

przeгляд

organizacji **6**

94

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

PRYWATYZACJA

PRYWATYZACJA

- Blaski i cienie polskiej prywatyzacji. Bilans czterech lat – Janusz M. Dąbrowski 3
- Powszechna prywatyzacja w krajach Europy Centralnej i Wschodniej – Jacek Klich 7

HOLDINGI

- Produkcjniak z holdingiem w tle – rozmowa z ANDRZEJEM ZALEWSKIM, prezesem zarządu i dyrektorem generalnym Zakładów Azotowych „Włocławek” S.A. 9
- Sprzedaję, więc jestem – rozmowa z TERESĄ SZELIGOWSKĄ, dyrektorem ekonomicznym i członkiem zarządu ZAW S.A. 13
- Zarządzanie środowiskiem – rozmowa z JACKIEM RÓŻYCKIM, głównym inżynierem prewencji ZAW S.A. 16
- Restrukturyzacja organizacyjno-własnościowa przedsiębiorstwa chemicznego – spółka akcyjna – Bogdan Nogalski 18
- Strategiczne zarządzanie holdingiem na przykładzie EXBUD S.A. – Krzysztof Smolarczyk .. 21

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- De revolutionibus rei socialis – Dariusz Teresiński 23
- Wiedza po modernizmie – Monika Kostera 24

KONFERENCJA TNOiK

- Zawód – kierownik – III Ogólnopolska Konferencja nt. „Programów kształcenia kierowników/menedżerów w Polsce” 26

FINANSE

- Kształtowanie struktury kapitału przedsiębiorstwa – Halina Buk 31

PŁACE

- Płaca instrumentem kierowania (II) – Alicja Sajkiewicz 33

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 36**Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH**

- Dlaczego marchewka nie ęci? (I) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar 38

Janusz M. Dąbrowski

Blaski i cienie polskiej prywatyzacji

Bilans czterech lat

Od początku procesu polskiej transformacji systemowej było jasne, iż jednym z najważniejszych jej filarów jest szybka i efektywna prywatyzacja. Ustrój kapitalistyczny, który – po wyborach 1989 roku – postanowiono odrestaurować, wymaga bowiem z jednej strony wprowadzenia w życie demokratycznych reguł sprawowania władzy i odbudowania społeczeństwa obywatelskiego, z drugiej zaś – gruntownego przeobrażenia systemu gospodarczego, w którym mechanizm rynkowy powinien ponownie odgrywać kluczową rolę. Trudno jednak wyobrazić sobie państwo demokratyczne, podmiotowość jednostek działających w jego ramach i wreszcie sprawną gospodarkę rynkową bez instytucji prywatnej własności. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że skala przeobrażeń we wszystkich tych dziedzinach jest w znacznej mierze pochodną tempa i głębokości zmian własnościowych dotyczących zarówno przedsiębiorstw państwowych (w tym również instytucji finansowych, ubezpieczeniowych, jednostek usługowych, handlowych itd.), jak i znacjonalizowanego majątku nieprodukcyjnego (np. domy, lasy, ziemia), instytucji życia społecznego (np. szkoły, szpitale, mass media) i innych.

Szczególne cechy polskiej drogi

Filozofia polskiej prywatyzacji odgórnie różni się w sposób zasadniczy od programów przekształceń własnościowych przyjętych w innych krajach pokomunistycznych. Jest to zapewne efekt relatywnie długiej i wielowątkowej debaty nad kształtem i przebiegiem transformacji systemowej, a także finalnego mariażu wielu opcji prywatyzacyjnych. Wynikały one po części z różnic w pojmowaniu ekonomicznej i politycznej materii przeobrażeń, po części z rozgrywania interesów grupowych przy okazji konstruowania prawa prywatyzacyjnego. Ostatecznie, ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych stanowi swoistą hybrydę, będącą konglomeratem różnorodnych metod i technik transformacji własnościowej firmy, a także połączeniem rygorystycznych procedur z całą gamą ulg, udogodnień i preferencji. Po-

mieszczono w niej i technokratyczną prywatyzację à la Margareth Thatcher, i romantyczną wizję darmowego uwłaszczenia obywateli i wreszcie różne odmiany akcjonariatu pracowniczego.

Pierwszą szczególną cechą polskiej prywatyzacji odgórnej jest niebywale wysoki stopień jej uspołecznienia (nie spotykany właściwie w żadnym innym kraju pokomunistycznym). Państwo, będąc formalnym właścicielem majątku przedsiębiorstw, nie może decydować o formie ich sprywatyzowania. De facto głos decydujący należy do załóg, które mogą przeformować własną wizję przekształcenia lub nawet zablokować transformację własnościową firmy. Jest to o tyle ważne, iż nierzadko partykularny interes wąskiej, ale wpływowej grupy pracowników, jest w stanie przeważać nad długookresowym interesem całego przedsiębiorstwa. Dochodzi więc do zrywania wynegocjowanych umów, wycofywania przedsiębiorstw z programu powszechnej prywatyzacji, stawiania trudnych do spełnienia warunków inwestorom, w zamian za zgodę na prywatyzację. Ubezłasnowolnienie państwa w tym zakresie jest bardzo daleko idące.

Paradoksalnie, proces przekształceń własnościowych cechuje także wysoki stopień jego centralizacji i sformalizowania. Jest to zapewne rekompensata utraty przez państwo kompetencji decyzyjnych w zakresie inicjowania zmian własnościowych. Koncentracja uprawnień do zawiązywania wniosków prywatyzacyjnych na szczeblu administracji centralnej oraz znaczne sformalizowanie operacji, od samego początku powoduje powstawanie zatorów proceduralnych. Dodatkowym przejawem wyjątkowo wysokiej centralizacji procesu jest brak zdecydowanej delegacji uprawnień prywatyzacyjnych na poziom administracji państwowej niższego szczebla i utrzymywanie pełnej kontroli w nowo powstających obszarach, np. odgórnie tworzone fundusze inwestycyjne (w innych krajach powstają z reguły spontanicznie), w pełni kontrolowany rynek papierów wartościowych itd.

Kolejną istotną cechą polskiej prywatyzacji jest jej wyraźne odchylenie pracownicze. Załogi przedsiębiorstw – poza

wcześniej wspomnianym prawem do decydowania o prywatyzacji firmy – zostały, zgodnie z ustawą, obdarowane przywilejem nabywania do 20% akcji prywatyzowanych kapitałowo spółek za połowę ceny (rozwiązanie nie spotykane w takiej skali w innych krajach pokomunistycznych), otrzymały prawo powoływania swoich przedstawicieli do rad nadzorczych jednoosobowych spółek Skarbu Państwa (w 1/3 ich składu), a także – pod naciskiem lobby samorządowego w okresie tworzenia ustawy – otworzono możliwość zrealizowania idei akcjonariatu pracowniczego w ramach ścieżki likwidacyjnej (formuła leasingów). Rozwiązanie to stwarza bardzo korzystne (długi okres spłaty, relatywnie niski wkład początkowy, korzystne oprocentowanie kredytu) warunki przejmowania mienia firm państwowych przez ich załogi i stało się przez to najbardziej dynamicznie rozwijaną formą prywatyzacji.

I wreszcie ostatnia, choć nie najmniej istotna cecha szczególna polskiej prywatyzacji, czyli jej upolitycznienie. Od początku gra o własność w polskiej gospodarce była wdzięcznym polem do wygrywania interesów politycznych i budowania wokół niej kampanii wyborczych. Początkowo idea szerokiego odpaństwowienia własności była centralnym punktem programów politycznych większości partii. Z biegiem czasu hasła dewaluujące osiągnięcia prywatyzacji i kwestionujące jej sens ekonomiczny stały się obowiązującym kanonem dla ugrupowań budujących swoje poparcie na rozgoryczeniu części społeczeństwa i rozczarowaniu efektami reform. Zarówno sztandarowe przykłady sukcesów (Zakłady Papiernicze w Kwidzynie), jak i porażek (Porcelana w Wałbrzychu) nie odzwierciedlają jednak prawdziwego przebiegu zmian własnościowych w naszym kraju. Nadmierne jego upolitycznienie zdecydowanie utrudnia natomiast sprawną transformację całego układu gospodarczego. Zaowocowało ono między innymi znacznym opóźnieniem w uchwaleniu ustawy prywatyzacyjnej, ustawy o narodowych funduszach inwestycyjnych, a także sparaliżowało prywatyzację w pierwszej połowie 1992 roku.

Główne obszary i kierunki

Prywatyzacja polskiej gospodarki – od początku procesu transformacji – przebiega w trzech głównych obszarach: prywatyzacji założycielskiej, nieformalnej i odgórnej. Ta pierwsza, polegająca na rozwoju sektora prywatnego głównie w oparciu o jego własny majątek i środki finansowe, nie została, rzecz jasna, rozpoczęta na przełomie lat 80. i 90. W tym okresie zaczął się jednak gwałtowny wzrost tego sektora spowodowany likwidacją barier dla działania firm prywatnych, zunifikowaniem warunków funkcjonowania wszystkich podmiotów gospodarczych oraz pojawiającymi się możliwościami łatwego pozyskiwania zasobów produkcyjnych z sektora państwowego. W rezultacie, dynamicznie rozrastający się sektor firm prywatnych w ciągu pierwszych czterech lat transformacji systemowej zwiększył ponad trzykrotnie swój udział w tworzeniu PBK i zatrudnieniu.

Drugi obszar prywatyzacji, tzw. prywatyzacja nieformalna (czasem zwana również boczną, nomenklaturową lub dziką) obejmuje proces nieekwiwalentnego, często niezgodnego z formalnymi procedurami, przejmowania najbardziej wartościowych składników mienia przedsiębiorstw państwowych przez podmioty prywatne. Z reguły przedmiotem transferu były i są maszyny i urządzenia, środki transportu, wyposażenie biur, hale produkcyjne. Ich nabywcami stają się pracownicy przedsiębiorstw (najczęściej członkowie dyrekcji lub przedstawiciele średniego szczebla zarządzania), spółki zakładane przez nich, osoby lub firmy prywatne nierzadko powiązane personalnie z osobami odpowiedzialnymi za dyspozycję mieniem w przedsiębiorstwie.

Ten rodzaj prywatyzacji pojawił się pod koniec lat 80. wraz z liberalizacją przepisów dotyczących użytkowania i obrotu mieniem przedsiębiorstw państwowych oraz wyraźnym – być może zamierzonym – słabnięciem nadzoru właścicielskiego sprawowanego przez organa państwa. Jego kulminacją przypadła na lata 1989-90, kiedy to w sposób nieformalny, wyprzedzając regulację prawną, „sprywatyzowano” trudną do oszacowania liczbę składników mienia firm państwowych. W znacznej części mienie to zasililo istniejący sektor prywatny i stało się jedną z dźwigni jego dynamicznego rozwoju. Trudno obecnie ocenić, na ile silnie procesy prywatyzacji oddolnej splotły się z prywatyzacją nieformalną, ale bez wątpliwości szybki i tani przepływ środków z sektora państwowego do prywatnego u progu transformacji pozwolił temu drugiemu na istotne wzmocnienie

kapitałowe i ludzkie (zasilenie starych i nowych spółek prywatnych przez najlepszą kadre zarządzającą).

Nieformalna prywatyzacja zaczęła wycisnąć od chwili wejścia w życie ustawy prywatyzacyjnej i rozpoczęcia na szeroką skalę tzw. prywatyzacji właściwej, czyli kontrolowanego „odgórnie” procesu odpaństwowienia polskiej gospodarki. Od początku zakładano, iż przekształcenia własnościowe w sektorze państwowym powinny być z jednej strony stymulowane, z drugiej zaś – nadzorowane przez wyodrębnioną organizacyjnie część aparatu państwowego. Winno to pozwolić na przeprowadzenie masowej denacjonalizacji gospodarki w ciągu – mniej więcej – jednej dekady (mówiono o przekroczeniu w tym okresie tzw. masy krytycznej, czyli sprywatyzowaniu ponad połowy wszystkich zasobów wytwórczych pozostających w rękach państwa).

W momencie startu prywatyzacji odgórnej uważano, iż najbardziej efektywną jej procedurą będzie formuła sprzedaży ekwiwalentnej (w postaci ofert publicznych, negocjacji z inwestorem, przetargów), czyli prywatyzacja popularnie zwana kapitałową. Zakładano, bardzo optymistycznie, prywatyzowanie w ten sposób ponad 100 firm rocznie. Następne dwieście, trzysta firm miano prywatyzować poprzez sprzedaż lub wniesienie mienia firm do spółki w ramach likwidacji prywatyzacyjnej. Kolejne dwa tysiące firm państwowych winny znaleźć właścicieli w ciągu dwóch-trzech lat poprzez włączenie ich do programu powszechnej prywatyzacji. W ten sposób, ponad połowa sektora państwowego miała zostać sprywatyzowana w okresie 5-10 lat.

Formuły leasingów i likwidacji upadłościowej traktowano w owym czasie jedynie jako uzupełnienie głównego nurtu przemian własnościowych. Liczono, iż trudniejsze warunki gospodarowania wymuszają uruchomienia procedur likwidacyjnych w firmach słabych ekonomicznie, choć zdawano sobie jednocześnie sprawę, że nie będzie to proces łatwy z punktu widzenia organizacyjnego i społecznego. Z kolei ścieżka leasingowa od początku uważana była za mało drożną, ze względu na istotne bariery finansowe (konieczność zgromadzenia przez nabywców 20% wartości funduszy przedsiębiorstwa) oraz wymóg znacznej inicjatywności insiderów (zgoda załogi, uczestnictwo w przedsięwzięciu ponad połowy pracowników, przygotowanie i negocjowanie warunków umowy).

Rzeczywistość okazała się dość odległa od pierwotnych założeń. Sprzedaż ekwiwalentna szybko napotkała na opór materii, głównie w sferze organizacyjnej. Okazało się, iż w sytuacji braku

wyspecjalizowanych kadr (po stronie przedsiębiorstw, firm konsultingowych i ministerstwa), małej drożności systemu finansowego i nieufności potencjalnych inwestorów, ekwiwalentna sprzedaż przedsiębiorstw toczyć się musi relatywnie wolno. W efekcie, zamiast ponad tysiąca firm, w ciągu czterech minionych lat sprywatyzowano w ten sposób tylko 100 przedsiębiorstw – w ramach ścieżki kapitałowej i niespełna 150 firm – poprzez likwidację.

Kolejna modyfikacja założeń wyjściowych miała miejsce w wyniku znacznego opóźnienia w ostatecznym ukształtowaniu i przyjęciu programu powszechnej prywatyzacji. Dziś wiadomo już, że jego skuteczność będzie niepomiaralnie mniejsza od korzyści antycypowanych w roku 1990. Wynika to zarówno z ograniczania liczby firm włączonych do programu, jak i jego nieadekwatności czasowej. Program ten był bowiem niezłym pomysłem na szybkie, jednorazowe uwłaszczenie obywateli i uruchomienie zmian wewnętrznych w prywatyzowanych firmach w początkowym okresie transformacji. Im dłużej jednak trwają procesy zmian systemowych, tym słabsza jest rola tego programu jako stymulatora przekształceń własnościowych i procesów restrukturyzacyjnych. Mnogość form prywatyzacji, krzepnięcie rynku kapitałowego, przyspieszone procesy uczenia się gry rynkowej oraz konieczność podejmowania działań restrukturyzacyjnych w zderzeniu z wymagającym otoczeniem zdevaluowały częściowo potencjalne korzyści płynące z prywatyzacji bonowej.

Polskim fenomenem stały się natomiast leasingi pracownicze. Ta, z założenia nieco marginalna ścieżka, przeznaczona głównie dla małych i bardzo małych firm, niezwykle szybko okazała się być podstawowym nurtem przemian własnościowych dla – przede wszystkim – firm średniej wielkości. Mimo prób jej okiełznania przez prywatyzacyjną administrację – przynajmniej w początkowym okresie – rozwijała się ona niezwykle dynamicznie, stając się głównym kanałem transferu własności od państwa do prywatnych nabywców (blisko 1000 firm do końca 1993 roku). Bariery finansowe, zarówno wkład podstawowy, jak i spłaty rat leasingowych, nie stanowiły tak silnej tamy dla powstawania spółek pracowniczych, jak początkowo przypuszczano. Nierzadko kapitał zakładowy lub akcyjny spółek tworzonego ze środków finansowych przedsiębiorstw państwowych, używając do tego procedur nieformalnych (fundacje, specjalne nagrody dla pracowników itd.). Z kolei przyszłe płatności z reguły nie były istotnym czynnikiem przysądającym o utworzeniu

spółki (liczono na złagodzenie rygorów lub renegegowanie umów).

Druga z dróg likwidacji, tzw. upadłościowa, w ujęciu liczbowym zdaje się dominować na mapie polskiej prywatyzacji. Warto jednak zauważyć, że na ponad 1000 wszczętych postępowań, tylko w niespełna 200 rzeczywiście zakończono proces likwidacji, co oznacza – w większości przypadków – wyprzedzając „po kawałku” wszystkich składników mienia firmy. Jest to bez wątpienia proces, w którym majątek deficytowych firm państwowych podlega autentycznej prywatyzacji, jednak skala barier, jakie pojawiły się w trakcie jego trwania, przekroczyła początkowe oczekiwania i sporalizowała jego przebieg. W większości likwidowanych firm powstały skomplikowane problemy prawne (określenie praw własności gruntów i budynków), organizacyjne (kompetencje likwidatorów, niedrożność procedur) oraz ekonomiczne (nikły popyt na tzw. mienie socjalne) uniemożliwiające sprawne przeprowadzenie likwidacji.

W ciągu ostatnich czterech lat nastąpiła więc wyraźna zmiana filozofii polskiej prywatyzacji, polegająca na przesunięciu akcentu ze ścieżki kapitałowej w stronę ścieżki likwidacyjnej. Był to jednak efekt nie tyle świadomej polityki resortu przekształceń własnościowych, ile akceptacji dokonującej się spontanicznie zmiany kierunków prywatyzacji. Nałożyło się na to również falowanie tempa procesu przekształceń własnościowych, który rozpoczął się z oporami i stosunkowo wolno w roku 1990, by w następnym okresie przybrać na tempie i rozmachu. Jego wyhamowanie nastąpiło w pierwszej połowie 1992 roku na skutek wymiany ekipy rządowej i przeformułowania założeń programu prywatyzacji. Z punktu widzenia losów polskiej prywatyzacji, był to szczęśliwie jedynie epizod, po którym prywatyzacja stała się ponownie filarem rządowego programu gospodarczego.

Nowa jakość

Dotychczasowe efekty prywatyzacji rozpatrywać można albo w kontekście poszczególnych ścieżek i formuł przekształcenia własnościowego, albo poprzez utworzony w wyniku prywatyzacji układ właścicielski. Rzecz jasna, w obu przypadkach naturalnym punktem odniesienia dla porównań jest funkcjonowanie przedsiębiorstw państwowych. Poniżej spróbujemy wskazać na zależności, jakie pojawiają się pomiędzy ukształtowaną strukturą własności, wybraną ścieżką przekształcenia a nową jakością w obszarze działania firmy.

W efekcie prywatyzacji powstawać mogą – najogólniej rzecz biorąc – cztery modelowe układy właścicielskie: zamknięty rozproszony i skoncentrowany oraz otwarty rozproszony i skoncentrowany. W rzeczywistości, granice między poszczególnymi stanami są dość płynne i nierzadko trudno jest dokonać jednoznacznej oceny. W sytuacjach mniej więcej klarownych, dotychczasowe efekty prywatyzacji dostarczają licznych dowodów na istnienie silnych zależności między typem właściciela a możliwościami działania i rozwoju spółki. Zamknięty układ własności powstaje najczęściej w spółkach leasingowych, w których jedynymi właścicielami firmy stają się jej pracownicy. Niedopuszczenie do spółki inwestorów zewnętrznych jest na ogół wyborem świadomym, popartym zapisem statutowym i specyficznym mechanizmem dystrybucji tytułów własności (wyłącznie pomiędzy pracownikami). Wynika to z obawy insiderów przed utratą kontroli nad firmą, przekonaniu o wysokiej opłacalności inwestycji kapitałowej tego typu i chęci dzielenia się korzyściami materialnymi we własnym gronie. Stopień koncentracji tytułów własności w spółkach leasingowych jest właściwie pochodną siły i możliwości finansowych managementu. W spółkach o niewielkich rozmiarach kapitału, management nierzadko dysponuje skoncentrowanym pakietem (rzędu 30 i więcej procent) pozwalającym mu w praktyce na pełną kontrolę spółki. Układ rozproszony powstaje z reguły wtedy, gdy management i inne grupy wiodące w przedsiębiorstwie (część kadry średniego szczebla, liderzy rady pracowniczej) nie dysponują możliwościami przejęcia dominującego pakietu w punkcie startu. Wraz z upływem czasu daje się jednak zaobserwować tendencje do koncentrowania tytułów własności przez grupę menedżerską. Znacznie rzadsze są natomiast przypadki „otwierania” układu właścicielskiego. Mają one miejsce najczęściej wtedy, gdy firma zaczyna osiągać niepokojąco słabe wyniki, a perspektywy wyjścia z kryzysu są coraz słabsze.

Generalnie zamknięta struktura własności jest konsekwencją dobrej sytuacji ekonomicznej firmy, bezkonfliktowego układu społecznego i silnej pozycji inicjatorów przekształcenia przed prywatyzacją. Doświadczenie wskazuje, iż spółki leasingowe dosyć dobrze radzą sobie w obszarze działalności bieżącej (zarówno przed, jak i po prywatyzacji). To, co jest ich słabą stroną, to bez wątpienia brak jakichkolwiek „zasilań prywatyzacyjnych” w postaci zastrzyku finansowego, nowych rynków zbytu czy transferu

technologii. Brak ten ujawnia się w wielu spółkach wraz z upływem czasu i jest dodatkowo wzmocniony poprzez konsumpcyjne nastawienia nowych właścicieli (wyższe płace i niższa akumulacja zysku niż w innych formułach prywatyzacji). W wielu spółkach, w obliczu słabnących możliwości rozwojowych, wpuszczenie zewnętrznego inwestora stanie się zapewne koniecznością, nawet za cenę oddania kontroli nad firmą.

Inaczej rzecz się ma w przypadku otwartych struktur własności. Układ rozproszony, będący wynikiem sprzedaży firmy poprzez ofertę publiczną, powstawał z reguły w spółkach legitymujących się niezłymi wynikami finansowymi, stabilną pozycją rynkową, dobrym produktem. W tym przypadku prywatyzacja oznaczała całkowite zerwanie z ingerencją organów państwa w funkcjonowanie firmy i wejście do prestiżowego grona najpierw spółek publicznych, a następnie – firm notowanych na giełdzie. W większości z tych spółek, obrana droga prywatyzacji oceniana jest pozytywnie, choć nie spowodowała ona bez wątpienia – poza wzrostem presji właścicielskiej – jakościowego skoku w ich działaniu. Zapewne był to jeden z ważniejszych powodów przeformułowania strategii prywatyzacji kapitałowej. Sukcesywnie zaczęto wycofywać się z formuły „czystej” oferty publicznej na rzecz sprzedaży dużych pakietów akcji inwestorom strategicznym lub też rozwiązań mieszanych. Stało się jasne, iż skoncentrowane i otwarte układy własnościowe dają znacznie lepsze możliwości rozwojowe prywatyzowanym firmom niż struktury rozproszone. Istotna jest jednak w tym kontekście aktywność inwestora oraz źródła pochodzenia kapitału.

