencje. Angażując się głównie w procesy restrukturyzacji ustrojowej staliśmy się — mówię w tej chwili o Konfederacji, a nie o skupionych w niej organizacjach — związkiem zbyt uległym, czyli nie dość roszczeniowym. Skutek zaś jest taki, że w odczuciu naszych członków nie dość skutecznie reprezentujemy ich bieżące interesy. I dlatego, mimo iż skupiamy w swoich szeregach zakłady zatrudniające ponad jedną trzecią ogółu pracujących w przemyśle polskim, w sumie nasi członkowie są bierni. Odbija się to na możliwościach działania, bo nasza siła przetargowa w stosunku do rządu nie może być duża, jeśli za nami nie stoją murem ani załogi kopalń, stalowni, hut itd., ani nawet ich dyrekcje.

Czy ta podwójna rola nie osłabia pozycji Konfederacji w negocjacjach ze związkami zawodowymi?

I tak i nie. Związki generalnie atakują nas za wszystko, więc jeden powód więcej czy mniej nie robi specjalnej różnicy. W rozmowach atakuje się nasz wizerunek, a nie nasze rzeczywiste racje czy argumenty. Jawimy się związkowcom jako organizacja krwawego kapitalizmu i z takiej pozycji dość trudno się negocjuje, ale przecież nie możemy się obrażać na rzeczywistość. Z jednej strony jest to skutek podwójnej roli, o której pan wspomniał, a z drugiej braku możliwości zaprezentowania swoich poglądów na szerszym forum. Dostęp do mediów jest problemem nie tylko naszej organizacji. W naszym życiu politycznym zjawisko atakowania wyobrażenia o wrogu — zamiast jego poglądów — jest dość powszechne.

A skoro już jesteśmy przy problemach negocjacyjnych — z dużym niepokojem obserwuję coś, co nazwałbym „odrywaniem się związków od mas”. Związki zawodowe niejednokrotnie stanowią trzecią stronę w negocjacjach z pracodawcami i bynajmniej nie reprezentują interesu pracowników. Dla przykładu: z analizy ekonomicznej przeprowadzonej w ramach przygotowań do restrukturyzacji wynika, że dane

przedsiębiorstwo sensownie byłoby podzielić na mniejsze jednostki i utworzyć z nich holding, bo to by usprawniło zarządzanie, zmniejszyło koszty itd. Związki są temu zdecydowanie przeciwne, bo to je parceluje i rozbija jednorodność konfliktu załoga — dyrekcja.

Tymczasem, w naszej ocenie, sprzeczność interesów pracowników i pracodawców jest pozorna lub skupia się na stosunkowo wąskim obszarze zagadnień, i to zagadnień, co do których częstokroć dość łatwo byłoby się porozumieć — gdyby nie związki zawodowe.

Czy wyjściem z tej sytuacji nie może być np. związanie się z jakąś siłą polityczną, która jednoznacznie określałaby „pozycje ideowe” Konfederacji?

Skoro i tak obracamy się ciągle w kręgu marksistowskiej terminologii, to powiem, że przełożenie społeczne współczesnych sił politycznych jest chyba jeszcze słabsze niż Konfederacji Pracodawców Polskich. Dlatego usilnie staramy się unikać afiliacji politycznych. Zresztą problem ten ma i swoją drugą stronę, to znaczy partie próbują nas wykorzystać jako „pas transmisyjny” — w sumie więc na sensowną, partnerską współpracę przyjdzie jeszcze poczekać. My też wolelibyśmy, żeby istniała potężna partia reprezentująca polityczne interesy pracodawców; wtedy byłibyśmy jej naturalnym sprzymierzeńcem.

Przed wyborami odbyliśmy spotkania z kierownictwami tych partii politycznych, które wydają się mieć trzeźwe spojrzenie na procesy gospodarcze. Wymienialiśmy poglądy, oni przedstawiali swoje oczekiwania w sferze mobilizowania elektoratu, my swoje w dziedzinie przyszłych rozwiązań legislacyjnych i na tym się kończyło.

Uważam zresztą, że jednym z poważniejszych błędów politycznych, jakie zostały popełnione w ostatnich latach, jest niedocenywanie przez kolejne ekipy roli przedsiębiorców. To jest dość zrozumiałe, bo w elitach władzy dominują postawy prometejskie lub czysto populistyczne — natomiast w życiu jest tak, że rząd

z parlamentem mogą przygotować założenia, społeczeństwo może dać przyzwolenie, ale konkretną robotą muszą się zająć bardzo określone ludzie: przedsiębiorcy i menedżerowie, bo oni mają dostatecznie silną motywację do działania i odpowiednie kwalifikacje — merytoryczne i psychologiczne, bo przecież kapitalistą nie zostaje się w wyniku studiów, tylko z wyboru.

Władza fascynuje się tymczasem grą ze społeczeństwem — żeby się zgodziło na zmiany i swoimi początkowo ogromnymi możliwościami sprawczymi. Na początku jest zawsze łatwiej, bo dokonuje się przełomów, decyzje są niekonfliktowe — stopień abstrakcji najważniejszych decyzji ustrojowych i ich odległe w czasie skutki powodują, że nikt nie protestuje, a wszyscy mają poczucie uczestnictwa w czymś wielkim. Potem dopiero do głosu dochodzą interesy, zjawia się rozczarowanie, wychodzą na jaw nieuchronne błędy, początkowa jedność okazuje się fikcją itd.

W swoich kontaktach z kolejnymi rządami doświadczyłem bardzo charakterystycznego zjawiska — moi kolejni rozmówcy przyznawali mi rację i dalej nic się nie działo. Dalej związki zawodowe są „pieszczochem” władzy. To wygląda na paradoks, ale na ich działania jest zawsze jakiś realny odzew, natomiast na nasze interwencje zawsze reakcja jest taka sama: macie rację — i na tym koniec. Jest to bardzo niepokojące, bo przedsiębiorcy, menedżerowie, pracodawcy wcale nie muszą wspierać reform. Oni i bez tego nie zginą z głodu. Mogą przejść w „szarą strefę” i to z pełnym poczuciem bezpieczeństwa, bo skoro komunizm nie zniszczył prywatnej przedsiębiorczości, która stanowiła wtedy zupełny margines życia gospodarczego, to nie jest możliwe wytopienie zjawiska obejmującego kilkadziesiąt procent obrotu gospodarczego. Żadna inkwizycja tego nie zlikwiduje, a gospodarki rynkowej bez przedsiębiorców, ani przeciwko nim zbudować się nie da.

Czy spory ze związkami zawodowymi — te pozamerytoryczne — wynikają z ich niechęci do konstruktywnej

współpracy czy z innego, socjalistycznego widzenia gospodarki?

To bardzo trudno ocenić i jeszcze trudniej udowodnić, chociaż odnośną wrażenie, że część przywódców związkowych całkowicie fałszywie pojmuje wolny rynek i jego mechanizmy, ale są i tacy, którzy, mimo iż rozumieją nieuchronność wielu niepopularnych decyzji, próbują trwać na klasowych pozycjach dla doraźnych korzyści politycznych.

Czy zatem nie należałoby szukać dojścia do pracowników z pominięciem związków — znowu wracamy do zagadnienia promocji i informacji?

I znowu odpowiem nie wprost. Kontakty z prasą mamy bardzo dobre, właściwie każda nasza inicjatywa spotyka się ze zrozumieniem i pomocą, natomiast w sumie niewiele z tego wynika, bo rzecz nie polega na moim wywiadzie czy publikacji oficjalnego stanowiska Konfederacji w jakiejś konkretnej sprawie. Problematyka ekonomiczna jest gazetowo nieatrakcyjna. To, co głośnie, nowe, bulwersujące — dobrze się sprzedaje, rozpala wyobraźnię, zwiększa krąg czytelników; natomiast rozważania na temat stosunków pracy, kapitału, zarządzania itp. wymagają aktywności czytelnika i pewnego wysiłku intelektualnego. W społeczeństwach, które do kapitalizmu szły kilka pokoleń i po drodze nie zbłądziły na manowce utopii gospodarczych, pewne sprawy są oczywiste, bo znane z własnego, najbardziej podstawowego doświadczenia, i tam niczego nie trzeba uświadamiać i tłumaczyć. Z kolei u nas tłumaczyć trzeba prawie wszystko i prawie wszystkim — jestem sceptykiem, jeśli chodzi o skuteczność takich ogólnonarodowych rekolencji. Dla zainteresowanych ilość informacji jest wystarczająca, a nie zainteresowani prawdopodobnie doznają edukacji na własnej skórze.

Do tej porcji ogólnie słusznych konstatacji należy dodać także to, co zwykle podaje się na początku, mianowicie: nie mamy armat. Konfederacja jest instytucją finansowo upadłą, zadłużoną i bez perspektyw na przetrwanie, jeśli nie ulegną zmianie

warunki zewnętrzne. Nasi członkowie notorycznie nie płacą składek. Wynika to z pewnych utrudnień natury formalnej, bo składka powinna być płacona z zysku, a kto nie ma (lub nie wykazuje) zysku, teoretycznie nie ma „tytułu” do zapłaty. Jest to oczywiście wymówka, bo przy obrotach rzędu biliona złotych kopalnia nie mająca żadnego zysku może bez kłopotów wygospodarować kilka milionów na składkę. Prawdziwa przyczyna leży jednak gdzieś indziej — Konfederacja nie załatwia zwolnień celnych ani ceł zaporowych, ani nie rozdziela kontyngentów, a generalne rozwiązania ustrojowe nie mają zbyt wysokiego priorytetu w bieżących płatnościach.

Podobny problem występuje z jeszcze większym natężeniem w polityce, bo teoretycznie każdy jest za demokracją, ale nikt nie chce za nią płacić. I tu nie chodzi o limuzyny dla działaczy partyjnych (choć ich też trzeba jakoś motywować, a przynajmniej zapobiegać negatywnej selekcji), ale o rzeczy tak podstawowe, jak lokale, telefony, eksperci, analizy, badania socjologiczne — i promocja w mediach, żeby przy okazji wyborów wiadomo było co się konkretnie wybiera. I żeby np. liberałów nie atakować za akurat dobry program prywatyzacyjny przy użyciu argumentów nie mających z tym programem nawet najlżejszego związku. Jeśli partia nie ma pieniędzy na skuteczne przedstawienie się społeczeństwu, to i wybory są fikcją i całe życie polityczne sprowadza się do inwektyw, procesów i sprostowań w gazetach. Demokracja polega na komunikacji społecznej i bez niej nie może istnieć.

W codziennej praktyce Konfederacji wygląda to tak, że jesteśmy nieskończenie ubożsi od związków zawodowych: ponad rok temu przeszliśmy na niemal całkowite społecznikostwo. Konfederacja Pracodawców Polskich nie ma praktycznie pracowników etatowych. Ja sam od czterech lat nie wziąłem tutaj ani złotówki i nie liczę kosztów, jakie poniosłem np. na przejazdy, co więcej, nawet dyrektor generalny, który w odróżnieniu ode mnie nie jest wybieralnym działaczem, tylko pracownikiem najemnym — też pracuje

tu społecznie. To się jednak w najbliższym czasie skończy.

To brzmi jak groźba.

To nie jest groźba, tylko realna ocena sytuacji. To, co można było zrobić bez pieniędzy zostało już zrobione. Struktura została zbudowana, kontakty nawiązane, udało się nawet przeforsować pewne rozwiązania legislacyjne, ale dalsza działalność w takim układzie nie ma sensu, bo negocjacje ze związkami zawodowymi, kiedy nie można się do tych negocjacji należycie przygotować, bo nie ma pieniędzy na ekspertyzy — to są negocjacje z góry przegrane. Nawet jeśli „nasze będzie na wierzchu”, to jakoś naszych propozycji będzie wątpliwa. Nie mamy pieniędzy na bieżącą działalność, na promocję, na edukację zewnętrzną i wewnętrzną. Dalsze rozbudowywanie struktury nie jest potrzebne: w tej chwili obejmujemy cały przemysł węglowy (63 kopalnie na 70), cały przemysł samochodowy (10 zakładów na 10), całą energetykę, węgiel brunatny...

Z drugiej strony, to są dziedziny, które mają największe problemy, więc ich obojętność wobec rzecznika własnych interesów wydaje się dość dziwna.

To musi znaleźć rozwiązanie ustawowe i doprowadzenie do takiego unormowania będzie naszym najpilniejszym zadaniem. Siła związków zawodowych bierze się stąd, że ich funkcjonowanie obciąża koszty, a nie zyski przedsiębiorstwa. Są w kraju firmy, które wydają dziesiątki miliardów na działalność związków, gdzie jest 80 pracowników na etatach związkowych i to wszystko płatne jest w ciężar kosztów; a jeszcze lokale, telefony, delegacje, samochody... — w efekcie za to płaci podatnik.

Uważam, że składka na organizacje pracodawców również powinna być księgowana jako koszt. Jeśli tego nie uda się przeforsować, postawię sprawę jasno na specjalnie zwołanym na październik walnym zgromadzeniu: albo rozwiążemy tę organizację, albo ja nie będę nią dłużej kierował.

W kampanii wyborczej obecne były wszystkie dające się pomyśleć nurty polityczne, ale większość z nich proponowała rozwiązania lewicowe (bolszewickie, socjalistyczne, socjaldemokratyczne, etatystyczne), często przy tym uważając się za prawicę. Czy to może mieć groźne następstwa?

Groźne jest co innego. Fikcyjna prawica czy nawiedzona lewica, to objawy szerszego zjawiska, które polega na utracie poczucia bezpieczeństwa. Poprzedni system zapewniał poczucie bezpieczeństwa — przynajmniej tak to się dzisiaj ludziom wydaje. Tłumaczenia, że to bezpieczeństwo było na kredyt, który właśnie obecnie spłacamy itd. — nie mają większego sensu, bo fobie społeczne nie podlegają racjonalnej argumentacji. W warunkach zagrożenia, priorytetem jest przywrócenie poczucia bezpieczeństwa i wtedy ludzie odwołują się do tego, co znają i co łatwo przychodzi im zrozumieć. Dlatego triumfy święci lewica, bo

idea sprawiedliwego podziału jest łatwa do zrozumienia. Zgłębianie procesów decyzyjnych, skomplikowanego instrumentarium ekonomicznego, działań warunkowych itp. — to wszystko jest dobre dla ludzi, którym się dobrze powodzi i którzy chcą, żeby im się powodziło jeszcze lepiej. Z takiej perspektywy łatwiej zgodzić się na coś, co nie jest oczywiste. Kiedy powszechne staje się poczucie zagrożenia (realne, albo wytworzone propagandą klęski przez nieodpowiedzialnych polityków), wtedy łatwiej znajdują poklask rozwiązania proste i „naturalne”.

Jeśli chodzi o generalną ocenę polityków (nie tylko w toku ostatniej kampanii wyborczej), to poza dwiema czy trzema partiami, głoszą oni potworne herezje ekonomiczne. Można ich podzielić na cynicznych i takich, którzy naprawdę wierzą w to, co mówią, ale skutek społeczny w obu przypadkach jest taki sam: dezorientacja i zamęt. Na skutki gospodarcze przyjdzie jeszcze trochę poczekać, ale niezbyt długo.

I ostatnie pytanie: jaki jest stosunek Konfederacji do rozmaitych metod prywatyzacji?

Wszystkie są dobre poza przesadnie rozreklamowanym lizingiem pracowniczym. Prywatyzacja, jako zjawisko, polega na tworzeniu zidentyfikowanego właściciela, a inne procesy są tu wtórne. Przeniesienie własności jest procesem cywilizacyjnym i społecznym, natomiast proces ekonomiczny to jest kreowanie właściciela. Czy to będzie konkretna osoba, czy instytucja, czy ogół akcjonariuszy wspierany mechanizmem giełdy — w każdym z tych przypadków istnieje zidentyfikowany, odpowiedzialny i skuteczny właściciel. Jedynie przy prywatyzacji pracowniczej właściciel znika, a pojawia się skrzyżowanie związkowca z rentierem: priorytetami stają się dywidenda, zatrudnienie, wynagrodzenie, a wolny rynek stanowi jedynie przeszkodę w realizacji tych szczytnych zamierzeń.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Międzynarodowa konferencja menedżerów

The Role of Managers in the Market Economy. East-West Lessons.

2-4 września 1993. Budapeszt.

Wybrane tezy konferencji

■ Reformy realizowane na Węgrzech od 1968 roku przyniosły wiele pozytywnych rezultatów. Menedżerowie stali się bardziej elastyczni, nauczyli się dostosowywać do zmian. Zdaniem dyskutantów menedżerowie faktycznie pełnią rolę właściciela, choć w ograniczonym zakresie z powodów ustrojowych i politycznych.

■ Jeśli można już mówić o rezultatach obecnie realizowanej transformacji systemowej, to muszą być one przypisane umiejętnościom węgierskich menedżerów i ich zdolnościom do adaptacji.

■ Menedżerowie w praktyce decydują o przebiegu procesu transformacji i stąd powinni: „korzystać z owoców prywatyzacji i dokonywanych zmian”.

■ W praktyce mamy do czynienia z wysokim tempem zmian na stanowiskach kierowniczych w przedsiębiorstwach; do gry wchodzi młodszy menedżerowie. Poinformowano nas, że 2/3 menedżerów to ludzie młodzi mający kilkuletni staż pracy na obecnych stanowiskach (choć mają dłuższy staż kierowniczy w ogóle).

■ Menedżerowie charakteryzują się

m.in. takimi negatywnymi cechami, jak: „nadmierna koleżeńskość”, nie walczą o klienta, brakuje im poczucia solidności i nastawienia na zysk a także brak im zdolności realistycznej oceny sytuacji i rozumienia finansów. Z drugiej strony, należy podkreślić, że są sprawni intelektualnie, dobrze wykształceni, kreatywni, elastyczni i szybko się uczą.

■ Strategia wprowadzania zmian (powinna być, a nie jest oczywiste, że jakaś w ogóle jest) musi opierać się na następujących założeniach:

● najpierw należy w pełni wprząć i wykorzystać wewnętrzne (krajowe) środki materialne i ludzkie; nie wolno zmarnować ani jednego człowieka, który coś pożytecznego potrafi robić,

● dopuszczać obcy kapitał tylko wówczas i w takim zakresie, gdy zapewnia rynki zbytu proporcjonalnie do swego udziału (minimum) i gwarantuje przetrwanie firmie (do własności dopuszcza się najpierw samych siebie, a potem innych i wtedy, gdy działalność obcych inwestorów przynosi korzyści i są nastawieni przyjaźnie (sic!)),

● z dużą ostrożnością należy wykorzy-

stywać obce firmy doradcze — pamiętać o globalnej i europejskiej bezwzględnej konkurencji (informacja o firmie to towar strategiczny).

■ Węgierskie doświadczenia i obecna sytuacja przemawiają za przyjęciem zasady, że udział we własności mają najpierw menedżerowie węgierscy. Oni potrafią to wykorzystać dla dobra kraju, a ich kraj powinien przekształcić się w „management society” — społeczeństwo menedżerskie.

W konferencji brali udział głównie menedżerowie. Oni narzucili styl i decydowali o treściach głoszonych poglądów. Głosy naukowców były słabe i nieliczne. Zresztą w istocie naukowcy popierali tezy menedżerów. W porównaniu z naszą praktyką i głoszonymi opiniami o naszej transformacji łatwo zauważyć różnicę w sprawie pozycji i roli menedżerów. Węgry nie poszły tak daleko jak Polska w praktykowaniu udziału załóg w zarządzaniu, stąd brak jakichkolwiek uwag czy propozycji dotyczących partycypacji pracowniczej. Można powiedzieć, że uczestnicy konferencji jednoznacznie ignorowali udział załóg w zarządzaniu.

Opr. H. S.

Dariusz Teresiński

Kalizm dialektyczny

Kalizm — (od imienia Kalego Wa-hima, syna Fumby) — teoria i praktyka zachowań społecznych przyjmująca model skrajnie subiektywnego wartościowania tychże (por. „paradoks krów”¹⁾).

Dialektyka — „nauka o powszechnych prawach rozwoju rzeczywistości, ujmująca wszystkie zjawiska w powiązaniu i uwarunkowaniu wzajemnym, traktująca rozwój, jako walkę wewnętrznych przeciwieństw, oraz oparta na tej teorii metoda poznawania a zarazem rewolucyjnego przekształcania świata”²⁾. Według Schopenhauera natomiast, „termin »dialektyka« (...) jako pierwszy (...) stosował Platon; widzimy, że Platon w *Fajdosie*, *Sofiście*, *Państwie* lib. 7 itd. przez słowo to rozumiał stałe użytkowanie rozumu i wprawianie się w tę sztukę”³⁾.

Stąd, kalizm dialektyczny, to kalizm rewolucyjny, transformacyjny i intelektualny zarazem.

Przykładów zachowań i postaw kalistycznych przytaczać nie warto, ponieważ każdy dzień przynosi nowe, poprzednie spychając do archiwów zbiorowej niepamięci (jeżeli historia cokolwiek nas uczy, to tego, że nigdy nikogo niczego nie nauczyła). Bardziej interesujące wydaje się rozważenie ewentualnych pożytków płynących z powszechnego stosowania kalizmu.

Pożytek główny leży w sferze aksjologii. Wartościowanie obiektywne, jakkolwiek teoretycznie możliwe, nie jest powszechnie stosowane. Ostateczną miarę wartości stanowi więc zawsze korzyść oceniającego, chociaż nie musi być ona bezpośrednia, materialna, ani nawet do końca uświadomiona.

Modelem najlepiej opisującym to zjawisko jest labirynt. Mimo iż konfitury stoją tuż za ścianą, żeby się do nich dostać, trzeba przebyć skomplikowaną drogę, w początkowej fazie znacznie oddalając się od celu. Tak samo, aby osiągnąć cel dydaktyczny, należy wprowadzać pojęcia nieraz

dość odległe od meritum zagadnienia, definiować je, obudowywać przykładami, modelować działanie opisywanych mechanizmów, aż wreszcie w umysłach odbiorców wytworzy się oczekiwane „zwarcie” — prezentowana idea ukaże im się z oczywistością, której nie udało się uzyskać, podając jedynie suchy opis czy definicję.

W kolejnych komnatach aksjologicznego labiryntu znajdują się kolejne służące wędrowcowi struktury: rodzina, krąg towarzyski, środowisko zawodowe, społeczność lokalna, naród, państwo, religia, cywilizacja, gatunek... W stosunku do każdej z nich mamy określone obowiązki i każda wynagradza lojalność swoich członków, zapewniając im bezpieczeństwo i ochronę przed członkami struktur konkurencyjnych.

Korzyścią członka rodziny jest bezinteresowna pomoc, za którą odpłaca on własną bezinteresowną pomocą. Oczywiście nikt nie oczekuje od szwagra natychmiastowego rewanżu po załatwieniu mu pracy za granicą, ale też normą jest, że szwagier nie odmawia pomocy przy budowie domu. Ważniejsze od wymiany usług (nie tylko materialnych, bo przecież rodzina zapewnia przede wszystkim spełnienie potrzeb emocjonalnych) jest poczucie lojalności rodzinnej. Nawet jeśli nie jest to lojalność sycylijska, to zawsze opiera się na prostym mechanizmie odróżniania „swoich” od „obcych”. Mało kto kępuje się wypić lampkę dobrego koniaku, który brat lekarz otrzymał od wdzięcznego pacjenta, a jednocześnie prawie wszyscy opowiadają się za bezpłatną, etyczną i pracującą w poczuciu misji służbą zdrowia — czy to brak logiki?⁴⁾

Sprawa komplikuje się nieco, kiedy jedne struktury służą innym: państwo broni rodziny, religia legitymizuje państwo, cywilizacja opiera się na wartościach religijnych itp. W każdym z tych przypadków zachodzi jednak identyfikacja wspólnoty i tego, co nią nie jest. Kargule, niewierni, Żydzi, masoni i cykliści nie posiadają at-

rybutu swojskości, należnego odpowiednio: Pawlakom, wyznawcom Proroka, gojom itd.

Różna miara przykładana do czynów i postaw, w zależności od tego, w jakiej relacji z oceniającym pozostaje ich podmiot, jest normą, a nie wyjątkiem. Dlatego też pełne oburzenia głosy potępiające relatywizm moralny najczęściej rozlegają się dopiero wtedy, gdy „Kalemu ukraść krowy”.

Odejście od takiego pojmowania świata możliwe jest dwiema drogami. Pierwsza z nich, mnemotechniczna, wiedzie poprzez odpowiedź na pytanie: czy moja negatywna ocena danego zjawiska oznacza, że chciałbym żyć w świecie, gdzie ono nie występuje, czy też wystarczy mi, aby ominęły mnie jego skutki; innymi słowy czy wolę nie płacić cła i nie dać się złapać, czy głosować na tych, którzy obniżą cła do poziomu, który skłonny byłbym zaakceptować?

Droga intelektualna wyznaczona została w inauguracyjnym wykładzie GOLEMA XIV. „Paradoksalność jej w tym, że od rozpoznania ulega zapaści”⁵⁾.

¹⁾ H. Sienkiewicz, *W pustyni i w puszczy*, PIW, Warszawa 1962 (H-85).

²⁾ *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1972 (U-94).

³⁾ A. Schopenhauer, *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów*, Wydawnictwo Literackie, Kraków-Wrocław 1983 (T-8-61).

⁴⁾ „Wyrazy »logika« i »dialektyka« (...) u starożytnych były stosowane jako synonimy; pomimo iż (...) przemyślać, zastanawiać się, obliczać; a (...), rozmawiać, to dwa bardzo różne pojęcia” [A. Schopenhauer, op.cit.]. Cząsy współczesne przyniosły logikę formalną i wraz z nią fałszywy (a bardzo rozpowszechniony) pogląd, jakoby można było orzekać o prawdziwości twierdzeń na podstawie ich budowy. Za logiczne uznaje się jednak zazwyczaj to, co jest zgodne ze światopoglądem oceniającego. Przykładowo, dla liberała z zasady wolności wynika ograniczenie roli państwa i niskie podatki, a według socjaldemokraty wolność można zrealizować jedynie w państwie spełniającym funkcje opiekuńcze i redystrybucyjne co nieuchronnie niesie ze sobą wzrost podatków. Logika jest tu bezradna, natomiast dialektyka pomóc może w znalezieniu źródła różnicy poglądów.

⁵⁾ St. Lem, *GOLEM XIV*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1981 (F-14-2).

Waldemar Rzońca

Działalność polskich przedsiębiorstw w Niemczech

Aktualnie obowiązująca wersja niemiecko-polskiej umowy o zatrudnieniu polskich pracowników w RFN powstała w wyniku zmian dokonanych 8 grudnia 1990 roku w porozumieniu międzyrządowym z dnia 31 stycznia 1990. Pełny tekst porozumienia oraz wskazówki wykonawcze dla urzędów niemieckich zawarto między innymi w Dzienniku Służbowym Federalnego Instytutu Pracy (*Dienstblatt der Bundesanstalt für Arbeit*, *Dienstblatt-Runderlaß* 73/91, z dnia 22 maja 1991). Porozumienie określa limity, warunki oraz tryb uzyskiwania zezwoleń na pracę w RFN dla polskich pracowników, realizujących w Niemczech umowy o dzieło zawarte między przedsiębiorstwami polskimi i niemieckimi.

W skali roku umowa dopuszcza zatrudnienie 21 670 pracowników z Polski, a w tym: do 10 000 w budownictwie oraz do 1000 monterów izolacyjnych. Niezależnie od powyższych liczb ustalono także następujące dodatkowe kontyngenty:

- 5000 pracowników w ramach umów o dzieło zawartych pomiędzy polskimi przedsiębiorstwami, a niemieckimi małymi i średnimi przedsiębiorstwami rzemiosła i przemysłu (jako przedsiębiorstwa małe i średnie uznano te, których roczny obrót nie przekracza 10 mln DM lub które zatrudniają mniej niż 65 osób),
- 500 pracowników pracujących w charakterze restauratorów,
- 8000 pracowników zatrudnionych w budownictwie, w latach 1991 – 1993.

Powyższe liczby są rozumiane jako średnie roczne. Jako pierwszy okres do obliczenia średniej rocznej przyjęto: 1 stycznia 1991 – 30 września 1992, a jako okresy następne – kolejne okresy obejmujące 12 miesięcy. Najwyższą liczbę zatrudnionych oblicza się w osobomiesięcach. Do zatrudnionych w danym

miesiącu wlicza się danego pracownika wtedy, gdy był on zatrudniony (jeszcze) 25 dnia tego miesiąca.

W umowie dopuszczono możliwość wprowadzenia zmian w wysokości ustalonych kontyngentów, z wyjątkiem liczb podanych w punktach 2 i 3. Celem ewentualnych zmian jest dostosowanie przyjętych limitów do rozwoju rynku pracy w RFN. I tak w przypadku polepszenia się sytuacji na niemieckim rynku pracy, limity obowiązujące w chwili wejścia w życie omawianej umowy zostaną zwiększone o 5%, za każdy 1% zmniejszenia się liczby bezrobotnych w ostatnich 12 miesiącach, natomiast w przypadku pogorszenia się sytuacji – limity te zostaną w takiej samej proporcji zmniejszone. Oceny bezrobotnych dokonuje się 30 czerwca danego roku i porównuje ją z liczbą bezrobotnych sprzed roku. Ewentualna zmiana kontyngentu następuje z dniem 1 października danego roku. Ustalono przez stronę niemiecką nowe limity są podawane do wiadomości strony polskiej do dnia 31 sierpnia danego roku.

Zgodnie z umową, zarówno strona polska, jak i niemiecka mają dbać o to, aby nie doszło do koncentracji regionalnej, ani też sektorowej w zatrudnieniu polskich pracowników w Niemczech.

W zakresie udzielania zezwoleń na pracę w RFN umowa dwustronna przewiduje następujące rozwiązania:

- Zezwolenia będą wydawane wyłącznie na realizację tych umów o dzieło, które wymagają zatrudnienia pracowników posiadających kwalifikacje zawodowe.

- Pracownicy bez kwalifikacji zawodowych uzyskują zezwolenie tylko wtedy, gdy jest to niezbędne do realizacji prac objętych umową o dzieło.

- Pracownik uzyska zezwolenie na pracę po spełnieniu następujących warunków:

- otrzymał pozwolenie na pobyt w Niemczech,
- przewidziane dla niego wynagrodzenie z tytułu pracy w RFN (włącznie z dodatkami z tytułu pracy za granicą) odpowiada wynagrodzeniu, jakie – zgodnie z układem zbiorowym (*Tarifvertrag*) – otrzymują w Niemczech pracownicy za wykonywanie takiej samej lub podobnej pracy,
- kopię umowy o dzieło wręczono właściwemu Krajowemu Urzędowi Zatrudnienia (*Landesarbeitsamt*).

■ Zezwolenie na pracę jest wydawane na okres przewidywanego czasu realizacji umowy o dzieło, na ogół jednak nie dłużej niż na 2 lata. Jeżeli realizacja umowy trwa powyżej dwóch lat, to zezwolenie przedłuża się, jednak o nie więcej niż 6 miesięcy. W szczególnych przypadkach – jeżeli z góry wiadomo, że realizacja umowy trwać będzie dłużej niż 2 lata – może zostać wydane zezwolenie na okres dłuższy, jednak nie przekraczający 3 lat. Wyjątek stanowią pracownicy wykonujący pracę kierowniczą oraz administracyjną, którzy mogą uzyskać zezwolenie na pracę na okres do 4 lat.

■ Zezwolenie na pracę jest wydawane w celu wykonania konkretnej umowy o dzieło. Może ono obejmować większą liczbę jednocześnie realizowanych umów.

■ Polski pracownik, który był zatrudniony w Niemczech w ramach realizowanej tam umowy o dzieło i jest przewidywany do zatrudnienia w ramach nowej umowy, może uzyskać zezwolenie na pracę wtedy, gdy okres pomiędzy wyjazdem z Niemiec oraz ponownym wjazdem w celu realizacji nowej umowy jest nie krótszy niż całkowity czas ważności ostatniego zezwolenia na pobyt w Niemczech. Okres, o którym mowa w poprzednim zdaniu wynosi co najwyżej dwa lata. Jeżeli dany pracow-

nik był zatrudniony w Niemczech przed wyjazdem z tego kraju przez okres nie dłuższy niż 9 miesięcy, to okres karencji wynosi 3 miesiące.

W porozumieniu niemiecko-polskim uzgodniono następującą procedurę udzielania zezwoleń na pracę w Niemczech. Po uzyskaniu przez polskie przedsiębiorstwo kontyngentu w polskim Ministerstwie Współpracy Gospodarczej z Zagranicą (w ramach limitów ustalonych w niniejszej umowie) oraz po zagwarantowaniu danemu pracownikowi pozwolenia na pracę w Niemczech przez Federalny Instytut Pracy (*Bundesanstalt für Arbeit*), pracownik otrzymuje niemiecką wizę pobytową na okres 3 miesięcy. Wiza wydawana jest przez niemieckie przedstawicielstwa w Polsce (ambasada, konsulat). Natomiast pozwolenie na pracę wydawane jest po przyjeździe do Niemiec, w odpowiednim Urzędzie Zatrudnienia (*Arbeitsamt*). Formalności niezbędne do uzyskania pozwolenia może załatwić — w imieniu swoich pracowników — zatrudniające ich polskie przedsiębiorstwo.

Omawiane niemiecko-polskie porozumienie rządowe zostało podpisane na czas nieograniczony. Każda ze stron ma prawo do pisemnego wypowiedzenia tego porozumienia, na 6 miesięcy przed końcem danego roku kalendarzowego. W takim przypadku porozumienie traci moc z końcem roku. Udzielone wcześniej zezwolenia na pracę pozostają w mocy.

Do realizacji omawianej umowy upoważnieni są: ze strony RFN — minister pracy i porządku publicznego (*Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung*) oraz ze strony Polski — minister pracy i polityki społecznej.

Zainteresowanie polskich przedsiębiorstw pracą w RFN na podstawie umów o dzieło, zezwalających na zatrudnienie polskich pracowników jest ogromne. Wynika ono głównie z niekorzystnej i pogarszającej się sytuacji na polskim rynku pracy oraz z możliwości realizowania w RFN kontraktów korzystniejszych finansowo, niż kontrakty krajowe.

W wielu przypadkach, ogromny zapal polskich firm do pracy w RFN poważnie maleje już na etapie załatwiania spraw formalnych związanych z umową oraz z uzyskaniem niezbędnych zezwoleń. Wynika to głównie z nieznajomości, przez polskie przedsiębiorstwa, procedury załatwiania tych spraw oraz z nieznajomości lub z niewystarczającej znajomości przepisów niemieckiego prawa o działalności gospodarczej.

Powyższe uwagi dotyczą przede wszystkim przedsiębiorstw, które po raz pierwszy podejmują działalność w RFN. Koszty wielokrotnych wyjazdów do Niemiec, w celu załatwiania spraw formalnych, są znaczne, a możliwości uzyskania niezbędnych informacji od innych polskich przedsiębiorstw, posiadających w tym zakresie doświadczenia — są prawie żadne. Niechęć do udzielania takich informacji jest uzasadniona kosztami poniesionymi na ich zdobycie oraz stosunkowo dużą konkurencją.

Pewną, niekiedy dosyć znaczną, pomoc można uzyskać w niemieckich Krajowych Urzędach Zatrudnienia (*Landesarbeitsämter*). Niektóre z nich przygotowały bowiem dla zainteresowanych dosyć wyczerpujące informacje na piśmie, określające tryb postępowania przy staraniu się o pozwolenie na pobyt oraz na pracę w RFN przy realizacji umów o dzieło. Przykładem może być Krajowy Urząd Zatrudnienia w Saarbrücken. Inne urzędy, które nie przygotowały informacji pisemnych, udzielają takich informacji ustnie, po uprzednim uzgodnieniu terminu spotkania. Poniżej omówiono kolejne kroki, które musi wykonać polskie przedsiębiorstwo oraz warunki, które musi spełnić, aby — siłami polskich pracowników — mogło realizować umowę o dzieło w Niemczech.

Krok 1 — Zawarcie umowy o dzieło z niemieckim przedsiębiorstwem.

Partnerami umowy nie mogą być osoby prywatne ani przedsiębiorstwa z obcych sobie branż. Umowa musi odpowiadać kryteriom umowy o dzieło, określonym w Kodeksie Cywilnym (par. 631-651). Istotą

umowy o dzieło jest samodzielne wykonanie dającego się z góry wyodrębnić oddzielnego dzieła. W szczególności, podpisana umowa nie może mieć cech przekazania polskich pracowników niemieckiemu przedsiębiorstwu (*Arbeitnehmerüberlassung*).

W umowie musi być podany dokładny wykaz robót do wykonania (*Leistungsverzeichnis*), wraz z danymi dotyczącymi np. liczby sztuk, ceny jednostkowej, adresu lub opisu miejsca budowy. Jeżeli podpisana umowa ma charakter ramowy, to odpowiedni wykaz robót do wykonania musi zostać do niej dołączony w momencie złożenia całości dokumentacji w Krajowym Urzędzie Zatrudnienia (*Landesarbeitsamt*).

Omawiając zawieranie umów o dzieło należy także zwrócić uwagę na fakt, że niektórzy spośród niemieckich partnerów żądają — przed rozpoczęciem prac — wpłacenia przez polskie przedsiębiorstwo kaucji gwarancyjnej, w razie niewywiązania się z umowy. W niektórych przypadkach wysokość tej kaucji stanowi dla przedsiębiorstwa na tyle duże obciążenie, że są one zmuszone do rezygnacji z umowy.

Krok 2 — uzyskanie kontyngentu na realizację zawartej umowy o dzieło.

Kontyngent jest przydzielany przez polskie Ministerstwo Współpracy Gospodarczej z Zagranicą, przy uwzględnieniu limitów ustalonych w niemiecko-polskiej umowie. Jego wysokość wyrażana jest w osobomiesiącach, z podziałem na wyróżnione okresy.

Krok 3 — zgłoszenie działalności polskiego przedsiębiorstwa na terenie RFN.

Zgodnie z par. 14 Ustawy Przemysłowej, podjęcie każdej stacjonarnej działalności gospodarczej w RFN musi zostać zgłoszone odpowiednim władzom. Niektóre Krajowe Urzędy Zatrudnienia (np. w Saarbrücken) nie wymagają pełnego zgłoszenia (w sensie wypełnienia odpowiednich formularzy), lecz żądają jedynie potwierdzenia (stempel, podpis na umowie o dzieło), że odpowiednie władze zostały poinformowane

o działalności na ich terenie polskiego przedsiębiorstwa, realizujące umowę o dzieło.

W przypadku przedsiębiorstw, które mają już w Niemczech niesamodzielny oddział (*unselbständige Zweigniederlassung*), działalność należy zgłosić władzom tej miejscowości, która jest siedzibą oddziału, natomiast w przypadku przedsiębiorstw nie mających własnego oddziału — władzom tej miejscowości, w której będzie realizowana umowa o dzieło. Przyjęcie zgłoszenia przez odpowiednie władze nie upoważnia jeszcze do podjęcia działalności gospodarczej w RFN, jeśli nie dopełniono pozostałych formalności, a w szczególności, jeżeli nie uzyskano niezbędnych zezwoleń (np. na pracę lub na prowadzenie działalności rzemieślniczej). Zgodnie z prawem niemieckim (Ustawa o Rzemiośle), budownictwo w zdecydowanej większości przypadków zaliczane jest do rzemiosła.

Przedsiębiorstwa realizujące budowy muszą zatem spełnić wymagania rzemiosła określone w niemieckiej Ustawie o Rzemiośle. Na ogół jednak nie są one w stanie tego uczynić, o czym dobrze wiedzą Niemieckie Izby Rzemieślnicze. W takiej sytuacji Izby przyjmują przeważnie jedną z dwóch następujących postaw:

- nie przeszkadzają polskiemu przedsiębiorstwu w realizacji umowy o dzieło w RFN, jeżeli jest to pierwsza umowa danego przedsiębiorstwa, natomiast w przypadku dalszych umów — z pełną konsekwencją egzekwują wymogi Ustawy o Rzemiośle (a w szczególności warunek wpisania do rejestru rzemieślniczego), włącznie ze stosowaniem przewidzianych kar (Izba Rzemieślnicza w Hannowerze),

- żądają spełnienia wszystkich wymogów Ustawy o Rzemiośle bez względu na to, którą z kolei umowę o dzieło realizuje dane przedsiębiorstwo (Izba Rzemieślnicza w Kaiserslautern).

Można przypuszczać, że przyjęcie drugiej postawy wynika nie tyle z chęci konsekwentnego przestrzegania prawa, co z tendencji do wyeliminowania z niemieckiego rynku konkurencyjnych (bo tańszych) przedsiębiorstw polskich.

Krok 4 — zgłoszenie działalności polskiego przedsiębiorstwa w odpowiednim urzędzie finansowym.

Na ogół Krajowy Urząd Zatrudnienia nie wymaga pełnego zgłoszenia przedsiębiorstwa, lecz jedynie poświadczenia (stempel, podpis na umowie o dzieło) urzędu finansowego, że został on powiadomiony o realizacji umowy o dzieło.

Krok 5 — uzyskanie decyzji Krajowego Urzędu Zatrudnienia o dopuszczeniu umowy o dzieło do realizacji.

Przedsiębiorstwo polskie wypełnia „oświadczenie dotyczące umowy o dzieło” (*Erklärung zum Werkvertrag*) oraz imienną listę pracowników przewidzianych do zatrudnienia w RFN i przekazuje całość dokumentacji dotyczącej umowy (kroki 1-4) właściwemu Krajowemu Urzędowi Zatrudnienia. Do końca 1992 r. za właściwy uznawano ten urząd, w którego okręgu polskie przedsiębiorstwo miało niesamodzielny oddział, a w przypadku braku takiego oddziału — urząd, w którego okręgu dokonano zgłoszenia działalności przedsiębiorstwa (krok 3). Urząd Zatrudnienia określony jako „właściwy” dla danego przedsiębiorstwa przy realizacji pierwszej umowy o dzieło, jest także „właściwym” dla tego przedsiębiorstwa przy realizacji każdej następnej umowy, na obszarze całych Niemiec. Według informacji uzyskanych w Urzędzie Zatrudnienia w Saarbrücken, od stycznia 1993 r. wszystkie polskie przedsiębiorstwa muszą składać dokumentację w jednym Urzędzie Zatrudnienia, a mianowicie w Düsseldorfie (stamtąd dokumentacja jest przekazywana do Duisburgu). Decyzja ta ma na celu ułatwienie stronie niemieckiej pełnego kontrolowania liczby wydanych zezwoleń na pracę i niedopuszczenia do przekroczenia kontyngentów ustalonych w umowie międzyrządowej.

W oświadczeniu dotyczącym umowy o dzieło (*Erklärung zum Werkvertrag*), przedsiębiorstwo polskie musi między innymi podać średnie miesięczne wynagrodzenie, które będą otrzymywać polscy pracownicy pracujący w RFN. Wynagrodzenie to nie może być niższe, aniżeli

wynagrodzenie niemieckich pracowników, wykonujących taką samą lub podobną pracę. Punktem wyjścia porównań są stawki określone w niemieckich układach zbiorowych (*Tariflöhne*). W lipcu 1992 r. minimalne łączne wynagrodzenie robotnika zatrudnionego w budownictwie (wraz ze wszystkimi dodatkami: napoje, noclegi itp.) nie mogło być niższe niż 3000 DM. Nieprzestrzeganie tego warunku jest jednym z częstszych powodów odrzucania umów o dzieło przez Krajowe Urzędy Zatrudnienia.

Po otrzymaniu całości dokumentacji Krajowy Urząd Zatrudnienia sprawdza następujące fakty:

- czy zawarta umowa jest rzeczywiste — zgodnie z przepisami Kodeksu Cywilnego — umową o dzieło, czy też umową o przekazaniu polskich pracowników do pracy w RFN,
- czy przy realizacji umowy będą zatrudnieni specjaliści pracujący w polskim przedsiębiorstwie,
- czy warunki pracy oraz płacy polskich pracowników nie będą gorsze od warunków przewidzianych dla pracowników niemieckich,
- czy przedsiębiorstwo polskie uzyskało kontyngent z Ministerstwa Współpracy Gospodarczej z Zagranicą.

Po rozpatrzeniu całości dokumentacji Krajowy Urząd Zatrudnienia (*Landesarbeitsamt*) podejmuje decyzję o dopuszczeniu lub niedopuszczeniu danej umowy do realizacji i w przypadku pozytywnym informuje o tym odpowiedni Urząd Zatrudnienia (*Arbeitsamt*). Czas potrzebny na rozpatrzenie dokumentacji wynosi średnio kilka tygodni (3-7) i zależy od liczby wniosków złożonych w danym okresie.

Krok 6 — uzyskanie promesy zezwolenia na pracę w RFN dla polskich pracowników.

Po wydaniu pozytywnej decyzji przez Krajowy Urząd Zatrudnienia, polskie przedsiębiorstwo dostarcza imienną listę pracowników właściwemu Urzędowi Zatrudnienia (*Arbeitsamt*), który sprawdza, czy poszczególne osoby nie przekroczyły dopuszczalnych okresów zatrudnienia w Niemczech i udziela promesy pozwolenia na pracę.

Krok 7 — uzyskanie wiz na okres 3 miesięcy.

Lista imienna z potwierdzoną przez Urząd Zatrudnienia promesą zezwolenia na pracę, jest dla niemieckich przedstawicielstw (ambasada, konsulat) podstawą do wydania polskiemu pracownikowi wizy pobytowej na okres 3 miesięcy. Wizy uzyskuje się w Polsce.

Krok 8 — uzyskanie zezwolenia na pracę.

Zezwolenie na pracę wydawane jest po wjeździe do Niemiec, w tym urzędzie zatrudnienia, który wydał promesę zezwolenia. Zezwolenie wydawane jest na okres nie dłuższy niż okres ważności wizy (3 miesiące). Jeżeli umowa o dzieło przewiduje zatrudnienie na okres przekraczający 3 miesiące, to zarówno przedłużenie wizy, jak i przedłużenie pozwolenia na pracę załatwia się w okresie późniejszym w Niemczech.

Polska nie jest jedynym krajem, z którym Republika Federalna Niemiec podpisała dwustronne porozumienie o zatrudnianiu obcokrajowców w Niemczech na podstawie umów o dzieło. Do innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej należą: Bułgaria, kraje byłej Jugosławii, Rumunia, Czechy i Słowacja oraz Węgry. Łącznie najwięcej umów o dzieło realizowanych jest w budownictwie. 30 czerwca 1992 roku całkowity kontyngent na wszystkie kraje Europy Środkowo-Wschodniej wynosił 100 000 osób, z czego w budownictwie pracowało 68 300 osób. Stanowi to 5,8% całego zatrudnienia w niemieckim budownictwie. Jak twierdzi prasa niemiecka, tak duże zatrudnienie pracowników z Europy Środkowo-Wschodniej w tej gałęzi gospodarki ma istotny wpływ na dużą liczbę bezrobotnych oraz pracujących w niepełnym wymiarze czasu. Na koniec czerwca 1992 r. liczba bezrobotnych w dziale budownictwa wynosiła w Niemczech 97 311 osób, natomiast liczba zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy (*Kurzarbeitern*) — 41 814. Drugą, negatywną dla Niemiec konsekwencją zawierania omawianych umów jest zmniejszenie się wpływów z tytułu ustawowych ubezpieczeń społecznych oraz wpływów do kasy socjalnej Niemieckiego Związku Budownictwa. Według obliczeń Centralnego Związku

Budownictwa Niemieckiego (*Zentralverband des Deutschen Baugewerbes*) sytuacja przedstawiała się następująco: w 1992 roku średni roczny dochód robotnika zatrudnionego w budownictwie w zachodniej części Niemiec wynosił około 49 000 DM, natomiast obowiązująca ustawowo stawka ubezpieczeń społecznych — 43,6%. Jeden robotnik wniósł zatem do kasy ubezpieczeń społecznych 21 364 DM. Uwzględniając całkowitą liczbę obcokrajowców zatrudnionych na podstawie umów o dzieło (68 300 osób), straty w tej kasie wyniosły około 1459,2 mln DM. Natomiast wydatki z powodu zwiększonej liczby bezrobotnych oraz zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu — zwiększyły się. Następną, ujemną dla Niemiec (w skali całego państwa) konsekwencją omawianych umów dwustronnych jest fakt zanizania cen kontraktów przez przedsiębiorstwa zagraniczne, w tym także polskie. Przedsiębiorstwa polskie mogą sobie np. pozwolić na obniżenie ceny o około 20-40% w stosunku do cen oferowanych przez przedsiębiorstwa niemieckie. Wynika to przede wszystkim z zadowolenia się mniejszym zyskiem, niż zyski przedsiębiorstw niemieckich (mierzonemu w markach), a w wielu przypadkach także ze znacznie mniejszych bezwzględnych kosztów ubezpieczeń społecznych oraz niższych podatków. Zanizanie cen przez przedsiębiorstwa z Europy Środkowo-Wschodniej sprawia, że nawet dobrze dotychczas funkcjonujące (wydajnie pracujące) niemieckie przedsiębiorstwa budowlane zaczynają nie wytrzymywać z nimi konkurencji.