W sytuacji pasywnego inwestowania w firmę (głównie wkład finansowy w oczekiwaniu przyszłych zysków bez angażowania się w działanie spółki) skoncentrowana własność nie różni się właściwie od układów rozproszonych. W takich przypadkach – podobnie jak w sytuacji rozproszenia tytułów własności i układów zamkniętych – wyraźnie wzrasta pozycja i siła oddziaływania zarządów. Jej wyraźne ograniczenie pojawia się wraz z wejściem do firmy inwestora strategicznego, przejmującego na siebie część odpowiedzialności za losy firmy. Dotychczasowe obserwacje wskazują, iż są to układy najbardziej dynamiczne i agresywne rynkowo. Wynika to z relatywnie silnego oddziaływania i kontroli zarządu przez właścicieli (bezpośrednio lub poprzez instytucje rad nadzorczych). Jest to na ogół sytuacja typowa dla firm sprzedanych w całości lub wnie-

sionych do spółek w ramach likwidacji prywatyzacyjnej oraz spółek sprywatyzowanych kapitałowo w oparciu o formułę zaproszenia do rokowań.

Należy także podkreślić, iż we wszystkich powyższych ścieżkach i podścieżkach prywatyzacji najbardziej spektakularne i najszybciej zauważalne pozytywne efekty przekształcenia pojawiły się w sytuacji wejścia do firmy (na poziomie przynajmniej 20%) inwestora zagranicznego. W wielu przypadkach w wyniku prywatyzacji istotnie rozszerzono rynki zbytu (udostępnienie własnych kanałów dystrybucji), unowocześniono i zmodernizowano produkty (transfer technologii), rozpoczęto poważne inwestycje (zasilenie kapitałowe), a także wprowadzono nową jakość w obszarze zarządzania i organizacji firmy. Nie zawsze w wyniku prywatyzacji pojawia się tak szeroka gama pozytywnych przeobrażeń, ale niekwestionowane, poprywatyzacyjne sukcesy takich firm, jak Zamech (ABB), Browary Elbląskie (EB), Zakłady Papiernicze w Kwidzynie (IPC) czy Wedel (Pepico) zdają się świadczyć, iż w przypadku aliansu dobrej firmy krajowej z renomowanym inwestorem zagranicznym, przedsięwzięcie jest właściwie „skazane na sukces”. W zdecydowanej większości firm sprywatyzowanych w ten sposób gwałtownie wzrósł poziom inwestycji i produkcji, utrzymano, a nawet podniesiono poziom zatrudnienia, wzrosły realne płace, co więcej, nie odnotowuje się właściwie napięć i konfliktów społecznych w obrębie przedsiębiorstwa.

Tak jednoznacznie pozytywnych rezultatów nie przynosi natomiast sprzedaż firm inwestorom krajowym. Okazało się bowiem, że polski sektor prywatny jest za słaby ekonomicznie, by wziąć na siebie ciężar zrestrukturyzowania prywatyzowanych firm państwowych. Nierzadko inwestor dysponuje mniejszymi możliwościami zbytu i słabszym potencjałem produkcyjnym od prywatyzowanej firmy. W tym przypadku, spektakularne sukcesy zaczynają pojawiać wtedy, gdy w wyniku akumulacji kapitału i tworzenia silnych, rodzimych grup kapitałowych sektor prywatny będzie w stanie dostarczyć te rodzaje zasileń, którymi dysponują dziś duzi inwestorzy zagraniczni.

Generalnie, prywatyzacja polskich firm – jak dotąd – nie spowodowała gwałtownego, jakościowego skoku w ich funkcjonowaniu (z wyjątkiem firm sprzedanych inwestorom zagranicznym). W większości z nich, w porównaniu z sektorem państwowym, otworzyła ona natomiast możliwości długofalowego rozwoju i poprawiła jakość zarządzania. Na skumulowanie pozytywnych skutków prywatyzacji przyjdzie jednak jeszcze poczekać.

Podstawowe zagrożenia

Nie ma dziś wątpliwości co do tego, iż szybkie i masowe odpaństwowienie polskiej gospodarki stanowi podstawę przeprowadzanych zmian systemowych. Problem polega na tym, że stale istnieją i wciąż pojawiają się nowe bariery i zagrożenia sprawnego kontynuowania procesu. Przede wszystkim są to przygotowywane pod presją załóg korekty zapisów prywatyzacyjnych, zawarte w pakcie o przedsiębiorstwie, a następnie w projekcie nowelizowanej ustawy, które rozszerzają – i tak już rozległe – uprawnienia pracownicze (15% akcji prywatyzowanych pośrednio spółek za darmo, prawo do zasiadania w radach nadzorczych i zarządach spółek po prywatyzacji). Kolejne koncesje na rzecz pracowników mają wyłącznie wymiar polityczny, gdyż z punktu widzenia ekonomicznego mogą jedynie obniżyć efektywność zarządzania sprywatyzowanymi spółkami.

Drugim zagrożeniem jest spowalnianie zmian własnościowych pod hasłem zwiększenia kontroli nad przebiegiem procesu i jego porządkowania. W rzeczywistości prowadzi to do atrofii inicjatywy po stronie insiderów i urzędników państwowych. Dla gospodarki oznacza to kolejną utraconą szansę przyspieszenia wzrostu. Specyficznym obszarem jest w tym kontekście program powszechnej prywatyzacji, którego opóźnianie i zawężanie z jednej strony zwiększa niepewność co do przyszłości włączonych do niego firm i wpływa na pogarszanie ich sytuacji ekonomicznej, z drugiej strony rozmywa jego skuteczność. Dodatkowym elementem mogącym obniżyć korzyści płynące z realizacji programu jest upolitycznienie wyboru członków rad nadzorczych funduszy inwestycyjnych i – po części – konsorcjów zarządczych. Od ich fachowości w największej mierze zależy jakość podejmowanych decyzji i powodzenie przedsięwzięcia.

Kolejnym zagrożeniem jest tworzenie złej atmosfery wokół inwestycji zagranicznych i próby blokowania ich wzrostu, mimo stosunkowo niewielkiego napływu kapitału zagranicznego do Polski. Skutecznie oddala nas to od możliwości osiągnięcia na szeroką skalę jakościowej poprawy funkcjonowania prywatyzowanych firm. A przecież nie na tym, jak mniemam, powinno nam zależeć.

Janusz M. Dąbrowski

Autor – dr nauk ekonomicznych jest wiceprezesa Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

Prywatyzacja masowa, kuponowa, powszechna – to tylko niektóre określenia jednej z metod prywatyzacji, polegającej na masowym – co do skali – i w większości przypadków de facto gratisowym transferze własności państwowej do rąk prywatnych. Wprowadzanie tej ścieżki prywatyzacji do programu przekształceń własnościowych jest zawsze przedmiotem kontrowersji, gdyż idea masowej prywatyzacji stanowi podręcznikowy wręcz przykład konfliktu pomiędzy racjami ekonomicznymi i społecznymi.

Artykuł ma przybliżyć Czytelnikowi wizję tego, co dzieje się w odniesieniu do prywatyzacji masowej w innych, do niedawna bratnich, państwach: w Republice Czeskiej i Republice Słowackiej, na Węgrzech (sic!), Słowenii, w Bułgarii i Rumunii.

Nie ulega na ogół wątpliwości, iż przyjmując za kryterium liczbę przekształconych przedsiębiorstw, państwem notującym największe sukcesy w prywatyzacji masowej jest Republika Czeska. Pierwsza fala prywatyzacji masowej w 1992 r. doprowadziła do przejścia przez prywatnych inwestorów około 1491 przedsiębiorstw reprezentujących wartość (tutaj szacunki zachodnich ekspertów różnią się znacząco) od 5-10 mld USD. Transfer ten oznaczał, iż 5,3 mln Czechów występujących indywidualnie lub reprezentowanych przez ponad 400 powstałych spontanicznie funduszy inwestycyjnych – stało się akcjonariuszami. Na wtórnym rynku mogą oni swobodnie zbywać i nabywać akcje sprywatyzowanych spółek. Płacąc niewiele ponad 1000 koron czeskich za książeczkę z kuponami prywatyzacyjnymi, każdy uprawniony do zakupu książeczki dysponował 1000 tzw. punktów, które mógł następnie zainwestować w akcje prywatyzowanych firm. Druga fala prywatyzacji zainicjowana jesienią 1993 roku ma doprowadzić do przekształcenia dalszych 2500 przedsiębiorstw – wartości około 3,3 mld USD. Wśród przedsiębiorstw przeznaczonych do przekształcenia na tej drodze są m.in. przedsiębiorstwa telekomunikacji, rafinerie ropy i gazu, duże hotele i agencja turystyczna Čedok.

Jacek Klich

Powszechna prywatyzacja w krajach Europy Centralnej i Wschodniej

Oplata za książeczkę z kuponami rejestracyjnymi została podwyższona do 2000 koron.

Republika Słowacka zakończyła pierwszą falę prywatyzacji masowej znacznie skromniejszym rezultatem. Tylko około 500 przedsiębiorstw zostało w ten sposób przekształconych. Czynniki polityczne, m.in. rozwój w Republice Czeskiej i skomplikowana sytuacja polityczna w samej Republice Słowackiej spowodowały znaczne osłabienie tempa prywatyzacji w ogóle, a prywatyzacji masowej w szczególności. W drugiej fali prywatyzacji masowej planuje się przekształcić około 570 firm reprezentujących wartość ok. 6,6 mln USD. Zmieniona zostanie prawdopodobnie formuła prywatyzacji masowej w tym znaczeniu, iż tylko część akcji przekształcanych firm będzie przeznaczona do prywatyzacji kuponowej. Przewiduje się, iż około 46% wszystkich akcji prywatyzowanych firm będzie zbywanych w ten sposób. Reszta akcji sprzedawana będzie na przetargach (prywatyzacja kapitałowa). Powyższe metody mogą zostać wzbogacone o klasyczny ESOP. Różnicowanie sposobów dystrybucji akcji w procesie prywatyzacji wymagać będzie zmian w regulacjach prawnych, co najprawdopodobniej wydłuży dodatkowo wprowadzanie w życie całego programu.

Włączenie Węgier do rozważań na temat prywatyzacji masowej wydaje się trącić ekonomiczną herezją, jako że rząd tego państwa przyjął w przeszłości zupełnie odmienne priorytety, tj. oparcie całej prywatyzacji na metodach kapitałowych (za czym kryła się chęć dodatkowego zasilenia budżetu państwa). Pod koniec 1993 roku wprowadzono na Węgrzech tzw. program przyspieszonej prywatyzacji. Program ten — tworzony przez konsorcjum banków brytyjskich, na czele którego stał Schroders — ma doprowadzić do znacz-

nego poszerzenia krajowego akcjonariatu. Nie odbędzie się to jednak na drodze oferowania darmowych, czy prawie darmowych akcji. Ludzie będą musieli płacić za chęć stania się akcjonariuszami. Oryginalny plan konsorcjum zakłada, iż każdy dorosły obywatel, który zdecyduje się uiścić opłatę w wysokości 1000 forintów (szacuje się, iż będzie to grupa około miliona obywateli), otrzyma możliwość zaciągnięcia kredytu bankowego do wysokości maksymalnie 100.000 forintów, który trzeba będzie spłacić w ciągu 5 lat. Środki uzyskane z kredytu będą wykorzystywane na zakup akcji prywatyzowanych przedsiębiorstw na giełdzie, w ramach specjalnej emisji. Jeżeli liczba zapisów do zakupu akcji danego przedsiębiorstwa na giełdzie przewyższy znacznie podaż akcji, wówczas drobni inwestorzy będą preferowani i będą mogli nabywać akcje w pierwszej kolejności. Szczęśliwi posiadacze akcji nie będą jednak formalnie ich właścicielami aż do czasu, kiedy spłacony zostanie kredyt bankowy na zakup tychże akcji. Według planów konsorcjum około 70 przedsiębiorstw wartości prawie 100 mln USD ma być przeznaczonych do przekształcenia na tej drodze. Cały ten plan, który miał być wprowadzony w lutym bieżącego roku, jest odkładany z powodu zbliżających się wyborów.

Prywatyzacja w Republice Słowenii stanowi wciąż jeszcze przedmiot żywych dyskusji, a nawet sporów. Przyjęty w czerwcu 1993 roku program prywatyzacji masowej jest efektem osiągniętego z niemałym trudem kompromisu pomiędzy tymi, którzy występowali za szeroką własnością pracowniczą i darmową dystrybucją akcji a zwolennikami pozyskania nowych, dodatkowych kapitałów na drodze sprzedaży akcji na giełdzie. Kompromis ten w istocie rzeczy nie zadowala jednak żadnej ze stron, stąd występujące w dalszym

ciągu dysputy wokół jego wprowadzenia. Do końca 1993 roku nie podjęto w Słowenii żadnych działań zmierzających do wprowadzenia programu masowej prywatyzacji w życie. Prywatyzacją planuje się objąć w bieżącym roku około 3000 przedsiębiorstw. Cały proces zmian własnościowych ma przebiegać w dwóch fazach:

■ w fazie pierwszej 60% akcji ma zostać rozdzielonych pomiędzy następujące podmioty:

● 10% dla Funduszu Rekompensat (roszczenia reprivatyzacyjne),

● 10% dla Funduszu Emerytalnego,

● 20% dla pracowników w przedsiębiorstwach,

● 20% przeznaczonych zostanie do prywatyzacji powszechnej i trafi do prywatnych funduszy inwestycyjnych;

■ w fazie drugiej, pozostałe 40% akcji zostanie przekazanych w ręce prywatne na drodze:

● wykupu przedsiębiorstwa przez jego załogę lub kierownictwo,

● bezpośredniej sprzedaży aukcyjnej albo publicznej sprzedaży na giełdzie.

Do otrzymania kuponów prywatyzacyjnych uprawnieni będą wszyscy obywatele, ale wartość przysługujących im kuponów będzie różnicowana w zależności od wieku uprawnionych. Kuponów będzie można deponować w prywatnych funduszach inwestycyjnych. Niestety, do końca 1993 roku nie ukazała się żadna ustawa, ani inny akt prawny regulujący kompetencje i rolę funduszy inwestycyjnych. Zdaniem Marco Simonietiego, dyrektora Central and East European Privatization Network, fundusze inwestycyjne w Słowenii nie będą tak zróżnicowane jak w Republice Czeskiej, ani nie będą odgrywały tak aktywnej roli na rynku kapitałowym, jak to się planuje

w Polsce. Rozwiązania słoweńskie mają iść w kierunku zapewnienia dyrektorom funduszy szerokiego zakresu samodzielności i autonomii.

W przypadku Bułgarii zainicjowany w ubiegłym roku program prywatyzacji masowej jest reakcją na nikłe postępy prywatyzacji z wykorzystaniem klasycznych metod kapitałowych. Politycy bułgarscy odrzucili na samym początku koncepcję powszechnej prywatyzacji, traktując ją jako najmniej efektywny sposób przeprowadzania zmian własnościowych. W ubiegłym roku musieli jednak do tej koncepcji przemian własnościowych powrócić, bowiem prywatyzacja powszechna ma stanowić również przeciwwagę dla prywatyzacji nomenklaturowej. Odnosi się ona do sytuacji, w której setki dyrektorów przedsiębiorstw o partyjnej proveniencji zaczęło na coraz szerszą skalę przejmować dawną własność państwową. Bułgarski program prywatyzacji zakłada przekształcenie w roku bieżącym w pierwszej fazie około 500 przedsiębiorstw określonych jako nie mających znaczenia strategicznego. Wartość tych przedsiębiorstw szacowana jest na 7 mld USD. Jeżeli pierwsza faza przebiegnie pomyślnie, w fazie drugiej przekształconych zostanie dalszych 700 przedsiębiorstw. W prywatyzacji powszechnej będą mogli wziąć aktywny udział wszyscy obywatele w wieku co najmniej 20 lat. Po uiszczeniu opłaty w planowanej wysokości 1500 lewa, będą oni mogli wejść w posiadanie kuponu prywatyzacyjnego wartości 30.000 lewa. Różnicę pomiędzy wartością kuponu prywatyzacyjnego a wysokością opłaty wstępnej (tj. 28.500 lewa) obywatele uczestniczący w programie będą musieli spłacić pomiędzy 1999 a 2005 rokiem. Dodatkowo wyemitowanych zostanie 150.000 kuponów prywatyzacyjnych wartości 100.000 lewa każdy, w celu zabezpieczenia roszczeń reprivatyzacyjnych. Kuponu deponowane będą w funduszach inwestycyjnych, których rola i zadania nie zostały, jak dotąd, sprecyzowane.

Rumuński program prywatyzacji powszechnej jest przykładem nie spełnionych obietnic składanych przez polityków i rząd. Zainicjowa-

ny dwa lata temu nie może poszczycić się nawet przeciętnymi wynikami. Docelowo około 6300 średnich i dużych przedsiębiorstw miało być objętych przekształceniami własnościowymi, z czego 1000 miało być sprywatyzowanych w 1993 roku. Fundusz Własności Państwowej (FWP), specjalna instytucja powołana do przeprowadzenia procesu prywatyzacji, zdołał sprzedać do połowy 1993 roku zaledwie 50 małych i 50 dużych firm. Małe firmy zostały sprzedane głównie zatrudnionym w nich pracownikom i menedżerom. Zgodnie z pierwotnym planem prywatyzacji powszechnej, uprawnieni obywatele mają otrzymywać (w formie udziałów prywatyzacyjnych) prawo do posiadania 30% akcji przekształcanych firm. Akcjami tymi zarządzać ma 5 funduszy własności prywatnej, tworzonych na bazie terytorialnej i branżowej. Fundusze, w myśl oryginalnego planu, mają działać raczej na zasadzie funduszy powierniczych wypłacających dywidendy od ulokowanych w nich akcji. Pozostałe 70% akcji prywatyzowanych firm kierowanych będzie do Funduszu Własności Państwowej, który zbywać je będzie sukcesywnie przez 7 lat, wykorzystując różne techniki sprzedaży. Tempo przekształceń własnościowych jest w Rumunii niezwykle wolne. Wśród najczęściej cytowanych przyczyn tego stanu rzeczy znajdują się czynniki polityczne. Działalność FWP jest całkowicie nie skoordynowana z działaniami ministerstw funkcjonalnych; trwają przetargi polityczne wokół składu i kompetencji rady FWP. Co budzi jednak największe emocje to fakt rozmiarów korupcji, która ma miejsce przy przeprowadzaniu zmian własnościowych przez FWP. Otóż szacuje się, iż 30% wszystkich transakcji sprzedaży przedsiębiorstw dokonanych przez FWP odbyło się z naruszeniem prawa. Fundusze własności prywatnej próbując – z pomocą zachodnich doradców – zarządzać powierzonymi im akcjami, działają w warunkach skrajnej niepewności. Brak jest jasnego stanowiska rządu co do dalszego przebiegu prywatyzacji oraz (z uwagi na przekształcenia w FWP i toczące się wokół tej instytucji dyskusje i polityczne przepy-

chanki) instytucji wiodącej, odpowiedzialnej za przebieg całego procesu zmian własnościowych.

Ta skrócona prezentacja programów powszechnej prywatyzacji oraz osiągnięć poszczególnych państw w ich wprowadzaniu pokazuje, iż generalnie, z wyjątkiem Republiki Czeskiej, we wszystkich analizowanych państwach proces zmian własnościowych dokonywanych na tej drodze jest niezwykle powolny. Zwraca uwagę bardzo wysoki stopień „upolitycznienia” całego procesu prywatyzacji masowej i uzależnienie jego tempa od politycznej rywalizacji na poziomie rządu czy parlamentu (np. Republika Słowacka, Rumunia, w pewnym zakresie Słowenia). Na Węgrzech i w Bułgarii prywatyzacja masowa była na początku odrzucona jako sposób dokonywania przekształceń własnościowych. Z czasem jednak została wprowadzona jako narzędzie mające za zadanie usprawnienie i przyspieszenie procesu prywatyzacji. Prezentowane programy masowej prywatyzacji można podzielić na takie, w których szeroki akcjonariat buduje się na zasadzie rozdawnictwa akcji za symboliczną jedynie opłatą (większość państw) i takie, które oferują akcje odpłatnie, ale z wykorzystaniem instrumentów finansowej pomocy udzielanej przez państwo przyszłym akcjonariuszom (Węgry). Różny jest zakres programów prywatyzacji powszechnej: od planowanych 70 przedsiębiorstw w modelu węgierskim, do ponad 6 tys. w rumuńskim.

Każde państwo, modelując program prywatyzacji powszechnej, stosuje swoje własne rozwiązania. To czyni analizę tychże rozwiązań bardziej skomplikowaną z jednej strony, ale z drugiej powoduje, iż obraz przekształceń własnościowych w krajach Europy Centralnej i Wschodniej staje się bardziej różnorodny i o wiele ciekawszy. To wszystko zaś skłania do bacznego obserwowania zmian dokonujących się w tej części świata i porównywania rezultatów.

Jacek Klich

Autor jest adiunktem I Katedry Ekonomii Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Produkcyjniak z holdingiem w tle

Rozmowa z **ANDRZEJEM ZALEWSKIM**,
prezesem zarządu i dyrektorem generalnym Zakładów Azotowych „Włocławek” S.A.

Skąd wziął się pomysł przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w prywatny holding?

Kiedy zaczęliśmy zmiany strukturalne, było to typowe przedsiębiorstwo o hierarchicznej budowie: na czele dyrektor, pod nim pionowy – produkcyjny, handlowy, zaopatrzeniowy itd. Dwa lata temu firma gwałtownie potrzebowała zmian. Można powiedzieć, że poprzednia dyrekcja „wypaliła się”. Wyczerpały się także – i to całkowicie – możliwości działania w poprzedniej strukturze organizacyjnej i personalnej. Kiedy dwa lata temu ogłoszono konkurs, zgłosiłem się jako jeden z dziesięciu kandydatów.

Potraktowano nas bardzo serio. Konkurs przeprowadziła specjalnie wynajęta firma. Sprawdzali nas dwa dni. Byliśmy „skoszarowani” w zakładowym ośrodku wczasowym, przeszliśmy pełną gamę testów – merytorycznych, psychofizycznych, gry symulacyjne itp. Rada pracownicza postawiła sprawę jasno: chcemy mieć dyrektora z prawdziwego zdarzenia, który przeprowadzi zakład przez ten trudny okres.

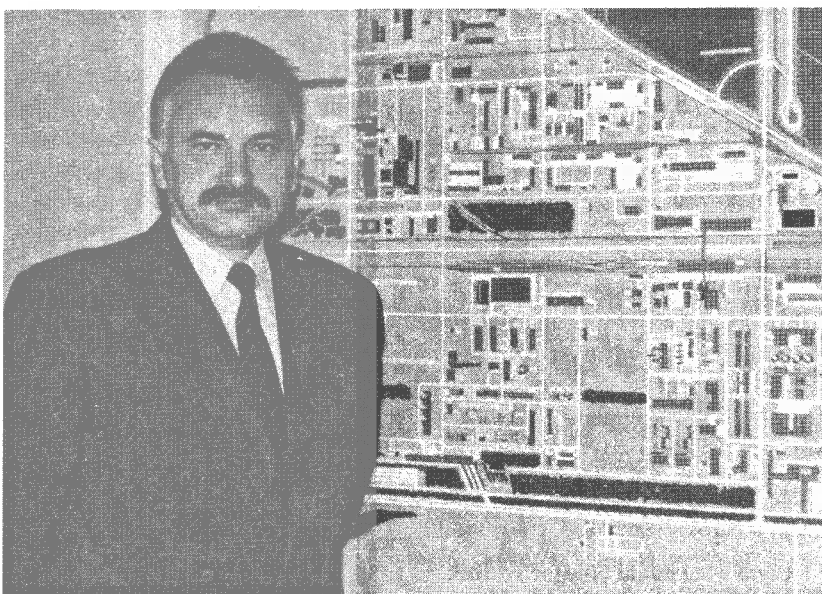
Czy pan jest człowiekiem z zewnątrz?

Właściwie tak. Za gierkowskich czasów, kiedy zakład był rozbudowywany, pracowałem przez kilka lat w zarządzie budowy. Budowaliśmy kompleks PCW. Była to jedna z największych inwestycji centralnych. Linia do produkcji PCW jest zresztą nadal nowoczesna – na poziomie średniej europejskiej, a może nieco powyżej.

W 1980 roku skończyły się moje związki z Azotami i nie podejrzewałem, że kiedykolwiek tu wrócę.

Jak układały się stosunki z radą pracowniczą?

Układały się przez cały czas bardzo dobrze. Trzymaliśmy się uzgod-



Fot. Andrzej Spychalski

nień i jeśli już coś wynegocjowano – a podczas negocjacji rada nie była ani trochę spolegliwa – to potem zachowywaliśmy wzajemnie pełną lojalność.

Najważniejszą częścią uzgodnień z radą był model restrukturyzacji. Dla realizacji tych uzgodnień dostałem deklarację pełnego poparcia. Uzyskałem przede wszystkim zrozumienie dla koncepcji decentralizacji zarządzania w ogóle i ograniczonej roli dyrektora w sferze bezpośredniego zarządzania: w tak złożonym organizmie, jakim jest kombinat, nikt nie może się znać wystarczająco dobrze na wszystkim. Poza tym ilość informacji potrzebnej do podejmowania prawidłowych decyzji narasta w miarę posuwania się w górę w hierarchii, a możliwości przetwarzania informacji są w końcu ograniczone.

Uznałem, że zostałem wynajęty do stworzenia takiej struktury, w której podejmowanie decyzji, czyli władza, zostanie przesunięta tak daleko w dół, jak to możliwe. Łatwo można przewidzieć korzyści z takiego zabiegu: decyzje „u źródła” dotyczą węższego frontu, muszą więc być lepsze, a ponadto człowiek czuje się osobiście związany z podjętymi decyzjami,

z wynikami swojej pracy. Rolą dyrektora będzie opracowywanie strategii rozwoju i koordynacja poczynań samodzielnych jednostek – koordynacja poprzez odpowiednie parametry, a nie poprzez decyzje w poszczególnych przypadkach.

Oczywiście tego nie da się zrobić z dnia na dzień. Przyjęliśmy harmonogram zmian, który przewidywał „wyjmowanie” spod feudalnej władzy dyrekcji kolejnych elementów i wkomponowywanie ich w nowe jednostki organizacyjne, które mogły sobie samodzielnie dawać radę.

Oprócz planu, potrzebne było poparcie załogi. Nie można było tego uzyskać proponując zwiększenie zarobków, bo zakład był na krawędzi bankructwa i chodziło o przetrwanie, a nie o natychmiastową poprawę warunków. Przyjęliśmy strategię „długiego marszu” i utrzymania poziomu zatrudnienia.

W jaki sposób firma wpadła w kłopoty – czy wpłynęło na to załamanie kontaktów ze Wschodem?

Nie. Produkcja jest sprzedawana głównie na rynku krajowym i eks-

portowana na Zachód. Mamy kilkanaście produktów, z których najważniejsze to saletra amonowa i polichlorek winylu. Rok 1990 był ostatnim rokiem hossy. Mimo planu Balcerowicza i początku transformacji gospodarczej kraju, w ZAW żyło się nadal jak u pana Boga za piecem i nikt się nie spodziewał katastrofy. W krótkim czasie nastąpił 3-krotny spadek zużycia nawozów, a zapotrzebowanie na PCW spadło o połowę. Ceny surowców rosły szybciej niż ceny produktów, lawinowo rosły koszty — od maja 1991 firma pracowała ze stratami. A z czasem straty osiągnęły taki poziom, że nie było żadnej szansy na uratowanie się poprzez nagły, cudowny wzrost rentowności. Załamanie rynku spadło zresztą na firmę zupełnie nie przygotowaną do obrony. Jedynie długofalowy program naprawczy dawał szansę przetrwania i wyjścia z kryzysu.

Na czym więc miała polegać restrukturyzacja?

Wyzaczyliśmy cztery główne pola zmian: finanse, zarządzanie, struktury organizacyjne i — jako zwieńczenie procesu przemian — przekształcenia własnościowe.

Po pierwsze — finanse, a jak finanse to płynność. Były sytuacje, kiedy trzeba było jednocześnie wypłacić pensje, zapłacić z wyprzedzeniem za mazut, a jeszcze szantażowano nas odcięciem czy to gazu, czy etylenu. Do tego mieliśmy na karku innych wierzycieli — np. miasto, które też nie chciało nam iść na rękę. Wprowadziliśmy więc maksymalną, wewnętrzną dyscyplinę finansową. Jednocześnie jednak zadeklarowałem, że nie będzie zwolnień grupowych. Mimo to nie ominęły nas groźby strajków, jak na przykład w lipcu 92, po trzech miesiącach mojego dyktowania, w środku najgorszych tarapatów finansowych. Do tego doszła sprawa niespecjalnie ważna ze strategicznego punktu widzenia, ale bolesna, mianowicie na jaw wyszło, że część kadry otrzymywała poprzednio nienależne profity z tytułu wniosków racjonalizatorskich — straty finansowe to jeden problem, a drugi, poważniejszy, to był generalny uwiad autorytetów i sprawa

wności decyzyjnej. Do tego, kiedy zostałem dyrektorem, połowa kombinatu stała nieczynna. W wyniku potwornego zaniedbania służb technicznych, kompleks PCW został „odstawiony” na 40 dni z powodu awarii. Straty osiągnęły wysokość siedmiomiesięcznych wynagrodzeń całej załogi.

W takiej scenerii walczyliśmy o płynność finansową. Oszczędności wewnętrzne, brutalne egzekwowanie należności, likwidacja zapasów — wszystkie rutynowe działania, które nie poprawiały ani nastrojów, ani stanu kasy, a jedynie pozwalały dalej funkcjonować.

Równoległe powołałem zespół finansowy, w skład którego weszli kierownicy poszczególnych dużych jednostek organizacyjnych. W ten sposób decyzje o wydawaniu pieniędzy zyskały na wiarygodności. Członkowie tego zespołu zaczęli stopniowo identyfikować się z całym zakładem, a nie tylko ze swoją „działką”. Nie było też pomówień, że dyrektor wydaje pieniądze nie wiadomo na co, a przecież z większym pożytkiem można by je przeznaczyć akurat na to, zamiast na tamto. Wszyscy byli poinformowani, dlaczego na to muszą być pieniądze, a tamto musi poczekać. Obecnie, jako dyrektor, nie podejmuję żadnych decyzji finansowych — wiem tylko ile i na co zostało wydane, ale decyzje podejmowane są kolektywnie przez bezpośrednio zainteresowanych. Przychody poszczególnych działów są zresztą uzależnione od cyklicznych zmian koniunktury — wiadomo, że ani zimą, ani latem, nawozów się nie sprzedaje, z kolei PCW też ma lepsze i gorsze okresy — dlatego przepływy finansowe pomiędzy działami są konieczne i najlepiej, żeby decyzje w tych sprawach podejmowali sami zainteresowani.

Czy brał pan kredyty?

Nie było na to szans. Jakieś groszowe sprawy: 30-40 mld — przy dziennej sprzedaży 10 mld, miesięcznej wypłacie wynagrodzeń 15 mld. Bank Gdański, z którym jesteśmy związani, nie był w stanie zaproponować nam kredytu z prawdziwego zdarzenia, konsorcjum nie udało się

stworzyć, zresztą Bank Gdański nie był tym specjalnie zainteresowany, jako finansowy monopolista naszej firmy. Potrzeba kredytu była oczywista: musieliśmy koniecznie odbudować płynność, a poza tym obsługa kredytu jest tańsza niż przeterminowane odsetki.

Czy przejął pan firmę z dużym zadłużeniem?

Kilkaset miliardów, ale to zadłużenie rosło w astronomicznym tempie z powodu karnych odsetek. Zdecydowaliśmy się na oddolną restrukturyzację zadłużenia. Bank i budżet obsługiwaliliśmy na bieżąco, a pozostałych wierzycieli musieliśmy odłożyć na potem. Chodziło przede wszystkim o uniknięcie egzekucji należności przez tych, którzy mogli to zrobić bezpośrednio z konta w banku.

Robiliśmy, co się dało, aby ograniczyć koszty; wyszarpywaliśmy należności, pewne manewry na rynkach przywróciły rentowność naszych wyrobów, a mimo to nie nadążaliśmy z pokryciem wszystkich wydatków. Zatem, w świetle przyjętej hierarchii wierzycieli, musieliśmy finansować się zobowiązaniami wobec głównych dostawców. Był to wybór z wyrachowania. Oni są nam potrzebni — to prawda, ale i my mamy znaczenie dla dostawców, więc lepiej, żebyśmy nie upadli. To był także ich interes.

Jak długo mógłby trwać taki stan?

Teoretycznie w nieskończoność. Tak przecież jest w wielu przedsiębiorstwach. Wysokość długu nie ma znaczenia dla funkcjonowania dłużnika, jeżeli wierzyciele to tolerują. Oczywiście nie taka była nasza strategia. Nigdy nie miałem planów konserwowania niemocy.

Firma była na pełnym biegu reform wewnętrznych. Z wielkim mozołem, zupełnie nieadekwatnym do rezultatu, zupełnie nieadekwatnym do rezultatu, poprawiliśmy w 1992 r. — ciągle ujemny — wynik brutto. Rok później „przerobiliśmy” go na dodatni. Ta poprawa — owoc wysiłku wielu ludzi — miała wartość ponad 170 mld zł, czyli więcej, niż wynosi kredyt w banku. Reforma

zadziałała. Teraz potrzeba było skoku na zysk netto.

Przeszkodą było zadłużenie ZAW-u?

Tak. Koszt długu przyrastał szybciej niż nasze możliwości, mimo osiągnięcia szczytów pomysłowości, pracowitości i wytrwałości. Trzeba było sięgnąć po narzędzie extra. Postanowiliśmy wykorzystać możliwość ustawowej restrukturyzacji finansowej. Wydawało się, że jest to właściwe remedium na nasze kłopoty.

Tymczasem opłaty za korzystanie ze środowiska naturalnego – w naszym przypadku chodzi o emisję chlorku winylu do atmosfery – rosła z 7 tys./kg do 100 tys./kg, a następnie do miliona zł/kg. To był rozbój w biały dzień. Nagle okazało się, że nie jesteśmy w stanie wykreować wiarygodnego biznes-planu. Wyglądało na to, że ugoda z wierzycielami przejdzie nam koło nosa i firmę trzeba będzie po prostu zamknąć. Sama emisja chlorku winylu miałaby nas kosztować 60% kosztów produkcji, a w wartościach bezwzględnych – 1.4 bln zł.

Co się robi w takiej sytuacji?

Trudno powiedzieć generalnie, co się robi. Ja przedstawiłem naszym inżynierom jasną alternatywę: albo w ciągu trzech miesięcy dokonacie cudu i emisja spadnie o 90%, albo wszyscy razem wylądujemy na ziemi.

Oni to zrobili. Emisja zmniejszyła się 9,5 raza, co potwierdziła kontrola. Obecnie opłaty za emisję chlorku winylu wynoszą ok. 150 mld – z tym można żyć. Generalny udział opłat za ochronę środowiska w kosztach wynosi dzisiaj 6%.

Udało się uratować firmę od nagłej i niespodziewanej zagłady, ale pozostał problem zadłużenia. Przygotowaliśmy biznes-plan. Do jego wykonania zatrudniliśmy firmę consultingową, która swoją renomą miała ten plan dodatkowo uwiarygodnić. Konsultantom daliśmy zadanie opracowania strategii marketingowej i planu sprzedaży na lata 1994-96.

Chodziło o marketing w kraju czy za granicą?

W kraju. Jeśli chodzi o rynki zewnętrzne, wiemy, czego można się tam spodziewać. Jednym z kluczowych elementów strategii jest zwiększanie udziału naszej produkcji na rynku krajowym. Tak się bowiem dobrze składa, że konkurencja nam specjalnie nie zagraża: zakłady w Tarnowie mają się źle i to podwójnie. Firma jest w tarapatkach, a do tego produkt – PCW – jest nienowoczesny. Dużi odbiorcy PCW w Polsce modernizują się, a przy nowych liniach technologicznych PCW z Tarnowa okazuje się „nieprzerabialne”. Dzięki temu coraz chętniej podpisują z nami duże i długoterminowe kontrakty.

Biznes-plan został opracowany. Metodą wywiadów z losowo dobranymi odbiorcami naszych produktów ustaliliśmy, jakie są ich oczekiwania. Dotyczy to nie tylko PCW, ale i nawozów. Tu zmieniamy taktykę sprzedaży m.in. w ten sposób, że eliminujemy drobnych odbiorców, natomiast wiążemy się z dużymi hurtownikami, którzy są dla nas poważniejszymi partnerami. Oni tworzą sieć. Robią to lepiej od nas.

A co z bankowym postępowaniem ugodowym?

Biznes-plan został przyjęty bardzo dobrze. Wyrażono nam uznanie za dotychczasową realizację planu restrukturyzacji. We wniosku o wszczęcie b.p.u. zaproponowaliśmy względnie małą spłatę zadłużenia, częściowe umorzenie i częściową konwersję wierzytelności na akcje naszej spółki. Realizacja ugody spowoduje więc nie tylko oddłużenie, ale i pierwszą dystrybucję własności naszej firmy. Kilku największych wierzycieli zostanie współwłaścicielami ZAW S.A. Mamy jednak wizję inwestora aktywnego i będziemy się ubiegać o zapisanie w ugodzie deklaracji wierzycieli, że gotowi są zbyć akcje, gdy pojawi się taki inwestor. Następny cel pośredni już osiągnęliśmy. Od stycznia br. – po dwuipółrocznej przerwie – ZAW

S.A. płacą podatek dochodowy. Generujemy zysk netto.

Kiedy zakład stał się spółką akcyjną?

W kwietniu 1993. Wbrew pozorom to także był problem, bo wniosek został wprawdzie złożony przez poprzednią dyrekcję, ale z powodu różnych zawirowań, trzeba było go składać jeszcze raz, z kompletem nowych dokumentów, po przeprowadzeniu wszystkich możliwych wyborów, konsultacjach z załogą – w praktyce wszystko musieliśmy zrobić od początku. Ale było warto, ponieważ w strukturze przedsiębiorstwa państwowego zmiany, które zamierzaliśmy wprowadzić, byłyby nie do zrealizowania. Chodziło o podział przedsiębiorstwa na takie części, którymi można byłoby zarządzać, stosując jedynie instrumenty finansowe. Stworzyliśmy cztery centra zysków, wyposażyliśmy je we wszystkie komórki potrzebne samodzielnemu przedsiębiorstwu.

Zaczęliśmy od wydzielenia dwóch kompleksów: nawozowego i PCW. Tutaj nie trzeba było niczego wymyślać. Kompletnie, oddzielne linie technologiczne, pełna separacja przestrzenna – to nam znacznie ułatwiło zadanie (w starszych zakładach zdarza się, że dwa profile produkcji znajdują się na tym samym terenie, korzystają ze wspólnych instalacji – wtedy podział jest utrudniony). Do organizmu produkcyjnego dodaliśmy struktury finansowo-handlowe i w ten sposób powstały quasi-samodzielne przedsiębiorstwa – jeszcze jako składniki przedsiębiorstwa państwowego. Dyrekcja z przyległościami przekształciła się w zarząd – z początku funkcjonalnie, a potem, po przekształceniu w spółkę – formalnie.

Następnym etapem było wydzielenie z zarządu spraw związanych z dyrektorem technicznym. Dyrektor techniczny zajmował się wszystkim po trochu: od elektrociepłowni po wszystkie służby remontowe. Mamy tu ujęcia wody (z Wisły i podziemne), produkujemy parę (nisko-, średnio- i wysokociśnieniową), powietrze techniczne, azot, tlen – jest

tych mediów całe mnóstwo. Produujemy też energię elektryczną. Dlatego powstał osobny kompleks energetyczny — zakres władzy zarządu znowu został poważnie ograniczony. Nadal jednak zostały służby socjalne, ośrodki wczasowe itd. — nie mieliśmy tylko stadionu i filharmonii.

Trzeci etap, to był podział kompleksu PCW, z którego wydzieliliśmy najnowszą inwestycję — wytwórnictwo granulatu — jako osobne centrum zysku. Ten etap jeszcze się nie zakończył. W miarę krzepnięcia centrów zysku przekazujemy im kolejne obszary, zarezerwowane uprzednio do kompetencji zarządu, takie jak bhp, kontrola jakości, inwestycje.

Od początku też wydzielamy poza przedsiębiorstwo zakłady działalności pomocniczej. Pierwsza była kancelaria prawnicza, a potem przyszedł czas na transport kolejowy i samochodowy, roboty budowlane i antykorozyjne, remonty dźwigów, budowę aparatury chemicznej, informatykę, remonty automatyki, remonty elektryczne, biuro projektów oraz usługi drogowe. Do końca pierwszego półrocza planujemy stworzenie dodatkowo spółek zajmujących się remontami maszyn wirowych, handlem hurtowym, domem sanatoryjno-wypoczynkowym, ośrodkiem sportów wodnych, wypoczynkiem i żywieniem, przemysłowo-regionalnym ośrodkiem zdrowia, laboratorium, kontrolą techniczną, rozgłosnią razem z biuletynem i usługami audiowizualnymi i na deser jeszcze szkoleniami specjalistycznymi.

To wszystko dźwigaliśmy jako firma produkująca zasadniczo nawozy sztuczne i PCW. Pozbycie się tego balastu w sposób, który gwarantowałby nam jednak stały dostęp do koniecznych usług, możliwe było jedynie w drodze stworzenia spółek satelickich. Dzięki temu uniknęliśmy też konieczności redukcji zatrudnienia. Wprowadziliśmy w kombinacie pracuje obecnie 3038 osób (w kwietniu 1992 — 4163), ale u „satelitów” — 782 osoby. Efektywnie zatrudnienie spadło więc w ciągu dwóch lat o 350 osób, mimo że nie było zwolnień grupowych. Obecnie mamy 14 satelitów, a będzie ich ponad 20.

Czy spółki powstają według jednego schematu?

Zasadą jest większościowy udział pracowników. ZAW S.A. mają w tych spółkach udziały mniejszościowe, albo nie mają wcale — to zależy od charakteru działalności danej spółki — są to więc podmioty gospodarcze prywatne od samego początku. Obecnie jesteśmy na etapie zbywania im majątku.

Ze strony Ministerstwa Przekształceń Własnościowych mamy pełne poparcie dla tych działań. Spłata należności nastąpi w ratach (zresztą majątek przekazywany spółkom — jakkolwiek licznym — jest w sumie mikroskopijny: poniżej 4% wartości kombinatu).

Zakres związków z Azotami jest każdorazowo tematem negocjacji. Jedynym wymogiem, który zresztą nie tyle pochodzi od nas, ile wynika z natury systemu gospodarczego — jest samowystarczalność. Spółki mają pewne preferencje w kontaktach z firmą macierzystą — choćby z racji położenia: większość z nich fizycznie mieści się na terenie kombinatu. Poza tym mają pełną samodzielność w poszukiwaniu kontrahentów na zewnątrz. Obecnie sprzedaż usług na zewnątrz stanowi kilkanaście procent ich obrotów.

Prezesa nie mogą się nadziwić wzrostowi dyscypliny i wykorzystania majątku produkcyjnego, innowacyjności i ogólnej chęci do pracy. „Satelity” mają też korzystny wpływ na działanie kombinatu, ponieważ dzięki ich wyodrębnieniu koszt staje się realnym parametrem, a nie tylko sztuczką w księgowości. Dawniej zamawiało się dźwig, dźwig przyjeżdżał, odstał swoje i często wracał nie wykorzystany, człowiek wychodził i nie dochodził, coś się wylało i wsiąknięło, a żadna z tych rzeczy nie miała wymiernej ceny. Teraz, kiedy trzeba uzgadniać termin wykonania usługi i negocjować cenę — okazuje się na przykład, że z wielu rzeczy trzeba i można zrezygnować. Wyszło jedno ze źródeł marnotrawstwa.

W spółkach nie ma rozbudowanej biurokracji — a co najważniejsze — to wszystko nie jest w najmniejszym stopniu na mojej głowie.

Czy w ten sposób udało się rozdysponować cały majątek kombinatu?

To by było zbyt piękne. W zarządzie utworzyliśmy Biuro Zasobów Majątkowych, które stara się zarządzać majątkiem „niczym”, tzn. takim, który nie należy do poszczególnych kompleksów, a nie został przejęty przez spółki. Są to zasoby przeznaczone albo pod nowe przedsięwzięcia (jak pewne nieruchomości), albo do likwidacji.

A czy ZAW nie mają mieszkań zakładowych?

Mamy, mamy. Dwa tysiące. Przekazujemy je do czterech istniejących we Włocławku spółdzielni mieszkaniowych. Robimy to w pionierskim stylu, ku zadowoleniu pracowników, spółdzielni i samych Azotów. To przekazanie kosztowało jednak roczną, drobiazgową pracę niemałej grupy ludzi. Wydaje się, że suma zabiegów, które trzeba było podjąć do wykonania tego manewru z mieszkaniami, jest najlepszą egzemplifikacją istoty trudności w przekształcaniu firmy.

Co będzie dalej?

Wróćmy do generalnego planu restrukturyzacji kombinatu.

Finanse — krwiobieg przedsiębiorstwa — wyprowadzone z zapaści. Nie mamy długów, jest płynność, pracujemy z zyskiem netto.