Kolejnym powodem do niezadowolenia strony niemieckiej z dotychczasowej realizacji omawianej umowy dwustronnej z Polską jest fakt, że strona polska nie dotrzymała ustalonych w umowie limitów zatrudnienia i przekroczyła je do sierpnia 1992 r. o kilkadziesiąt procent. Konsekwencją tego było całkowite wstrzymanie przez stronę niemiecką w sierpniu 1992 r. wydawania zezwoleń na rozpoczęcie realizacji nowych umów o dzieło w budownictwie i utrzymanie tej decyzji w mocy do dzisiaj, co stało się przyczyną wielu kłopotów niejednej firmy polskiej, a także niemieckiej.

Jak stwierdził prawnik z Izby Rze-

mieślniczej w Hanowerze, umowa dwustronna z Polską ma dla Niemiec przede wszystkim charakter polityczny, a jej głównym celem jest niesienie pomocy, głównie technicznej, przedsiębiorstwu polskiemu, poprzez stworzenie im możliwości zapoznania się z nowoczesnymi technologiami stosowanymi w praktyce gospodarczej RFN, głównie w budownictwie. Z punktu widzenia gospodarczego, skutki realizacji tej umowy są dla RFN negatywne, co wyjaśniono powyżej.

Najbardziej zadowolone z międzynarodowych umów dwustronnych są w Niemczech przedsiębiorstwa zatrudniające partnerów z Europy Środkowo-Wschodniej w charakterze podnajemców. W takiej sytuacji, przedsiębiorstwo niemieckie udostępnia na ogół podnajemcy swoje wyposażenie techniczne (maszyny, urządzenia), podnajemca natomiast dostarcza taniej — jak na niemieckie warunki — siły roboczej. Różnica wartości kontraktów zawartych pomiędzy niemieckim inwestorem i niemieckim głównym wykonawcą, a głównym wykonawcą i podnajemcą polskim jest na ogół wystarczająco duża, aby główny wykonawca mógł na niej nieźle zarobić i to w dodatku niewielkim wysiłkiem (udostępniając jedynie sprzęt i ewentualnie materiały).

Polskim przedsiębiorstwom omawiana umowa stwarza zarówno szansę praktycznego poznania nowoczesnych technologii, jak i szansę realizacji interesujących finansowo kontraktów. Ponadto pozwala ona na wstępne zbadanie niemieckiego rynku oraz na wstępne zapoznanie się polskich przedsiębiorstw z niemieckim prawem gospodarczym, przed ewentualnym wejściem na ten rynek, już nie tylko jako podnajemcy realizującego umowę o dzieło, lecz jako pełnoprawnego partnera przedsiębiorstw niemieckich.

Polskie przedsiębiorstwa, które raz przebrnęły przez dość długą i kłopotliwą drogę, od podpisania umowy o dzieło począwszy, poprzez uzyskanie niezbędnych zezwoleń, a na realizacji umowy skończywszy, są na ogół zadowolone i — jeśli tylko mają możliwość — podpisują i realizują następne umowy.

Waldemar Rzońca

Autor — dr inż., jest pracownikiem naukowym Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Magdalena Szatkowska, Waldemar Szczepański

Spółki pracownicze — co dalej?

Jedną z dróg przekształceń przedsiębiorstw państwowych jest prywatyzacja w drodze likwidacji. Przedsiębiorstwo państwowe może być w tym przypadku zlikwidowane w celu sprzedaży, wniesienia do spółki, oddania na czas oznaczony do odpłatnego korzystania całego przedsiębiorstwa lub zorganizowanych części jego mienia. Istotą prywatyzacji likwidacyjnej nie jest więc likwidacja przedsiębiorstwa w sensie przedmiotowym, ale w sensie podmiotowym.

Najbardziej popularną drogą prywatyzacji przedsiębiorstw, w dotychczasowej praktyce gospodarczej, jest powstawanie tzw. spółek pracowniczych, korzystających odpłatnie z mienia przedsiębiorstwa, przede wszystkim w formie leasingu. W kraju powstało ponad 700 takich spółek, które przejęły w użytkowanie mienie przedsiębiorstwa, co stanowi ok. 7,8% ogółu przedsiębiorstw i ok. 32,5% przedsiębiorstw przekształconych. Proces „likwidacji” przedsiębiorstwa państwowego i przekazanie mienia spółce w tym trybie nie jest relatywnie długi i trwa przeciętnie około trzech miesięcy. Ta forma prywatyzacji wzbudza jednak sporo wątpliwości, zwłaszcza wśród ekonomistów, którzy wskazują na małą efektywność ekonomiczną tej formy przekształcenia.

Bardzo często poruszaną kwestią jest znaczne rozproszenie kapitału w spółkach pracowniczych. Z punktu widzenia ekonomicznego korzystna byłaby koncentracja kapitału w kilku rękach; właściciel powinien być wyraźnie określony. Natomiast analiza samej genezy powstania spółek pracowniczych wielokrotnie wskazuje na to, że powstały one przede wszystkim po to, aby zachować istniejące pracownicze status quo i przenieść dotychczasowy układ w nową strukturę organizacyjną.

Zauważa się w praktyce, że lepiej działają te spółki, w których kapitał

skoncentrowany jest w rękach własnej grupy osób, bądź też gdy do spółki wejdą z kapitałem osoby zewnętrzne, spoza grona pracowników przedsiębiorstwa.

Muszą być to osoby fizyczne, jednakże z kolei zbyt duży udział takich wspólników budzi wątpliwości. Chodzi bowiem o to, że spółka pracownicza korzysta z przywilejów polegających na:

- przejęciu mienia w odpłatne użytkowanie — bez zachowania trybu publicznego oddawania tego mienia,
- mniejszej — niżby to wynikało z samego tylko wzrostu cen — opłacie z tytułu korzystania z mienia. Spółka korzysta bowiem w tym przypadku z pewnego rodzaju „kredytu” niższe oprocentowanego niż otrzymany na zasadach ogólnych.

Tak więc inwestorzy fizyczni spoza grona pracowników przedsiębiorstwa wchodzi do niej niejako „na plecach” pozostałych wspólników-pracowników. W związku z tym znane są próby bezpośredniego transferowania środków inwestora do wspólników-pracowników, żeby uniknąć formalnie cech „spółki pracowniczej”. Jeśli więc udział takich inwestorów był bardzo duży, wówczas właściwszym byłoby zaoferowanie im przedsiębiorstwa do sprzedaży. Zmienia to jednakże formę prywatyzacji na z reguły mniej akceptowalną przez załogę, mimo iż de facto sytuacja pracownicza wcale nie musiałaby być gorsza. Przede wszystkim jednak odstrasza potencjalnych inwestorów, gdyż nie korzystają wówczas z preferencji spółek pracowniczych i muszą dysponować znacznie większymi środkami. Atrakcyjność tej formy może stać się wówczas wątpliwa, gdyż istnieją konkurencyjne sposoby ulokowania kapitału, mimo iż przy sprzedaży warunki i sposób zapłaty mogą być przedmiotem negocjacji z organem założycielskim.

Stąd też za bardzo celowe należy uznać poszukiwanie nowych dróg prywatyzacji w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, skierowanych do polskich przedsiębiorców prywatnych i menedżmentu przedsiębiorstw państwowych, zakładających, między innymi, sprzedaż ratalną. Ogólne założenia prywatyzacji z udziałem polskich przedsiębiorców przedstawić można następująco:

- proponowane rozwiązanie powinno stworzyć szeroki dostęp polskim przedsiębiorcom do prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych,
- transakcje prywatyzacyjne powinny mieć charakter kupna na raty, prowadząc do natychmiastowego przeniesienia prawa własności,
- koniecznością jest uwzględnienie partycypacji załóg w prywatyzacji,
- mechanizmowi sprzedaży na raty powinien towarzyszyć mechanizm zabezpieczający interesy Skarbu Państwa (wyeliminowanie spekulacyjnych transakcji),
- brak wyceny majątku nie może stanowić istotnej bariery spowalniającej proces prywatyzacji,
- proponowane rozwiązania powinny dotyczyć małych i średnich przedsiębiorstw,
- rozwiązania powinny być proste pod względem aplikacji i nie wywoływać dużych kosztów.

Obserwując dotychczasową działalność spółek pracowniczych, można zauważyć, że lepiej radzą sobie spółki powstałe w ostatnim okresie, niż te, które wzięły mienie w odpłatne użytkowanie w roku 1990 i 1991, i które oceniały możliwość swojego działania na podstawie wyników lat 1989/1990. Również należy sądzić, że gorzej działają spółki powstałe na początkowej fali prywatyzacji, być może wskutek nie do końca przemyślanych decyzji.

Powstawanie spółek pracowniczych uzależnione jest od spełnienia pewnych warunków (art. 38 ustawy

prywatyzacyjnej), wśród których zdecydowanie najbardziej dokuczliwym jest konieczność zgromadzenia przez spółkę kapitału w wysokości co najmniej 20% sumy funduszu założycielskiego i funduszu przedsiębiorstwa. Wskazuje się, że fundusz ten przecież nie odzwierciedla rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa. Należy jednak wyraźnie podkreślić, często nie rozumiane fakty, a mianowicie, że:

- zgromadzone 20% sumy funduszu założycielskiego i przedsiębiorstwa to wielkość kapitału spółki, a nie środki przeznaczone do budżetu,
- określony w powyżej podany sposób kapitał spółki nie ma bezpośredniego związku z określeniem wartości mienia przedsiębiorstwa (tzn. nie jest to 20% jego wartości), które spółka przejmie w odpłatne użytkowanie (najczęściej w leasing). Wartość ta ustalona jest w drodze negocjacji pomiędzy spółką a organem założycielskim i określona jest w umowie.

Intencją państwa jest zapewnienie adekwatności kapitału spółki do mienia przejmowanego przez nią w użytkowanie. Chodzi o zapewnienie wiarygodności jej działania. Z drugiej strony jednak w praktyce wartość rzeczywista może znacznie (kilka razy) odbiegać w dół od wartości księgowych. W wielu przypadkach może się okazać, że kapitał spółki jest większy od wartości mienia, co oczywiście podważa albo wyklucza sensowność brania tego mienia w leasing.

Jeżeli jednak założymy, że spółka pracownicza powstanie, to bardzo ważna do jej funkcjonowania jest zdolność do ponoszenia opłat z tytułu użytkowania mienia, tzw. rat leasingowych. Wysokość opłat zależy od wartości mienia wynegocjowanej w umowie. Rata leasingowa obejmuje tzw. ratę kapitałową i opłatę dodatkową. Opłata kapitałowa jest stała w całym okresie trwania umowy i jest to niejako opłata za majątek, który stanie się własnością spółki po zapłaceniu rat. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na fakt, że w nowych propozycjach przewiduje się przeniesienie własności mienia na rzecz spółki już po zapłaceniu 30%

wartości mienia, co może mieć kapitalne znaczenie dla jej funkcjonowania. Przeniesienie własności użytkowanego mienia na spółkę daje jej szansę ubiegania się o większy kredyt z zabezpieczeniem w postaci hipoteki. Opłata dodatkowa natomiast w uproszczeniu jest opłatą dzierżawną za korzystanie z mienia przedsiębiorstwa. Wysokość opłat dodatkowych do tej pory ustalana była jako iloczyn 75% stopy kredytu refinansowego ustalonego przez NBP i nie spłaconej części wartości mienia. Obecnie, Zarządzeniem ministra finansów z dnia 13 maja 1993 roku zmieniającym dotychczasowe zarządzenie w sprawie zasad ustalania należności za korzystanie z mienia Skarbu Państwa, nastąpiło przy leasingu obniżenie opłaty dodatkowej do 50% stopy kredytu refinansowego. Ze względu na trudne początki i „rozruch” spółki pracownicze w pierwszym roku płaciły 1/3 opłaty dodatkowej przypadającej na dany rok, a w drugim 1/2. Odraczano więc 2/3 opłaty z pierwszego roku i 1/2 z drugiego. Tych odroczonej kwot nie kapitalizowano, jednakże należało je spłacić do końca trzeciego roku (oczywiście oprócz przypadających na ten okres należnych opłat). Powodowało to spiętrzenie trudności finansowych. Obecnie można rozłożyć odroczone opłaty na czas trwania umowy leasingowej do 10 lat. Mało tego, jeśli spółka przeznaczy w pierwszych dwóch latach 50% zysku netto na własne inwestycje, to zaległe opłaty mogą być umorzone.

Możliwości inwestowania przez spółkę stanowią kolejną wątpliwość natury ekonomicznej; czy taka spółka może prawidłowo funkcjonować, zwłaszcza w dłuższym horyzoncie czasowym. Jeśli spółka pracownicza korzysta z mienia przedsiębiorstwa, które było w dobrym stanie technicznym, dysponowało nowoczesnym majątkiem, sprawa inwestycji jest trochę odsunięta w czasie. Rzecz zrozumiała, że relatywnie dobry majątek przedsiębiorstwa, jak również dobry stan finansowy spółki powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w cenie określonej w umowie leasingowej, przez co wyższe są raty leasingowe. Jeśli działalność spółki przyno-

si zyski, to ewentualne trudności są do przezwyciężenia. Natomiast ta forma prywatyzacji jest bardzo niekorzystna w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo ma duże potrzeby kapitałowe.

Nie jest to niestety doceniane przez załogi, a również często i przez kierownictwo. Teoretycznie najprostszym rozwiązaniem byłoby znalezienie przez funkcjonującą już spółkę silnego partnera krajowego lub zagranicznego. Zasilanie zewnętrzne, poprzez kredyt w większym wymiarze, też jest ograniczone ze względów formalnych (zabezpieczenie jedynie poprzez kapitał spółki, a nie użytkowany przez nią majątek), jak i merytorycznych (jak i z czego spłacać przy silnym obciążeniu ratami leasingowymi i ogólnie biorąc dość słabymi, mimo iż w większości lepszymi niż w przedsiębiorstwach państwowych wynikami osiąganymi przez spółkę). Nowe, już wprowadzone warunki finansowe leasingu oraz propozycje szybszego przeniesienia własności użytkowanego mienia na spółkę powinny przyczynić się do lepszego działania powstających spółek pracowniczych.

W sumie, jeżeli występuje inicjatywa organów przedsiębiorstwa, a załoga ma pozytywny stosunek do tej formy przekształcenia, i znajduje to uzasadnienie w przesłankach ekonomicznych, to należy takie działanie poprzeć. Należy jednakże uświadamiać sobie istniejące bariery i zagrożenia wynikające z tej konstrukcji przekształcenia. Sam fakt utworzenia spółki i przejścia przez nią mienia przedsiębiorstwa do odpłatnego użytkowania powinien stanowić jedynie punkt wyjścia dokonania następnej jej restrukturyzacji, polegającej między innymi na zmianie struktury własnościowej w kierunku jej koncentracji, przeniesienia własności użytkowanego mienia na spółkę, sprawniejsze zarządzanie (poprzez mocniejsze powiązanie wynagrodzeń zarządu z wynikami ekonomicznymi).

Magdalena Szatkowska
Waldemar Szczepański

Autorzy są pracownikami Delegatury Ministerstwa Przekształceń Własnościowych w Toruniu. Dr Waldemar Szczepański jest również pracownikiem naukowym Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu.

Tadeusz Waśniewski

Ocena wartości poznawczej rachunku przepływów środków pieniężnych — *cash flow*

Obliczane na podstawie bilansu wskaźniki zasobowe, aczkolwiek bardzo ważne w ocenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, to jednak wykazują one pewne wady ograniczające ich wartość poznawczą. Można do nich zaliczyć m.in. brak informacji dotyczących:

- możliwości upływniania aktywów w aspekcie czasowym,
- terminowości kapitału, a szczególnie możliwości prolongaty kredytów bankowych i zobowiązań krótkoterminowych ważnych do oceny zdolności płatniczej, np. regularnych płatności pieniężnych (płać, czynsze, podatki i inne),
- aktualnego stanu przedstawionych w bilansie zasobów.

Rozszerzenie wartości poznawczej wskaźników finansowych można uzyskać wykorzystując wielkości strumieniowe zawarte w rachunku wyników, co stanowi istotne źródło dalszych informacji do zarządzania przedsiębiorstwem. Jednym z narzędzi analizy i prognozy w zakresie określania możliwości finansowych i źródeł pochodzenia nadwyżki środków pieniężnych w przedsiębiorstwie jest rachunek *cash flow*.

Zależnie od sposobu sporządzania, stopnia szczegółowości i przyjętych celów spotyka się w literaturze różne ujęcia rachunku, które nie mogą być podstawą do formułowania jednoznacznych pojęciowo definicji *cash flow*, a mianowicie¹⁾:

- *cash flow* = wynik finansowy + amortyzacja,
- *cash flow* = wynik finansowy

+ przyrost rezerw tworzonych z zysku,

■ *cash flow* = wynik finansowy + amortyzacja + przyrost rezerw tworzonych z zysku — inne koszty niepieniężne (nie będące wydatkami),

■ *cash flow* = wynik finansowy + koszty niepieniężne (nie będące wydatkami) + przychody niepieniężne (nie będące wpływami).

Trzy pierwsze ujęcia wydają się być niekonsekwentne, gdyż *cash flow* korygowany jest tylko o niektóre wielkości występujące po stronie wydatków przy jednoczesnym pominięciu takich korekt w zakresie wpływów. Jedynie czwarte ujęcie definicji *cash flow* jest w pełni konsekwentne, chociaż najbardziej pracochłonne. Trzeba przy tym podkreślić, że w praktyce przedsiębiorstw, a szczególnie przy przekazywaniu informacji na zewnątrz stosuje się uproszczone sposoby obliczania *cash flow* — według pierwszej formuły (wynik finansowy + amortyzacja).

Mimo że w literaturze ekonomicznej panuje duży chaos pojęciowy dotyczący ustalania i funkcjonowania rachunku *cash flow*, to większość autorów — chociaż w niejednakowym stopniu — skłonna jest przypisać mu następujące cele:

- uzyskanie lepszego niż w bilansie i rachunku wyników skorygowanego obrazu wyniku finansowego, który spełniałby rolę indikatora zysku przy ocenie obecnej i przyszłej zyskowności (dochodowości),
- obliczenie nadwyżki finansowej

do ustalenia wewnętrznego stopnia samofinansowania (nowe inwestycje, przyrost środków obrotowych i utrzymanie bieżącej zdolności płatniczej — płatności).

Przy ustalaniu pierwszego celu uważa się, że *cash flow* lepiej od zysku bilansowego odzwierciedla osiągnięty efekt gospodarowania, gdyż zawiera on nie tylko różnicę między ujmowanymi w rachunkowości przychodami i poniesionymi w danym okresie nakładami, ale również ciche rezerwy. Zależą one od stopnia wykorzystania prawnie możliwych wariantów wyceny pozycji bilansowych oraz dodatkowego wzrostu amortyzacji i długookresowych rezerw, jako elementów kosztów. Rozpatrując *cash flow* z tego punktu widzenia można w zasadzie uznać, że jest on dobrym indykato-rem zysku odzwierciedlającym rzeczywisty przebieg siły dochodowej przedsiębiorstwa w okresach minionych i stanowi istotny punkt wyjścia do obliczania przyszłych możliwości utrzymania osiągniętych wyników.

W przeciwieństwie do zysku bilansowego *cash flow* jest bowiem mniej podatny na wymienione rodzaje manipulacji wynikiem działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Nie stanowi to jednak podstawy do traktowania *cash flow* jako zysku. Takie podejście do *cash flow* byłoby całkowicie błędne. Amortyzacja i rezerwy stanowią bowiem prawdziwe elementy kosztów, a ciche rezerwy tworzy wyłącznie różnica między zawyżonymi kosztami amortyzacji i rezerw a wielkościami tych pozy-

cji, wynikającymi z zastosowania ostrożnych zasad wyceny. Ponadto *cash flow* nie eliminuje wszystkich źródeł tworzenia cichych rezerw, np. nie są odzwierciedlane ewentualne manipulacje w wycenie zapasów. Powstające z tego tytułu ciche rezerwy ujawniane są dopiero w momencie sprzedaży składnika majątku, który został zbyt nisko wyceniony lub spłaty zawyżonego zobowiązania.

Pomimo zastrzeżeń dotyczących *cash flow* jest on używany nie tylko do analiz *ex post*, ale również analiz *ex ante* jako indyktor zysku. Praktyka taka stanowi czystą ekstrapolację bez brania pod uwagę zależności przyczynowych, których uwzględnienie jest konieczne (np. liczba zamówień, jakość zarządzania, koniunktura, wskaźniki wzrostu itp.). Trzeba podkreślić, że w dłuższych okresach zysk wykazuje podobne tendencje do zmian występujących w *cash flow*.

W realizacji drugiego celu *cash flow* ilustruje potencjał samofinansowania. Przy uwzględnieniu tego ujęcia zakłada się, że określone przez wielkość *cash flow* środki własne mogą być przeznaczane na inwestycje, dywidendę, uzupełnianie zapasów, spłaty zobowiązań i kredytów, a więc utrzymanie zdolności płatniczej. Pomimo dość istotnej krytyki *cash flow*, istnieje przekonanie, że spełnia on lepiej rolę indykatora potencjału finansowego niż zysk bilansowy. Ażeby takie funkcjonowanie *cash flow* mogło mieć miejsce w rzeczywistości, powinny być spełnione następujące warunki:

- zgodność wpłat i sprzedaży (np. przy sprzedaży kredytowej *cash flow* jest większy niż faktycznie uzyskane środki),
- zgodność wypłat i kosztów (np. przedpłaty dla dostawców mogą spowodować, że rzeczywista nadwyżka środków jest mniejsza niż *cash flow*,
- gromadzenie środków *cash flow* (głównie z zysku, amortyzacji i przyrostu rezerw) nie może prowadzić bezpośrednio do szybkich wypłat.

Pełne zachowanie takich warun-

ków jest bardzo często w praktyce raczej niemożliwe. Z tych też względów spotyka się w literaturze zarzut, że *cash flow* nie powinien spełniać roli czynnika oceny zdolności płatniczej, gdyż lepiej do tego celu nadaje się zakładowe planowanie finansowe. Nie ulega wątpliwości, że wykorzystanie danych planowania finansowego może mieć miejsce wyłącznie w analizie wewnętrznej (zakładowej). W analizie zewnętrznej nie ma możliwości uzyskania tego rodzaju danych. Dlatego też przeważa przekonanie, że lepiej jest krytycznie patrzeć na ten wskaźnik i w drodze odpowiedniej oceny określać jego wartość poznawczą, niż całkowicie odrzucać ten wskaźnik. Ponadto zwraca się uwagę, że warunki wymienione w punktach 1. i 2. nie są często tak bardzo istotne, gdyż nadmierne kredytowanie w jednym okresie może być kompensowane przez płatności okresu poprzedniego. Tak więc można przyjąć, że powstający niedobór wpłat przy sprzedaży na kredyt kupiecki jest często kompensowany przez wpłaty odbiorców, którzy w roku ubiegłym otrzymali kredyt.

Również warunek podany w punkcie 3. nigdy w pełni nie występuje w praktyce. Oznaczałoby to bowiem podobne podejście do *cash flow*, jak do zysku, który jest dzielony po zakończeniu roku i uzyskaniu decyzji co do jego podziału. Sytuacja, jaka ma miejsce przy podziale zysku, nie może być przenoszona na *cash flow*, gdyż taka analogia z zyskiem tu nie występuje. Firma nie czeka do końca roku z podziałem *cash flow*, jak to się stosuje w odniesieniu do zysku. Tak więc w analizie *ex post* można w zasadzie wskazać jaki zakres samofinansowania miała firma w ubiegłym okresie. Znaczna część środków jest już z reguły rozdysponowana i w momencie analizy rocznej nie stoi już do dyspozycji przedsiębiorstwa w formie pieniężnej. Stąd też przy ustalaniu wielkości *cash flow* w przyszłym okresie trzeba się opierać wyłącznie na prognozie.

Szczególna specyfika *cash flow* spowodowała, że w analizie finansowej podjęto próby dzielenia po-

szczególnych składników *cash flow* na dwie części:

- środki pozostające długoterminowo do dyspozycji przedsiębiorstwa, np. amortyzacja, przyrost rezerw z zysku,
- środki będące krótkoterminowo w gestii firmy, np. środki przeznaczone na wypłatę dywidendy²⁾.

Do oceny potencjału finansowania z uwzględnieniem kryterium czasu (okresu) pozostawania środków w dyspozycji przedsiębiorstwa przyjmuje się często w analizie zewnętrznej podział *cash flow* na dwie części, a mianowicie:

- ▲ zysk z roku ubiegłego
+ wzrost rezerw z zysku
+ amortyzacja
+ wzrost długoterminowych rezerw tworzonych w koszty
= część *cash flow* pozostająca długoterminowo do dyspozycji firmy,
- ▲ wzrost krótkoterminowych rezerw tworzonych w koszty
+ podatek dochodowy
+ dywidenda
+ bierne (pasywne) rozliczenia międzyokresowe
= część *cash flow* pozostająca krótkoterminowo (min. rok) do dyspozycji przedsiębiorstwa.

W analizach finansowych *cash flow* jest oceniany nie tylko w wielkościach absolutnych, ale również w relacjach do innych wielkości ekonomicznych, a w tym głównie inwestycji netto, zadłużenia efektywnego, kapitału:

<i>Cash flow</i>	<i>Cash flow</i>	<i>Cash flow</i>
Inwestycje	Zadłużenie efektywne	Kapitał własny

W uogólnieniach końcowych podkreślone zostaną najczęściej spotykane uwagi krytyczne, gdyż wydaje się, że *cash flow* nie spełnia w założonym stopniu wymienionych uprzednio celów. Trzeba przede wszystkim zaznaczyć, że wysokość *cash flow* jest obliczana na podstawie wielkości pieniężnych i tym samym pomijane są pozycje o charakterze niepieniężnym (amortyzacja, rezerwy). Dlate-

go staje się on kategorią o zupełnie innej treści ekonomicznej i wymiarze poznawczym niż zysk. Ponadto, o ile niektóre pozycje rachunku wyników oceniane są jako nieadekwatne przy obliczaniu wiarygodnej kwoty zysku, to nie można znaleźć dostatecznego uzasadnienia, dlaczego analiza pod kątem ich pieniężnego, czy niepieniężnego charakteru ma być lepszym rozwiązaniem przy ustalaniu wyniku działalności gospodarczej. Wydaje się, że dla ustalania realnego wyniku finansowego powinny być raczej badane i korygowane określone pozycje rachunku wyników. Również prognoza zysku na podstawie *cash flow* nie gwarantuje oczekiwanego wartości informacyjnej, gdyż może on być w znacznym stopniu zaangażowany w bieżące finansowanie działalności gospodarczej firmy.

Podobnie krytycznej ocenie należy poddać drugi kierunek informacyjny *cash flow* jako instrumentu potencjału finansowego i oceny zdolności płatniczej przedsiębiorstwa. Uzasadnienie tej oceny wymaga uprzedniego uzyskania odpowiedzi na dwa główne pytania:

● czy dodatni lub ujemny *cash flow* jest jednocześnie podstawą do pozytywnej względnie negatywnej oceny zdolności płatniczej?

● czy *cash flow* jest istotnym elementem informacyjnym w procesach decyzyjnych, a jeżeli tak, to w jakich?

Przy ocenie dodatniego czy ujemnego *cash flow* należy wskazać różne przyczyny, jakie mogą leżeć u podstaw takiego kształtowania się tej wielkości. Dodatnia wielkość może wystąpić wtedy, gdy obroty pieniężne mają duży udział w całości sprzedaży, co jest niewątpliwie zjawiskiem pozytywnym. Wartości ujemne mogą powstać przy znacznym udziale sprzedaży kredytowej (kredyt kupiecki) w całości obrotów oraz wzroście należności o negatywnym oddziaływaniu na bieżącą zdolność płatniczą. Dodatni *cash flow* powstaje wtedy, gdy przedsiębiorstwo zużywa w danym okresie zakupione w poprzednim okresie materiały, bez

jednoczesnego odtworzenia stanu zapasów. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku kredytowych zakupów surowców i materiałów, kiedy ich zużycie poprzedza faktyczną zapłatę, wynikających z tego zobowiązań. Przedstawione zjawiska pozwalają na stwierdzenie, że absolutna wielkość *cash flow* — dodatnia czy ujemna — nie jest jeszcze wystarczającym wyznacznikiem zdolności płatniczej i musi być rozpatrywana na tle kształtowania się innych parametrów, a szczególnie: stanu zapasów materiałowych, należności i zobowiązań z tytułu dostaw, zapłaconych i otrzymanych zaliczek itp.

Drugie ze sformułowanych pytań wiąże się ściśle z możliwościami wykorzystania dodatniego *cash flow* w celu sfinansowania: spłaty zadłużeń, inwestycji, dywidend i podatków. Problemem utrudniającym analizę tego zjawiska jest fakt, że *cash flow*, w przeciwieństwie do zysku, wykorzystywany jest na bieżąco w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa (przynajmniej do spłaty długów wobec dostawców i banków). Dlatego też nie ma możliwości przeprowadzania podziału pozytywnego *cash flow* na koniec okresu.

Zaprezentowane wskaźniki *cash flow* mają niewątpliwie istotne znaczenie w analizie ex post, ale wydają się być zbyt uproszczone przy wnioskach dotyczących przyszłości. Ich główną wadą jest jednostronne przyjęcie możliwości wykorzystania obliczonej nadwyżki środków, która w rzeczywistości ma charakter alternatywny. I tak spłata wielu bieżących i okresowych zadłużeń ogranicza możliwości inwestowania oraz zwiększania stanu środków obrotowych. Ponadto przy interpretacji obliczonej nadwyżki środków zakładany jest a priori stały poziom *cash flow*, co nie musi faktycznie wystąpić wobec znacznej wrażliwości tego wskaźnika na zmiany zapasów, produkcji w toku, należności, przedpłat i zobowiązań.

Wydaje się, że sama wielkość *cash flow* nie charakteryzuje w jednoznaczny sposób sytuacji finansowej

przedsiębiorstwa. Dlatego też *cash flow* musi być rozpatrywany w szerszym kontekście na tle wniosków wskaźnikowej analizy bilansu i rachunku wyników oraz w połączeniu ze szczegółową analizą elementów występujących w rachunku *cash flow*. Posługiwanie się wielkością *cash flow*, bez szczegółowej analizy źródeł powstawania poszczególnych elementów środków, może prowadzić do ustalania nieprawidłowych wniosków. Niewątpliwie błędne jest nadawanie tej wielkości cech i możliwości diagnostycznych w obszarze, który leży poza obszarem jego recepcji, np. identyfikowanie *cash flow* z zyskiem. Z drugiej strony wielkość ta stanowi bardzo istotne i niezbędne dla praktyki uzupełnienie wniosków oceny analitycznej o aspekt pieniężny, a wielkość *cash flow* odzwierciedla zmiany w pozycji finansowej przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie ważne w gospodarce polskiej, gdzie ten punkt widzenia był i jest częściowo nadal niedoceniany (zatory płatnicze, niewypłacalność przedsiębiorstw, opóźnienia w spłacie kredytów). Stąd istnieją bardzo duże możliwości wykorzystania *cash flow* w praktyce bankowej przy ocenie zdolności kredytowej oraz bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwami. Ponadto powinien on być stosowany w szerokim zakresie w analizach inwestycyjnych i symulacji podejmowanych projektów gospodarczych. Bardzo duże znaczenie — nie negowane w literaturze — ma wykorzystanie *cash flow* do planowania zdolności płatniczej przez szczegółowe ustalenie przychodów-wpłat oraz rozchodów-wypłat, co może mieć miejsce wyłącznie w analizach wewnętrznych (zakładowych).

Tadeusz Waśniewski

PRZYPISY:

¹⁾ WEBER H. K., *Rentabilität — Produktivität*, Poeschel Verlag, Stuttgart 1983, s. 109, 118.

²⁾ W spółkach akcyjnych w USA dywidenda jest wypłacana dopiero w 6 miesięcy po sporządzeniu bilansu.

Bogdan Nogalski

Spółka akcyjna — kapitałowa forma prywatyzacji polskich przedsiębiorstw

Spośród wszystkich podmiotów życia gospodarczego dominująca rola w gospodarce rynkowej przypada spółkom akcyjnym. Nie ma bowiem sfery działalności ludzkiej, w której spółki te nie odgrywałyby roli poważnego dostawcy kapitału. Spółki akcyjne wyrabiają przedsiębiorczość, a tym samym decydują o bogactwie narodu. Łącząc w sobie kapitały, które w rozproszeniu żadnego wpływu na rozwój gospodarczy nie mogłyby wywrzeć, stają się jego motorem.

Rozwój gospodarczy możliwy jest dzięki swobodnemu przepływowi (alokacji) kapitałów, powodującemu ich odpływ z przedsiębiorstw mniej efektywnych, a jednocześnie napływ kapitałów do przedsiębiorstw najbardziej efektywnych, dzięki czemu jeszcze bardziej zwiększa się dynamika ich rozwoju.

Funkcję alokacyjną w krajach rozwiniętych spełnia rynek kapitałowy.

Nie istnieje jednoznacznie sprecyzowana definicja rynku kapitałowego. Dla jednych jest to rynek, na którym następuje zetknięcie popytu i podaży kapitału pożyczkowego w formie pieniężnej, dla innych rynek kapitałów średnio- i długoterminowych, przeznaczonych na finansowanie inwestycji trwałych, niektórzy zaś widzą w nim rynek obrotu papierami wartościowymi.

Na rynku kapitałowym odbywa się proces przesuwania oszczędności pieniężnych — od pierwotnych ich dysponentów do ostatecznych użytkowników, w trakcie czego kapitał o charakterze oszczędnościowym przetworzony zostaje na inwestycje realne, czyli kapitał produkcyjny.

Najelastyczniejszymi podmiotami gospodarczymi z punktu widzenia rynku kapitałowego są spółki akcyjne. Ich elastyczność przejawia się m.in. w tym, że tylko one mogą pozyskiwać środki na finansowanie inwestycji poprzez emisję akcji, prze-

nosząc zarazem na kupującego ryzyko niepowodzenia. Pozostałe zaś podmioty mogą jedynie finansować swoje inwestycje z wypracowanych środków, kredytów bankowych lub emisji obligacji.

Aby osiągnąć podstawowy cel dokonującego się obecnie w Polsce procesu przekształceń, jakim jest rozwój gospodarczy, niezbędne jest uruchomienie mechanizmu alokacji kapitału poprzez rynek kapitałowy.

Szybka i efektywna alokacja kapitału wymaga jednoczesnych działań w dwóch kierunkach: pierwszym z nich jest przekształcanie przedsiębiorstw państwowych w spółki akcyjne, drugim zaś tworzenie rynku kapitałowego. Rozwinięty rynek kapitałowy ma m.in. następujące cechy:

- znaczną liczebność uczestników tego rynku — zarówno po stronie popytu, jak i podaży,
- wysoką częstotliwość obrotu walorami rynku kapitałowego,
- konkurencję pośrednictwa,
- zaufanie do właściwych mu instytucji.

Tworzący się obecnie w Polsce rynek kapitałowy nie ma wielkiej liczby uczestników. Brak powszechnego zainteresowania transakcjami giełdowymi w społeczeństwie wywołany jest m.in. niskim poziomem zamożności obywateli będącym skutkiem kryzysu gospodarczego, a tak-

że brakiem wiedzy o prawidłowościach funkcjonowania rynku i możliwościach inwestowania oszczędności poprzez giełdę.

Ponadto wiele takich instytucji rynku kapitałowego, jak: fundusze wspólnego inwestowania, towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne, zajmujących się inwestowaniem w papiery wartościowe, nie istnieje lub spełnia inne funkcje niż w gospodarce rynkowej.

Zwiększenie popytu na akcje polskich spółek można osiągnąć poprzez zlikwidowanie wszelkich barier utrudniających dostęp obcym inwestorom do krajowego rynku kapitałowego. Inwestorzy ci, wykupując pakiety kontrolne akcji, mogliby stać się inwestorami aktywnymi, zapewniliby jednocześnie — oprócz pieniędzy dla Skarbu Państwa — kredyty, technologie i kanały zbytu niezbędne dla rozwoju polskich spółek akcyjnych.

Istnieje też zbyt mała liczba spółek akcyjnych, których akcje są notowane na giełdzie. Jest to wynik powolności procesu prywatyzacji. O ile wstępny etap prywatyzacji — komercjalizacja, czyli przekształcanie przedsiębiorstw państwowych w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa przebiega w miarę sprawnie, to tzw. prywatyzacja właściwa, polegająca na emisji i sprzedaży akcji, napotyka liczne bariery.

Emisją akcji w krajach o rozwinię-

tym rynku kapitałowym zajmują się przeważnie wyspecjalizowane instytucje finansowe — tzw. domy emisyjne, w których roli mogą występować np. banki. Instytucje te z reguły są bardziej znane od wystawcy papierów, ciesząc się większym zaufaniem społeczeństwa i tym samym łatwiej im rozprzedać papiery wartościowe. Ponadto domy emisyjne, w przypadku gdy nie uda im się znaleźć dostatecznej liczby klientów gwarantując zakup papierów na własny rachunek.

Działalność instytucji finansowych uczestniczących w emisji nie kończy się jednak na wprowadzeniu papierów wartościowych do obrotu giełdowego. Regulują one także ich kurs giełdowy poprzez interwencyjne zakupy i sprzedaże na własny rachunek, w celu łagodzenia nagłych i silnych, ale przypadkowych wahań.

Brak domów emisyjnych w Polsce uniemożliwia szybkie wprowadzenie do obrotu giełdowego papierów wartościowych kolejnych spółek akcyjnych.

Po załatwieniu gwarancji spółka musi wydać prospekt emisyjny przedstawiający bardzo szczegółowo jej strukturę, wyniki ekonomiczne i perspektywy. Prospekty takie sporządzają wyspecjalizowane firmy konsultingowe gwarantujące swoją firmą rzetelność ich wykonania. Tego typu polskich firm, gwarantują-

cych najwyższą jakość wykonania prospektu jest mało.

Prawidłowo sporządzony prospekt emisyjny zawiera perspektywy rozwoju firmy. Charakterystyczne jest natomiast zachowanie się większości skomercjalizowanych przedsiębiorstw. Stosują one taktykę wycofania, nie mają wypracowanej strategii rozwojowej, domagają się pomocy finansowej od Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, posuwając się nawet do groźby strajku. Jest wątpliwe, aby firmy, które nie mają żadnej koncepcji rozwoju, znalazły nabywców na swoje walory.

Ważną właściwością rozwiniętego rynku kapitałowego jest wysoka częstotliwość obrotu jego walorami. Pozwala ona osiągnąć papierom wartościowym niezbędny poziom płynności. Akcje dużych, renomowanych firm znajdują się codziennie w obrocie, codziennie podaje się też ich notowania. Kto posiada więc papiery firm najbardziej aktywnych w obrocie, może w każdej chwili zamienić je na gotówkę lub inne papiery wartościowe.

Polski rynek kapitałowy z uwagi na małą ilość akcji w obrocie a także ograniczoną liczbę sesji giełdowych — właściwości tej nie posiada.

Podkreślić należy także zaufanie do instytucji rynku kapitałowego. Możliwości rozpoznania, ile firma jest warta, czy emisja papierów jest

zgodna z obowiązującymi zasadami związane są ze znacznymi nakładami czasu i pieniędzy. Dlatego też sporządza się prospekty emisyjne. Na rozwiniętych rynkach kapitałowych panuje zasada rzetelności w sporządzaniu prospektów. W warunkach polskich zasada ta nie zawsze jest przestrzegana (np. zachowanie się spółki Access sporządzającej prospekt emisyjny Okocimskich Zakładów Piwowskich).

Przygotowując prospekt emisyjny tuż przed sprzedażą akcji, z dołączonymi w pośpiechu aneksami na pewno nie stworzy się masowego i powszechnego akcjonariatu. Brak zaufania drobnych posiadaczy gotówki do instytucji rynku kapitałowego sprawi, że pieniądze te pozostaną poza obrotem kapitałowym. To zaś obniży skuteczność rynku kapitałowego w kształtowaniu alokacji w gospodarce.

Szybka i efektywna alokacja kapitału poprzez rynek kapitałowy zapewniająca rozwój gospodarczy kraju możliwa będzie w momencie, kiedy polski rynek kapitałowy będzie posiadał wszystkie właściwości rozwiniętego rynku kapitałowego. Osiągnięcie takiego stanu wymaga jednak wielu wysiłków, a także czasu.

Autor — prof. dr hab. jest pracownikiem Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu

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

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

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

Piotr Masiukiewicz

Amortyzatory finansowe

Specjalnym zabezpieczeniem zwrotności kredytu ustanawianym jako zabezpieczenie zasadnicze lub uzupełniające – mogą być amortyzatory finansowe (*sinking fund* – poduszki finansowe, bufory finansowe).

Są to metody wypracowane przez nową dziedzinę wiedzy tj. inżynierię finansową i coraz powszechniej stosowane w krajach o gospodarce rynkowej.

Istota takich rozwiązań polega zwykle na utworzeniu (wyodrębnieniu w przedsiębiorstwie) specjalnych funduszy, do których dostęp właściciela jest utrudniony.

Mogą one być zlokalizowane w:

- banku (kredytodawca),
- podmiocie gospodarczym (kredytobiorca).

Fundusze mogą być utworzone w wyniku wykorzystania wybranych aktywów, na przykład środków trwałych, materiałów, przyszłych należności, środków pieniężnych na rachunku bankowym, papierów wartościowych, itp.

Ich kreowanie następuje w formie postanowienia w statucie przedsiębiorstwa czy spółki, w umowie kredytowej lub w odrębnym porozumieniu kredytobiorcy i kredytodawcy.

Niewypełnienie umowy (porozumienia) przez kredytobiorcę powoduje przejęcie funduszu przez bank i zwiększenie kontroli nad przedsiębiorstwem.

Przeznaczeniem amortyzatora jest zabezpieczenie lub bezpośrednia spłata kredytu wraz z odsetkami.

Takie rozwiązanie zabezpiecza bank (lub innego pożyczkodawcę) przed przeznaczeniem posiadanych przez przedsiębiorstwo aktywów na inne cele, konkurencyjne wobec spłaty kredytu.

Techniki tworzenia takich wyodrębnionych funduszy, kontrolowa-

nych przez bank (lub innego pożyczkodawcę) są różnorodne.

Poniżej zaprezentowano kilka przykładów:

■ Wykorzystanie leasingu zwrotnego. Przedsiębiorstwo sprzedaje maszyny bankowi i następnie je leasinguje. Uzyskane przez przedsiębiorstwo środki finansowe są lokowane w banku jako lokata terminowa, na której ustanawia się blokadę tytułem zabezpieczenia spłaty kredytu.

■ Wykorzystanie cesji należności. W wyniku umowy przedsiębiorstwo-dostawca-bank należności wpływają na konto lokaty terminowej w banku. Zostaje utworzony fundusz zabezpieczenia kredytu w wyniku blokady tego konta.

■ Ustanowienie funduszu gwarancyjnego. Przedsiębiorstwa-kredytobiorcy wpłacają określony procent uzyskanej pożyczki na fundusz gwarancyjny pożyczkodawcy (banku). W przypadku niewypłacalności któregoś z pożyczkobiorców, z tego funduszu pokrywana jest strata. Uczestnicy (aktualni udziałowcy) funduszu pokrywają stratę proporcjonalnie. Po spłacie kredytu – udziałowiec funduszu otrzymuje zwrot wkładu pomniejszonego o kwotę wykorzystaną na pokrycie strat i ewentualnie stałą prowizję na rzecz funduszu gwarancyjnego. Taką technikę zastosowano m.in. w Banku Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych SA oraz poręczeń NBP w stosunku do kredytów przeznaczonych dla small businessu.

■ Założenie konta oszczędnościowego. Kredytobiorca otwiera rachunek oszczędnościowy w banku. Po zgromadzeniu odpowiedniej kwoty (np. 1/3 kredytu) otrzymuje kredyt. Ostatnią ratę spłaty kredytu stanowi kwota zgromadzona na rachunku oszczędnościowym. Taką technikę zastosowano na przykład w PBB Invest-Bank SA.

■ Wykorzystanie lombardu. Zabezpieczenie długu na papierach wartościowych własnych przedsiębiorstwa (wewnętrzny amortyzator) lub właścicieli (akcjonariuszy) spółki – kredytobiorcy (zewnętrzny amortyzator). Jednocześnie następuje dostosowywanie wielkości zabezpieczenia do aktualnej ceny zabezpieczenia i kwoty nie spłaconego kredytu. Pozwala to na stałe, proporcjonalne dostosowywanie wartości amortyzatora do kursów papierów wartościowych oraz odblokowywanie obrotu papierami wartościowymi przez kredytobiorcę (poprawa płynności kredytobiorcy). Nadwyżka wartości zabezpieczenia (w wyniku sprzedaży papierów wartościowych) może też być przeznaczona na spłatę zadłużenia.

■ Zastosowanie przewłaszczenia (okresowe przeniesienie praw własności określonych środków trwałych). Część aktywów przedsiębiorstwa staje się własnością banku w okresie spłaty kredytu. Na przykład może to dotyczyć wszystkich nowych maszyn kupowanych z kredytu.

■ Utworzenie funduszu reasekuracyjnego. Akcjonariusze albo pracownicy lub management tworzą fundusz z dobrowolnych wpłat, deponowany w banku jako lokata terminowa z blokadą na rzecz banku. Odsetki mogą być kapitalizowane lub wypłacane bieżąco – w zależności od warunków umowy.

■ Kredyt obligacyjny. Przedsiębiorstwo emituje obligacje zabezpieczone na aktywach, bez prawa ich dalszego obciążania (np. hipoteką). Cała emisja jest kupowana przez bank, który ma prawo kontroli stanu aktywów będących zabezpieczeniem obligacji.

Należy przewidywać, że nastąpi upowszechnienie technik inżynierii finansowej w Polsce.

Zbigniew Świątkowski

AT&T SYSTIMAX PDS — budowa i zastosowanie

We wrześniowym numerze przedstawiliśmy Państwu ogólną charakterystykę systemu SYSTIMAX PDS firmy AT&T. Omówiliśmy ogólną koncepcję systemu, zwracając uwagę na uniwersalność, modułowość i elastyczność zastosowanych rozwiązań. Omówiono również pewne aspekty ekonomiczne i ogólną architekturę sieci kablowej.

W drugiej części chcemy zająć się problemami budowy sieci kablowej i jej wykorzystaniem.

Budowa sieci

Budowa strukturalnej sieci okablowania jest przedsięwzięciem złożonym i winno być ono poprzedzone szczegółową analizą wymagań. Projektant powinien określić strukturę okablowania i wybrać optymalny zestaw elementów do jej realizacji.

Zaletą systemu AT&T SYSTIMAX PDS jest rozbudowana baza elementowa, pozwalająca w sposób ekonomiczny dopasować rozwiązania do potrzeb użytkownika.

Podstawowe znaczenie ma wybór szybkości transmisji 10 Mb/s, 20 Mb/s czy też 100 Mb/s, w nomenklaturze fachowej określanej jako Poziom 3, Poziom 4 i Poziom 5, z czym wiąże się odpowiedni wybór elementów konstrukcyjnych i kabli. Pod uwagę należy wziąć wieloletni okres eksploatacji i związane z tym możliwości modernizacji sieci i dopasowania jej do aktualnych potrzeb — przy minimalnych nakładach inwestycyjnych.

Sieć ma strukturę warstwową i budowę jej rozpoczyna się od rozmieszczenia w obiekcie punktów końcowych wyposażonych w zestaw standardowych gniazd typu ISO 8877/RJ45 (*Work Area Subsystem*). Umożliwiają one dołączanie urządzeń sieciowych przez specjalne kable łączące, wyposażone w szczególnych wypadkach w specjalne urządzenia dopasowujące (adaptery,

układy dopasowujące oporność falową transceiver). Modułarna budowa gniazd pozwala na wymianę wkładów w zależności od wymaganej szybkości transmisji (np. Poziom 4 na Poziom 5). Widok typowego gniazda przedstawiono na rys. 1.

Okablowanie poziome stanowi następną warstwę (*Horizontal Wiring SubSystem*). Wykonywane jest z reguły miedzianymi kablami zbudowanymi z czterech par skręconych nieekranowanych (UTP). Rozłożone są równomiernie w całym budynku lub jego fragmencie, łącząc punkty końcowe z węzłami sieci. Jedynie w szczególnych wypadkach mogą być stosowane kable światłowodowe.