Zarządzanie — optymalnie zdecentralizowane: samodzielność centrów zysku, strategia z elementami koordynacji w „odchudzonej” zarządzie spółki.

Struktura organizacyjna — wielofunkcyjny kombinat z zadaniami produkcyjnymi, pomocniczymi i socjalno-bytowymi ustąpił miejsca rodzinie wielu przedsiębiorstw (satelity) i quasi-przedsiębiorstw (centra zysku).

Odnawiamy zwiększenie sprawności zarządzania, gospodarujemy efektywnie, ale uważam, że system osiągnął dopiero wyjściową rubież przedsiębiorczości.

Wyniki kompleksów produkcyjnych dają dobrą przepustkę do samodzielności gospodarczej i osobo-

wości prawnej, a zarząd może i powinien uczynić z wykonywanych funkcji przedmiot samoistnej działalności gospodarczej. To już prosta droga do narzucającej się struktury — holdingu — organizacji, która dobrze pogodzi świeżo wypracowaną elastyczność działania z potrzebną siłą ekonomiczną. Nie ma uzasadnienia, żeby robić coś średnio, skoro można to zrobić bardzo dobrze.

Co na to państwowy właściciel — Ministerstwo Przekształceń Własnościowych?

Mamy zgodę na realizację naszego programu restrukturyzacji do końca. Kończymy przygotowywanie materiałów potrzebnych do podjęcia stosownych decyzji.

Ostatnim, czwartym, polem restrukturyzacji miały być przekształcenia własnościowe.

To jest właśnie kwintesencja przebudowy. Wszystko inne to było zaledwie preludium, droga do celu. Nic i nikt nie jest w stanie zastąpić zidentyfikowanego właściciela. Naszym zadaniem jest stworzyć warunki do pozyskania takiego właściciela i robimy to krok po kroku — od dwóch lat.

Dla spółek-córek w organizacji koncernowej o wiele prościej jest skonstruować opcje prywatyzacyjne niż dla całego molocha. Zamiast jednej propozycji tworzymy całe spektrum ofert. To jest łatwiejsze do skonsumowania.

Przekształcenia własnościowe mają swoją logikę: od przedsiębiorstwa państwowego, poprzez komercjalizację (JSSP) i równoległe prywatyzowanie działów pomocniczych (satelity) — po dystrybucję własności Skarbu Państwa w spółce akcyjnej pomiędzy największych wierzycieli i załogę.

Teraz jest czas na inwestorów aktywnych. To gwarancja bytu, a przede wszystkim rozwoju.

Dzisiaj ZAW S.A. są już firmą, która nie zmarnuje pieniędzy, które się w nią włoży.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał: *Dariusz Teresiński*

Sprzedaję, więc jestem

Rozmowa z TERESĄ SZELIGOWSKĄ,
dyrektorem ekonomicznym i członkiem zarządu ZAW S.A.



Fot. Andrzej Spsychalski

Na czym — najogólniej — polega restrukturyzacja ZAW S.A.?

Działania restrukturyzacyjne zostały zapoczątkowane już w 1992 r., kiedy byliśmy jeszcze przedsiębiorstwem państwowym. Przebudowa struktury organizacyjnej w sferze produkcyjnej oraz wydzielenia na zewnątrz wszystkich służb kombinatu, które nie miały stałego, całorocznego wykorzystania — to kierunek, w którym podążamy.

Po drodze trzeba było także, dla skutecznego przeprowadzenia planowanych przemian, dokonać zmiany statusu prawnego przedsiębiorstwa. Przekształcenie w spółkę akcyjną nastąpiło w połowie kwietnia ubiegłego roku.

Wprowadzone zmiany organizacyjne i prawne w strukturze Zakładów Azotowych pozwoliły na osiągnięcie zysku operacyjnego w ubiegłym roku, a w pierwszym kwartale 1994 także zysku netto.

Kolejnym etapem — realizowanym równoległe z przebudową organizacyjną — była restrukturyzacja finansowa. Podjęte przez nas działania oraz opracowanie wiarygodnego biznes-planu umożliwiło wszczęcie

3 stycznia 1994 bankowego postępowania ugodowego. Pozwoliło to zatrzymać narastanie karnych odsetek z tytułu nieterminowo regulowanych zobowiązań. Sprawozdania finansowe za pierwsze miesiące 1994 r. wyraźnie pokazują, że ZAW S.A. wychodzi z tarapatów finansowych.

Jaka była skala tarapatów?

Zakłady miały kłopoty finansowe w 1991 r.

Nie zdołano wtedy zrealizować zaciągniętych zobowiązań. Konsekwencją tego były narastające z niewiarygodną prędkością karne odsetki. Zakłady utraciły wszystkie przywileje i ulgi w zakresie terminów płatności za dostawy. Każda uzyskana ze sprzedaży złotówka był niemal natychmiast wysysana przez wierzycieli i dostawców. Na domiar złego, w przeciągu dwóch lat (1992-93) potwornie wzrosły opłaty za emisję do atmosfery niektórych związków chemicznych. ZAW, jako jeden z trzech krajowych producentów chlorku winylu, padł ofiarą tych podwyżek. Wzrost opłat z 7000 zł/kg w 1991 r. do miliona zł/kg w 1993 r. (140 razy) dodatkowo powiększył

dług zakładów. W wyniku tych zdarzeń, restrukturyzacji trzeba było poddać przeszło 1.7 bln zł, przy wartości aktywów 3.7 bln i obrotach przekraczających 2.5 bln.

Największym problemem było to, że wszystko musieliśmy robić naraz. Wydzielanie kompleksów, tworzenie spółek satelickich, pertraktacje z wierzycielami, egzekwowanie należności od naszych dłużników — każde z tych zadań wymagało ogromnej pracy. A przy tym byliśmy zdecydowani unikać zwolnień grupowych, bo tylko w ten sposób można było zdobyć poparcie załogi.

Istotne w procesie restrukturyzacji organizacyjnej było przenoszenie działalności nie związanej bezpośrednio z produkcją do spółek satelickich. Wiązało się to jednak z koniecznością przynajmniej początkowego ich wsparcia — zarówno finansowego, jak i organizacyjnego. Poza tym — trzeba było im regularnie płacić, bo dopóki byliśmy ich jedynym klientem, zaleganie przez nas z płatnościami spowodowałoby ich upadek, a my musielibyśmy przejąć z powrotem zarówno ludzi, jak i działalność. Obecnie niektóre spółki nawet do 30% usług sprzedają na zewnątrz, więc nie są zależne tylko i wyłącznie od nas.

Zrezygnowaliśmy jednocześnie z usług firm nie związanych z naszym kombinatem. Dzięki temu obsługa procesu produkcji i rozmaite działania pomocnicze kosztują nas teraz mniej niż w starej strukturze.

Generalnie zatem restrukturyzację należy zapisać w pozycji „zyski”, a nie „koszty”. Prawdziwym kosztem jest praca, która nie ogranicza się do ośmiu godzin przez pięć dni w tygodniu.

Jak wygląda bankowe postępowanie ugodowe w przypadku ZAW S.A.?

Jest to jedno z pierwszych postępowań ugodowych zrealizowanych na podstawie ustawy z lutego 1993, a na pewno pierwsze w sektorze chemicznym. Patronuje mu Bank Gdański, ale nie ukrywam, że inicjatorem i głównym wykonawcą jest nasza firma.

Uгода bankowa została po czterech miesiącach wyczerpujących negocjacji podpisana 27 kwietnia.

Oczekujemy teraz na jej uprawomocnienie się.

Rada wierzycieli, powołana zgodnie z treścią ugody, będzie pilnować przestrzegania przez Zakłady spisanych w ugodzie ustaleń, w tym głównie terminowości spłat zgodnie z ustalonym harmonogramem. Wprawdzie „zegar” został zatrzymany i dług już nie narasta, ale teraz — w odróżnieniu od poprzedniej sytuacji — bezwzględnie trzeba go spłacać. Niezapłacenie w terminie kolejnej raty powoduje bowiem powrót do stanu sprzed ugody, a w przypadku naszej firmy oznaczałoby to upadłość.

Jakie wady ma ustawa o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków — do tej pory mówiliśmy tylko o zaletach?

Poza niespójnością z innymi przepisami, brakiem uregulowań w wielu sprawach, niejasnością i niejednoznacznością sformułowań — wątpliwości budzi wynikająca z zastosowania tej ustawy struktura własności. Właścicielami pakietów akcji naszej firmy — niejednokrotnie całkiem pokaźnych — staną się instytucje w ogóle nie przygotowane do pełnienia roli inwestora aktywnego. Dotyczy to nie tylko naszych kontrahentów, którzy zajmują się produkcją a nie inwestycjami, ale i banku, którego kompetencje w zarządzaniu portfelem papierów wartościowych wydają się umiarkowane. Najgorsze zaś jest to, że ci wszyscy nowi akcjonariusze uzyskują część praw decyzyjnych w stosunku do podmiotu gospodarczego, o którego specyfice z reguły nie mają zielonego pojęcia. W końcu z powodu, że jakaś fabryka okien nie płaci nam za PCW nie wynika, że my będziemy lepiej zarządzać tą fabryką, gdybyśmy w wyniku postępowania ugodowego dostali jej akcje. Istnieje poważne niebezpieczeństwo, że kilku mniejszościowych akcjonariuszy może przeforsować decyzje niekorzystne dla zakładu. Wprawdzie odbije się to niekorzystnie na wartości ich udziałów, ale to jest dość odległa perspektywa i nieoczywiste zagrożenie.

Prawdziwym beneficjentem tej ustawy są banki, ponieważ zyskują dodatkowe narzędzie nacisku na firmę, nowe możliwości przywiązania

tylko do siebie — kredyty, obsługa, wpływy — firm, które i tak są z nimi powiązane finansowo.

Czy zarządzanie finansami jest już dostosowane do struktury holdingu?

Reforma finansów nie jest jeszcze dokończona. Poszczególne kompleksy nie wchodzi na razie do bilansu swoim wynikiem finansowym, a rozliczane są w ramach ogólnej struktury kombinatu. Każdy z kompleksów jest jednak przygotowany do samodzielnego istnienia. Mają więc własną księgowość, biuro ekonomiczne, marketing, sprzedaż, płace itd. W comiesięcznych zestawieniach finansowych rozliczamy jednak — na razie jeszcze na własny, wewnętrzny użytek — poszczególne jednostki. W ten sposób wszyscy uczymy się i przygotowujemy do sytuacji, kiedy poszczególne spółki uzyskają osobowość prawną i zostaną zarejestrowane jako oddzielne byty.

Kolejnym etapem reformy systemu zarządzania i finansowania w firmie jest wprowadzenie do końca rachunkowości zarządczej, która pozwoli na rozliczanie kosztów na poziomie każdego stanowiska pracy. O ile wiem, jesteśmy pierwszą firmą w kraju, która wprowadza rachunkowość zarządczą jako standard. Korzyści z bieżącego monitoringu kosztów i efektywności w każdym miejscu i w każdej chwili są ogromne, ale wymagało to stworzenia czytelnej struktury, bo żadna metoda księgowania nie da porządných wyników, jeśli dane wejściowe będą nie uporządkowane.

Na dobrą sprawę prowadzenie rachunkowości zarządczej w świetle obowiązujących przepisów jest nielegalne i dlatego wprowadzamy ją obok normalnej księgowości, co znacznie utrudnia i komplikuje prowadzenie bieżącej ewidencji księgowo-finansowej. Nie mamy jednak innego wyjścia, skoro potrzebujemy wysoce efektywnego narzędzia do zarządzania firmą...

Czy kwestie płacowe przysparzają dużych kłopotów dyrektorowi ekonomicznemu?

Od początku stawialiśmy sprawę jasno: nie będzie zwolnień grupo-

wych, ale podwyżki będą możliwe dopiero, kiedy zakład wyjdzie z kryzysu. Mimo czterech lat funkcjonowania gospodarki rynkowej, bardzo trudno jest przekonać ludzi, że zadaniem zakładu pracy nie jest wypłacanie pensji, tylko ocena możliwości sprzedaży i produkcja przy minimalizacji kosztów. Płace są dopiero wynikiem sukcesu w realizacji takiej strategii. Brak ustawy popiwkowej spowodował natychmiastowy nacisk związków zawodowych na wzrost płac, a przecież to nie jest kwestia popiwku, tylko możliwości finansowych. Nas po prostu nie stać na podwyżki — niezależnie od tego, czy jest popiwek, czy go nie ma. Z drugiej strony, kiedy firma stanie na nogi, to przecież i załoga na tym skorzysta, bo będą pieniądze na płace — choćby z popiwkiem. Naszym ostatecznym celem jest prywatyzacja, a wtedy o zarobkach będą decydowały wyłącznie wyniki ekonomiczne.

Na czym polega ekonomiczna samodzielność kompleksów?

Produkcja niesie ze sobą koszty stałe i zmienne, proporcjonalne do poziomu produkcji. Efektywność rośnie w miarę wzrostu produkcji, bo spada koszt stały w przeliczeniu na jednostkę, obniża się całkowity koszt produktu i albo wzrasta jego rentowność, albo atrakcyjność cenowa. Te działania (poprawa rentowności, obniżka kosztów i obniżenie ceny) możliwe są tylko wtedy, kiedy produkt można sprzedać.

Zatem głównym polem działalności kompleksów jest szeroko rozumiany marketing oraz ściśle z nim związany proces obniżki kosztów wytwarzania sprzedawanych produktów.

Kompleksy w ramach swoich służb organizują dostawy surowców i odbiór wytworzonych produktów, oraz negocjują warunki tych operacji. Sprawują też całkowity nadzór nad przebiegiem procesów produkcyjnych. Mnie interesuje wynik finansowy, a jak on w szczegółach został uzyskany — to już nie jest moje zmartwienie.

Na szczeblu zarządu funkcjonuje komisja, która kontroluje przepływy finansowe — mamy więc bieżącą informację o sytuacji poszczególnych kompleksów, czy produktów,

ale nasze ewentualne zalecenia nie dotyczą działań operacyjnych, tylko wyniku finansowego. Jeżeli dla zakładu kompleks nawozowy potrzebuje chwilowego zasilenia kapitałowego, bo w lipcu i sierpniu nikt nie kupuje saletry, to dyrektor kompleksu ma znaleźć pieniądze, tzn. uzyskać kredyt, a my tylko akceptujemy warunki (albo nie).

Strategiczną decyzją podjętą przez zarząd, na podstawie głębokich analiz trendów rynkowych, jest koncentrowanie się w sprzedaży PCW — a to jest obecnie nasz główny produkt — na rynku krajowym. Natomiast komu i za ile należy sprzedawać, o to się martwią dyrektorzy kompleksów.

Zarząd ocenia trafność decyzji podejmowanych przez kierownictwa kompleksów tylko na podstawie wskaźników ekonomicznych.

W jaki sposób sporządza się plany i ustala zadania poszczególnych kompleksów?

Zawsze wychodzimy od wielkości sprzedaży. Czasy, w których decydowały moce produkcyjne i maksymalna wydajność maszyn, dawno już się skończyły. Ocena zdolności sprzedaży łatwiejsza jest w przypadku PCW, bo tu jest kilku dużych klientów, z którymi mamy długofalowe umowy i znamy ich perspektywy rozwojowe. Dla nawozów, szacunki są trudniejsze, ale też trzeba je wykonać. Śledzimy bardzo uważnie politykę państwa wobec rolnictwa, bo siła nabywcza rolników zależy w dużej mierze od tego, czy np. zostaną uruchomione kredyty preferencyjne — i kiedy oraz w jakich rozmiarach zostaną uruchomione. Jeśli sprzedaż nawozów koncentruje się w pierwszym kwartale, to już pod koniec roku powinniśmy znać kierunki polityki wobec rolnictwa, żeby ocenić potencjalny popyt i przygotować się do jego zaspokojenia.

Wytwarzanie nawozów sztucznych jest procesem chemicznym o określonych wymogach produkcyjnych i czasowych, angażującym znaczne ilości środków. Dlatego nie określona polityka rolno, oparta na obietnicach, których potem nie można zrealizować — w praktyce pozostawia wytwórców na lodzie, ze zna-

cznymi zapasami surowców, komponentów i gotowego wyrobu. I oczywiście z długami lub stratami, bo nie ma sprzedaży. Jak zwykle najgorsza jest niepewność. Jeśli wiadomo, że kredytów nie będzie, to my inaczej kalkulujemy produkcję i inaczej kalkulują rolnicy.

Z poziomu sprzedaży wynika produkcja, z produkcji — zapotrzebowanie. I tutaj jeszcze do niedawna prowadziliśmy rozmowy na poziomie zarządu: w sprawie etylenu, gazu, innych surowców. Przy planowaniu należy uwzględniać np. przestoje technologiczne w Płocku, do nich dostosowywać nasz cykl produkcyjny, przygotować odbiorców do magazynowania pewnej ilości naszych produktów na okres zmniejszonej lub zatrzymanej produkcji. W dzisiejszej strukturze organizacyjnej tymi wszystkimi problemami zajmują się quasi-samodzielne kompleksy — one określają wielkości planowanych parametrów. Natomiast Zarząd sprawuje funkcje koordynacyjno-nadzorcze przy formułowaniu planów, dbając o utrzymanie zamierzeń kompleksów w ramach wyznaczonych planów strategicznych dla całych Zakładów. Zarząd jest wykonawcą, przedstawicielem i koordynatorem zadań i zobowiązań dotyczących całych Zakładów Azotowych.

Jakie skutki będzie miało wprowadzenie kompleksowego systemu informatycznego?

Księgowość obligatoryjna, wynikająca z zarządzeń ministra finansów wystarcza właściwie tylko do płacenia podatków i robienia sprawozdań finansowych. Nie stwarza natomiast żadnych możliwości zarządzania przez koszty i w ogóle nie informuje o kosztach.

Kompleksowy system informatyczny pozwoli nam nie tylko na kontrolę kosztów w poszczególnych, wydzielonych organizacyjnie komórkach, aż do pojedynczego stanowiska pracy, ale także na rozliczanie osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji na wszystkich szczeblach struktury.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał: *Dariusz Teresiński*

Zarządzanie środowiskiem

Rozmowa z JACKIEM RÓŻYCKIM, głównym inżynierem prewencji ZAW S.A.

Jest pan osobą odpowiedzialną za bezpieczeństwo. Co jest niebezpieczne w fabryce produkującej nawozy sztuczne i PCW?

Niebezpieczne może być prawie wszystko. Przy produkcji nawozów azotowych używa się amoniaku. Przy PCW mamy chlor, etylen, chlorek winylu, propylen. Ale nie należy przesadzać z bojaźliwością. Instalacje mają wszelkie konieczne zabezpieczenia i atesty. Fabryka jest dość młoda: starsza część zakładów, produkująca nawozy, liczy sobie niewiele ponad dwadzieścia lat, kompleks PCW powstał w połowie lat osiemdziesiątych, a wytwórnię granulatu przekazano do użytkownika w tym roku. Spełniamy wszystkie obowiązujące normy bezpieczeństwa.

Czy to są normy krajowe, czy zachodnie? Które są ostrzejsze?

To są wszystko instalacje licencyjne, więc są wykonane zgodnie z zachodnimi normami. W przypadkach, gdy polskie normy były bardziej wymagające, warunki kontraktu przewidywały dostosowanie do naszych norm i to zostało wykonane. Procedury remontowe i procedury przeglądów technicznych także odpowiadają wszelkim wymogom bezpieczeństwa.

Zapobieganie awariom to jedna strona medalu, a druga to gotowość do usunięcia skutków awarii, gdyby jednak do niej doszło. Działania w tym zakresie podejmuje zakładowa straż pożarna i grupa ratownictwa chemicznego, licząca 80 osób. Siły tej jednostki uzupełnia ogólnozakładowa organizacja ratownictwa chemicznego – ok. 300 ludzi, którzy na co dzień pracują jako aparatowi, ślusarze itd., ale są przeszkolonymi ratownikami chemicznymi i w razie potrzeby wiedzą, gdzie mają się zgłosić i co zrobić.

Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że niebezpieczeństwo nie ogranicza się do terenu zakładów azoto-



Fot. Andrzej Spychalski

wych; wystarczy, że poza terenem zakładów wykolei się cysterna, czy ktoś wywierci dziurę w rurociągu. Wprawdzie nasza jednostka straży pożarnej jest bezsprzecznie najlepiej wyposażoną i przeszkoloną jednostką w województwie (na potrzeby usuwania skutków awarii chemicznych) – ale przecież my nie jesteśmy wszechobecni. W bieżącym roku miało się zakończyć wprowadzenie krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego, ale do tego jeszcze daleko. Na tle ogólnego poziomu zdolności do zapobiegania awariom i usuwania ich skutków – zakłady azotowe prezentują naprawdę wysoki poziom.

Wszyscy pasjonują się przekształcaniami, restrukturyzacją, powstaniem holdingu, a jaki wpływ te zmiany mają na bezpieczeństwo?

Kontrola wojewódzkiej inspekcji ochrony środowiska w zakresie zagadnień dotyczących nadzwyczajnych zagrożeń wykazała, że skupienie odpowiedzialności w jednym miejscu pozytywnie wpływa na organizację służb zabezpieczających. W poprzedniej, pionowej strukturze, koordynacja działań i egzekwowanie

rozmaitych standardów działania były znacznie trudniejsze.

Na fali restrukturyzacji i oddzielenia produkcji od szeroko rozumianych usług, przewidujemy włączenie jednostki zakładowej straży pożarnej do państwowej straży pożarnej. Jest to uzasadnione tym, że status pracownika państwowej straży pożarnej jest zupełnie inny niż pracownika naszego przedsiębiorstwa. Poza tym nasza straż i tak zawsze interweniuje w razie potrzeby w okolicy. Do końca bieżącego roku chcielibyśmy sfinalizować tę sprawę, co wiąże się m.in. z ostatecznym ustaleniem sposobów partycypacji firmy w kosztach utrzymania takiej jednostki.

Natomiast nie przewiduje się stworzenia Straży Pożarnej & Ratownictwa Chemicznego jako spółki z o.o.

Kiedy zniemacka wzrosły dziesięciokrotnie stawki za emisję chlorku winylu, tutejsi inżynierowie dokonali cudu i dziesięciokrotnie zmniejszyli emisję. Jak do tego doszło?

To rzeczywiście wygląda na zjawisko nadprzyrodzone, ale tak naprawdę nie ma w tym nic nadzwyczaj-

nego. Po prostu po zmianie dyirekcji, w czym miałem swój skromny udział jako szef rady pracowniczej, zmieniły się warunki pracy i organizacja pracy. Okazało się, że można pracować i mieć efekty. Tego „cudu” dokonali ludzie, którzy pracowali w Azotach od lat. Właściwe postawienie zadań, silna motywacja i trochę szczęścia sprawiły, że nam się udało.

A mogło się nie udać?

Oczywiście. Jest ogromnym uproszczeniem pogląd, że dzięki skokowemu podwyższeniu opłat za korzystanie ze środowiska naturalnego, zakład dziesięciokrotnie zmniejszył emisję. A może, gdyby podwyższył dwudziestokrotnie, to emisja spadłaby jeszcze bardziej? — nic bardziej błędnego. To nie jest rozwiązywanie równań z jedną niewiadomą. Mimo że mamy niezłych fachowców, to mogło się nie udać i wtedy byłoby zero emisji, zero podatków i 4000 ludzi pod urzędem zatrudnienia. Nie bronię zakładów uciążliwych dla środowiska, ale do nich też trzeba mieć rozumne podejście.

W Polsce nie ma żadnej strategii zarządzania środowiskiem naturalnym. Byłem niedawno na sześciotygodniowym szkoleniu w Japonii. Tam nie istnieje — poza jednym wyjątkiem — instytucja opłat za gospodarcze korzystanie ze środowiska. Ten wyjątek, to emisja dwutlenku siarki, która obciążona jest wpłatami na fundusz odszkodowawczy dla osób poszkodowanych w wyniku szeregu katastrof ekologicznych, do

których doszło tam w latach sześćdziesiątych. Ochrona środowiska jest piekielnie kosztowna i problemu tego nie da się rozwiązać poprzez proste zabieranie przedsiębiorstwom pieniędzy. Uporanie się ze sprawami ochrony środowiska — i to nie całkowite — zajęło Japonii trzydzieści lat. Trzydzieści lat ciągłego, wysokiego wzrostu gospodarczego. U nas postanowiono zrobić to w ciągu kilku lat, ale to jest zwyczajnie niewykonalne. Przykład ZAW jest tym wyjątkiem, który potwierdza regułę. Gdyby tę politykę stosować konsekwentnie i na dłuższą metę, to przyszłoby prawdopodobnie zlikwidować cały przemysł. W efekcie tu się przymyka oko, tam opłat nie można wyegzekwować, ówdzie podejmuje się jakieś nadzwyczajne działania na zasadzie — panu Bogu świeczkę, a diabłu ogarek...

Sensownym rozwiązaniem jest wprowadzenie odpowiednich standardów technicznych i egzekwowanie dostosowywania się do nich przez przemysł, nawet pod rygorem zamknięcia przedsiębiorstwa. Ale tryb i zakres wprowadzania tych standardów i norm musi odpowiadać możliwościom technologicznym i finansowym przedsiębiorstw, bo w przeciwnym razie należałoby zamknąć większość fabryk w kraju.

Nasz zakład emituje dwutlenek siarki, który powstaje przy spalaniu oleju opałowego w naszej elektrociepłowni. Emisja ta nie powoduje przekroczenia żadnych norm zanieczyszczenia powietrza — ani tych, które obowiązują obecnie w kraju, ani tych, które mają obowiązywać

w przyszłych latach. Rozporządzenie Rady Ministrów nakłada na przedsiębiorstwa normę dotyczącą dopuszczalnego stężenia danego zanieczyszczenia, ale ogranicza też emisję w jednostkach bezwzględnych — i te dwie wielkości nijak nie są ze sobą skorelowane. A instalacja do odsiarczania spalin dla elektrociepłowni takich gabarytów, jak nasza kosztuje prawie bilion złotych. I firma, która z trudem dźwiga się z garbem półtorabilionowego długu, miałaby nagle wyłożyć bilion na taką, skądinąd potrzebną inwestycję. Mimo że jestem lojalnym pracownikiem ZAW S.A., nie uważam, że ochrona środowiska, to zamach na moją firmę, ale trzeba sobie zdawać sprawę, że czterdziestoletnich zaniechań w ochronie środowiska nie da się nadrobić w cztery lata, bo zanieczyszczenia to jedna sprawa, a efektywność tej gospodarki to sprawa druga.

Jak pan ocenia koncepcję „handlu” zanieczyszczeniami?

Bez wątpienia jest to rozwiązanie potrzebne i właściwe, ale na jego efektywne wdrożenie trzeba będzie poczekać co najmniej do czasu, kiedy przemysł osiągnie jaką taką rentowność. W chwili obecnej większość przedsiębiorstw w zamian za prawo do emisji zanieczyszczeń może zaoferować najwyżej własne przeterminowane zobowiązania.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał: *Dariusz Teresiński*



ANDRZEJ SZARKOWSKI

Bogdan Nogalski

Restrukturyzacja organizacyjno-własnościowa przedsiębiorstwa chemicznego – spółka akcyjna

Możliwości rozwoju organizacyjno-własnościowego będącej obiektem badań spółki wynikają z dokonanej analizy strategicznej TOWS/SWOT, analizy konkurencyjności i portfela jej działalności. Głównym celem podjętej restrukturyzacji jest przystosowanie formuł organizacji zarządzania spółką oraz własności, umożliwiających realizację przyjętych opcji strategicznych wyróżniających się w dywersyfikacji koncentrycznej, dywersyfikacji konglomeratu, joint venture. Po wnikliwej analizie¹⁾ uznano, że najbardziej sprzyjające warunki uzyska się poprzez etapowo realizowaną, pełną dekoncentrację i dywersyfikację organizacyjno-własnościową struktury spółki, tworząc docelowo układ składający się z:

- segmentu zarządu holdingu,
- segmentu różnorodnych przedsiębiorstw kapitałowo powiązanych z zarządem holdingu i innymi przedsiębiorstwami wchodzącymi w skład holdingu.

Praktycznym wyrazem realizacji owej koncepcji restrukturyzacyjnej jest pełne ekonomiczno-organizacyjno-prawne usamodzielnienie tworzonych jednostek organizacyjnych w postaci „KOMPLEKSÓW” – centrów zysku. Zakłada ono konieczność kreowania i usamodzielnienia jednostek organizacyjnych wydzielanych ze struktury organizacyjnej spółki na podstawie kryterium specjalizacji funkcji, przy czym proces wydzielania nie może mieć charakteru automatycznego. Każdorazowe usamodzielnienie jednostki organizacyjnej musi być poprzedzone analizą wykonalności przedsięwzięcia w postaci *feasibility study* lub *business plan*.

Restrukturyzacja organizacyjna w postaci zbudowania organizacji „holdingowej” może być zrealizowana w wyniku utworzenia przez obecną spółkę akcyjną:

- w sferze produkcyjnej i utrzymania ruchu – jednoosobowych spółek akcyjnych na bazie już wyodrębnionych „KOMPLEKSÓW” – centrów zysku,

- w sferze obsługi administracyjnej i pozostałej – spółek z o.o. o kapitale mieszanym (w tym pracowniczym), z przewagą kapitału prywatnego.

System tworzenia samodzielnych efektywnie i elastycznie działających specjalistycznych spółek-przedsiębiorstw („KOMPLEKSÓW”) jest charakterystycznym elementem budowanej organizacji holdingowej. Ze względu na prawdopodobieństwo awaryjności oraz przyspieszonej dekapitalizacji majątku konieczne jest, proporcjonalne do wartości majątku, zabezpieczenie kapitałowe w poszczególnych „KOMPLEKSACH” – samodzielnych spółkach. Dodatkowo zaawansowana dekapitalizacja wymusza pozyskanie znacznego kapitału, w celu dokonania działań modernizacyjnych w tych „KOMPLEKSACH” – spółkach. Z uwarunkowań tych jednoznacznie wynika, że spółki z tej sfery posiadać muszą znaczny kapitał akcyjny zabezpieczający ich działalność oraz umożliwiający rozwój. Dlatego zakładamy wniesienie majątku ruchomego, instalacji, nieruchomości i gruntów w formie aportu rzeczowego, jako kapitału akcyjnego spółek.

Po utworzeniu spółek właściciel prowadzić będzie negocjacje z potencjalnymi strategicznymi partnerami. Udostępnienie akcji wyodrębnionych spółek strategicznym inwestorom zmieni ich charakter – będzie prowadzić do stopniowej prywatyzacji i umożliwi pozyskanie środków finansowych na inwestycje. Możliwe jest również objęcie części akcji w spółkach za gotówkę przez pracowników.

Przedstawiony sposób objęcia akcji nie będzie stanowił realizacji zobowiązań Ministerstwa Przekształceń Własnościowych w zakresie udostępnienia pracownikom akcji spółki na warunkach preferencyjnych określonych w Ustawie o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Ze struktury organizacyjnej obecnej spółki wyodrębnią się następujące

spółki; zjawisko to zilustrowano rysunkiem 1.

Zasadniczej restrukturyzacji ulega zarząd obecnej spółki akcyjnej. Zarząd Spółki Holdingowej (spełniający rolę strategicznej spółki naczelnej) działać będzie w strukturze: Dyrektor Generalny, Dyrektor ds. Zarządzania Strategicznego (kierowałby kilkuosobowymi zespołami zajmującymi się problematyką strategicznych zagadnień na użytek zarządu holdingu dotyczących: polityki rynkowej, polityki ekonomiczno-finansowej, polityki kadrowej, polityki ekologicznej), Dyrektor ds. Zarządzania Operacyjnego (kierowałby zespołami zajmującymi się problematyką: bieżącej obsługi zarządu holdingu w zakresie organizacji i zarządzania, spraw osobowych, płac i administracji, gospodarki majątkiem i zarządzania infrastrukturą będącą własnością spółki, zespołem głównego księgowego zarządu.

Przyjęta formuła rekonstrukcji zarządu (jej celem jest stworzenie warunków do tego, aby zarząd działał z silną motywacją na rzecz długookresowej efektywności, czyli maksymalizacji wartości rynkowej kontrolowanego majątku) powoduje istotną redukcję personalną i likwidację organizacyjną obecnie istniejących pionów: Dyrektora Technicznego i Dyrektora Ekonomicznego. Redukcje organizacyjne oznaczają konieczność przeniesienia do utworzonych spółek zagadnień: bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony środowiska, kontroli jakości, dozoru technicznego, ewentualnie kontroli gospodarczej.

Tak projektowany zakres restrukturyzacji organizacyjnej docelowo ukierunkowany jest głównie na rozwój działalności inwestycyjnej. W miarę rozwoju przedsiębiorstw (spółek) wchodzących w skład zbudowanej organizacji holdingowej dopuszcza się ich całkowite oddzielenie poprzez zmiany kapitałowe w spółkach. **Procedura realizacji tej strategii restrukturyzacyjnej obejmujące działania polegające na:**

- wydzieleniu wg kryterium specjalizacji funkcji jednostki organizacyjnej,
- usamodzielnieniu jednostki organizacyjnej na bazie prawa handlowego,
- sprzedaży publicznej, ofertowej lub kierowanej akcji/udziałów utworzonej spółki.

Problemy bazy wytwórczej rozwoju techniki, wdrażania nowoczesnych, efektywnych i bezpiecznych ekologicznie technologii sprawiają, że istotnym elementem realizacji sformułowanej opcji strategicznej jest prywatyzacja, a dająca największe szanse na rozwój spółki w jej kształcie organizacyjnym jest prywatyzacja typu „joint venture”, ukierunkowana na transfer, kontakt z poważnymi partnerami zagranicznymi. Uznaliśmy, iż nastąpi skuteczna prywatyzacja spółki wówczas, gdy zostanie ona przeprowadzona w trzech etapach:

Etap pierwszy

Indywidualna prywatyzacja samodzielnych spółek tworzących organizację holdingową, tj. Kompleksu PCW S.A., Kompleksu Nawozy S.A., Wytwórnia Tworzyw Sztucznych S.A. w drodze inwestycji portfelowej, wynikającej z indywidualnego zaproszenia skierowanego do konkretnego zagranicznego inwestora strategicznego.

Struktura kapitałowa tworzonych spółek:

Spółka holdingowa (naczelna) – 49%, partner zagraniczny – 51%.

W przypadku braku możliwości zrównoważenia wkładu kapitałowego inwestorów zewnętrznych, niezbędnego do modernizacji i rozwoju kompleksów, można dopuścić wyższy procentowo udział tych partnerów w spółkach – możliwość wykonywania strategicznej kontroli przez grupę strategiczną (spółkę holdingową) należy zabezpieczyć środkami prawnymi, np. uprzywilejowanie posiadanych przez spółkę naczelną akcji co do głosu, a nie do dywidendy.

Środki finansowe uzyskane z transakcji prywatyzacyjnej ww. kompleksów w 50% winny służyć rozwojowi produktowo-technologicznemu danego podmiotu, w 50% winny być wykorzystane na poprawę bezpieczeństwa ekologicznego spółki naczelnej – co w konsekwencji podniesie z czasem jej wartość handlową spółki.

W specyficzny sposób będzie pry-

watyzowany Kompleks Energetyczny S.A. Jest to spółka strategiczna z punktu widzenia zdolności technicznego funkcjonowania wyodrębnionych spółek: „PCW”, „Nawozy”, „Tworzywa Sztuczne”. Zakładamy, że każdy inwestor strategiczny będzie chciał mieć wpływ na funkcjonowanie owej spółki.

Uważamy za celową **proporcjonalną** (ze względu na udział Kompleksu Energetycznego S.A. w zasilaniu każdej z ww. spółek) partycypację kapitałową każdego inwestora strategicznego w spółce akcyjnej Kompleks Energetyczny (w tym spółki holdingowej jako właściciela majątku i inwestora strategicznego dla spółek GRUPY prywatnych przedsiębiorstw, wyodrębnionych wcześniej).

Środki finansowe uzyskane z transakcji prywatyzacyjnej KOMPLEKSU ENERGETYCZNEGO S.A. winny w 50% służyć rozwojowi mediów, a w 50% winny być wykorzystane do oddłużenia spółki naczelnej, co w konsekwencji podniesie wartość handlową spółki holdingowej.

Etap drugi

Sprzedaż za gotówkę lub w leasingu użytkowanego (dzierżawionego) przez spółki GRUPY PRYWATNYCH PRZEDSIĘBIORSTW WYDZIELONYCH WCZEŚNIEJ majątku ruchomego.

Etap trzeci

Sprzedaż w ofercie publicznej zrestrukturyzowanego i wewnętrznie sprywatyzowanego holdingu przy zabezpieczeniu 30% akcji holdingu dla inwestorów strategicznych z „kompleksów”, 0,5% akcji dla spółki menedżerskiej oraz praw pracowników byłego przedsiębiorstwa państwowego do wykupu do 20% akcji w cenie preferencyjnej, zgodnie z obowiązującymi przepisami.

Należy zauważyć, że istotnym elementem utrudniającym wykonanie działań prywatyzacyjnych – polegających w końcu na wyasygnowaniu kwot wielu milionów USD, zarówno na wykup, jak i później na inwestycje – jest problem bezpieczeństwa dostaw surowców produkcyjnych (głównie gazu, etylenu, mazutu, oraz oleju napędowego, solanki).

Trzeba stwierdzić, że z uwagi na rodzaj surowców i rurociągowy sposób zasilania, dostawy te nie mają natury rynkowej; nie mogą być

przedmiotem gry rynkowej przedsiębiorstw z otoczeniem, nie ma dla nich substytutów i nie ma innych dostawców. W tym względzie pewność co do warunków dostaw surowców staje się sprawą strategiczną.

Rozwiązanie tego problemu upatrujemy w kapitałowym powiązaniu się spółki holdingowej z dostawcami, między innymi poprzez:

- przekazanie nieodpłatnie do 15% pakietu akcji utworzonych spółek lub do 25% pakietu akcji spółki holdingowej określonym dostawcom surowców (kwestię tę pozostawiamy do negocjacji);

- zapłacenie akcjami za dostawy;

- partycypację spółki holdingowej w kosztach inwestycji wykonywanych u producentów surowców, doskonalących system i zwiększających bezpieczeństwo dostaw;

- wykup przez spółkę holdingową lub utworzone spółki pakietów akcji w przypadku prywatyzacji dostawców surowców;

- wymiana akcji spółki holdingowej lub spółek na akcje dostawców surowców w przypadku ich prywatyzacji.

Reasumując: oparcie restrukturyzacji i prywatyzacji badanej spółki na wykorzystaniu narzędzi analizy strategicznej doprowadziło do sformułowania projektu organizacji gospodarczej o cechach umożliwiających:

- uzyskanie przez spółkę trwałej zdolności generowania zysku;

- pozyskanie nowego kapitału niezbędnego do modernizacji i rozbudowy potencjału produkcyjnego oraz poprawy bezpieczeństwa ekologicznego (zmniejszenia uciążliwości ekologicznej);

- unowocześnienie technologii we wszystkich sferach produkcji;

- efektywne wykorzystanie terenów, obiektów, urządzeń infrastruktury i suprastruktury;

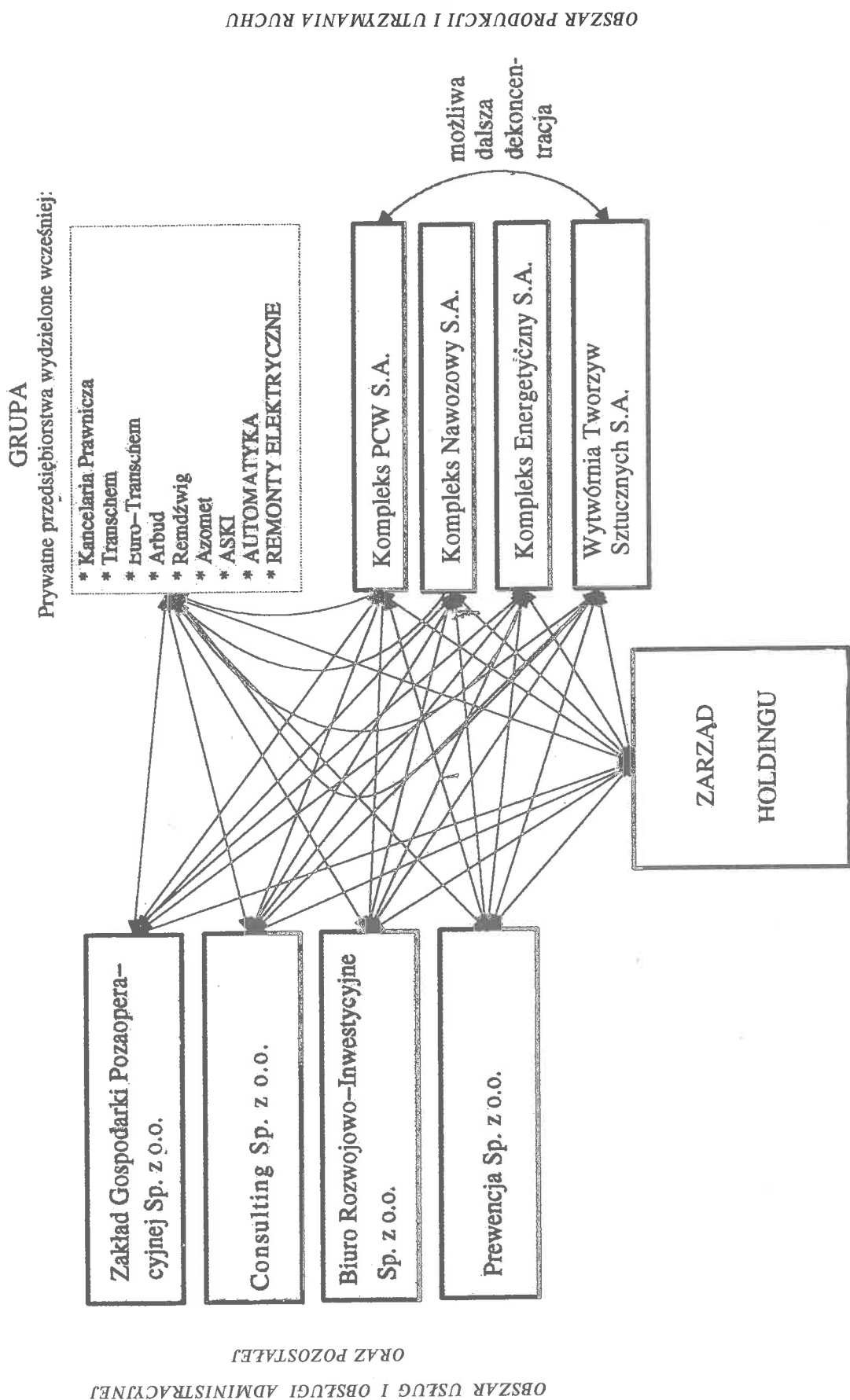
- podniesienie konkurencyjności produktów i podmiotów je produkujących;

- pozyskanie środków finansowych na restrukturyzację finansową i oddłużenie;

- stworzenie dogodnych warunków umożliwiających prywatyzację poszczególnych obszarów działalności spółki.

Bogdan Nogalski

¹⁾ Analizie poddano układ zdecentralizowany typu dywizyjnego oraz holdingowego.



Rys. 1. Powiązania kapitałowe w holdingu powstałym w wyniku restrukturyzacji organizacyjnej spółki.

Krzysztof Smolarczyk

Strategiczne zarządzanie holdingiem na przykładzie EXBUD S.A.

Holding (coraz częściej używany i nadużywany u nas termin) – jest przede wszystkim spółką spółek handlowych. Jego specyfikę można scharakteryzować następująco:

- jest on formą centralizacji alokacji kapitału i zysków, najczęściej na cele rozwojowe, z jednoczesną samodzielnością organizacyjną jednostek podstawowych jako przedsiębiorstw posiadających status spółek akcyjnych lub z ograniczoną odpowiedzialnością [4].

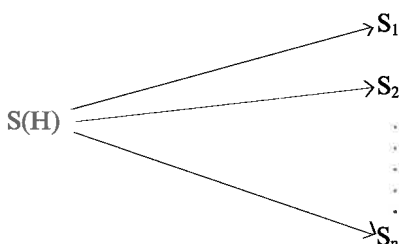
- podstawowym celem jego działania jest korzystny obrót udziałami (akcjami), przede wszystkim z finansowego punktu widzenia.

Zarządzanie holdingiem to przede wszystkim zarządzanie kapitałowe, sprowadzające się w istocie do utrzymywania pakietu kontrolnego akcji (udziałów) w innych, zależnych firmach oraz w konsekwencji do dysponowania ich kapitałami. Szczegółowe rozwiązania w zakresie zarządzania zależą od przyjętej formy holdingu. Wyróżnia się:

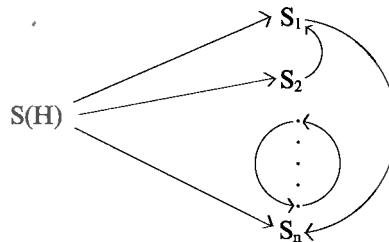
- △ czysty holding finansowy,
- △ operacyjny holding zarządzający,
- △ strategiczny holding zarządzający [4].

Z punktu widzenia związków kapitałowych między firmami można wyróżnić następujące typy holdingu:

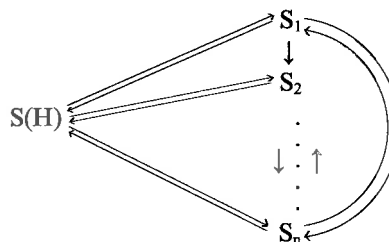
- Sprzężenia kapitałowe pomiędzy spółką „matką” a spółkami „córkami” są jednokierunkowe. Pomiedzy spółkami „córkami” nie istnieją związki kapitałowe.