Do rozprowadzenia kabli poziomych są wykorzystane przestrzenie międzypodłogowe, przestrzenie nad sztucznymi sufitami lub specjalne dukty z listew plastikowych. Zarówno kable informatyczne, jak i telefoniczne mogą biec w tych samych duktach obok siebie. Ze względu na dużą pracochłonność związaną z rozkładaniem tych kabli, zaleca się stosowanie kabli o podwyższonych w stosunku do wymagań parametrach (np. dla sieci Ethernet zalecane są obecnie kable Poziom 5). Typowe kable pokazano na rys. 2.

Istotnym problemem w budowie sieci jest prawidłowe rozmieszczenie i zaprojektowanie punktów węzłowych — wyposażonych w tablice krosujące (kolejny poziom — tzw. *Administration Subsystem*). Z reguły sieć posiada jedną tablicę krosującą

główną, tzw. MDF oraz w zależności od potrzeb jedną lub kilka tablic pomocniczych, tzw. SDF. Tablice muszą być tak rozmieszczone, aby długości poszczególnych odcinków okablowania poziomego zgodnie były z normą EIA/TIA 568 i nie przekraczały 90 m. W zależności od potrzeb stosowane są różne typy elementów krosujących, elementy przystosowane do połączeń stałych (*Cross Connect*) lub rozłącznych (*Patch Panel*). Elementy krosujące montowane są na tablicy przytwierdzonej do ściany lub w szafach 19" na specjalnych panelach. Fragment krosownicy systemu 110 przedstawiono na rys. 3. Do krosowania służą specjalne kable krosujące (*Patch Cords*). Ostatnio dla Poziomu 5 został wprowadzony nowy typ paneli krosujących z gniazdami RJ45, typu MULTIMAX M1000.

Powiązania między punktami węzłowymi sieci realizowane są w następnej warstwie połączeń międzywęzłowych (tzw. *Riser/Backbone Subsystem*). Poziom ten tworzy system magistral pionowych lub poziomych wykonanych wieloparowymi kablami miedzianymi lub wielożyłowymi kablami światłowodowymi. Liczba zainstalowanych par między krosownicami decyduje o elastyczności okablowania i z reguły stanowi 1/2, 2/3 lub 100% liczby par okablowania poziomego, kończącego się na danej krosownicy. Przede wszystkim stosowane są połączenia między tablicą krosującą główną (MDF) a tablicami pomocniczymi (SDF), co

umożliwia w przypadku zachowania norm transmisyjnych budowanie sieci z centralnym umieszczaniem aktywnych elementów sieciowych. Jeżeli odległości między tablicami krosującymi są duże i przekraczają odległości zalecane w normach EIA/TIA dla połączeń sieciowych, urządzenia aktywne sieci muszą być rozdyskrebowane w kilku węzłach sieci. W takim przypadku do połączeń międzywęzłowych wykorzystywane są również kable światłowodowe, co znacznie rozszerza możliwości konfiguracyjne sieci. Schemat powiązań kablowych w dużym obiekcie przedstawia rys. 4. Z góry zakłada się, że połączenia między poszczególnymi obiektami w kampusie będą wykonywane kablami światłowodowymi (tzw. *Campus Subsystem*). Eliminuje to problem elektrycznych poziomów odniesienia i związany z tym problem zakłóceń elektromagnetycznych.

Warstwowa budowa okablowania powoduje, że zmiany wprowadzane na jednym poziomie nie rzutują na inne poziomy. Stąd bierze się duża łatwość wprowadzania modyfikacji, np. zmiana typu gniazd z poz. 4 na poz. 5, dodawanie kabli w okablowaniu poziomym lub połączeń międzywęzłowych. Oczywiście wymaga to zaprojektowania tablic krosujących z odpowiednią rezerwą styków na dodatkowe połączenia.

Zastosowanie

Potencjalnymi użytkownikami okablowania strukturalnego są przede wszystkim duże firmy o profilu bankowym, handlowym lub produkcyjnym, gdzie dostęp do komputera na stanowisku pracy jest warunkiem koniecznym. Oznacza to bardzo dużą liczbę połączeń oraz konieczność stałej ich modyfikacji. Przede wszystkim sieci strukturalne znalazły zastosowanie w przypadku tworzenia rozproszonych systemów komputerowych, gdzie duża liczba komputerów jest wzajemnie powiązana ze sobą.

AT&T SYSTIMAX PDS zapewnia uniwersalne rozwiązanie, umożliwiające wykorzystanie jednej struktury kablowej w różnego typu ze-

stawieniach. Za prawidłową współpracę różnych typów urządzeń (pochodzących od znanych producentów) z systemem okablowania odpowiadają w ramach AT&T Bell Laboratories.

Najszerze wykorzystanie okablowanie strukturalne znalazło przy tworzeniu sieci złożonych z komputerów personalnych, pracujących w standardzie Ethernet pod systemem sieciowym Novell NetWare (szybkość transmisji 10 Mb/s).

Kolejnym wariantem sieciowym obsługiwany przez okablowanie strukturalne jest Token Ring, szeroko stosowany w środowisku systemów IBM (szybkość transmisji 4 Mb/s i 16 Mb/s). Obecnie coraz większego znaczenia nabierają sieci światłowodowe realizowane w standardzie FDDI (*Fiber Distributed Data Interface*) o szybkości transmisji 100 Mb/s. Standard ten ma istotne znaczenie przy obróbce danych graficznych (np. mapy) i związanych z tym przesyłaniem maszynowych danych, oraz przy transferze informacji między sieciami (FDDI BackBone).

W ostatnim okresie pojawiła się możliwość szybkiej transmisji przy wykorzystaniu kabli miedzianych (tzw. TP-DDI) zamiast światłowodów. Dotyczy to stosowania kabla miedzianego o szybkości transmisji 100 Mb/s. Dlatego zaleca się wykorzystanie tego typu kabla do połączeń poziomych między krosownicami a gniazdami końcowymi.

Poza tym, okablowanie strukturalne znalazło również zastosowanie w klasycznych systemach komputerowych, w których jednostka centralna (tzw. *Main Frame*) współpracuje z dużą liczbą terminali. Przykład mogą stanowić systemy terminalowe 3270 dołączane do zestawów centralnych IBM. Również popularne systemy AS400 mogą korzystać przy dołączaniu urządzeń peryferyjnych (terminale, drukarki) z okablowania strukturalnego, co pozwala na wyeliminowanie kabli typu TWI-NAX.

System okablowania strukturalnego znajduje szerokie zastosowanie przy budowie sieci UNIX, wykorzystujących protokoły ETHERNET

i RS232. Stacje robocze i terminal-serwery (koncentratory terminali) dołączane są bezpośrednio do sieci poprzez standardowe adaptory sieciowe (karty) wyposażone w złącza RJ45. Istnieje również możliwość bezpośredniego dołączania terminali wyposażonych w złącza RS232. AT&T opracowało specjalny system adapterów (typ 355A i 368A) umożliwiających dołączanie terminali do gniazd końcowych RJ45 (dopuszczalna odległość terminala od jednostki centralnej wynosi standardowo 90 m). Wykorzystanie okablowania w sieci ETHERNET pokazano na rys. 5.

Podsumowanie

AT&T SYSTIMAX PDS jest uniwersalnym systemem okablowania strukturalnego, wykorzystującym nieekranowane miedziane pary skręcone i kable światłowodowe. Okablowanie stosowane jest do realizacji połączeń różnych systemów komputerowych, takich renomowanych firm, jak: IBM, HP, DEC, NCR, WANG i APPLE, jak również budowy lokalnych sieci mikrokomputerowych w standardzie Ethernet, Token Ring, FDDI, TP-DDI.

Modularna struktura i szeroki asortyment elementów konstrukcyjnych zapewniają dużą elastyczność i dopasowanie do aktualnych potrzeb odbiorcy, gwarantując dużą ekonomiczność.

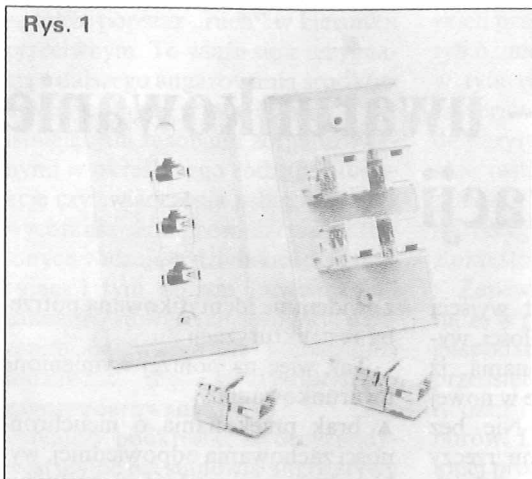
Atesty i gwarancje udzielane przez firmę AT&T zapewniają długi czas eksploatacji sieci. Zapewniona jest również współpraca z szeregiem urządzeń sieciowych (koncentratory, bridge, routery), produkowanych przez głównych wytwórców tego sprzętu: 3Com, Synoptics, Cabletron, Ungerman BUS i innych.

Oferowane rozwiązania są zgodne z amerykańską normą okablowania budynków biurowych EIA/TIA 568, przyjętej za podstawę normy ISO/IEC, będącej w trakcie opracowania.

Zbigniew Świątkowski

Autor jest wiceprezesem firmy ANDRA Co.Ltd.

Rys. 1



Rys. 2

Skręcone wiązki parowe

Kable 1010

(Od lewej do prawej)
Kabel 1010 LAN, Kabel LAN
1061 o Rozszerzonym
Działaniu, Kabel Mieszany
1090, Sważeniowy Kabel
Budyńkowy (LGBC)

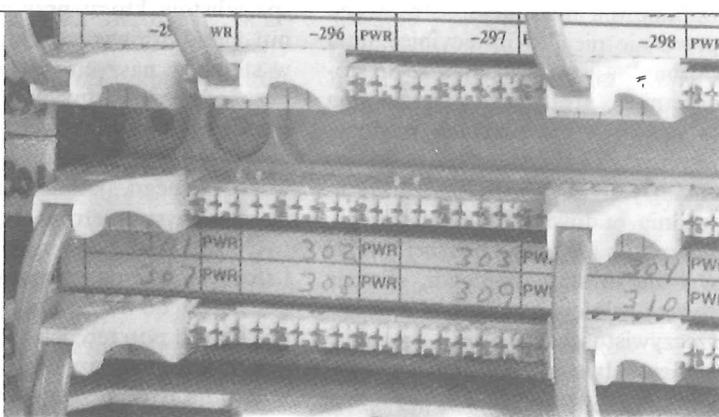
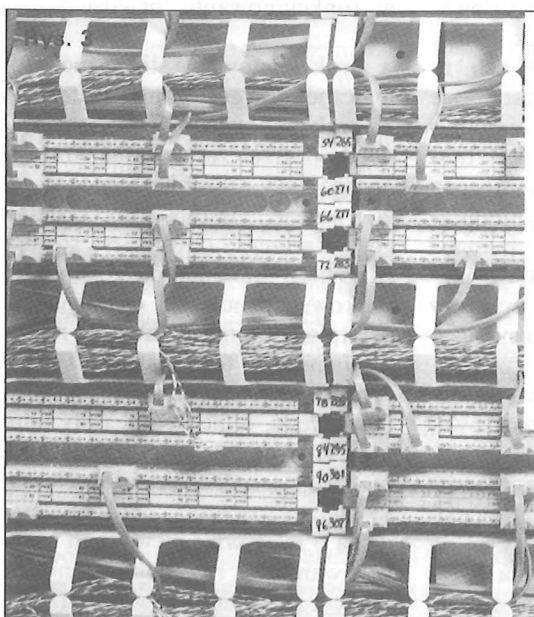
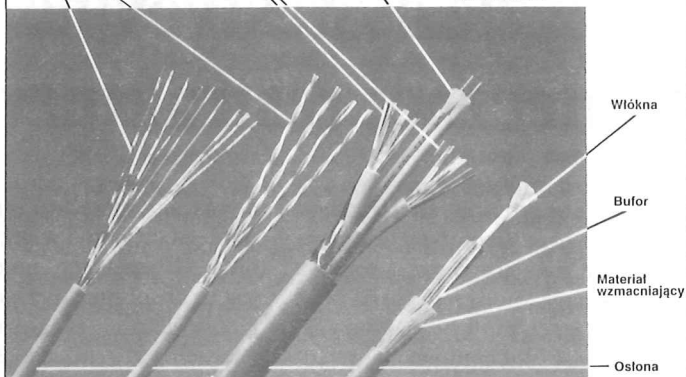
Włókno

Włókna

Bufor

Materiał wzmacniający

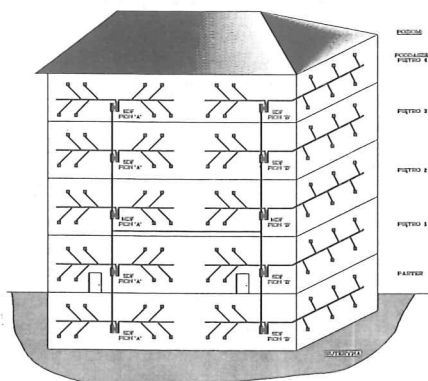
Oslona



Konstrukcja kostek
zakończeniowych przełącznicy typu
110. Wstawka (szczegóły) ukazuje
sznury przyłączeniowe, kostki
przyłączeniowe i etykiety.

Rys. 4

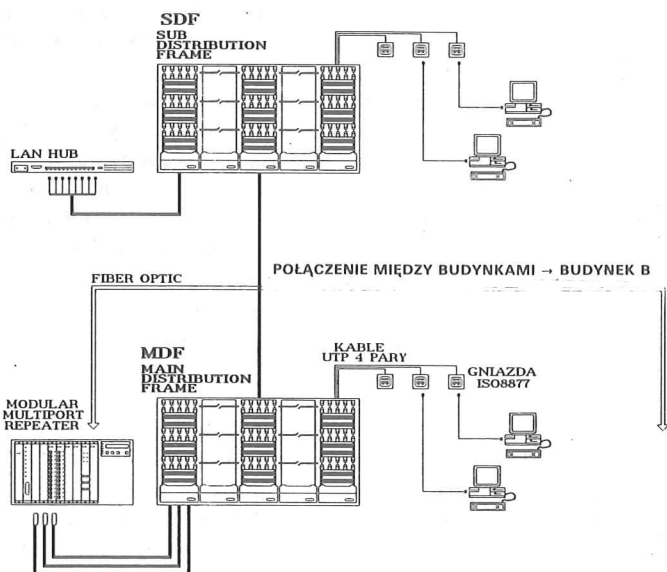
SCHEMAT IDEOWY ROZPROWADZANIA KABLI
W STREFACH OKABLOWANIA



Rys. 5

SIEĆ ETHERNET 10baseT 10Mbit/sek

BUDYNEK A



Grażyna Osbert-Pociecha

Decyzje dywestycyjne — uwarunkowanie skutecznej restrukturyzacji

Aktualna sytuacja sporej części polskich przedsiębiorstw, którym w ramach trwającego wciąż procesu transformacji polskiej gospodarki przyszło przebudowywać swoją istotę i zasady funkcjonowania, wskazuje na to, że bynajmniej nie jest to zadanie dla nich łatwe. Stosowana przez nie niejako intuicyjnie „linia obrony” — sprowadzając się do stosowania „strategii” przeczekania — w wielu przypadkach pogłębia jeszcze stan kryzysu, w jakim się one znalazły, tym samym opóźnia i utrudnia budowanie nowej strategii, kompatybilnej do będącej wciąż w fazie in statu nascendi, chociaż coraz pełniej ustrukturalizowanej rzeczywistości rynkowej.

Generalnie badane przedsiębiorstwa jak gdyby wzbraniały się z precyzowaniem swojej misji strategicznej, tj. dalekosiężnych celów, które zamierzają osiągnąć w przyszłości i tym samym przed identyfikowaniem swojego miejsca w przestrzeni gospodarczej, choćby tylko za pomocą dwu- (produkt/rynek) lub trójwymiarowej (konsumenci/funkcje/technologia) koncepcji swojego działania.

Jeśli nawet polskie przedsiębiorstwa generują tego typu koncepcje, to unikają raczej ich sformalizowania, uciekając jak gdyby przed braniem odpowiedzialności za ich realizację.

Z kolei w tych przypadkach, gdy strategia taka została sformułowana i nadano jej nawet postać sformalizowanego programu rozwoju, charakterystyczne jest tu kurczowe trzymanie się aktualnego status quo. Planowane przedsięwzięcia koncentrują się na modernizacjach technologicznych, doskonaleniu poziomu jakościowego wytwarzanych wyrobów lub usług, ewentualnie na zmianach w organizacji produkcji, abstrahując tym samym od założeń dotyczących rodzaju produktu, usługi zaspokajającej określone potrzeby klientów, technologii. Poniekąd ten brak założeń marketingowych sta-

nowiących przecież punkt wyjścia strategii działania w przyszłości, wynika z niepełnego przekonania, iż jest to absolutnie niezbędne w nowej rzeczywistości rynkowej. Nie bez znaczenia dla takiego stanu rzeczy pozostaje fakt braku odpowiednich specjalistów, którzy przy zastosowaniu standardowych technik byłiby w stanie w naszych warunkach, tj. przy relatywnie dużym marginesie niepewności wynikającej z niestabilności systemu finansowo-podatkowego, celnego, kursu walutowego i innych parametrów ekonomicznych, dokonać pogłębionych analiz i sformułować na ich podstawie sugestie, co do poziomu i struktury przyszłych potrzeb, ich zróżnicowania, kierunków rozwoju.

Istotną barierą zdecydowanie aktywnego podejścia do sprecyzowania swojej strategii działania jest odnoszący się do wielu przedsiębiorstw — stan entropii jeśli chodzi o przedmiot i zakres ich działania. Jest on m.in. skutkiem nawarstwienia się różnych działań i ich następstw z przeszłości.

Brak jasno sprofilowanego przedmiotu i zakresu działania często daleko idące jego rozproszenie jeszcze bardziej nasila potrzebę rozpoznania tendencji rozwojowych poszczególnych produktów, usług, możliwości rozbudowywania związanych z nimi rynków czy wreszcie tendencji technologicznych, które mogą przesądzać o zachowaniu przez nie konkurencyjności na rynku.

Kolejnym źródłem generującym zahamowania i bariery przed podejmowaniem aktywnych działań na rzecz formułowania strategii jest również świadomość istnienia luki techniczno-technologicznej, a właściwie ograniczonych możliwości jej przewyższania, albowiem uwarunkowane jest to głównie dostępem do środków kapitałowych. Te ostatnie stanowią podstawowe ograniczenie fazy urzeczywistniania strategii nawet wówczas, gdy wiąże się ona

z ewidentnie identyfikowaną potrzebą restrukturyzacji.

Tak więc na poniżej wymienione uwarunkowania:

- ▲ brak przekonania o nieuchronności zachowania odpowiedniej, wybiegającej w przyszłość perspektywy w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa,

- ▲ brak opanowania strony metodologicznej przygotowania strategii,

- ▲ brak odpowiednio przystosowanej do potrzeb zarządzania strategicznego bazy informacyjnej,

- ▲ wreszcie niestabilność systemu gospodarczego, co nie jest równoznaczne z immanentną gospodarcze rynkowej turbulencją otoczenia, ta ostatnia bowiem nie dotyczy z reguły fundamentów tego systemu, tj. rozwiązań systemu podatkowego, finansowego, celnego, itp. (gdy tymczasem w naszej gospodarce wciąż następują w tym obszarze przełomowe zmiany i zwroty) — które przesądzą o relatywnie niewielkim zaangażowaniu na rzecz budowania (w pełnym rozwinięciu) swojej strategii działania przez badane przedsiębiorstwa,

nakładają się jeszcze określone stereotypy działania, brak tradycji i doświadczeń w stosowaniu pełnego wachlarza narzędzi zarządzania strategicznego.

Na obecnym etapie do nich właśnie należą decyzje dywestycyjne. Większość polskich przedsiębiorstw strukturalizuje swoją strategię działania przede wszystkim za pomocą decyzji inwestycyjnych, tj. poprzez wprowadzenie nowych dodatkowych zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych w stan swojego posiadania (należy zauważyć, że w okresie transformacji pojęcie inwestycji nabrało szerszego wymiaru, obejmując także tzw. inwestycje finansowe, jakkolwiek mają one jeszcze marginesowe znaczenie w strukturze szeroko rozumianych inwestycji) nie dostrzegając, że rozwój, ekspansja możliwe

są także poprzez „ruch” w kierunku przeciwnym. To wiąże się z rezygnacją z dalszego angażowania środków inwestycyjnych w powiązaniu z już istniejącymi zasobami zorganizowanymi w określonego rodzaju produkcję czy świadczenie usług, bądź też wycofania się z prowadzenia określonych rodzajów działalności operacyjnej i tym samym „uwolnienia” zaangażowanego tam kapitału, a zarazem pojawienia się potencjalnej możliwości jego efektywniejszego zagospodarowania.

Należy podkreślić, że decyzje dywestycyjne nie stanowią alternatywy dla konieczności podejmowania decyzji inwestycyjnych; stanowią one raczej komplementarne dopełnienie mechanizmu dokonywania zmian, adoptowania się do nowych warunków funkcjonowania. Są one istotnym warunkiem harmonijnego rozwoju przedsiębiorstwa, traktowanego jako system dążący do zachowania równowagi dynamicznej. Ich nieuchronność znajduje swoje potwierdzenie w modelu cyklu życia techniki, technologii oraz cyklu życia produktu, który zarówno dla technologii, jak i dla produktu przewiduje fazę schyłkową. Nie wyklucza to w odniesieniu do konkretnych technologii czy produktów (usług) możliwości przedłużenia fazy dojrzałości np. poprzez innowacje modernizujące, bądź też niedopuszczenia do ujawnienia się fazy schyłkowej np. poprzez innowacje odnawiające. Jednakże generalnie zgodnie z koncepcją cyklu życia prędzej czy później następuje moment starzenia się danej techniki, technologii czy produktu.

Zgodnie z bilansem działań inżynierijno-marketingowych w całym cyklu życia technologii w momencie, gdy osiąga ona fazę schyłkową bezzasadna wydaje się dalsza koncentracja wysiłków zmierzających do „podtrzymywania” danej techniki. Raczej wskazane jest skupienie się na działaniach marketingowych, aby z tej już opanowanej technologii „wycisnąć” wszystkie możliwe do uzyskania efekty. Rozstrzygającymi w zaprzestaniu relatywnie kosztownych działań na rzecz utrzymania danej technologii i skoncentrowaniu się na szukaniu możliwości marketingowych pozwalających wyczerpać jej potencjał powinny być kryteria ekonomiczne. Z obserwacji pol-

skich przedsiębiorstw wynika, że nie tylko nie weryfikują one decyzji w tym obszarze z uwzględnieniem kryteriów ekonomicznych, ale przede wszystkim, jako podmioty procesów restrukturyzacji i sanacji gospodarki, nie radzą sobie z problemami rezygnacji czy wycofywania się z określonej produkcji, działalności.

Zapewne wynika to również z faktu, że w przeszłości, tj. w warunkach gospodarki niedoboru, polskie przedsiębiorstwa w zasadzie nie miały okazji dokonywać tego typu wyborów. Decyzje zaprzestania określonej produkcji i wycofania się z danej technologii wynikały z rozstrzygnięć centralnych władz gospodarczych, które swój wpływ urzeczywistniały albo poprzez bezpośrednie decyzje albo poprzez taki a nie inny rozdział środków inwestycyjnych; czasami decyzje te podejmowały organy administracji terenowej, sporadycznie wiązały się one z realizacją określonych założeń programów rozwojowych (np. zachowaniem czystości branżowej). W nielicznych przypadkach czynnikami determinującymi okazały się względy ochrony środowiska naturalnego.

Oczywiście w warunkach rynku producenta znikomy był tu także wpływ przesłanek rynkowych, głównie konkurencyjności związanej z odpowiednim poziomem jakościowym produktu, czy poziomem rozwiązań technicznych, funkcjonalności, itp.

Tymczasem skłonności i zdolności wykorzystania dywestycji jako instrumentu w ramach restrukturyzacji stanowią niejako warunek sine qua non ich innowacyjności, przedsiębiorczości.

Do tej pory przedsiębiorstwa wciąż jeszcze traktują nieuchronność podejmowania decyzji o dywestycji jako konieczność wymuszoną w sytuacji zagrożenia.

Rzadko traktują ją jako szansę, oczywiście związaną z ryzykiem, ale prowadzącą do osiągnięcia długookresowych celów, do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Brak umiejętności właściwego rozegrania „etapu końcowego” często skutkuje wobec niezdecydowania i wyczekiwania podejmowanymi pośpiesznie, niewłaściwymi działaniami (najczęściej sprowadzają się one do sprzedaży, zamknięcia produkcji, zakładu) — a tym samym uniemożliwiają wy-

czerpanie możliwych jeszcze do osiągnięcia korzyści z zaistniałej sytuacji.