- Sprzężenia kapitałowe pomiędzy spółką „matką” a spółkami „córkami” są jednokierunkowe. Występują natomiast związki kapitałowe pomiędzy spółkami „córkami”, np.:



- Pomiedzy spółką „matką” a spółkami „córkami” występują wielokierunkowe sprzężenia zwrotne, np.:



Typ III nazywa się układem holdingowym, który jest niedopuszczalny przez polskie prawo (Ustawa z dnia 22 marca 1991 r. – Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych oraz kodeks handlowy z dnia 27 czerwca 1934 r.).

Przedstawione tu typy holdingów nie obejmują całego bogactwa możliwych związków kapitałowych i organizacyjnych między firmami. Nie ujął ich nawet S. Chajtman, przedstawiając systematykę modeli form strukturalnych i własnościowych różnych układów gospodarczych [2]. Życie jest bardziej bogate, a kodeks handlowy, przewidując różne rozwiązania holdingowe, sprzyja powstawaniu coraz to nowych układów gospodarczych opartych na związkach kapitałowych pomiędzy firmami. W praktyce zachodniej ist-

nieją nawet takie rozwiązania, w których np. niemiecka firma AGFA ma 50% udziałów w holenderskiej firmie GAEVERT, a firma GAEVERT ma 50% udziałów w AGFA.

Holding EXBUD

Funkcjonuje od 1 lutego 1991 r., kiedy to po zakończeniu prywatyzacji oddziały krajowe spółki akcyjnej zostały przekształcone w spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, z wyłącznym udziałem kapitału EXBUD S.A. Niezależnie od nich EXBUD S.A. ma większościowe udziały w innych firmach. Jest więc klasycznym holdingiem typu I. Prócz tego EXBUD S.A. ma mniejszościowe udziały w kilku innych firmach.

Z punktu widzenia prezentowanych wyżej form holdingów, EXBUD można uznać za operacyjny holding zarządzający, czyli taki, w którym centrala wykonuje funkcje zarządcze i czuwa nad ważniejszymi operacjami kontrolowanych przez siebie spółek. Samodzielne pod względem prawnym spółki mają ograniczone kompetencje w niektórych sferach działania [4]. Wynika to z faktu, że największe ze spółek, w których EXBUD S.A. ma stu-procentowe udziały, powstały poprzez przekształcenie byłych oddziałów EXBUD-u, a te były i są nadal tylko spółkami powiązаныmi ze sobą więziami gospodarczymi. Stąd wpływa konieczność nie tylko strategicznej, ale i taktyczno-operacyjnej koordynacji działań.

Strategie i zarządzanie strategiczne holdingiem

Zarządzanie strategiczne to z jednej strony system działań praktycznych, realizowanych w ramach przyjętej swoistej filozofii, tłumaczący jej rzeczywistość oraz wskazujący drogi

i główne sposoby postępowania w przyszłości, a z drugiej – prężnie rozwijająca się dyscyplina naukowa, mająca swoją oryginalną epistemologię, metodologię i aksjologię [3]. Jako koncepcja zarządzania opiera się przede wszystkim na wartościach charakterystycznych dla tzw. orientacji globalnej [6]. Niezależnie od konkretnej koncepcji, zarządzanie strategiczne obejmuje przede wszystkim: formułowanie strategii, analizy, prognozy, alternatywne plany z oceną ich skutków [3], realizację wybranych planów oraz controlling sprzęgający w jedną całość plany strategiczne, taktyczne i operacyjne z ich realizacją oraz z kontrolą ich wykonania.

Same strategie dotyczą przede wszystkim dywersyfikacji produkcji [1] i konkurencji [5]. Opisy w literaturze przedmiotu, różne egzemplifikacje dla konkretnych firm to oczywiście już historia, case'y dydaktyczne. Prawdziwe strategie firm nie są ujawniane. Można się o nich tylko ogólnie orientować z publikowanych materiałów dla akcjonariuszy, innych prezentujących marketingowo firmę oraz z prospektów emisyjnych. Dlatego też nie opiszę szeroko prawdziwej strategii EXBUD S.A. Poniżej przedstawiam jedynie pewne ogólne uwagi na temat istoty zarządzania strategicznego holdingiem.

Przed wszystkim należałoby wyróżnić strategie wewnętrzne i zewnętrzne. Strategie wewnętrzne to przede wszystkim strategie dysponowania kapitałem zależnych spółek oraz strategie personalne i niektóre produkcyjno-handlowe. Strategie zewnętrzne związane są z przedmiotem działalności EXBUD S.A., ekspansją terytorialną i walką konkurencyjną. Podział na strategie wewnętrzne i zewnętrzne ma charakter umowny. Niektóre strategie, zwłaszcza kapitałowe, mają obustronny charakter. Zaczniemy od tych ostatnich.

Strategie kapitałowe dotyczą:

- utrzymywania kontrolnego pakietu udziałów (akcji) w firmach zależnych,
- wykupywanie akcji (udziałów) innych firm zgodnie z przyjętymi strategiami przedmiotowymi zewnętrznymi – horyzontalnymi lub (i) wertykalnymi,

- pozbywania się akcji (udziałów) firm nie przynoszących spodziewanych korzyści,

- podwyższania różnymi sposobami kapitałów spółek zależnych,
- kształtowania różnymi sposobami poziomu i struktury kapitału EXBUD S.A.

Strategie czysto wewnętrzne obejmują sprawy: personalne, niektóre handlowo-produkcyjne i finansowe.

Strategie personalne sprowadzają się do właściwej obsady stanowisk w radach nadzorczych i zarządach spółek zależnych. Strategie handlowo-produkcyjne obejmują wspomaganie zależnych spółek w uzyskiwaniu intratnych kontraktów, w ich przedmiotowej i terytorialnej ekspansji. Wysoka pozycja EXBUD S.A. jako firmy powszechnie znanej i uznanej w kraju i za granicą, fakt, że akcje firmy są notowane na giełdzie – odgrywają istotną rolę w procesach akwizycyjnych prowadzących do pozyskiwania zleceń. Konkretnie strategie handlowo-produkcyjne podporządkowane są innym, bardziej ogólnym strategiom rynkowym, o charakterze koncentrycznym lub (i) konglomeratowym w zakresie dywersyfikacji horyzontalnej oraz strategiom „do przodu” lub „do tyłu” w zakresie dywersyfikacji wertykalnej.

Strategie finansowe w ramach holdingu obejmują:

- odpowiednie kształtowanie zysku i jego podziału w spółkach zależnych,

- wewnętrzne transfery finansowe, mające na celu optymalizację polityki finansowej całego holdingu,

- udzielanie pożyczek firmom zależnym,

- udzielanie poręczeń przy zaciąganiu przez firmy zależne kredytów bankowych.

Strategie zewnętrzne, jak już wspomniano, mają charakter przedmiotowo-terytorialny, tak w zakresie rynku, jak i technologii, charakter koncentryczny lub (i) konglomeratowy w układzie dywersyfikacji horyzontalnej oraz „do przodu” lub „do tyłu” w układzie dywersyfikacji wertykalnej. Zróznicowana działalność holdingu EXBUD obejmuje przede wszystkim:

Δ prace budowlano-montażowe,

remontowe, konstrukcyjne i projektowe,

Δ produkcję przemysłową elementów budowlanych, wyposażenia wnętrz, urządzeń mechanicznych, elektronicznych, papieru i przeróbki drewna,

Δ poligrafię, wydawnictwa i konserwację dzieł sztuki,

Δ eksport i import towarów i usług, Δ handel wewnętrzny hurtowy i detaliczny,

Δ usługi transportowo-sprzętowe, Δ usługi hotelarsko-gastronomiczne,

oraz wiele usług z zakresu doradztwa, szkoleń itp.

Holding EXBUD prowadzi działalność gospodarczą w Polsce i poza jej granicami. Jeszcze do niedawna głównymi rynkami były państwa zachodnie, a przede wszystkim Republika Federalna Niemiec. Recesja gospodarcza w świecie i ochrona własnych rynków pracy spowodowały, że EXBUD traktuje Polskę jako swój główny rynek zbytu dla swojej produkcji i usług. Dalsza dywersyfikacja produkcji i usług zależeć będzie od warunków rynkowych, w tym od nadarzających się okazji. Generalnie jednak zewnętrzne strategie przedmiotowe obejmują raczej umocnienie tych rodzajów działalności, w których EXBUD dominuje, bądź jest w stanie podjąć walkę konkurencyjną. Wśród nich czołową była, jest i będzie branża budowlana.

Krzysztof Smolarczyk

BIBLIOGRAFIA

- [1] CHWISTECKA-DUDEK H., *Dywersyfikacja produkcji*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/1988.
- [2] CHAJTMAN S., *Modele przekształceń wielozakładowych przedsiębiorstw państwowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 1/1991.
- [3] KRUPSKI R., *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993.
- [4] NOGALSKI B., BIAŁAS T., CZAPIEWSKI M., *Zarządzanie w różnych formach własności*, Wyd. V.G., Gdańsk 1993.
- [5] PORTER M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- [6] WAWRZYŃIAK B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.

Autor jest wiceprezesem Zarządu Exbud S.A.

Dariusz Teresiński

De revolutionibus rei socialis

O obrotach materii społecznej pisać, mówić i przemyślać można bez końca. Wspólną cechą większości powstałych tą drogą modeli jest ukazywanie świata wedle zasady: car dobry – a źli bojarzy. Mówiono więc już o dobrej naturze człowieka wypaczonej przez cywilizację, o dobrym Leninie i błędnych wypaczeniach, o spolegliwym generale i zawziętym genseku... Wszystkie te wizje proponowały jako punkt docelowy stabilną strukturę społeczną (i powszechną szczęśliwość). Jedyne niedoskonałość surowca, czyli człowieka, lub wadliwe mechanizmy społeczne miały spychać machinę ludzkości na fałszywy tor, przez co raj na ziemi nie udawało się zrealizować.

Koncepcja świetlistego szlaku (dokądkolwiek by wiódł) ma jednak konkurencję. Trzy lata temu przedstawiony został przez G. Messicka model dynamiki procesów społecznych, którego główną cechą jest wiekuista nieuchronność przemian. Na dodatek są to przemiany cykliczne. Nie ma więc stanu doskonałego – wszystko płynie, tyle że w obiegu zamkniętym.

Podzielmy sobie społeczeństwo na trzy kategorie osobników, powiada Messick: *A* – zawsze pomagają każdemu, kto znajdzie się w potrzebie; *E* – nigdy nikomu nie pomagają, *M* – pomagają tylko tym, którzy i im pomagają. Pomoc polega na tym, że osobnik *X* ponosi koszt *c* i w ten sposób zapobiega poniesieniu straty (w wysokości *b*) przez osobnika *Y*. Oczywiście $c < b$, bo inaczej byłby to wyzysk, a nie pomoc.

Z niezbyt skomplikowanych operacji matematycznych wynika, że w zależności od proporcji osobników *A*, *E* i *M* w populacji, istnieje nieuchronna tendencja do jej homogenizacji, tzn. po pewnym czasie zostaną albo sami *E*-cy, albo sami *M*-kowie. Dzieje się tak, ponieważ koszty życia, obliczane jako średnia strat ponoszonych z tytułu pomagania innym, mogą przewyższać oszczędności wynikające z uniknięcia ewentualnej szkody. Dłu-

gotrwały deficyt powoduje w końcu wyeliminowanie z gry.

Jak wynika z opisu graczy, typ *M* pomaga typom *A* i *M*, (bo oni mu pomagają, jakkolwiek z różnych pobudek). Tymczasem *A*-k pomaga każdemu, kto się nawinie, więc per saldo *M*-kowie dokładają do pomocy *A*-kom. Założmy więc na początek, że koszty pomagania *A*-kom tak znacznie obciążą bilans *M*-ków, że przegrali oni z *E*-kami, co w konsekwencji doprowadziło do eksterminacji *A*-ków. Zostały same *E*-ki.

E-ki nie ponoszą kosztów pomocy, ale zawsze tracą, kiedy przytrafi im się nieszczęście. Gdyby wśród nich pojawił się jakiś *A*-k, to zginie, bo nikt mu nie pomoże, a on sam będzie „droższy” od otoczenia, ponieważ w każdej interakcji straci *c* swoich zasobów, udzielając pomocy. Natura „pojawiania się” może być rozmaita. Najprostszym wytłumaczeniem jest mutacja lub przybycie spoza układu.

Jeśli pojawi się jeden *M*-ek, to go nie poznamy, bo on nie pomaga *E*-kom, a nikogo innego nie ma w okolicy. Założmy jednak, że zrzędzeniem losu *M*-ków będzie kilku. Jeśli będą na tyle blisko siebie, że szansa na ich wzajemne interakcje będzie większa, niż by wynikało z ich liczebności (nietrudno o to, bo *M*-ki potrafią się rozpoznawać), to stworzą grupę (w fachowej terminologii – cluster), która szybko zdominuje populację, całkowicie eliminując *E*-ków z gry. Średni koszt interakcji między *E*-kami wynosi bowiem $1/2b$, podczas gdy interakcje *M*-ków kosztują tylko $1/2c$ „na głowę”. Taka okazja potrafi czynić cuda ewolucyjne – dowodzi tego historia naturalna.

Doszliśmy zatem do sytuacji, w której zostały same *M*-ki. Mają one (oni) jedną właściwość różniącą je (ich) zarówno od *A*-ków jak i *E*-ków. Tą właściwością jest umiejętność dyskryminacji czyli rozróżniania partnerów. Swojego od obcego odróżnia się po znakach charakterystycznych, które trzeba dostrzec i porównać ze

wzorcem. W tym sensie *M*-ki są „mądrzejsze” – czyli bardziej skomplikowane.

W populacji samych *M*-ków dobrze się dzieje. Każdy każdemu pomaga w potrzebie, a egoiści, którzy chcieliby wymigać się od pomagania, są eliminowani (nie fizycznie, tylko rynkowo: nikt im nie pomaga, więc wypadają z gry).

Po pewnym czasie, umiejętność rozróżniania swoich od obcych przestaje więc być przydatna. Nie używane urządzenia techniczne eliminuje rynek, a biologiczne ulegają degeneracji. Nie wchodząc zatem w naturę graczy widzimy, że kto by się wykazał cnotą oszczędności, wyzbywając się dyskryminatora i przyjmując prostą strategię: „pomagam każdemu”, miałby szansę na zwycięstwo w grze, w której prawdziwym trofeum jest powielanie, a powiela się ten, kto wygrywa.

W wyniku tak opisanego *de ewolucji* powstaje społeczeństwo *A*-ków. Niech no jednak choćby jeden *A*-k zmutuje, tracąc kategorię imperatyw pomagania innym (taki mutant nazywa się free-rider), a w jego ślady pójść następnymi: bo jego strategia jest wygrywająca. W wyniku tryumfu „cwaniactwa” *A*-ki zostaną wyeliminowane, a układ wróci do punktu wyjścia.

Potem znowu nastąpi clustering itd... dopóki ktoś nie wyciągnie wtyczki z gniazda.

Exemplum:

Pruskie ustawodawstwo dawało równe prawa rolnikom polskim i niemieckim, ale samopomoc chłopska sprawiła, że gdyby nie I wojna światowa, to być może głównie Polacy mieszkaliby dziś między Wisłą a Renem.

Dwa amerykańskie śmigłowce w ramach *deewolucji* wyłączyły nad Irakiem układ identyfikacji „swój-obcy”.

I zaraz zostały upolowane przez własne myśliwce. ■

Monika Kostera

Wiedza po modernizmie

Świat wkracza w nową epokę¹⁾, postmodernistyczną, ponowoczesną [1] lub, jak chce Giddens [5] późnej nowoczesności (**late modernity**). Giddens opisuje ją w swojej książce **Modernity and self-identity (Nowoczesność i samo-tożsamość)**. Po pierwsze, nastąpiło oddzielenie czasu i przestrzeni, co oznacza, że ludzie komunikują się ze sobą, pokonując duże odległości czasowe i przestrzenne. Czas i przestrzeń nie tylko zostały pozbawione wzajemnych odniesień, ale są wyabstrahowane (uniwersalne systemy czasowe), co prowadzi do zasadniczych transformacji relacji międzyludzkich. Do życia społecznego wprowadzony został w ten sposób ogromny dynamizm, odrywający je poza oddziaływanie tradycji. Po drugie, dla epoki późnego modernizmu charakterystyczne są mechanizmy oderwania od kontekstu (**disembedding mechanisms**), możliwe dzięki doskonaleniu systemów abstrakcyjnych: symboliczne znaki (**tokens**) i systemy eksperckie. Mechanizmy te odrywają interakcje od specyfiki lokalnej. Znaki symboliczne, czyli środki wymiany mają standardową wartość, a zatem są wymienne ponad kontekstami (np. pieniądz), ujmują w nawias czas (np. kredyt) i przestrzeń (np. transakcje między osobami, które nigdy fizycznie się nie spotkały). Systemy eksperckie odgrywają podobną rolę, definiując istotną wiedzę techniczną niezależnie od korzystających z nich praktyków i klientów. Systemy eksperckie przenikają całe współczesne życie i ich funkcjonowanie opiera się na, nie zawsze świadomym, zaufaniu. Po trzecie, późną nowożytność cechuje wewnętrzna refleksyjność (**intrinsic reflexivity**), czyli „*standaryzacja wykorzystania wiedzy na temat okoliczności życia społecznego, jako elementu składowego jego organizacji i transformacji*” [5]. Późna nowoczesność jest otwarta na ciągłe

korekty większości aspektów życia społecznego i relacji materialnych z naturą, w świetle nowych informacji, czy wiedzy. Informacja w ten sposób traktowana jest elementem konstytutywnym współczesnych instytucji.

Dojrzeniu epoki późnej nowożytności, lub przechodzeniu w epokę ponowoczesną towarzyszy, we wszystkich dziedzinach sztuki i nauki, prąd, kierunek, czy jak chcą niektórzy, „sieć” (**network**), zwana postmodernizmem²⁾.

Postmodernizm jest nazwą pewnego myślenia o świecie. Oddziaływanie tego myślenia nie ogranicza się do wewnętrznych problemów filozofii. Obejmuje sztukę (według niektórych wszystko zaczęło się od architektury) i naukę; jako dynamiczny zespół określonych pojęć i wartości opisuje nie tylko profesjonalne i elitarne zarazem opinotwórcze sfery kultury współczesnej, lecz chce być również perspektywą pozwalającą wyjaśnić to wszystko, co składa się na tak zwaną kulturę masową. Postmodernizm oznacza więc z jednej strony specyficzną, nie pozbawioną ambicji eksplanacyjnych, refleksję nad współczesnością, z drugiej natomiast – wyraża charakterystyczne rysy postawy wobec świata, zajmowanej przez człowieka końca wieku dwudziestego [9].

W swoim słynnym raporcie na temat stanu wiedzy, Lyotard [10] definiuje postmodernizm jako nieufność wobec metaopowieści. Nowoczesność używała metaopowieści (wielkich opowieści, **grand narrative**) takich, jak dialektyka Ducha, emancypacja poprzez racjonalność, czy

tworzenie bogactwa dla uprawomocnienia nauki.

Jeśli metaopowieść implikująca filozofię historii jest wykorzystywana dla uprawomocnienia wiedzy, stawiane są pytania dotyczące istotności instytucji kontrolującej więzi społeczne – one także muszą zyskać prawnomocność. Tak oto sprawiedliwość jest przekształcona w wielką opowieść w ten sam sposób, co prawda [10].

W szczególności nauka nowożytna szukała uprawomocnienia w dwóch metaopowieściach – tej o emancypacji ludzkiej przez wiedzę (np. wyzwoleniu od przesądów) i o postępie (cywilizacji, nauki, społeczeństwa etc.). Transfer wiedzy dokonywał się w sposób elitarny, otrzymywały ją elity, „*zdolne, by prowadzić resztę społeczeństwa ku emancypacji*”. Wiedza, przez wielkie W przy tym, traktowana była jako cel i sens sam w sobie (którego pochodną miała być emancypacja ludzkości).

Lyotard [10] ukazuje, w jaki sposób stan wiedzy zostaje zmieniony, gdy społeczeństwa i kultury wchodzi w nową epokę – postmodernistyczną (kulturowo) i postindustrialną (gospodarczo). Następuje uzewnętrznienie wiedzy w stosunku do osoby, która ją posiada. Wiedza staje się dobrem użytkowym, jest sprzedawana i kupowana. Zarazem staje się głównym narzędziem globalnej konkurencji o władzę³⁾. Nieufność wobec metaopowieści odbiera wiedzy status celu samego w sobie. Przestaje być ona własnością elit, a jej transfer obejmuje „*graczy zdolnych do akceptowalnej realizacji swoich ról w ramach pragmatycznych pozycji wymaganych przez instytu-*

cje” [10]. Powszechny staje się interdyscyplinarny transfer wiedzy; zdobywający wiedzę jednocześnie nabywają umiejętności łączenia ze sobą jej obszarów. Następuje przy tym zerwanie z metaopowieściami, a także z metafizyką. Kołakowski [7] pisze o filozofii, że od wieków utwierdzała swoją prawomocność zadając pytania i odpowiadając na nie: jak odróżnić rzeczywiste od nierzeczywistego, prawdę od fałszu, dobro od zła. Obecnie pora uświadomić sobie, że na żadne z tych pytań nie udzielono satysfakcjonującej odpowiedzi, albo nadal pozostają kontrowersyjne, albo zostały „dekretami filozofów unieważnione” [7]. Jaka ma być, zatem nauka, po modernizmie?

Postmodernistyczna nauka, zdaniem Lyotarda [10] jest poszukiwaniem niestabilności, ponownym dostrzeżeniem (i docenieniem) paradoksów. Czarniawska-Joerges [3] pisze o wiedzy narracyjnej w naukach społecznych i teorii organizacji, wiedzy stroniącej od paradoksów i nie zorientowanej na predykcję ani kontrolę, lecz na wzrost zrozumienia. „Wiedza ma charakter idiograficzny – próby nomotetycznego opisu świata ludzkiego są daremne” [3], ponieważ w rzeczywistości społecznej nie występują proste relacje przyczynowo-skutkowe, zjawiska społeczne są przedeterminowane⁴⁾ – każdy skutek ma wiele przyczyn, żadna z nich nie jest decydująca. Co więcej, nie istnieją badania naukowe wolne od wartościowania, nawet jeśli pozytywizm przez wiele lat stawiał ten ideał na piedestale (i naukę wraz z nim). Nauka wolna od wartościowania pozostaje nadal ideałem i kwestią wiary (niemal religijnej, choć potencjalnie szkodliwej, gdyż zaciemnia naszą percepcję i zubaża ją, jak każdy dogmatyzm). Opowieść jest zwykle sekwencyjnym przytaczaniem wydarzeń, na ogół w kolejności chronologicznej, gdzie chronologia sugeruje pewną przyczynowość [4]. Wiedza logo-naukowa wymaga dowodów w kategoriach prawdy i fałszu, natomiast wiedza narracyjna nabiera wartości w trakcie opowiadania. Barbara Czarniawska-Joerges [4] wyróżnia, za Latourem dwa

wymiary tworzenia tekstów: syntagmatyczny, oparty na skojarzeniach i paradygmatyczny, oparty na substytucji. Tekst syntagmatyczny to opowieść; paradygmatyczny – nowożytna praca naukowa. Opowieść dodaje nowe zdarzenia, modernistyczna wiedza naukowa uogólnia je w jedno abstrakcyjne pojęcie. Tekst syntagmatyczny korzysta z metonimii (zastępowanie nazwy rzeczy przez nazwę innej, lecz zbliżonej stosunkiem przyczyny do skutku, części do całości etc), podczas gdy paradygmatyczny bazuje na metaforze. Modernistyczna nauka korzysta zarówno z metafor, jak i opowieści; te ostatnie są jednak nisko cenione („opowiadanie historii”). W teorii organizacji jest duże zapotrzebowanie na wiedzę narracyjną, przykładem której mogą być studia przypadku. Opowieści nie mogą być „byle jakie”, powinny być piękne (w nauce powraca do łask wymiar estetyczny), interesujące i zwiększające nasze zrozumienie.