Decyzje dywestycyjne z uwagi na swoje znaczenie, chociażby w kształtowaniu zmian w strukturze finansowej przedsiębiorstwa, są istotnym elementem składowym strategii zakładającej odnowę, wzmocnienie, ekspansję przedsiębiorstwa czy też odmłodzenie technologii, bądź sprofilowanie asortymentu produkcji, itp. W ich wyniku może w określonym, tj. zaplanowanym, momencie czasowym nastąpić zwolnienie gotówki i innych zasobów, to z kolei może okazać się pomocne w zbilansowaniu wpływów i wydatków, zapewnieniu płynności finansowej, może też stanowić źródło pokrycia potrzeb związanych z realizacją atrakcyjnych inwestycji strategicznych.

Skuteczne wykorzystanie dywestycji jako instrumentu zarządzania strategicznego jest uwarunkowane (podobnie jak decyzje o inwestycjach), wielowymiarowym zbiorem różnego rodzaju czynników — począwszy od czynników zewnętrznych, np. odpowiednich założeń polityki przemysłowej tworzącej określone priorytety, w celu dokonania zmian strukturalnych w gospodarce poprzez czynniki inspirowane rozwojem technologii, rywalizacji na rynku, itp. — aż po czynniki o zdecydowanie kwalitatywnym charakterze, jak np. niechęć przyznania się producenta do niepowodzenia, bądź przywiązanie konsumenta do wyrobu.

Ponadto dla decyzji dywestycyjnej szczególnie istotny jest wybór momentu czasowego — przedwczesna redukcja danej produkcji związana z likwidacją nie spłaconych jeszcze urządzeń i instalacji oznaczać będzie bowiem dodatkowe obciążenie nowej technologii, majątku produkcyjnego, nie zrealizowaną amortyzacją. Jest to tzw. dylemat kanibalizmu, który w wymiarze produktowym sprowadza się do tego, że pojawiająca się na rynku innowacja produktu odbiera nabywców (a więc i zyski) innemu produktowi, już istniejącemu na rynku.

Autorka — dr inż. jest pracownikiem naukowym Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Halina Towarnicka

Popieranie inwestycji małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych

W gospodarkach wysoko rozwiniętych funkcjonują firmy różnego rodzaju i wielkości, a ostatecznym ich weryfikatorem jest rynek. W polskiej gospodarce, przechodzącej do gospodarki rynkowej, w warunkach zasadności przeprowadzania zmian strukturalnych (w tym własnościowych) – powstał problem – czy i jaka powinna być rola małych i średnich przedsiębiorstw w dokonywaniu się tych zmian. Problem ten jest istotny wtedy, kiedy państwo zamierza włączać się w proces promocji małych i średnich przedsiębiorstw.

Artykuł poświęcono wybranym kwestiom związanym z ewentualnym promowaniem małych i średnich przedsiębiorstw w ramach polityki rządowej np. polityki przemysłowej – poprzez wsparcie finansowe.

Należy podkreślić, że zarówno powstawanie (zakładanie) nowych przedsiębiorstw, jak i rozwój przedsiębiorstw już funkcjonujących jest związany nierozdzielnie z inwestycjami. W tej sytuacji uzasadnione wydaje się przedstawienie istoty podmiotów inwestowania – tj. małych i średnich przedsiębiorstw.

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają liczne zalety i wady oraz niejasne i nieklarowne określenia. Zasady ich typologii są rozmaite w różnych krajach [3]. Najczęściej wielkość przedsiębiorstwa rozpatruje się następującymi parametrami:

- ilość produkcji (zdolność produkcyjna),
- rynek (wielkość sprzedaży, procentowy udział w sprzedaży na rynku),
- finanse (wielkość zaangażowanego kapitału),
- praca (wielkość zatrudnienia),
- zaopatrzenie (wielkość przepływu materiałowego),

- osiągnięcie (wielkość osiągniętego zysku) itd.

Niejednoznaczność kryteriów jakościowych każe w praktyce odwoływać się do kryteriów ilościowych, z których najczęściej są używane: przeciętna liczba zatrudnionych, przeciętna wielkość obrotu, wartość majątku trwałego [3].

Małe i średnie przedsiębiorstwa (niezależnie od przyjętych kryteriów) – funkcjonują głównie w tzw. niszach (tam, gdzie nie angażuje się wielki kapitał) i pełnią one często rolę wspomagającą duże i wielkie przedsiębiorstwa – jako kooperanci.

Bardzo ważnym wyznacznikiem siły małego przedsiębiorstwa jest to, jak długo już przetrwało [12].

Dziedziny, w których głównie funkcjonują małe przedsiębiorstwa, to m.in. różnego rodzaju usługi, handel, transport. Najmniej małych przedsiębiorstw zajmuje się działalnością produkcyjną, która z reguły wymaga większego kapitału założycielskiego, a potem kapitału trwałego i obrotowego. Ponadto w działalności produkcyjnej, trudniej i drożej jest utrzymać się na konkurencyjnym rynku, ze względu na szybkie tempo postępu technicznego.

Niniejsze rozważania odnoszą się głównie do małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych – w połączeniu z koniecznością inwestowania. Jeżeli istnieje potrzeba restrukturyzacji gospodarki narodowej, to w warunkach ograniczonych zasobów – przedmiotem promocji powinna być działalność produkcyjna – nowoczesna, na którą istnieje określony popyt.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że w państwach członkowskich EWG, popieranie małych i średnich przedsiębiorstw związane jest

ze znacznymi przywilejami w polityce gospodarczej. Przytacza się następujące argumenty: istotny udział małych i średnich przedsiębiorstw w przekształceniach strukturalnych i rozwoju gospodarki narodowej, ich znaczenie w polityce zatrudnienia i ich funkcje społeczne. Opracowano 6 programów EWG promujących małe i średnie przedsiębiorstwa. Pomoc udzielana według tych programów powinna wesprzeć te firmy w zakresie: kształcenia pracowników, informacji, eksportu, zakładania przedsiębiorstw, wprowadzania innowacji, kooperacji między przedsiębiorstwami oraz ułatwieniu im dostępu do źródeł finansowych i wsparcia w działaniach na rynku europejskim [1].

W dobie koncentracji kapitału, ekspansji ponadnarodowych przedsiębiorstw – szanse dla małych i średnich przedsiębiorstw istnieją tylko w wybranych dziedzinach wytwórczości o słabo nasyconych rynkach, (czy ich segmentach), gdzie występuje popyt na określone wyroby i usługi. Niekiedy powstanie nowych firm nie jest możliwe bez ich wspierania. Często promocja dla wielu przedsiębiorstw – to stworzenie zdolności do inwestowania.

Podjęto się próby odpowiedzi na pytanie: czy, dlaczego i w jakiej formie jest uzasadnione popieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w polskiej gospodarce? W moim przekonaniu, w warunkach przechodzenia do gospodarki rynkowej – nie ma prostych, jednoznacznych i do końca uzasadnionych propozycji rozwiązań. Wydaje się, że promocja małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych powinna być oparta na konsekwentnej polityce rządowej – przemysłowej i regionalnej, mających w swoich programach popiera-

nie przedsięwziąć produkcyjnych (projektów inwestycyjnych) związanych z zapobieganiem wzrostowi bezrobocia w rejonach zagrożonych upadkiem. Należy tego typu przedsięwzięcia zlecać profesjonalistom i odpowiednio przygotowanym instytucjom, na wzór stosowanych w USA, czy w EWG [1, 4, 2, 9]. Dotyczy to momentu zakładania przedsiębiorstw. Wskazane jest wykorzystanie dotychczasowych, praktycznych doświadczeń innych krajów promujących małe i średnie przedsiębiorstwa, mających szanse na utrzymanie się na konkretnym rynku. Należy pamiętać, że nie wszystkie rozwiązania będą równie przydatne — chociażby ze względu na głębokie różnice jakościowe w otoczeniu różnych krajów. Chodzi np. o instytucje finansowe, ubezpieczeniowe, giełdy itd. Promocję należy traktować jako rozwiązanie tymczasowe, dopóki nie będzie prawdziwego rynku kapitału, papierów wartościowych.

Promocja oparta na profesjonalnie sporządzonych projektach inwestycyjnych winna być zasadą. Projekt nierozdzielnie jest związany z próbą oszacowania popytu na wyroby, czy usługi.

Każde przedsięwzięcie wymaga zindywidualizowanego opracowania, gdyż nie ma uniwersalnych metod ani wzorców [6]. Niewiarygodny projekt inwestycyjny w gospodarce rynkowej nie zyskuje pożyczkodawców. Ocena jego wiarygodności należy do specjalistów. Promocja wymaga obserwacji praktyki gospodarczej. Służą temu specjalistyczne badania.

W Polsce są prowadzone badania dotyczące zachowania się przedsiębiorstw w warunkach transformacji systemowej. Wiele uwagi poświęcono sytuacji funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw [5]. Moim zdaniem bardzo przydatne byłyby badania dotyczące:

- obserwacji faz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw z podziałem na etapy — powstawania, dojrzewania, upadku (z określeniem przyczyn),
- form współdziałania małych firm np. w silnych układach kooperacyj-

nych, związkach itd. (ze względu na przepływ kapitału),

- analizy celów strategicznych i rodzajów stosowanych strategii (uwzględnienie bliższego i dalszego otoczenia),
- pogłębionej analizy kapitału własnego i obcego, podejmowania działalności inwestycyjnej.

Sądzić należy, że wyniki tego rodzaju badań mogłyby być pomocne w rozstrzygnięciu dyskusyjnych kwestii: czy, kiedy i jakie stosować rozwiązania. Należy bowiem pamiętać, że nieodpowiednie rozwiązania umożliwiają i sprzyjają przepływowi kapitału przez małe przedsiębiorstwa do wielkich przedsiębiorstw.

Nadal polski rynek kapitałowy jest w początkowym stadium organizacji, w minimalnym stopniu dopływa zagraniczny kapitał i obce, nowoczesne technologie; nie rozwiązano problemu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych itd. Praktyka gospodarcza potwierdza, że zaistnienie rozwiązań instytucjonalnych (np. nowa ustawa o inwestycjach zagranicznych w Polsce), bez odpowiedniej polityki i stabilizacji gospodarczej nie jest wystarczające do wystąpienia pożądanych zmian w gospodarce polskiej. Małym i średnim przedsiębiorstwom nie wystarcza sama cecha przedsiębiorczości ich menedżerów, o ile nie dysponują odpowiednim kapitałem. Tanie kredyty powinny być bardziej dostępne (kapitał finansowy). Należałoby między innymi rozpatrzyć możliwość stosowania w polskiej gospodarce — *venture capital* [8] — do popierania wiarygodnych inwestorów. Niebagatelną rolę odgrywa też odpowiedni, skoordynowany system informacji — zarówno na potrzeby inwestorów, jak i banków (pożyczkodawców).

Przedstawione postulaty mają na celu stworzenie większości przedsiębiorstw warunków do podejmowania decyzji inwestycyjnych — czyli zdolności do inwestowania. Wydaje się, że obok zdolności do inwestowania — na wzrost skłonności do inwestowania winno wpłynąć odpowiednie przygotowanie merytoryczne kadry menedżerskiej do funk-

cjonowania w nowym jakościowo otoczeniu polskich przedsiębiorstw. Mamy na uwadze fakt, że w warunkach konkurencyjnego rynku — niezbędny jest profesjonalizm kadry zarządzającej, w tym dobra znajomość nowoczesnego zarządzania, łącznie z mechanizmem strategicznego planowania inwestycji [11]. Dotyczy to zarówno firm nowo zakładanych, jak już funkcjonujących. Przedsiębiorstwa chcące utrzymać się na konkurencyjnym rynku, muszą znać i stosować zasady strategicznego zarządzania.

Halina Towarnicka

Autorka jest dr. hab. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIELAWSKA A., *Promowanie małych i średnich przedsiębiorstw w Niemczech*, „Ekonomista” 1993, nr 1.
- [2] DOMAŃSKA E., *Wokół interwencji państwa w gospodarkę. Keynes, Friedman, Laffer, Kennedy, Reagan i inni*, PWN, Warszawa 1992.
- [3] DOMAŃSKI G., *Tworzenie i rozwój małego przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1991.
- [4] KLICH J., *Promocja małych przedsiębiorstw w USA (IV)*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 10.
- [5] *Odbudowa sektora małych przedsiębiorstw. Analiza i rekomendacje*. Red. M. H. Grabowski i P. Kulawczuk. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową w Gdańsku, 1992.
- [6] SZAPIRO T., *Co decyduje o decyzji*, PWN, Warszawa 1993.
- [7] *Small Business and Franchises* [w:] RACHMAN D. J., MESCON M. H., „Business Today”, New York 1987, s. 55-77.
- [8] SOLARZ J. K., *Niepowodzenia w biznesie*, Warszawa: POLTEX 1991.
- [9] STASIAK M. J., *Pomoc małym i średnim przedsiębiorstwom we Wspólnotach Europejskich*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 10.
- [10] TOWARNICKA H., *Inwestycje małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach zmian systemowych* (część referatu wygłoszonego na II Krajowym Forum Przedsiębiorczości w Gdyni, 16-18.05.1993).
- [11] TOWARNICKA H., *Strategiczne planowanie inwestycji*, „Przegląd Organizacji” 1993, nr 5.
- [12] WATTS B. K. R., *Business and Financial Management*, Sixth Edition, Longman Group UK Ltd. 1988.

Eugenia Mandal

Businesswoman — geneza sukcesu i stopnie społecznej akceptacji

Wzorce „kobiecości” i „męskości” ulegają zmianom wraz ze zmieniającymi się interesami grupowymi w różnych systemach politycznych. Ulegają zatem zmianom również we współczesnej Polsce, w obecnej sytuacji przemian ekonomicznych i ustrojowych. Trochę mniej intensywnie propaguje się model kobiety z „syndromem dzielności”, pracującej na etatach: domowym, zawodowym i społecznym. Współczesna kobieta „epoki Balcerowicza” to albo wyłącznie matka i piastunka domowego ogniska, albo przeciwnie — kobieta interesu — *businesswoman*. Nowoczesne biurko, elegancko skrojony kostium, obszerna teczka na liczne dokumenty, wizytówka w obcym języku, dobry samochód — to atrybuty współczesnej *businesswoman*.

Jaka jest — w opinii społecznej — geneza sukcesu zawodowego *businesswoman*, jakie ma cechy i czy jest to wzorzec „kobiecości” akceptowany przez szersze grono kobiet i mężczyzn — oto pytania, na które autorka artykułu próbowała odpowiedzieć, w przeprowadzanych w kwietniu i maju 1992 roku badaniach. Zbadano 200 kobiet i 200 mężczyzn, studentki i studentów różnych kierunków i lat w Uniwersytecie Śląskim w Katowicach. Posłużono się ankietą zawierającą „pytania otwarte” o cechy, jakie zdaniem badanych ma polska *businesswoman*, o przyczyny jej zawodowych sukcesów oraz pytanie o osobisty stosunek badanych do *businesswoman* jako wzorca „kobiecości”.

Ankietowani orzekli, że *businesswoman* odznacza się następującymi cechami (w kolejności, w jakiej najczęściej im je nadawano): przedsiębiorczość, energiczność, zdecydowanie, elegancja, inteligencja, pomysłowość, kobiecość, atrakcyjność, zdolność do podejmowania ryzyka i zdolności towarzyskie (rozumiane jako liczne kontakty i szerokie znajomości).

Wymieniane przez badanych cechy miały zatem charakter cech tradycyjnie uważanych za „męskie”

(przedsiębiorczość, energia, zdecydowanie, inteligencja, pomysłowość, skłonność do ryzyka). Uzupełnione one były, chociaż zdecydowanie na drugim planie, cechami tradycyjnie „kobiecy”: elegancją, kobiecością i atrakcyjnością.

Pytając ankietowanych o genezę zawodowych sukcesów *businesswoman* uzyskano następujący zestaw cech (w kolejności, w jakiej badani najczęściej je wymieniali): energia, przedsiębiorczość, zamożność, odwaga, sprzyjające okoliczności, siła przebicia, podejmowanie ryzyka, znajomości i atrakcyjność, wykształcenie. W uzyskanym obrazie przyczyn składających się na sukces *businesswoman* przeważają zatem uwarunkowania osobiste, jednostkowe (energia, przedsiębiorczość, odwaga, siła przebicia, atrakcyjność, wykształcenie), niemniej jednak wysoko oceniono udział takich przyczyn o charakterze zewnętrznym, jak: sprzyjające okoliczności czy zamożność.

Badając postawy społecznej akceptacji *businesswoman* uzyskano rezultaty wskazujące na to, że postawę pozytywną deklarują częściej (40%) kobiety niż mężczyźni (2%). Mężczyźni częściej prezentują postawy negatywne (11%) lub postawy akceptacji warunkowej (87%) (por. tabela nr 1).

Tab. 1
Postawy wobec *businesswoman* jako wzoru „kobiecości”.

Postawa wobec <i>businesswoman</i>	Kobiety %	Mężczyźni %
Zdecydowanie pozytywna	40	2
Akceptacja warunkowa	54	87
Zdecydowanie negatywna	6	11

Analiza jakościowa wypowiedzi pozytywnych, wyrażanych głównie przez kobiety wskazywała postawy akceptujące ze względu na takie aspekty roli *businesswoman*, jak:

● rozwój, samorealizacja i odejście od ról tradycyjnie kobiecych (zna-

mienne tutaj były takie wypowiedzi badanych, jak: „*businesswoman* ma możliwość twórczej pracy, wyzwalenia się od potraw, pieluszek i szczotki”, „dzięki aktywności i uruchomieniu wszystkich zalet kobiecego umysłu udowadnia, że kobieta nie jest stworzona tylko do kuchni i łóżka”, „jest przykładem *self-made*”, „kobiety tak samo jak mężczyźni nadają się do świata biznesu, sfery dotąd zarezerwowanej dla mężczyzn”),

● samodzielne pokonywanie trudności, stawianych sobie wyzwań (np. wypowiedzi: „ona wybija się ponad innych”, „potrafi sprostać wielu wymaganiom, co jest obecnie w naszym kraju bardzo trudne”),

● nadążanie za światem (np. wypowiedzi: „gdyby było więcej takich kobiet, byłibyśmy bliżej Europy”).

Analiza nielicznych (6%) postaw negatywnych deklarowanych przez badane kobiety wskazuje na konflikt pomiędzy tradycyjną rolą rodzinną a rolą zawodową, niemożliwy, zdaniem ankietowanych, do pogodzenia. Postawy nie akceptujące znajdowały swój wyraz w wypowiedziach w rodzaju: „*kariery zawodowej robić nie chcę, wolę jakąś mniej stresującą pracę, rodzinę, dom, a nie hotel*”. Niektóre badane kobiety ujawniając swój negatywny stosunek do *businesswoman* wskazywały na brak własnych predyspozycji osobistych lub możliwości finansowych, np. „za mało we mnie zdecydowania i siły charakteru”, „brak mi przedsiębiorczości”. Z uwagi na te „niedostatki” badane uważały, że wzór *businesswoman* nie traktują jako wzorzec „kobiecości” dla samych siebie.

Negatywne postawy braku akceptacji *businesswoman* przez ankietowanych mężczyzn (11%) uzasadniały przez nich również konfliktem ról rodzinnych i zawodowych. „Chyba niewielu z nich udaje się osiągnąć sukces i mieć szczęśliwą rodzinę, raczej jedno odbywa się kosztem drugiego” — to najbardziej charakterystyczna wypowiedź ilustrująca niechęć męskiej części badanych

do przedsiębiorczych kobiet. Badani mężczyźni swoje negatywne postawy wyjaśniali również „miejsmem” kobiety w społeczeństwie. Znajdowało to wyraz w wypowiedziach: „nie lubię kobiet, które chcą dominować nad mężczyznami”, „kobieta powinna na pierwszym miejscu stawiać rodzinę — nie robienie kariery zawodowej”.

Interesujący jest w prezentowanych wynikach badań rezultat wskazujący, że zdecydowana większość badanych (54% kobiet i 87% mężczyzn) akceptuje nową rolę kobiety w świecie biznesu, stawiając jej jednakże ostry warunek godzenia ról rodzinnych i zawodowych. Dodatkowo badani mężczyźni stawiali *businesswoman* warunek nierywalizowania w pracy z mężczyznami.

Podsumowując rezultaty prezentowanych badań uzyskano wizerunek polskiej *businesswoman* (widzianej oczyma badanych studentek i studentów) jako kobiety o wielu cechach tradycyjnie uznawanych jako „męskie”: przedsiębiorczość, energia działania, zdecydowanie, podejmowanie ryzyka. Być może zatem jest już czas, by przestać je uważać za „typowo męskie” cechy działania? Temu zestawowi cech „męskich” towarzyszą cechy „tradycyjnie kobiece”: elegancja, atrakcyjność. Geneza zawodowego sukcesu *businesswoman* to ona sama — jej właściwości (przedsiębiorczość, energia, odwaga, podejmowanie ryzyka) oraz w dużej mierze warunki finansowe (zamożność) i sprzyjające okoliczności.

Kobiety chętniej akceptują *businesswoman* jako nowy wzorzec „kobiecości”, mężczyźni zaś częściej nie akceptują takiej „nowej” kobiety lub też deklaruja postawy warunkowej akceptacji (łączenie roli rodzinnej i zawodowej). Negatywne postawy mężczyzn są, zdaniem autorki, wyrazem zachowań obronnych, będących reakcją na sytuację poczucia zagrożenia ze strony mężczyzn coraz większą i skuteczniejszą ekspansją zawodową kobiet. Wzorzec *businesswoman* stanowi zatem kolejny „przyczyn” do rozchwania tradycyjnych ideałów „męskości” i „kobiecości”, do których niektórzy czują się szczególnie mocno przywiązani.

Eugenia Mandal

Autorka jest pracownikiem naukowym Katedry Psychologii Społecznej i Psychologii Kształcenia Wydziału Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach.

Wacław Biliński, Jerzy Wojeński

Efektywność — nowe spojrzenie

Biznes coraz szerzej i intensywniej przewija się przez nasze życie, staje się coraz bardziej zauważalny i odczuwalny. Biznesmeni to ludzie konkretni, określający sobie wymierne cele, do osiągnięcia których prą, podporządkowując im wszystkie działania. Tym celem jest najczęściej **zysk** — cel finansowy, zarobienie najwięcej pieniędzy dla swojej firmy, tym samym dla siebie. Cel ten w coraz większym stopniu realizowany jest również przez menedżerów kierujących przedsiębiorstwami państwowymi.

Na osiągnięcie tego celu składają się zarówno „wpływy”, czyli uzyskiwane wpłaty pieniężne, jak i „odpływy”, czyli realizowane przez firmę płatności.

Najczęściej koncentrowana jest uwaga zainteresowanych na tej pierwszej grupie — „jak najwięcej” uzyskać za zlecenia, sprzedaż, usługi itp. Równocześnie znacznie mniej uwagi poświęca się tej drugiej stronie, to jest „odpływom”.

Na uzyskanie wysokiej efektywności działania wpływają w znaczącym (a często decydującym) stopniu koszty **porażek**, które wiele przedsiębiorstw ponosi, nie zawsze zdając sobie z nich sprawę.

Pierwszą pozycję stanowią „koszty beczynności”, do których zaliczamy, między innymi:

- **Przestoje maszyn i urządzeń** — powstałe z różnych przyczyn. Widzieć je należy kompleksowo, to znaczy nie tylko bezpośrednią stratę, ale na przykład koszty serwisu, który musi być realizowany, zmniejszoną produkcję, straty zysku, koszty amortyzacji, procent od kapitału i wiele innych.

- **„Przestoje” pracowników administracyjno-biurowych.** Wynikają one najczęściej z braku dostatecznego obciążenia pracowników pracą i zadaniami — przyczyną czego zwykle jest brak aktualnych zakresów

czynności dla danego stanowiska pracy. Przejawia się to w tak zwanych „luzach” czy „kawkach”. Jeżeli nawet zakresy czynności są opracowane, to zbyt często są one po prostu nieracjonalne, nie oparte na poprzedzających je badaniach. Tu tkwi najczęściej źródło przypadków przychodzenia osób z innych komórek organizacyjnych z prośbą o pracę „*bo nie mogę już wytrzymać z nudów*”. Mimo wchodzenia do gospodarki rynkowej zjawisko to nadal jeszcze utrzymuje się.

- **Oczekiwanie na decyzje**, niekiedy nawet całych zespołów. Są to okresy tak zwanej „usprawiedliwionej beczynności”, w których pracuje się na 1/10 „obrotów” ze względu na brak rozwiązania jakiegoś (często węzłowego) problemu. Celują w tym dyrektorzy czy kierownicy nie mający poczucia pewności siebie, które wynika z braku odpowiedniej wiedzy i doświadczenia.

Drugą grupę stanowią koszty utraconych szans — niestety w naszych warunkach jeszcze niedostrzegane, a jeżeli już zauważane, to po prostu lekceważone.

Do tej grupy zaliczamy:

- **Koszty utraconych szans** na przykładzie samolotów latających z wolnymi miejscami, wagonów kolejowych bez pasażerów lub ładunku, braku na czas dokumentów przewozowych i innych.

- **Zwlekanie z wdrażaniem nowych rozwiązań**, lub tylko ich częściowe wdrożenie.

W firmach zachodnich rygorystycznie jest prowadzony przez komórki finansowe rachunek „utraconych szans” i w dokumentach finansowych wykazywane są w sposób wymierny — **straty**, jakie poniosła firma w związku z opieszałym wprowadzaniem w życie nowych rozwiązań — organizacyjnych, technicznych czy ekonomicznych.

● Nieznajomość lub lekceważenie pojawiających się szans, które firma może i powinna wykorzystać. Przyczyną tych kosztów jest zwykle słabo zorganizowana informacja o nowościach światowych i brak niezwłocznej analizy w kierunku „co nasza firma może wygrać”. Stałe uczestnictwo w konferencjach, targach, sympozjach, czy wystawach jest źródłem tych informacji, likwiduje izolację przedsiębiorstwa od świata.

● Słabe wykorzystanie ludzi przedsiębiorstwa mających szczególnie predyspozycje twórcze — racjonalizatorów, nowatorów, projektodawców patentów czy wzorów użytkowych. Powinni oni być otoczeni opieką w formie stworzenia im warunków i możliwości twórczej pracy i wykorzystania ich — niekiedy doskonałych — pomysłów.

● Najpoważniejszą pozycję w kosztach utraconych szans stanowią niewątpliwie błędne decyzje podejmowane przez niektórych biznesmenów czy menedżerów. Świadomość tego, że im wyższy szczebel zarządzania, tym znaczniejsze skutki błędnych decyzji, prowadzących wręcz do tragicznych sytuacji, musi towarzyszyć tym ludziom — błędy robotników produkcyjnych idą w tysiące, ale błędy, na przykład dyrektorów departamentów, idą w miliardy, a może są przyczyną bilionowych strat lub utraconych szans.

Trzecią grupę stanowią tak zwane koszty ukryte:

● Składa się na nie przede wszystkim cały „system narzutów”, niekiedy genialnie maskujący rzeczywisty obraz sytuacji, w której w przedsiębiorstwie nie można stwierdzić z całą pewnością, ile co kosztuje.

● Rozliczanie „wielokrotne” tej samej pozycji, na przykład koszty przemieszczania (transportu).

● „Nowe” klasyfikacje, na przykład: „produkcja wybrakowana” obejmująca niekiedy niemały procent realizowanej produkcji, która się „po prostu rozplynęła”. Można odczytać te stwierdzenia jak „herezję”, ale są to fakty, które mają jeszcze miejsce.

Nasuwa się pytanie: **Jakie działania podjąć, aby koszty porażek wyeliminować lub sprowadzić do przyzwoitego minimum?**

Przedsiębiorstwo, po uświado-

mieniu sobie przez jego kadrę, zwłaszcza kierowniczą, ponoszenia kosztów porażek może podjąć działania kompleksowe, które stosunkowo

szybko (w naszych warunkach) mogą dać rzeczywiście znaczące, odczuwalne, rezultaty. Można do nich zaliczyć:

Działania podnoszące efektywność funkcjonowania firmy	Proponowane instrumenty i przedsięwzięcia	Przewidywane efekty
Obniżanie kosztów beczynności	Badanie metod pracy	Usprawnienie organizacji produkcji i usług
	Analiza wartości organizacji produkcji. Analiza wartości wyrobów (konstrukcja)	Znaczące usprawnienie organizacji produkcji i usług, oraz konstrukcji wyrobów, czy procedury usług
	Badanie metod pracy biurowej	Uporządkowanie prac administracyjno-biurowych, możliwość przesunięcia pracowników do innych prac
	Analiza wartości organizacji i zarządzania	Możliwość znaczącego usprawnienia procesów organizacji i zarządzania, pracy biurowej i administracyjnej
	Analiza wartości organizacji i zarządzania	Rzeczywiście znaczące usprawnienie organizacji i zarządzania
Aktywne wykorzystanie szans	Strateging — strategiczne doskonalenie organizacji przedsiębiorstwa	Opracowanie kompleksowego systemu zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach dużej zmienności otoczenia
	Analiza wartości organizacji i zarządzania	Znaczące usprawnienia przez opracowanie podsystemów optymalizujących działania
	Harmonogramy wdrożeń (PERT) powiązane z silnymi systemami motywacji pozytywnej i negatywnej załogi	Doprowadzenie do pełnej (prawie pełnej) realizacji projektów rozwiązań i uzyskania przewidywanych efektów
	Systemy wczesnego ostrzegania (zagrożenia — szanse) jako efekt stosowania systemu SYROS	Wczesne informacje o pojawiających się szansach. Uwładczanie „miejsca” tych szans, możliwości ich wykorzystania w strategii przedsiębiorstwa
	Badania psychometryczne umożliwiające identyfikację osób posiadających predyspozycje twórcze. Organizowanie i praca z zespołami.	Pozyskanie do prac twórczych ludzi zdolnych i zorganizowanych. Duże efekty ekonomiczne ich prac.
Obniżanie kosztów ukrytych	Systematyczne symulacje komputerowe związane z projektami i wariantami decyzji	Wypracowane decyzje. Wyraźnie określone ryzyko. Opracowane warianty działań na przypadki zakłóceń.
	Uświadomienie kadrze kierowniczej (w tym najwyższego szczebla) niesprawności systemu narzutów „od góry”. Budowa systemu: „piramida kosztów”.	Zmiana sposobu myślenia o kosztach. System ewidencji i analizy kosztów od stanowiska pracy, gdzie one powstają.
	Analiza wartości procesów produkcyjno-usługowych	Zwarty system realizacji procesów pracy, z podsystemami kontrolno-ewidencyjnymi.

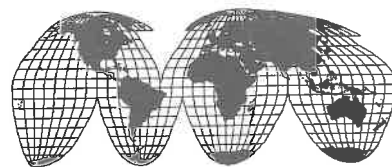
Kompleksowe podejście do badania i analizowania kosztów porażek ponoszonych przez przedsiębiorstwa (często jeszcze nie uświadamianych) może doprowadzić do ich wyeliminowania lub znaczącego ogra-

niczenia, co wpłynie bezpośrednio na wzrost efektywności działania.

Wacław Biliński, Jerzy Wojeński

Autorzy są pracownikami Przedsiębiorstwa Inicjatyw Gospodarczych „TAURES” w Warszawie.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Co z etyką w interesach? (II)

Andrew Stark: *What's the Matter with Business Ethics?* „Harvard Business Review”, May-Yune 1993.

Nawet w sytuacjach, w których nie istnieje rzeczywisty konflikt między etyką a działaniem ekonomicznym szlachetnym, etycy biznesu (np. Robin Derry) doszukali się tzw. paradoksu motywacyjnego. Otóż podejmując jakiegokolwiek decyzje, ludzie kierują się z reguły swoistą mieszanką egoizmu, altruizmu i wielu innych czynników. Zamiast — wkładając nieco wysiłku — uporać się z wypadkową tych skomplikowanych motywacji, wielu etyków w sposób uproszczony i selektywny traktuje zainteresowanie własnym zyskiem w dowolnej konfiguracji z innymi czynnikami jako wystarczającą podstawę do zanegowania etyczności postępowania biznesmena. To prowadzi do oczywistego wniosku, iż biznesmen postępuje etycznie, gdy ponosi straty. **Krótko mówiąc, postępowanie moralne musi boleć.**

Aby pojąć, do jak bardzo naciąganych wniosków może prowadzić takie rozumowanie, należy rozważyć następujący przykład podany przez Normana Bowie z Minnesota's Carlson School of Management zamieszczony w jego artykule pt. *Nowe kierunki w strategii odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa*. Bowie twierdzi, iż jeśli firma będzie sponsorować szkołę, to jej postępowanie będzie etyczne tylko wtedy, gdy inne firmy nie będą postępować w ten sam sposób. Na jakiej podstawie Bowie opiera to nad wyraz interesujące spostrzeżenie? Otóż jeśli tylko jedna firma wspiera szkołę, znaczy to, że prawdopodobnie nie

odzyska ona poniesionych nakładów finansowych. Co więcej, to zapewne inne przedsiębiorstwa skorzystają, „podkupując” najlepiej wyedukowanych absolwentów. To właśnie fakt, iż jedni nie płacąc nic skorzystają na środkach wydawanych przez innych, czyni działanie sponsora altruistycznym. Nie byłoby tak jednak według pana Bowie, gdyby więcej przedsiębiorstw zaczęłołożyć na szkoły! Mogłyby bowiem odzyskać poniesione nakłady, mając możliwość zatrudnienia pracowników spośród znacznie teraz szerszej oferty dobrze wykształconych studentów. Znowu podnosi głowę widmo egoizmu, i czystość intencji sponsorujących przedsiębiorstw zostaje podana w wątpliwość. Delikatnie mówiąc dziwne są to argumenty. Kiedyś etycy utrzymywali, iż czynienie zła może być zyskowe tylko wtedy, gdy inni czynią dobrze, dziś nagle okazuje się, że **czynienie dobra jest tylko wtedy moralnie nienaganne, gdy wszyscy dookoła czynią złe!**

Co więcej, rozumowanie to wykorzystywane jest także do bezustannego krytykowania managerów usiłujących wbudować w zasady działania własnych przedsiębiorstw bodźce mające zachęcić pracowników do postępowania zgodnego z etyką. Jak bowiem działanie pracownika żyjącego w środowisku wynagradzającym go za czynienie dobra, może być uznane za moralne? Daniel Gilbert sugeruje, że kiedy etyczne zachowanie następuje w wyniku oddziaływania czynników zewnętrznych, np. dzięki bezpośredniemu naciskowi zwierzchników lub stworzonego przez nich systemu bodźców, nie jest ono tak naprawdę moralne. Implikacją może być jedynie stwierdzenie,

iż manager może być dobry jedynie w złym przedsiębiorstwie!

O dziwo, oba kierunki etyczne, zarówno ten, który twierdzi, iż etyka się opłaca, jak i ten, który przeczy etyczności postępowania opłacalnego, opierają się na założeniach tej samej szkoły ekonomicznej (neoklasycznej), która twierdzi, iż zainteresowanie własnym zyskiem jest integralnym składnikiem każdej decyzji ekonomicznej. Ekonomiści jednak nie przypisują decyzjom ekonomicznym wartości moralnej. Wracamy więc do punktu wyjścia.

Pomyłki i przegapione okazje

Oczywiście wielu etyków biznesu próbowało wyjść poza pytanie, dlaczego postępować moralnie i zamiast tego starało się rzucić nieco światła na trudne wyzwania, przed jakimi managerowie stają każdego dnia. Jeśli jednak nawet udało im się to zrobić, ich wysiłki szły na marne ze względu na co najmniej jeden z podanych niżej powodów. Ich publikacje były:

- albo zbyt ogólne — oferowały propozycje zmian dotyczących całego systemu kapitalistycznego raczej, niż modyfikacji strategii poszczególnych przedsiębiorstw,
- albo zbyt teoretyczne — nasycone abstrakcyjnymi pojęciami filozoficznymi niezrozumiałymi dla potencjalnego odbiorcy,
- albo zbyt niepraktyczne — podające modele zachowań tak odległe od priorytetów ekonomicznych, którymi mają jednak w powszechnym odczuciu kierować się managerowie, iż nie dawały się one skonfrontować z twardą rzeczywistością.

W rezultacie pomysł umoralnienia

postępowania managera po prostu nie „chwycił” w biznesie. Szczególnie rażąca jest tu nikła skala zastosowania etyki w porównaniu z takimi dziedzinami, jak medycyna czy prawo.

Zbytńia ogólnikowość — Biznes, tak jak polityka, to nie tylko profesja. Są systemy, w których każdy z nas musi żyć. Wynikiem takiego stanu rzeczy jest fakt, iż z reguły wielcy analitycy ich etycznej strony byli raczej filozofami (Karol Marx, Friedrich von Hayek) niż praktykami. Zamiast więc wypracować normy zawodowe i modele zachowań w określonych sytuacjach konfliktowych, prowadzili oni systematyczną krytykę podstaw systemów ekonomiczno-politycznych.

Tworzenie zasad etycznych w medycynie czy prawie jest przykładem postępowania przeciwnego. Ponieważ obie te dziedziny mają większe tradycje niż zarządzanie, etycy tacy jak Hipokrates czy Olivier Wendell Holmes zwracali uwagę raczej na ich praktyczną stronę. Tacy myśliciele poruszali się w obrębie akceptowanych przez siebie podstaw etycznych obu tych zawodów. To właśnie pozwoliło im wypracować praktyczne metody postępowania tam, gdzie istniały kontrowersje co do wyboru „mniejszego zła”.

Pomimo iż coraz więcej uwagi zwraca się na zawodową stronę biznesu, to jednak wciąż gros etyków postępuje np. tak, jak Richard DeGeorge, który wciąż zadaje pytania w rodzaju:

- czy kapitalizm da się etycznie usprawiedliwić?
- jeśli tak, to w jaki sposób?
- jeśli nie, to dlaczego?
- czy socjalizm jest bardziej etyczny?

Niewątpliwie te pytania są ważne, jednak skupić się na nich można w pewnych rozsądnych granicach. Wyżej wykazaliśmy bowiem, że do jakichkolwiek by wniosków nie

dojść, odpowiedzi na nie będą miały niewielką wartość praktyczną.

Zbytńie teoretyzowanie — Zarówno zarządzanie, jak i medycyna określane są mianem nauk ścisłych. Przedstawiciele obu tych zawodów muszą więc dzielić wyzwanie budowania mostu pomiędzy problematyką moralną swoich profesji a tą bardziej naukową ich stroną.

Odmienne dzieje się w polityce i prawoznawstwie, które to zasadniczo odnoszą się do sytuacji normatywnej i politycznej panujących aktualnie w danej społeczności. Są one więc bardziej podatne na język wyższych wartości — tak często występujący w dziełach filozofów.

Etycy w medycynie, uznając dominację „ściślejszej” strony swej profesji, zdobyli sobie zaufanie środowiska poprzez prace pod tym właśnie kątem, rzucając wyzwanie praktycznym wyborom, przed jakimi staje lekarz w swej pracy. O dziwo, etycy w zarządzaniu jakby dla kontrastu zacięcie pracują nad wypracowaniem abstrakcyjnej teorii moralności w biznesie.

Wystarczy przeczytać ostatnie wydanie „Journal of Business Ethics”, by odnieść wrażenie, iż jest on w całości rezultatem pracy teoretyków etyki. Głównym problemem jednego z artykułów jest, na przykład, próba przekonania czytelnika, iż „w Afryce saharyjskiej jako podstawa regionalnego kodeksu postępowania dla działających tam spółek międzynarodowych powinna być wykorzystana etyka deontologiczna i Kantowska w miejsce używanej dotąd utylitaro-sytuacyjnej”.

Teoria etyczna może pomóc zobrazować pewne problemy, przed którymi stają managerowie; nie może ich jednak komplikować. Jak pisze Robert C. Solomon z University of Texas „takie teoretyzowanie jest niestrawne dla ludzi, którzy zawodowo nie zajmują się studiowaniem zagadnień etycznych. Ten rodzaj publikacji odciąga etyków biznesu coraz dalej od realnych potrzeb środowiska”.

Zbytńia niepraktyczność — Nawet kiedy etycy biznesu starają się być praktyczni, rozwiązania, które proponują nie są z reguły użyteczne w życiu codziennym. Przydatne

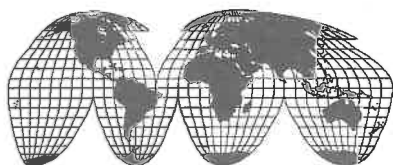
w zrozumieniu tego problemu będzie porównanie z prawem: zarówno w prawie, jak i w biznesie etycy starają się modyfikować postępowanie poszczególnych przedstawicieli tego zawodu tak, by obok zaspokajania pryncypialnych celów uratować jak najwięcej z tego, co nie jest celem samym w sobie prawnika, czy managera. Manager, na przykład, jest naciskany, by dbać jak najbardziej o interes konsumenta produktu danej firmy, przeciw swojemu pryncypialnemu zadaniu dbałości o jak najwyższy zysk udziałowców prowadzonej przez siebie firmy. To tak, jakby zachęcać prawnika do zaniechania kłopotliwego dla przeciwnika procesowego krzyżowego ognia pytań, pomimo zawodowego obowiązku zapewnienia klientowi najlepszej możliwej pomocy prawnej.

Wywieranie presji na poszczególnych przedstawicieli grupy zawodowej jest na szczęście mniej charakterystyczne w polityce i medycynie.

Jak widzimy, etycy biznesu stają przed problemami, które całkowicie mogą odwrócić hierarchię dobra i zła. Nie znaczy to oczywiście, iż powinni zarzucić swoje wysiłki w kierunku umoralnienia zarządzania. Powinni oni być jednak znacznie bardziej wyczuleni na praktyczne aspekty działań zalecanych przez siebie managerom. Efektem nieprzestrzegania tej zasady mogą być wnioski wysnute przez Normana Bowie, który chcąc umoralnić zawód managera, wychodząc z założenia, iż „podstawowym jego obowiązkiem jest ochrona interesów udziałowców prowadzonej przez niego firmy”, doszedł do konkluzji, iż zarządzający powinien dbać głównie o zapewnienie pracy wszystkim zatrudnionym. Jeśli nawet ktoś uwierzy w słuszność tego stwierdzenia, to jego wprowadzenie w życie jest praktycznie niemożliwe.

A jednak zmierzamy w kierunku nowej etyki biznesu?

Dają się jednak ostatnio zaobserwować znaki odchodzenia od przyjętego dotychczas przez etyków biznesu kierunku prowadzenia rozważań na temat umoralnienia zarządzania. Zaczyna się ostatnio myśleć o nowej etyce biznesu. Pomimo róż-



nie w podejściu do konkretnych problemów, zwolennicy nowej etyki są zgodni w co najmniej dwóch punktach:

● akceptując fakt, iż racje etyczne mogą być wzajemnie konfliktowe, nie poddają się, a wręcz przeciwnie – z tego punktu rozpoczynają swą pracę. Joanne B. Ciulla prezentuje orzeźwiającą dawkę realizmu pisząc „naprawdę twórczym zadaniem etyki biznesu jest odkrywanie sposobów moralnego postępowania bez potrzeby jednoczesnego rujnowania swojej kariery zawodowej”.

● Po drugie – nowa filozofia akceptuje złożoność świata i motywów kierujących ludźmi w podejmowaniu przez nich decyzji. Kluczowym zadaniem managera staje się więc nie dokonywanie abstrakcyjnych wyborów pomiędzy pobudkami altruistycznymi i egoistycznymi, lecz tworzenie takich struktur wewnątrz przedsiębiorstw, takich systemów bodźców, które w rozsądny sposób godziłyby interes udziałowców, zatrudnionych i klientów. Jak píše Lisa Newton w swoim artykule *Cnota i obowiązek. Refleksje na temat społecznej natury moralności*, taki kompromis jest możliwy a na imię mu właśnie „etyka”. Robert Solmon np. powraca tu do arystotelowskiej koncepcji cnoty. Według niego bycie cnotliwym nie opiera się na wprowadzaniu w praktykę ostrych wymagań moralnych, wręcz odwrotnie, jak

twierdzi Solmon, Arystoteles używał słowa „moralność” jako synonimu słowa „praktyczność”. W konsekwencji spełnienie obowiązku przez managera nie polega na postępowaniu w pełni altruistycznym, czy egoistycznym, lecz na „gotowości do zrobienia wszystkiego co konieczne w sposób tak cywilizowany jak to tylko możliwe”.

W przeciwieństwie do przedstawicieli *corporate social responsibility* J. Gregory Dees i Peter C. Cramton opracowali użyteczną teorię „wzajemnego zaufania”. Twierdzą oni, iż „niemoralnym byłoby wymagać od jednostki ryzykowania dorobku całego życia w imię respektowania praw innych. Jeśli więc manager nie ma pewności, że w danej sytuacji koleżdy po fachu nie podjęliby pewnego ryzyka lub poświęcenia, on sam nie będzie zobowiązany do takiego postępowania”. Jakże różny to punkt widzenia od prezentowanego wcześniej, zgodnie z którym czynienie dobra jest tylko wtedy moralne, gdy inni czynią złe.

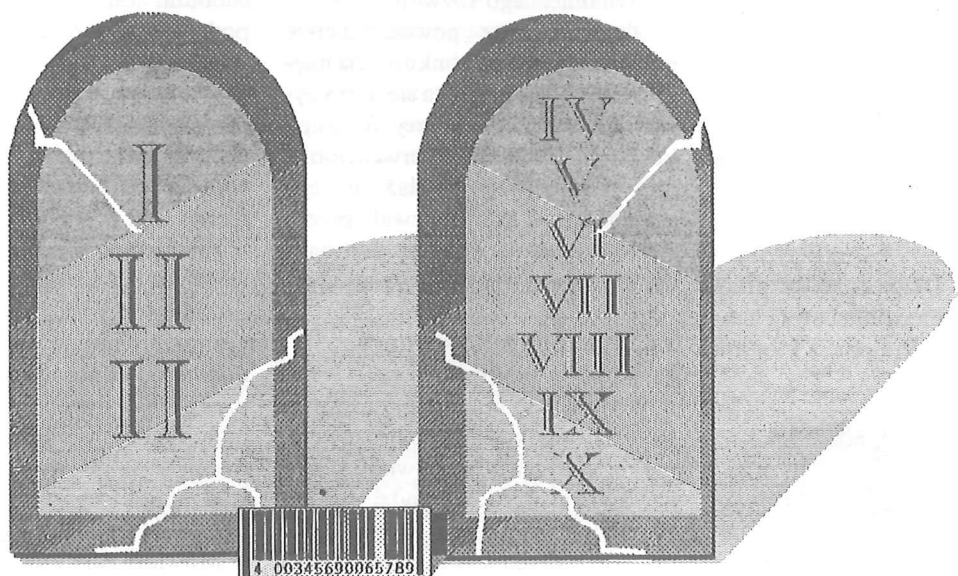
W podobnym duchu wypowiada się Thomas Donaldson i Thomas Dunfee, którzy podkreślają rolę „społecznego kontraktu”. W swej teorii przeciwstawiają oni wizji managera perfekcjonisty model managera „minimalisty” (pod względem moralnym oczywiście). Zadaniem etyka biznesu jest, według nich, identyfikowanie różnych norm społecz-

nych i przetwarzanie ich w uniwersalne, lecz minimalistyczne, zasady postępowania. Wiele umów społecznych oczywiście nie mieściłoby się w schemacie (np. dyskryminacja rasowa w sprzedaży nieruchomości), wiele jednak zasad dzięki minimalizowaniu wymagań moralnych ostałoby się i one właśnie tworzyłyby trzon nowej etyki.

To uwypuklenie społecznego kontekstu daje się również rozszerzyć na styl życia całych społeczności. Jeśli managerowie i akcjonariusze mają obowiązki wobec klientów, pośredników i zatrudnionych, to również miejscowa społeczność ma obowiązki wobec producenta. Na przykład, jeśli obrońcy środowiska naturalnego chcą, by przedsiębiorstwo produkowało wyroby ekologicznie czyste, muszą też podjąć obowiązek nakłonięcia klientów firmy, by kupowali te nowe produkty. Innymi słowy, etyka biznesu nie może być tylko zmartwieniem managerów. Odpowiedzialni, według nowej koncepcji, stają się wszyscy.

Modernizacja, pragmatyzm i minimalizm: to nowe hasła nowej etyki biznesu. Podejście to nie zawiera w sobie tak dużego ładunku niezrozumiałej teorii, a zwraca się w stronę rzeczywistych problemów realnego świata. Takie rozumienie etyki wydaje się być warte uwagi managerów.