Monika Kostera

PRZYPISY

¹⁾ Lyotard (1979/1987) pisze, że proces transformacji postmodernistycznej rozpoczął się, generalnie, w latach 50. Jedne kraje są w tym procesie bardziej, a inne mniej zaawansowane. Jest dyskusyjne, czy postmodernizm oznacza zerwanie z modernizmem, czy też jest jego kontynuacją. Czytelnikowi zainteresowanemu tą dyskusją polecam lekturę pracy zbiorowej pod red. Kostyrko (1994). Jako zwolennik bardziej pragmatycznej wersji postmodernizmu (Giedymin, 1994), będę tu używać wyrażenia „postmodernizm” i „późny/wysoki modernizm”, „późna nowożytność”.

²⁾ Właściwie nie istnieje „postmodernizm” jako spójny kierunek, czy perspektywa badawcza. Można mówić o wielu „postmodernizmach”, niekiedy bardzo się między sobą różniących (Kostyrko, 1994). Moim zdaniem, postmodernizm jest kategorią przede wszystkim polityczną (niezgodą na totalność), z której wynikać mogą bardzo rozmaite sposoby widzenia świata (stań polifonia – jedna z charakterystycznych cech postmodernizmu). Opis, który następuje jest próbą możliwie krótkiej charakterystyki, siłą rzeczy uproszczoną, a zarazem moim punktem widzenia na postmodernizm. Pol-

ski Czytelnik dowie się więcej na ten temat z prac zbiorowych pod red. Zeidler-Janiszewskiej, 1992 i Kostyrko, 1994.

³⁾ O businessie epoki postindustrialnej pisze m.in. Bolesta-Kukułka (1991), podkreślając znaczenie potencjału ludzkiego, ciągłego uczenia się i elastycznych rozwiązań organizacyjnych.

⁴⁾ Weick (1969/1979) zaadaptował to freudowskie pojęcie do teorii organizacji.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BAUMAN Z., *Socjologia i ponowoczesność*, [w:] Kozakiewicz H., Mokrzycki E., Siemek M. (red), *Racjonalność współczesności: Między filozofią a socjologią*, PWN, Warszawa 1992.
- [2] BOLESTA-KUKUŁKA K., *Zarządzanie postindustrialne*, „Przegląd Organizacji”, nr 11/1991.
- [3] CZARNIAWSKA-JOERGES B., *Realism revisited: Historical and contemporary connections between the novel, social science and organizational theory*, working paper 15, Lund: Lunds Universitet, Institutet för Ekonomisk Forskning, 1992.
- [4] CZARNIAWSKA-JOERGES B., *Wiedza narracyjna i interpretacyjne badania organizacji* – wykład gościnny z października 1993, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- [5] Giddens A., *Modernity and self-identity, Self and society in the late modern age*, Polity Press, Cambridge 1991.
- [6] GIEDYMIN J., *Czy warto przyjąć propozycje tekstualizmu?* [w:] Kostyrko T. (red), *Dokąd zmierza współczesna humanistyka?* Instytut Kultury, Warszawa 1994.
- [7] KOŁAKOWSKI L., *Horror metaphisicus*, Res Publica, Warszawa 1988/1990.
- [8] KOSTYRKO T. (red), *Dokąd zmierza współczesna humanistyka?* Instytut Kultury, Warszawa 1994.
- [9] KUBICKI R., *Postmodernistyczny etos świata?*, „Kultura Współczesna”, nr 2/1993.
- [10] LYOTARD J.F., *The postmodern condition, A report on knowledge*, University Press, Manchester 1979/1987.
- [11] WEICK K.E., *Cognitive processes in organizations*, Cummings L.I. i Staw B.M. (red), 1979, „Research in Organizational Behavior”, nr 1/1979, Greenwich CT, JAI Press.
- [12] ZEIDLER-JANISZEWSKA A. (red), *Oblicza postmoderny. Teoria i praktyka uczestnictwa w kulturze współczesnej*, Instytut Kultury, Warszawa 1992.

Zawód — kierownik

III Ogólnopolska Konferencja nt. „Programów kształcenia kierowników/menedżerów w Polsce”,

przeprowadzona przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa dnia 30 marca 1994 roku w Warszawie.

Opinie i propozycje

W konferencji wzięło udział ponad 80 osób reprezentujących większość uczelni i ośrodków kształcenia kierowników/menedżerów w Polsce. Podobnie jak dwie poprzednie, była ona poświęconą zarządzaniu i kierownikom. W tej sferze rozstrzygają się ostateczne rezultaty transformacji od kilku lat realizowanej w naszym kraju.

Organizatorzy dostarczyli uczestnikom 12 opracowań dotyczących przedmiotu konferencji oraz syntetyczne opisy 31 programów — zdaniem instytucji uczestniczących w konferencji ich najlepszych programów. W całości, materiały te stanowiły dobrą podstawę do poważnej refleksji nad jakością programów oraz nad kształceniem kierowników w Polsce.

Przedstawione materiały oraz uwagi zgłoszone przez uczestników Konferencji pozwalają na sformułowanie następujących opinii i propozycji do ewentualnego wykorzystania przez zainteresowane osoby i instytucje.

■ W ostatnich kilkunastu miesiącach, które upłynęły od poprzedniej ogólnopolskiej konferencji, nie nastąpiły istotne zmiany na lepsze w zakresie poważnego, systemowego zajęcia się sprawą zarządzania i kierowników przez organy państwowe odpowiedzialne za rzeczywisty przebieg procesu transformacji w Polsce.

■ W dalszym ciągu funkcje zarządcze wykonywane są masowo przez osoby, które nie mają elementarnych kwalifikacji niezbędnych do zarządzania. Większość z nich zdobyła pewne doświadczenie poprzez prak-

tykowanie kierowania w poprzednich uwarunkowaniach systemowych. Tylko nieliczni mieli okazję zetknąć się z jakąś formą zorganizowanego kształcenia, programowo przygotowanego do kierowania.

■ Brak zrozumienia profesjonalnego charakteru funkcji zarządczych sprawia, że zmiany kadrowe pozostają pod zbyt silnym wpływem czynników politycznych i są realizowane w praktyce w sposób sprzeczny z podstawowymi wymogami merytorycznymi. Najczęściej, w ogóle nie sprawdza się kwalifikacji potrzebnych w praktyce kierowniczej. Niepokoje występujące w tej dziedzinie dyletantyzm demonstrowany — bez poczucia wstydu — nawet przez znanych polityków i dziennikarzy.

■ Rozwijana wiedza o zarządzaniu i doskonalony proces kształcenia kierowników stanowią, w sposób oczywisty, naturalną i konieczną podstawę sprawnego, profesjonalnego zarządzania w praktyce. Powinny temu służyć odpowiednie rozwiązania systemowe oraz środki finansowe. Rozsądnie wykorzystane nakłady na zarządzanie i kształcenie kierowników są najpewniejszą gwarancją powodzenia w transformacji naszej gospodarki i społeczeństwa. Potrzebne są tu pilne, koniecznie fachowe, działania traktowane jako integralny składnik całości przekształceń systemowych.

■ Obecna oferta szkół wyższych i ośrodków kształcenia zawiera różnorodne programy dla kierowników. Są to przede wszystkim krótkie seminaria i kilkudniowe kursy oraz studia podyplomowe. Krótkie przedsięwzięcia dydaktyczne nastaw-

wione są najczęściej na przekazywanie informacji o nowych rozwiązaniach systemowych i na ich interpretację. Przedsięwzięcia dłuższe mają cele bardziej ambitne i poświęcane są przekazywaniu wiedzy z zarządzaniem, dyscyplin powiązanych z zarządzaniem, zapoznaniu z wybranymi metodami i technikami realizacji funkcji zarządczych oraz ćwiczeniu określonych umiejętności kierowniczych, czasami w powiązaniu z praktyką. Można stwierdzić, że przynajmniej niektóre programy mają dobry europejski poziom. Jednakże liczba uczestniczących w nich kierowników jest niewielka. Na tle potrzeb mają one charakter laboratoryjny.

■ Mocne strony najlepszych programów to przede wszystkim:

- koncentracja na tematach bezpośrednio związanych z funkcjami kierowniczymi,
- koncentracja na ćwiczeniu umiejętności kierowniczych,
- podejmowanie rzeczywistych problemów praktyki kierowniczej,
- staranny dobór treści i metodyki do przyjętych celów kształcenia,
- zastosowanie nowoczesnych, aktywizujących metod uczenia i uczenia się.

■ Zbyt często jednak występują jeszcze liczne słabe strony programów. Są to:

- koncentracja na przekazywaniu wiadomości i to metodami podawczymi,
- brak zajęć służących ćwiczeniu umiejętności integrowania wiedzy z różnych dyscyplin związanych

z zarządzaniem w procesach decyzyjnych,

- brak związku programu z problemami praktyki kierowniczej,

- zbyt dużo tematów i treści teoretycznych,

- mała elastyczność programów.

■ Najwięcej programów zgłosiły państwowe szkoły wyższe, następnie ośrodki kształcenia kierowników, a najmniej niepaństwowe szkoły wyższe. Tylko jedna niepaństwowa szkoła wyższa przedstawiła program studiów podyplomowych. Niewątpliwie jest także zastanawiające, że wiele znanych uczelni nie zdecydowało się przysłać swoich najlepszych programów dla kierowników. Wydaje się jednak, że tak, jak większość uczelni niepaństwowych, nie dysponują one programami, które bez obawy o swoją opinię można byłoby publicznie przedstawić. Jest to sytuacja, która zasługuje na pogłębioną refleksję i stosowne wnioski.

■ W skali kraju mamy do czynienia z sytuacją, w której — z jednej strony — występuje ponad milion kierowników — nie w pełni świadomych konieczności przyswojenia sobie nowych kwalifikacji kierowniczych, a z drugiej — wydziały kilkudziesięciu i niewiele większa liczba wątych ośrodków kształcenia oferujących różnorodne programy dla niewielkiej liczby kierowników. Zestawienie to pokazuje istotę i rozmiary wyzwania, przed jakim stoją osoby i instytucje odpowiedzialne za powodzenie transformacji w Polsce.

■ Wobec ewidentnych zaniedbań i opóźnień w poważnym podjęciu problemu zarządzania i kształcenia kierowników należy szczególnie wysoko ocenić konsekwentne, społeczne działania ZG TNOiK, które służą upowszechnianiu świadomości roli i wagi problemu, a nawet prowadzą do formułowania konkretnych wniosków i propozycji. Na bardzo

wysoką ocenę zasługuje także pełniona przez TNOiK rola integrująca środowisko specjalistów — teoretyków i praktyków — zajmujących się profesjonalnie zarządzaniem i kształceniem kierowników.

■ Uczestnicy konferencji z zainteresowaniem wysłuchali informacji Prezesa ZG TNOiK — dr. Stanisława Rakowicza o obecnych i zamierzonych działaniach statutowych tego stowarzyszenia. Przyjęto z zadowoleniem zapowiedź kontynuowania podobnych konferencji jako stałej formy organizowania wymiany doświadczeń, współdziałania i integrowania środowiska wokół najważniejszych problemów rozwoju nauki i praktyki kierowania.

*Opracował
prof. dr hab. Henryk Sadownik
Przewodniczący Komitetu
Programowo-Organizacyjnego
Konferencji*

Przedstawiamy Państwu trzy programy z III Ogólnopolskiej Konferencji nt. „Programów kształcenia kierowników/menedżerów w Polsce”, zgłoszone przez Toruńską Szkołę Zarządzania, Szkołę Główną Handlową w Warszawie oraz Warszawską Szkołę Zarządzania — Szkołę Wyższą.

Te trzy — wybrane przez Redakcję — programy charakteryzują się cechami uznanymi w powyższym omówieniu konferencji za mocne strony najlepszych programów.

Toruńska Szkoła Zarządzania

Specjalne Studia Zarządzania

Studia realizowane są od października 1991 roku. W listopadzie 1993 roku zakończony został pierwszy cykl studiów i wydane zostały pierwsze dyplomy.

Są to dwuletnie studia specjalne, w rozumieniu Ustawy o szkolnictwie wyższym, przeznaczone dla osób posiadających dyplom dowolnych studiów wyższych, realizowane w trybie zaocznym. Zajęcia na SSZ odbywają się raz w tygodniu w wymiarze 8 godzin lekcyjnych: 2 godziny lektoratu i 6 godzin zajęć merytorycznych.

Program Specjalnych Studiów Zarządzania oparty został w zasadniczych zarysach na brytyjskich studiach typu DMS (*Diploma in Mana-*

gement Studies). Podstawowym celem SSZ jest przekazanie słuchaczom wiedzy i umiejętności niezbędnych do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach gospodarki rynkowej. Taki cel wymusza uwzględnienie w programie studiów wszystkich, niezbędnych do podejmowania bieżących i strategicznych decyzji, elementów wiedzy z zakresu zarządzania. Po ukończeniu studiów słuchacz powinien posiadać wiedzę i praktyczne umiejętności w zakresie oceny relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem w krótkim i długim okresie, oceny pozycji rynkowej i konkurencyjnej, oceny silnych i słabych stron przedsiębior-

stwa. Powinien on znać wszystkie podstawowe techniki i procedury analityczne i decyzyjne, wymagane dla skutecznego zarządzania.

Specjalne Studia Zarządzania przeznaczone są w zasadzie dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw oraz samodzielnie działających przedsiębiorców. Warunkiem uczestnictwa w studiach jest posiadanie praktyki zawodowej oraz doświadczenia w zakresie zarządzania.

Szczególne wartości i odmienności Specjalnych Studiów Zarządzania polega nie tyle na specyfice przedmiotowej, co głównie na profesjonalizmie metodycznym. Z chwilą uruchomienia SSZ były niewątpliwie

nowatorskie w zakresie zawartości programowej. Dzisiaj, przy dużej łatwości dostępu do zagranicznych programów różnego rodzaju studiów i szkoleń w zakresie zarządzania utraciły one walor nowatorstwa we wspomnianym zakresie. Ponad dwa lata doświadczeń dydaktycznych związanych z ich realizacją, połączonych z intensywnym szkoleniem kadry nauczającej na zagranicznych uczelniach, głównie brytyjskich, umożliwiło pełną adaptację, powszechnie stosowanych w przypadku studiów dla praktykujących menedżerów, interaktywnych metod nauczania, nakierowanych na umiejętności rozwiązywania konkretnych sytuacji problematycznych opartych na nowoczesnej wiedzy z zakresu zarządzania.

Bezwzględnie obowiązującą zasadą jest, że każdy prowadzący zajęcia przygotowuje dla słuchaczy materiały dydaktyczne *handouts*, odpowiednio do celów dydaktycznych każdej jednostki dydaktycznej, oraz materiały pomocnicze; *case studies*, testy itp.

W procesie dydaktycznym wykorzystywane są nowoczesne środki audiowizualne takie jak rzutniki pisma, filmy wideo, magnetofony itp.

Przebieg procesu nauczania, zwłaszcza pod kątem jego jakości, jest systematycznie monitorowany i oceniany przez Radę Naukową Studiów.

Specjalne Studia Zarządzania są jedynymi w Polsce studiami realizowanymi na podstawie Ustawy o szkolnictwie wyższym, która przewiduje możliwość organizacji specjalnych studiów wyższych.

Program Specjalnych Studiów Zarządzania jako nakierowany nie tylko na przekazanie studentom wiedzy, ale również umiejętności rozwiązywania konkretnych problemów, nie może być realizowany „tradycyjnymi” metodami nauczania, w ramach których wykład stanowi podstawową formę przekazywania wiedzy. Duże znaczenie i odpowiednio do tego udział w ogólnej liczbie godzin nauczania mają różne

formy interaktywnego nauczania, takie jak seminaria, rozwiązywanie *sace studies* czy praktyczne ćwiczenia konkretnych umiejętności. Niektóre z bloków przedmiotowych (trening zachowań interpersonalnych, sztuka negocjacji, wykorzystanie komputerów w zarządzaniu) w pełnym wymiarze godzin realizowane są w postaci samodzielnie wykonywanych ćwiczeń, zgodnie z przygotowanymi scenariuszami oraz ćwiczeń opartych na specjalnie opracowanych materiałach dydaktycznych. Ogólna struktura zajęć, według stosowanych metod dydaktycznych, przedstawia się następująco: wykład – 35-40%, seminaria i ćwiczenia – 35-40%, *case studies*, samodzielnie opracowywane projekty i inne formy zajęć interaktywnych – 20-30%.

Ramowy program Specjalnych Studiów Zarządzania obejmuje następujące zajęcia:

- Trening zachowań interpersonalnych (w tym wspólny weekend) – 24 godz.
- Wprowadzenie do wykorzystania technik komputerowych w zarządzaniu – 24 godz.
- Podstawy organizacji i zarządzania – 18 godz.
- Marketing – 30 godz.
- Rachunkowość i zarządzanie finansami – 54 godz.
- Zarządzanie zasobami pracy – 30 godz.
- Sztuka prowadzenia negocjacji – 24 godz.
- Strategia przedsiębiorstwa – 36 godz.
- Podstawy prawa gospodarczego – 18 godz.
- System bankowy a przedsiębiorstwo – 18 godz.
- Projekt konsultacyjny – 48 godz. (Projekt konsultacyjny jest swoistego rodzaju praktyką polegającą na tym, że słuchacze w grupach 4-5 osób opracowują pod nadzorem

wykładowcy propozycje rozwiązania różnych, konkretnych problemów zgłaszanych przez funkcjonujące w regionie przedsiębiorstwa. Projekt taki opracowany w formie pisemnej jest prezentowany w obecności przedstawicieli organizacji zlecającej i oceniany wspólnie przez nich oraz opiekuna grupy).

● Seminarium dyplomowe – 30 godz.

● Lektorat języka angielskiego – 120 godz.

Studenci SSZ, oprócz solidnego zapoznania się z wszystkimi materiałami dydaktycznymi dostarczonymi im na bieżąco, zobowiązani są do studiowania zalecanej literatury. Przyjmuje się, że proporcja między czasem spędzonym na zajęciach a czasem poświęconym na samokształcenie wynosić powinna 1:1.

Warunkiem uczestnictwa w SSZ jest, jak wspomniano wyżej, posiadanie dyplomu ukończenia studiów wyższych w dowolnej dziedzinie oraz praktyki zawodowej w zakresie zarządzania. Studia są płatne. Wysokość opłaty jest w zasadzie kalkulowana na poziomie umożliwiającym pokrycie kosztów ich realizacji. Aktualnie wynosi ona 10 mln złotych za rok studiów.

Warunkiem ukończenia studiów, zgodnie z ich regulaminem, jest uzyskanie zaliczeń poszczególnych przedmiotów, co dokonywane jest po zakończeniu każdego bloku przedmiotowego w różny sposób, w zależności od specyfiki przedmiotu, zdanie egzaminów kończących kolejne lata studiów (studenci zdają dwa egzaminy po I i po II roku studiów obejmujące całość wiedzy i umiejętności nauczanych na danym roku) oraz napisanie pracy dyplomowej i zdanie egzaminu dyplomowego.

Studenci, którzy spełniają wszystkie przewidziane regulaminem wymogi otrzymują dyplom ukończenia Studiów Specjalnych w zakresie zarządzania wydawany przez Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Podyplomowe Studia Menedżerskie

realizowane przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie

Zgłoszony program jest modułowym programem szkolenia podyplomowego realizowanym w różnym wymiarze czasowym.

Celem programu jest przygotowanie słuchaczy, absolwentów różnego rodzaju studiów wyższych, głównie technicznych i prawniczych, do prowadzenia własnego przedsiębiorstwa lub pełnienia funkcji kierowniczych i specjalistycznych w przedsiębiorstwach, a także w administracji gospodarczej i samorządowej oraz organizacjach nie nastawionych na zysk.

Studia te przygotowują też do pełnienia roli likwidatora, syndyka oraz pracownika firm konsultingowych.

Trzon programu stanowią następujące bloki tematyczne:

- Reorientacja strategiczna przedsiębiorstwa
- Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem
- Finanse i rachunkowość menedżerska
- Prawne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa
- Kierowanie ludźmi w przedsiębiorstwie. Sztuka negocjacji
- Likwidator i syndyk masy upadłościowej

Szczegółowe tematy zajęć i proporcje czasowe między blokami tematycznymi, ustalane są w zależności od czasu trwania studium, regionu, składu uczestników i ich życzeń.

Istnieje możliwość rozbudowania jednego z bloków tematycznych i realizowania studium o wąsko wyspecjalizowanym profilu. W br. organizowane jest w SGH Studium Zarządzania i Marketingu, w którym zrezygnowano z bloku prywatyzacyjnego, a rozbudowano blok marketingowy do 50% czasu trwania zajęć. W przyszłym roku akademickim projektowane jest Studium Zarządzania i Rachunkowości, gdzie blok finanse i rachunkowość zajmie około 40% czasu wszystkich zajęć.

Studia menedżerskie są realizowane w wersji jedno – lub dwusemestralnej, w sesjach dwu – lub trzydniowych weekendowych, w wymiarze od 165 do 208 godzin na słuchacza.

Około 1/2 zajęć odbywa się w formie zajęć aktywizujących.

Słuchaczom stwarza się warunki do samokształcenia, zachęcając do zdawania egzaminów w formie pisemnych prac diagnostycznych lub projektowych oraz wyposażając ich

w komplet materiałów dydaktycznych, tzn. książek i materiałów powielanych. Do każdego tematu słuchacze otrzymują poza programem zajęć książkę i materiały powielane, przygotowane przez wykładowcę.

Warunkiem przyjęcia do studium jest wniesienie opłaty oraz okazanie dyplomu ukończenia jakichkolwiek studiów wyższych.

Warunkiem ukończenia studium jest zdanie egzaminów semestralnych.

Dokumentem potwierdzającym ukończenie studium jest Świadectwo studiów podyplomowych – formularz MEN.