Opr. Marek Wojnar



Konkurencyjność: trzy rady dla menedżerów francuskich

„L'Expansion”

Dzielo Michaela Portera *The Competitive Advantage of Nations*, wydane w 1990 r., stara się odpowiedzieć na niezwykle ważne dziś dla ekonomistów europejskich pytanie: gdzie naprawdę leży źródło konkurencyjności danego kraju?

Francuskie tłumaczenie tej książki, które ukazało się w czerwcu br., uzupełnione zostało przez autora wstępem poświęconym problematyce francuskiej. „L'Expansion” opublikowała najistotniejsze jego fragmenty.

Trois conseils de Michael Porter aux dirigeants français, „L'Expansion”, 17/30 VI 1993.

Michael Porter — 46 lat, wykładowca managementu Harvard University.

Podczas ostatnich dziesięcioleci pojęcie konkurencji międzynarodowej uległo istotnej ewolucji. Zgodnie z poprzednim paradygmatem, była ona sprawą wewnętrzną danego państwa; liczyła się wyłącznie sprzedaż krajowa, eksport zaś był tylko „dodatkiem”. Konkurencyjna przewaga wpływała ze „statycznej” efektywności i „wygrywał” ten kraj, który miał najniższe koszty produkcji.

Gospodarka francuska przeżywała wtedy rozkwit. W przemyśle notowano wysoki wskaźnik inwestycji. Rynek krajowy był chroniony, a państwo reorganizując największe sektory gospodarki tworzyło wielkie, scentralizowane grupy przemysłowe. Państwo finansowało również badania naukowe — rozwijały się więc takie gałęzie przemysłu, jak: elektronika, energetyka nuklearna, przemysł lotniczy i kosmiczny, telekomunikacja. Duże korzyści przynosiła także pomoc finansowa i handlowa udzielana krajom, z którymi

Francja utrzymywała przyjazne stosunki.

Oprzeć się urokowi interwencjonizmu

Państwo francuskie, interwencjonistyczne pod wieloma względami, funkcjonowało doskonale. Francuzi uzyskali konkurencyjną przewagę w sektorach, w których interwencjonizm był praktykowany przez wiele państw — np. w telekomunikacji, przemyśle energetycznym, zbrojeniowym czy w rolnictwie. Gospodarka francuska, w porównaniu z innymi rozwiniętymi państwami, pozostawała w bardzo dobrej kondycji — produktywność oraz poziom życia nieustannie wzrastały. Jedynie utrzymywanie się współczynnika bezrobocia na bardzo wysokim poziomie niosło zagrożenie dla dalszego dynamicznego rozwoju.

Obecnie coraz powszechniejsze jest twierdzenie, że konkurencja międzynarodowa rozgrywa się w rzeczywistości w skali światowej. W związku z tym znaczenie interwencjonizmu państwowego wciąż maleje, a czynnikiem, który pozwala przedsiębiorstwom rozwijać się, jest handel nie wewnętrzny, ale światowy.

Zdobywać rynek światowy za pomocą innowacji

Według tego nowego paradygmatu, przewaga konkurencyjna polega nie na statycznej efektywności, lecz na dynamizmie. Wywodzi się on z możliwości ciągłego wprowadzania uznawanych w skali międzynar-

dowej ulepszeń i innowacji. Wejście na rynek światowy jest znacznie ważniejsze, niż poszerzanie rynku krajowego (o czym świadczą przeżywane obecnie przez General Motors czy IBM, trudności). A w dłuższym okresie dewaluacja pieniądza — wbrew powszechnemu mniemaniu — nie zwiększa konkurencyjności, powoduje jedynie obniżenie tempa rozwoju.

Obecnie o pomyślnym rozwoju przedsiębiorstwa decyduje nie rodzaj prowadzonej przez nie działalności, ale sposób jej prowadzenia. Jako przykład podać można przemysł obuwniczy we Włoszech i w Indiach. Przemysł włoski, oferując pracownikom wysokie pensje, przy jednoczesnej dbałości o różnorodność modeli, nowoczesną technologię i wysoce wykwalifikowaną siłę roboczą, jest najlepszy na świecie, podczas gdy przemysł indyjski, przy płacach pracowniczych na poziomie absolutnego minimum życiowego, przegrywa często walkę konkurencyjną na własnym rynku. Podobne wnioski można odnieść do sposobu kierowania gospodarką państwa.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa wywodzi się nie z komfortowej „stabilizacji”, ale z dynamicznego gruntu, stymulującego jego rozwój. Sukces zaś odnoszą nie wyizolowane przedsiębiorstwa, lecz wielkie grupy przemysłowe, w obrębie których wymieniane są informacje, metody zarządzania i technologie, wspomagające i uzupełniające się nawzajem.

Mówimy cały czas o konkurencji



światowej, ale źródła konkurencyjnej przewagi opierają się przede wszystkim na zasobach lokalnych. Uniwersalne czynniki, takie jak: kapitał, surowce, a nawet metody postępowania, są „ruchome”, przedsiębiorstwa mogą znaleźć tanią siłę roboczą praktycznie wszędzie. Stała jest natomiast istniejąca w danym regionie sieć wysoko wyspecjalizowanych i wzajemnie powiązanych ze sobą instytucji (np. firmy, dostawcy, stosowane technologie itd.), która stanowić może ogromną siłę, wystarczającą do wprowadzenia innowacji i osiągnięcia sukcesu.

Konieczność poprawienia konkurencyjności produktów francuskich

Jest to dla Francji autentyczne wyzwanie. Pozycja przedsiębiorstw francuskich jest korzystna w sektorach, w których pomoc państwa pozostawiła widoczne ślady (np. w rolnictwie, przemyśle energetycznym czy telekomunikacji), znacznie gorzej przedstawia się natomiast sytuacja przemysłowców w sektorach samodzielnych, poddanych działaniu presji wolnego rynku (np. elektronika powszechnego użytku, przemysł informatyczny, metalurgiczny czy chemiczny). Mimo „strategicznych” inwestycji, nie posiadają one autentycznej międzynarodowej przewagi konkurencyjnej.

Z drugiej strony, liczne francuskie success stories dotyczą rodzajów działalności, wobec których interwencja państwa była bardzo ograniczona: produkcji wina i szampana, wód stołowych (mineralnych), perfum i kosmetyków, wykwiętnego krawiectwa, sztuki kulinarnej czy turystyki. Poniższa tabela przedstawia dziedziny, w których Francja zajmuje silną pozycję w Światowym eksporcie.

Opisane w tej książce doświadczenia wielu krajów, przedstawiają-

Siedem silnych punktów eksportu francuskiego (udział eksportu francuskiego w eksporcie światowym w 1990 r.)

ENERGIA			
Cyrkon	94,2%	Sztuczne futra	58,5%
Reaktory nuklearne	93,7%	Futra królicze	54,2%
Wyłączniki samoczynne		Pasmanteria	49,7%
wysokiego napięcia	52,7%	Konfekcja damska	49,2%
Uran wzbogacony	45,6%	Kamizelki wełniane	38,3%
German	42,5%	Skóry wężowe, krokodyle	31,5%
Elektryczność	40,5%		
NAPOJE		ART. SPORTOWE	
Alkohole i wina	82,7%	Statki na poduszce	
Wina musujące	78,4%	powietrznej	35,3%
Wody stołowe (mineralne)	64,9%	Jachty żaglowe	34,1%
Drożdże winne	54,3%	Rakiety oświetlające	31,3%
Butelki i flakony	36,9%		
PERFUMY I KOSMETYKI		ART. SPOŻYWCZE	
Perfumy, wody toaletowe	65,8%	Sery	67,6%
Atomizatory	43,2%	Musztarda	40,6%
Kosmetyki,		Przetwory owocowe	33,7%
art. kosmetyczne	37,9%		
Produkty do golenia	34,3%		
KONFEKCJA LUKSUSOWA		PŁODY ROLNE	
Włna czesankowa	60,0%	Nasiona słonecznika	79,4%
		Cykoria	76,7%
		Zielony groszek	59,6%
		Len	51,2%
		Cukier	48,0%
		Drób mrożony	41,8%
		Mięso królicze	38,7%

ce czynniki warunkujące działalność poszczególnych sektorów gospodarki, stać się mogą punktem oparcia dla ustalenia nowej polityki państwa i strategii przedsiębiorstw.

Według teorii prezentowanej przez Portera liczne elementy polityki francuskiej to posunięcia nowoczesne i skuteczne, jako przykład służyć może choćby pozycja matematyki i nauk ścisłych w nauczaniu, warunki sprzyjające dużym inwestycjom, czy też polityka przemysłowa skoncentrowana na strategicznych dziedzinach. Jednakże inne aspekty polityki francuskiej wpływają niekorzystnie zarówno na gospodarkę, jak i na przedsiębiorstwa. Wymienić można tu np. administracyjne zmniejszenie konkurencji

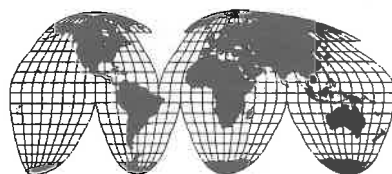
krajowej w celu wykreowania narodowych potentatów, duży udział państwa w badaniach naukowych, jak też faworyzowanie sektorów określanych mianem „high-tech”.

„Mam nadzieję, że książka moja pomoże francuskim specjalistom w analizowaniu sukcesów oraz niepowodzeń przeszłości i w budowaniu przyszłości z nowej perspektywy. Stawiam raczej na tworzenie odrębnej gospodarki francuskiej, a nie na siłę zjednoczonej Europy. Sukces gospodarczy Francji na skalę światową oparty będzie na jej kulturze, instytucjach, własnych metodach zarządzania i koncernach przemysłowych, a nie na powielaniu obcych rozwiązań” — mówi Michael Porter francuskim czytelnikom.

Opr. Katarzyna Mikunda

Książka ta powinna jak najszybciej znaleźć się na polskim rynku oraz w podręcznych bibliotekach wszystkich menedżerów i ekonomistów.

„L'avantage concurrentiel des nations” (oryg. „The Competitive Advantage of Nations”) jest dziś światowym bestsellerem. Dzieło to, liczące 900 stron, opracowane z udziałem prestiżowych organizacji badawczych, omawia i porównuje gospodarki Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Szwajcarii, Japonii, Niemiec, Włoch, Szwecji i Korei.



„io Management Zeitschrift”

Praktyczne zarządzanie informacją

Co oznacza dla przedsiębiorstw zarządzanie informacją i jak powinno być ono realizowane w praktyce. Niniejszy artykuł przedstawia niektóre z podstawowych aspektów tego problemu.

Albert Heinecke, Dietrich von der Oelsnitz: *Informationsmanagement als Herausforderung für die Praxis*, „io Management Zeitschrift” 62(1993), nr 1.

Dyskusja na temat zarządzania informacją wskazuje, jak dalece jest ono niejednoznacznie określone. Przejawia się to w tak różnych interpretacjach, jak np. przemysłowe zarządzanie elektronicznym przetwarzaniem danych czy przemysłowe procesy komunikacyjne i informacyjne zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwami z uwzględnieniem istniejących zasobów informacyjnych. Informacja w tym przypadku staje się samodzielnym czynnikiem produkcji, który służy za podstawę podejmowania decyzji.

Zarys ogólny

Pojęcie „zarządzanie informacją” można sformułować jako sumę zasad, technik, systemów oraz urządzeń, które określają informacyjno-komunikacyjną strukturę przedsiębiorstwa. Do takiej właśnie definicji, zawierającej wszystkie potencjalne komponenty zarządzania informacją, powinno się zmierzać. Oczywistym faktem jest, że przedstawionej wyżej definicji nie należy traktować jako jedynej, ponieważ system informacyjny jest bardzo rozległy i otwarty. Na zarządzanie informacją składa się:

- systematyczne planowanie,

- określenie kształtu (konfigurowanie),
- kontrola procesu informacyjnego i komunikacji w przedsiębiorstwie.

Podstawowym celem zastosowania systemów informacyjnych jest osiągnięcie wysokiej efektywności przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu posiadanych zasobów informacyjnych. Pojawia się pytanie dotyczące sposobów zarządzania informacją. Jako punkt wyjściowy należałoby wyróżnić trzy stopnie względnie fazy:

- dostarczanie informacji,
 - przetwarzanie informacji,
 - przygotowanie informacji,
- uwzględniając jednocześnie aktualne potrzeby i założony cel. Te trzy fazy dają się uporządkować ze względu na wielkość i jakość wprowadzanych i wyprowadzanych zasobów informacyjnych na płaszczyznach: operacyjnej, taktycznej oraz strategicznej. Aby przebieg procesu informacyjnego był sensowny musi być ustalone:
- jakie informacje mają być dostarczone,
 - w jakiej formie będą posortowane,
 - na jakim stanowisku w przedsiębiorstwie będą wykorzystane.

Konieczna jest również ocena potrzeb informacyjnych w odniesieniu do możliwości ich zaspokojenia. Mieści się w tym analiza potencjalnych wewnętrznych i zewnętrznych źródeł informacji oraz przygotowanie i ukształtowanie instrumentów niezbędnych w procesie informacyjnym każdego obszaru przedsiębiorstwa. Należy również pamiętać, aby w ogólnym procesie informacyjnym uwzględniać funkcje kontrolne, które pozwalają na płynność klasycz-

nych sposobów zarządzania. Procesy informacyjne należały zawsze do zadań managementu i są stałą częścią funkcji zarządzania i organizacji. Nowatorstwo zarządzania informacją polega na uwzględnieniu systemu wzajemnego oddziaływania przy określaniu perspektyw działań.

Wnioski praktyczne

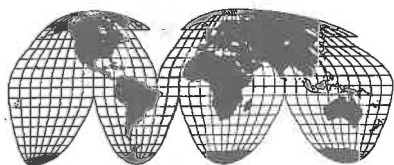
Zarządzanie informacją dotyczy również przebiegu i budowy organizacji oraz metod kierowania przedsiębiorstwem wraz z kształtowaniem organizacji pracy przy szczególnym uwzględnieniu aspektu komunikacji. Dalsze elementy to metody komunikacji i przepływu informacji. Optymalizacja istniejącego technicznego systemu przetwarzania danych powinna się odbywać na trzech, zbudowanych jeden na drugim, poziomach:

- określenie istniejącego systemu elektronicznego przetwarzania danych,
- określenie stopnia wdrożenia systemu,
- określenie uzyskanych wyników w relacji do rzeczywistych potrzeb informacyjnych.

Na tej podstawie należy na nowo określić globalne potrzeby w tworzonego systemu.

Infrastruktura

Jeżeli chcemy zbudować otwarty system informacyjny, należy obok sieci wewnątrzzakładowej stworzyć sieć zewnętrzną z dostawcami oraz zbytem. Wymaga to jednak instalacji lokalnych sieci. Systemy informacyjne tworzą wtedy pomosty pomiędzy różnorodnymi przemysłowymi systemami elektronicznej obróbki danych, które mogą być podporządkowane wielu funkcjom. Za-



rzządzanie informacją wymaga także uszczelnienia oraz koncentracji informacji. Do tego celu nadają się jedynie wydajne systemy elektroniczne o dużej przepustowości, pozwalające na otwartą komunikację i wymianę danych. Kształtowany system informacyjny powinien uwzględniać następujące aspekty:

- ▲ jakie informacje,
- ▲ gdzie będą przekazywane,
- ▲ w jakiej formie będą wykorzystane.

Musi więc być ustalony przepływ danych pomiędzy pojedynczymi węzłami infrastruktury przy uwzględnieniu wyników funkcjonowania systemu informacyjnego oraz zapotrzebowania na informację. Proces ten nie może być jednak zdeterminowany przez aspekty techniczne. Należy pamiętać, że istnieją też inne sposoby zarządzania informacją, które nie są oparte na elektronicznym przetwarzaniu danych. Są to:

- ▲ biurowe systemy komunikacji,
 - ▲ systemy informacji personalnej.
- Są one częściowo obecne w przedsiębiorstwie i wraz z zasobami informacyjnymi zostają wykorzystane na płaszczyźnie taktycznej lub strategicznej w procesach zarządzania.

Integrowane systemy informacyjne

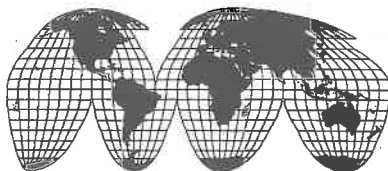
Nowe koncepcje zarządzania zwiększające bezpieczeństwo działania przedsiębiorstwa oraz pozwalające opracować strategię prowadzącą do pełnego sukcesu określa się mianem „lean management”. Jeżeli chce się zrealizować taką koncepcję, należy połączyć kanały informacyjne, ale przede wszystkim rozszerzyć i udroźnić infrastrukturę przedsiębiorstw, umożliwiającą właściwą pracę w dziedzinie dostaw i zbytu. W związku z tym międzyzakładowe, zintegrowane systemy informacyjne odgrywają decydującą rolę, ponieważ oferują one możliwość dostępu do wspólnych baz danych. Zaczątki takich systemów istnieją już od dłuższego czasu, ale dopiero teraz znajdują konkretne zastosowania np. w obszarze dostaw dla przemysłu samochodowego. Także w dziedzinie komunikacji biurowej konieczne są przekształcenia dotyczące uszczelnienia i przygotowania

informacji. Tego rodzaju wymagania stawiane zakładowym systemom informacji spowodowały pojawienie się innych uwarunkowań, które muszą być także uwzględnione. Do tego zalicza się polepszenie bezpieczeństwa systemów informacyjnych i wypracowanie nowej koncepcji zabezpieczeń. Głównym zadaniem w zarządzaniu elektronicznym przetwarzaniem danych jest rozwój rozwiązań tworzących wymaganą koncentrację oraz przygotowanie informacji na tych płaszczyznach przedsiębiorstwa, do których dołączane są powstające systemy.

Jest jeszcze wiele do zrobienia

To, że informacja jest ważnym czynnikiem w osiąganiu sukcesu przez przedsiębiorstwo, jest bezsporne. Także fakt, że jakość informacji bardzo mocno wpływa na strategiczne korzyści przedsiębiorstwa, jest nie do odparcia i uzasadnia całościowe rozpatrywanie zarządzania informacją. Jednakże nie jest jeszcze jednoznacznie wyjaśnione, w jaki sposób w praktyce przenieść całkowity system zarządzania informacją. Okazało się to na przykładzie diskutowanych zadań zarządzania elektronicznym przetwarzaniem danych jako części systemu zarządzania informacją. W artykule nie zostały postawione pytania dotyczące rozwoju kanałów informacyjnych w strukturach organizacyjnych kierowania procesami grupowymi i opracowania form komunikacji między dwoma zewnętrznymi partnerami.

Opr. Robert Kamiński



Szukamy młodych researcherów i tłumaczy

Redakcja

„Przeglądu Organizacji”
nawiąże współpracę ze studentami

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

Zgłoszenia zawierające:

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

prosimy nadsyłać do redakcji:

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

Przedstawiciele TNOiK złożyli kwiaty w Krypcie Prezydenckiej Warszawskiej Archikatedry św. Jana, w której spoczęły prochy ostatniego prezydenta II Rzeczypospolitej, Ignacego Mościckiego.

Prezydent Ignacy Mościcki był od 1933 roku honorowym członkiem Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa.

Walne zgromadzenie CECIOS

Dnia 1 września 1993 roku w Budapeszcie odbyło się Walne Zgromadzenie Europejskiej Rady Zarządzania (CECIOS). Uczestniczył w nim Prezes TNOiK, prof. Henryk Sadownik. Zgromadzenie, m.in., zaakceptowało założenia organizacyjno-programowe Międzynarodowej Konferencji CECIOS na temat: „*Przemiany w zarządzaniu organizacjami w krajach Europy Środkowej i Wschodniej*”. Celem Konferencji będzie przedstawienie istoty zmian, ich interpretacji i oceny oraz sformułowanie zaleceń praktycznych zwłaszcza w zakresie:

- zmian politycznych i ekonomicznych w poszczególnych krajach,
- zmian w zarządzaniu organizacjami poszczególnych rodzajów i branż, a w szczególności dotyczących
- ▲ wielkości firm i ich struktur organizacyjnych,
- ▲ realizacji podstawowych funkcji zarządzania,
- ▲ postaw i zachowań pracowników i kierowników i ich doskonalenia,
- strategii i metod przygotowywania i wprowadzania zmian,
- doradztwa i szkolenia, krajowego i zagranicznego.

Konferencja odbędzie się w Warszawie lub Krakowie w czerwcu 1995 roku, w pięć lat po rozpoczęciu transformacji i w siedemdziesiątą rocznicę istnienia TNOiK, który, jako członek CECIOS, jest organizatorem konferencji. W konferencji weźmie udział około 200 osób, przedstawicieli prawie wszystkich krajów

europejskich. Będzie to poważne wydarzenie nie tylko profesjonalne, lecz i polityczne.

Dom Organizatora – TNOiK w Toruniu w nowym roku akademickim 1993/94 wspólnie z Wydziałem Prawa i Administracji UMK w Toruniu organizuje po raz drugi dwusemestralne Studium Podyplomowe Prawa Podatkowego. Ramowy program studium przewiduje m.in. następujące zagadnienia:

- rozwój i teoria instytucji podatkowych,
- zasady prawodawstwa podatkowego,
- przepisy ogólne prawa podatkowego,
- opodatkowanie majątku,
- opodatkowanie dochodów,
- polityka podatkowa,
- opodatkowanie towarów i usług (VAT),
- dokumentacja i rachunkowość podatkowa,
- kontrola podatkowa,
- postępowanie administracyjne i egzekucyjne w sprawach podatkowych,
- zaskarżenie i sądowa kontrola decyzji podatkowych.

Łączna liczba godzin ok. 200. Wykładowcami będą, tak jak na poprzednim studium pracownicy naukowcy Wydziału Prawa i Administracji UMK.

Drugą formą umożliwiającą doskonalenie swej wiedzy wśród pracowników banków i służb finansowych różnych podmiotów gospodarczych jest organizowane również dwusemestralne Studium Podyplomowe Prawa Bankowego i Bankowości.

Na ogólną liczbę zajęć składają się następujące bloki tematyczne:

- międzynarodowe stosunki finansowe,
- prawo wekslowe,
- bankowy obrót czekowy,
- prawo papierów wartościowych, giełda papierów wartościowych,
- banki na rynku kapitałowym,
- banki w postępowaniu sądowym, egzekucyjnym upadłościowym,

- umowy kredytowe i umowy rachunku bankowego,
- zabezpieczenia kredytów,
- nowoczesne formy kredytu (leasing i factoring),
- prywatyzacja banków polskich i zagadnienia prawa akcyjnego.

Na zakończenie, słuchacze otrzymują dyplom ukończenia studium podyplomowego. Osoby zainteresowane możliwością uczestnictwa w proponowanych formach podnoszenia kwalifikacji prosimy o przesłanie wymaganych dokumentów (podanie, kwestionariusz osobowy, odpis syplomu uczelni) pod adresem: DOM ORGANIZATORA – TNOiK Toruń, Al. 500-lecia 31, 87-100 Toruń, tel. 238-07, 228-98 lub telex 555149, fax 231-23.

Dom Organizatora – TNOiK w Toruniu zorganizował w Ciecchocinku w dniach 15-17.10.1993 r. seminarium dla byłych absolwentów Studium Podyplomowego Prawa Podatkowego.

Tematem wiodącym była problematyka wykonywania zawodu doradcy podatkowego i jego odpowiedzialności cywilnej.

Wykładowcami byli pracownicy naukowi Katedry Prawa Podatkowego UMK w Toruniu, eksperci Ministerstwa Finansów oraz sędzia Najwyższego Sądu Administracyjnego.

Omówiono następujące zagadnienia:

- doradca podatkowy – nowy zawód,
- odpowiedzialność cywilna firm doradztwa podatkowego,
- kierunek orzecznictwa sądowego w sprawach podatkowych w latach 1991-1993,
- problematyka podatkowa w postępowaniu układowym i upadłościowym,
- VAT – problemy praktyczne,
- procedura kontroli skarbowej.

Uczestnicy oprócz najnowszych informacji otrzymali również materiały szkoleniowe.

Oficyna wydawnicza Dom Organizatora – TNOiK w Toruniu wydała pozycję wydawniczą autorstwa profesora Bogumiła Brzezińskiego pt. *Prawo podatkowe – zarys wykładu*.

Zainteresowani nabyciem tej pozycji mogą kierować zamówienie pod adresem Dom Organizatora – TNOiK, tel. 238-07, 228-98, Telex 555149 PL, Al. 500-lecia 31, 87-100 Toruń.