W roku akademickim 1992/1993 odbyły się dwie edycje studium: jedna w Warszawie dla 80 osób, druga w Suwałkach dla 72 osób.

W roku akademickim 1993/1994 odbywają się trzy edycje studium: dla 32 osób jednosemestralne studium w Suwałkach, dla 69 osób dwusemestralne studium w Warszawie, dla 72 osób dwusemestralne studium w Zamościu.

Równolegle w Warszawie odbywa się Podyplomowe Studium Zarządzania i Marketingu, prowadzone wspólnie przez Katedrę Rynku i Marketingu oraz Katedrę Zarządzania w Gospodarce.

Warszawska Szkoła Zarządzania – Szkoła Wyższa

Podyplomowe Studia Zarządzania Przedsiębiorstwem/Firmą
od 4 maja 1992 r.

Studia Podyplomowe

Podstawowym celem studiów (programu) jest przygotowanie do pełnienia funkcji kierowniczych na stanowisku naczelnego dyrektora lub członka ekipy kierowniczej przedsiębiorstwa/firmy w warunkach gospodarki rynkowej. W trakcie studiów słuchacze mają możliwość poznania dyscyplin mających

bezpośredni związek z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Studia kształcą umiejętności posługiwania się metodami i technikami zarządzania przydatnymi do wykonywania funkcji dyrektora. Kształcą również umiejętności diagnozowania stanu firmy i formułowania strategii jej rozwoju.

Studia przeznaczone są przede wszystkim dla osób pełniących aktualnie funkcje kierownicze, pragnących uzupełnić swoją wiedzę i umiejętności, a także dla kandydatów na dyrektorów lub członków naczelnych dyrekcji przedsiębiorstw/firm działających w warunkach gospodarki rynkowej o rozwiniętych po-

wiązaniach z gospodarką europejską i światową.

W programie szczegółowym znajdują się przedmioty umożliwiające zrozumienie istoty zmian ustrojowych i gospodarczych dokonujących się w Polsce. Wiodącą rolę w studiach spełnia przedmiot „polityka firmy”, który integruje wiadomości i umiejętności przekazywane w kilkunastu innych przedmiotach programu.

Poprzez prace indywidualne i zespołowe w „polityce firmy” materializuje się bezpośrednie powiązanie procesu studiowania w ramach zajęć stacjonarnych i samokształcenia z praktyką zarządzania. Podstawową metodą uczenia się i nauczania w przedmiocie „polityka firmy” jest *case method*, zmodyfikowana w stosunku do jej oryginalnej wersji w Harvard Business School.

Szczególnością wartości studiów jest rozwijanie umiejętności diagnozowania przedsiębiorstwa, identyfikowania kluczowych problemów, formułowania i realizacji strategii rozwoju oraz prezentacji i obrony propozycji rozwiązań. Każdy słuchacz ma obowiązek przygotowania (w formie pisemnej) tzw. opisu przedsiębiorstwa i aktywnego uczestnictwa w całym ciągu zajęć poświęconych prezentacji i dyskusji poszczególnych opisów przedsiębiorstwa. W prezentacji przedsiębiorstwa i jego problemów oraz kierunków rozwoju obowiązuje przyjęcie pozycji naczelnego dyrektora.

Od podobnych programów koncepcja studiów różni się skoncentrowaniem na rozwijaniu umiejętności kierowniczych w bezpośrednim powiązaniu z praktyką zarządzania (słuchacze łączą studia z pracą zawodową). Podstawowym materiałem szkoleniowym wykorzystywanym w zajęciach są opisy konkretnych przedsiębiorstw/firm, przygotowywane przez uczestników zajęć. Przyjęto, że powinna to być firma, w której uczestnik zajęć pracuje lub jest jej właścicielem, bądź taka, która może stać się miejscem pracy uczestnika zajęć w nieodległej przyszłości.

Studia opierają się na wzajemnie ze sobą powiązanych trzech następu-

jących rodzajach działań szkoleniowych:

- kształceniu stacjonarnym,
- samokształceniu kierowanym,
- praktyce w miejscu pracy.

Metody dydaktyczne obejmują metody tradycyjne (wykłady, prelekcje, konsultacje), które są wykorzystywane w zajęciach służących zapoznaniu słuchaczy z określonymi wiadomościami, natomiast metody aktywizujące w trakcie zajęć (*case method*, inscenizacje, gry kierownicze i rozwiązywanie problemów) służą rozwijaniu określonych umiejętności kierowniczych. Struktura procentowa czasu zajęć przedstawia się następująco: wiedza z dyscyplin związanych z pracą kierowniczą – ok. 33%, umiejętności posługiwania się metodami i technikami pracy kierowniczej – ok. 33% i praktyka pracy kierowniczej – opanowanie umiejętności diagnozowania stanu firmy i formułowania strategii jej rozwoju – ok. 33%.

Program zajęć obejmuje m.in. następujące przedmioty: międzynarodowe uwarunkowania działalności gospodarczej, wybrane zagadnienia nauk ekonomicznych, teorię organizacji i zarządzania, strategię przedsiębiorstwa, podstawy prawno-organizacyjne funkcjonowania przedsiębiorstwa, zasady funkcjonowania rynku kapitałowego i banków, podstawy marketingu, finanse i rachunkowość zarządcza, systemy kadrowe i motywacyjne w przedsiębiorstwie, etyka w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Program studiów przewiduje 300 godzin zajęć stacjonarnych prowadzonych w pięciu tygodniowych sesjach oraz 500 godzin samokształcenia.

Warunkiem uczestnictwa w studiach jest posiadanie dyplomu ukończenia studiów wyższych, przynajmniej I stopnia.

Warunkiem ukończenia studiów jest zdanie egzaminów i zaliczenie poszczególnych przedmiotów oraz złożenie pracy dyplomowej pozytywnie ocenionej przez promotora i recenzenta.

Absolwent otrzymuje świadectwo ukończenia studiów podyplomowych. ■

Z punktu widzenia kryterium własności kapitał finansujący działalność przedsiębiorstwa dzieli się na: kapitał własny i kapitał obcy.

Podstawowe znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, nie tylko ze względu na spełnienie formalnych wymogów powstania przedsiębiorstwa, ma kapitał własny. Spełnia on następujące podstawowe funkcje:

- finansuje majątek przedsiębiorstwa,
- zabezpiecza wierzycieli,
- przejmuje straty przedsiębiorstwa,
- uprawnia właścicieli kapitału do zysku.

Kapitał obcy pozwala na zwiększenie środków finansowych poprzez zaciągnięcie kredytów i pożyczek, w celu rozszerzenia działalności gospodarczej. Te źródła finansowania – o terminie spłaty dłuższym niż jeden rok – traktowane są jako kapitał długoterminowy. Drugim obcym źródłem finansowania są zobowiązania bieżące wobec dostawców i innych podmiotów. Te dwa główne źródła kapitału obcego różni koszt ich pozyskania. Zobowiązania są niejako darmowe, jeżeli ich spłata następuje w uzgodnionych z kontrahentami terminach, stąd wykorzystywanie ich w finansowaniu przedsiębiorstwa jest korzystne. Natomiast korzystanie z kredytów i pożyczek wymaga ponoszenia kosztów odsetek i kosztów obsługi bankowej. Zastosowanie więc tego źródła kapitału obcego powinno być zrekompensowane odpowiednio większymi efektami.

Podstawowym celem polityki finansowej przedsiębiorstwa jest tworzenie korzystnej struktury finansowania, co przejawia się w odpowiednich proporcjach między kapitałem własnym a kapitałem obcym. Odpowiednio wysoki udział kapitału obcego w stosunku do kapitału własnego świadczy o niekorzystnej strukturze finansowania. Mogą wówczas wystąpić trudności finansowe w zgromadzeniu środków na spłatę kapitału obcego we właściwym czasie i w potrzebnej wysokości; przedsiębiorstwo może stracić wiarygodność wobec banków i innych kontrahentów. Do oceny proporcji między tymi dwoma rodzajami kapita-

Halina Buk

Kształtowanie struktury kapitału przedsiębiorstwa

łów wykorzystuje się następujące wskaźniki:

- wskaźnik zaangażowania kapitału własnego

$$\frac{\text{kapitał własny}}{\text{kapitał łączny}}$$

- wskaźnik zaangażowania kapitału obcego

$$\frac{\text{kapitał obcy}}{\text{kapitał łączny}}$$

- stopień zadłużenia

$$\frac{\text{kapitał obcy}}{\text{kapitał własny}}$$

- stopień pokrycia zadłużenia kapitałem własnym

$$\frac{\text{kapitał własny}}{\text{kapitał obcy}}$$

Jakie najkorzystniejsze wartości powinny przyjmować powyższe wskaźniki, nie zostało w literaturze przedmiotu jednoznacznie rozstrzygnięte. Nie istnieją ogólnie uznawane graniczne wartości tych wskaźników, operuje się tylko pewnymi przedziałami. I tak np. wielu ekonomistów polskich przyjmuje za minimalną wielkość wskaźnika zaangażowania własnego – 50%, podczas gdy w krajach zachodnioeuropejskich za punkt krytyczny uważa się dopiero 25%. Odpowiednio do tego przyjmuje się za dopuszczalny stopień zadłużenia w Polsce do 100%, zaś w krajach zachodnich do 300% poziomu kapitału własnego. Powyższe wielkości należy traktować jedynie orientacyjnie, gdyż w każdym przypadku jest wiele uwarunkowań bezpiecznego finansowania.

W polityce kształtowania kapitału przedsiębiorstwa winno się kierować przede wszystkim rentownością zastosowania kapitału łącznego i kapitału własnego. Poziomem rentowności kapitału są zainteresowani przede wszystkim właściciele przedsiębiorstwa,

gdyż poziom ten wskazuje na siłę dochodową przedsiębiorstwa, tj. zdolność przynoszenia dochodu z zastosowanego kapitału. Do oceny tej zdolności można wykorzystać następujące podstawowe wskaźniki rentowności kapitału:

- rentowność kapitału własnego

$$\frac{\text{zysk netto (lub zysk brutto)}}{\text{kapitał własny}}$$

- rentowność kapitału łącznego

$$\frac{\text{zysk netto (lub zysk brutto)} + \text{odsetki od kapitału obcego}}{\text{kapitał łączny}}$$

Przyjmowanie w liczniku powyższych wskaźników – zysku brutto (tj. przed opodatkowaniem), zaleca się zwłaszcza w porównaniach międzyzakładowych¹⁾.

Porównanie rentowności kapitału własnego z rentownością kapitału łącznego pozwala na ocenę efektu dźwigni finansowej. Decyzja o udziale kapitału obcego w finansowaniu przedsiębiorstwa ma charakter finansowy. Zastosowanie kapitału obcego wymaga spłacania rat i odsetek z efektów przyszłej działalności operacyjnej. Przy czym za koszt zastosowania kapitałów obcych uznaje się związane z nimi odsetki – i o tę część zwiększone są koszty uzyskania przychodów, czyli zmniejszona odpowiednio podstawa opodatkowania. Nie uwzględnia się natomiast kosztów oprocentowania zastosowanych kapitałów własnych. Jeżeli więc stopa oprocentowania (odsetek) kapitału obcego będzie niższa od stopy rentowności kapitału łącznego, przedsiębiorstwo będzie miało korzyść finansową w postaci pozytywnego efektu dźwigni finansowej z ukształtowanej struktury kapitału. W takim przypadku przedsiębiorstwo uzyskuje większy zysk, aniżeli przy zastosowaniu wyłącznie kapitału własnego. W rezultacie rośnie

rentowność kapitału własnego tym silniej, im mniejszy jest udział kapitału własnego w łącznym kapitale przedsiębiorstwa. I odwrotnie. Efekty dźwigni finansowej będą negatywne, jeżeli stopa oprocentowania kapitału obcego będzie wyższa od stopy rentowności kapitału łącznego. W takim przypadku, im wyższy będzie wskaźnik zaangażowania kapitału obcego, tym bardziej będzie obniżała się rentowność kapitału własnego.

Korzyści podatkowe wynikające z zastosowania kapitału obcego sprzyjają więc korzystaniu z tego kapitału, jednakże nie w każdym przypadku może to być dla przedsiębiorstwa korzystne. Ważnym jest określenie wpływu zastosowania kapitału obcego na rentowność kapitału własnego. Dla tych więc potrzeb we wskaźniku rentowności kapitału łącznego przyjmuje się w liczniku wynik finansowy powiększony o odsetki od kapitału obcego.

W literaturze przedmiotu są różne podejścia do mierzenia efektu dźwigni finansowej (DF). Najczęściej spotyka się wzór w postaci ilorazu rentowności kapitału własnego do rentowności kapitału łącznego²⁾:

$$DF = \frac{\text{rentowność kapitału własnego}}{\text{rentowność kapitału łącznego}}$$

czyli:

$$DF = \frac{\text{kapitał łączny}}{\text{kapitał własny}} \times \frac{\text{zysk netto (lub zysk brutto)}}{\text{zysk netto (lub zysk brutto)} + \text{odsetki}}$$

Wartości powyższego wskaźnika wyższe od jedności świadczą o pozytywnym efekcie dźwigni finansowej. Wartości niższe od jedności wskazują na występowanie negatywnego efektu dźwigni finansowej, czyli na niekorzystną strukturę kapitałów przedsiębiorstwa. Efekty dźwigni

finansowej można pokazać na umownym przykładzie, rozważając dwa warianty finansowania przedsiębiorstwa, różnicując wyraźnie strukturę kapitałów. Stopę oprocentowania kapitałów obcych przyjmujemy na poziomie 16%.

$$DF_I = 0,21 - \frac{42.000 + 4.800}{250.000} = 0,023 \text{ lub } 2,3\%$$

$$DF_{II} = 0,26 - \frac{26.000 + 14.400}{250.000} = 0,098 \text{ lub } 9,8\%$$

O pozytywnym efekcie dźwigni finansowej, obliczonej według tej

Wyszczególnienie	Wariant I	Wariant II
Kapitały własne	200.000	100.000
Kapitały obce	50.000	150.000
Kapitał łączny	250.000	250.000
Odsetki	8.000	24.000
Zysk	42.000	26.000
Zysk + odsetki	50.000	50.000
Rentowność kapitałów własnych, %	21,0	26,0
Rentowność kapitału łącznego, %	20,0	20,0
Dźwignia finansowa	1,05	1,30

Przyjmując dla obydwu wariantów finansowania jednakową efektywność zastosowania kapitałów, co odzwierciedla stopa rentowności kapitału łącznego, uzyskuje się większą rentowność kapitałów własnych przy II wariantcie finansowania. Wskaźnik dźwigni finansowej jest pozytywny w obydwu wariantach, przyjmuje jednak w wariantcie II odpowiednio większą wartość.

W. Bień³⁾ oblicza skalę dźwigni finansowej przy zastosowaniu następującej formuły:

$DF = \frac{\text{zyskowność kapitałów własnych minus skorygowana zyskowność majątku}}{\text{zysk netto} + \text{odsetki netto}}$

Zaś skorygowana zyskowność majątku to relacja:

$$\frac{\text{zysk netto} + \text{odsetki netto}}{\text{majątek ogółem}}$$

Odsetki netto to poniesione przez przedsiębiorstwo odsetki zmniejszone o podatek dochodowy. Wynoszą one w naszym przykładzie:

Wyszczególnienie	Wariant I	Wariant II
Zapłacone odsetki	8.000	24.000
40% podatku dochodowego	3.200	9.600
Odsetki netto	8.000	14.400

Przyjmując, że stan kapitału łącznego odzwierciedla wartość posiadanego majątku ogółem, uzyskuje się następującą skalę dźwigni finansowej każdego z wariantów:

metody, świadczą wartości większe od zera. W porównaniu z pierwszą metodą dochodzi się więc do tych samych wniosków, jeżeli chodzi o wpływ zastosowania kapitałów obcych na rentowność kapitałów własnych.

Jeszcze inną miarę efektu dźwigni finansowej określa Z. Fedorowicz⁴⁾:

$$DF = \frac{\text{zysk bez oprocentowania i opodatkowania}}{\text{zysk po odliczeniu oprocentowania, bez opodatkowania}}$$

Wyliczona w ten sposób dźwignia finansowa wynosi:

$$DF_I = \frac{70.000 + 8.000}{70.000} = 1,11$$

$$DF_{II} = \frac{43.333 + 24.000}{43.333} = 1,55$$

Pozytywne efekty zastosowania kapitału obcego do finansowania przedsiębiorstwa można uzyskiwać przy spełnieniu pewnych warunków: ● realizowana działalność gospodarcza musi zapewnić pokrycie wy-

datków związanych z kapitałem obcym, ● koszt pozyskania kapitału obcego musi być niższy od stopy zwrotu kapitału,

● stopa zwrotu kapitału zrekompensuje ryzyko finansowe podejmowane przez kapitałodawców.

Generalnie przedsiębiorstwo może korzystać z kapitału obcego w takich rozmiarach, które nie spowodują zachwiania jego sytuacji finansowej. Ponadto, przedsiębiorstwo korzystające z ulg w opodatkowaniu podatkiem dochodowym nie uzyskuje korzyści podatkowych wynikających z zastosowania kredytów i pożyczek.

W niniejszym artykule zasygnalizowano jedynie ogólne problemy zaangażowania kapitału obcego. Wnikliwa analiza pozytywnych i negatywnych skutków finansowania przedsiębiorstwa kapitałem obcym wymaga rozważenia wielu dodatkowych elementów. Najważniejszym jest rozpatrzenie potencjalnych rodzajów kapitału obcego. Są nim nie tylko kredyty i pożyczki, ale też np. dług obligacyjny, zobowiązania wobec dostawców. Różne zobowiązania mają różną wysokość oprocentowania, koszt ich różnie wpływa na podstawę opodatkowania przedsiębiorstwa. Ewentualne powiększanie kapitału przedsiębiorstwa musi być finansowo bezpieczne, a jednocześnie ekonomicznie korzystne. Ta swoista równowaga pomiędzy stopniem ryzyka a poziomem rentowności zainwestowanego kapitału wyznacza optymalną strukturę kapitału przedsiębiorstwa.

Halina Buk

PRZYPISY

- 1) J. SZCZEPANIAK, *Ocena przedsiębiorstwa na podstawie sprawozdań finansowych*, Ekorno, Łódź 1992, s. 105.
- 2) J. SZCZEPANIAK, op. cit. s. 108; T. Kiziukiewicz, K. Sawicki, *Sprawozdawczość i informacje finansowe dla menedżera*, Ekspert, Wrocław 1993, s. 44.
- 3) W. BIEN, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce*, Warszawa 1992, s. 44.
- 4) Z. FEDOROWICZ, *Finanse przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1993, s. 135.

Autorka jest profesorem w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Alicja Sajkiewicz

Płaca instrumentem kierowania (II)

Warunki skutecznego wynagradzania

Aby stworzyć nową strategię motywowania oraz właściwe instrumenty i metody naceLOWANE na wzrost efektywności pracy potrzebne jest określenie wymagań. Ludzie odczuwają różne potrzeby, pragnienia oraz satysfakcjonują ich niejednokrotnie odmienne wyniki uzyskiwane w pracy. Poznanie potrzeb zindywidualizowanych prowadzi do zrozumienia sztuki motywowania ludzi. Tak więc, celowe jest przygotowanie i stosowanie elastycznego systemu motywacyjnego, dopasowanego do zapotrzebowania pracowników. Powstaje w ten sposób model oczekiwań, z którego wynikają wnioski istotne dla skutecznego motywowania. Należy:

- Określić nagradzanie, cenione przez wszystkich podwładnych. Instrument nagradzania musi być dostosowany do danego pracownika. Kierownicy ustalają nagrody, do których dążą pracownicy, obserwując ich reakcje w rozmaitych sytuacjach oraz starając się od nich dowiedzieć, jakich nagród pragną.
- Wyznaczyć pożądany poziom efektywności. Kierownicy powinni ustalić efektywność, która zadowoli pracowników i pozwoli informować pracowników o tym, co powinni robić, aby nagrody uzyskać.
- Przekonać o osiągalności określonej efektywności. Jeśli podwładni uważają, że cele są niemożliwe lub zbyt trudne, poziom ich motywacji będzie niski.
- Wiązać nagradzanie z efektywnością. Utrzymanie motywacji wymaga, aby nagroda wyraźnie łączyła się ze skutecznym działaniem w krótszym czasie.
- Analizować czynniki przeciwdziałające skuteczności nagradzania, np., jeśli grupa pracownicza pochwała niską wydajność pracy, może powstać zapotrzebowanie na ponadprzeciętne nagradzanie, aby

nakłonić do wyższej wydajności pracy.

- Zapewnić odpowiednio wysokie nagrody — bowiem niskie w małym stopniu motywacyjnie wpływają na ludzi.

Z zarysowanego modelu kierowania zorientowanego na oczekiwania pracowników można wysnuć wnioski użyteczne dla praktyki organizatorskiej.

- Nagrody zaplanowane w danej organizacji muszą być tak skonstruowane, aby rzeczywiście wywoływały pożądane zachowania pracowników, a nie tylko stanowiły określoną kwotę środków materialnych lub dodatkowe preferencje socjalne. Przykładowo — uprawnienia z tytułu stażu pracy nie stymulują jakości działań zawodowych, lecz rekompensują czas zatrudnienia.

- Można spowodować, że praca ze swojej istoty przyniesie zadowolenie. Zadania robocze zaprojektowane pod kątem zaspokojenia wyższych potrzeb o twórczym charakterze mają bardziej motywujące znaczenie. Stąd, uzasadnienie dla działań zmierzających do wzbogacenia treści pracy, równoznacznej z jej uważnym i fachowym zaprojektowaniem. U nas ten kierunek działań organizatorskich powinien być uwzględniony w procesach przekształceń strukturalnych polskich organizacji.

- Ważną rolę w kształtowaniu poziomu jakości i efektywności pracy musi odgrywać przełożony, który dysponuje możliwościami nagradzania pracowników, sprzęgniętymi z postawionymi celami, zadaniami i ich realizacją. Powinien on mieć do tego określone kompetencje.

To podejście do zaspokajania potrzeb i oczekiwań pracowniczych modyfikuje inna orientacja, akcentująca znaczenie sprawiedliwości w kierowaniu ludźmi. Opiera się ona na założeniu, że ważnym czynnikiem motywacji do efektywnej, dającej zadowolenie pracy jest zindywidualizowana ocena rozwiązań i instru-

mentów nagradzania, dokonana przez pracowników. W ocenie tej pierwszoplanową rolę gra relacja nakładów pracy nagrodzonego, poniesionego wysiłku, wykorzystanych umiejętności do otrzymanej płacy, nagrody, awansu. Również bierze się w tej ocenie pod uwagę rodzaje i wielkość środków motywacyjnych uzyskanych przez innych pracowników. Kierowanie i organizowanie pracy zasadzające się na teorii sprawiedliwości utrzymuje, że motywacja, efektywność i satysfakcja człowieka zależą od subiektywnej oceny relacji własnych nakładów do wysokości wynagrodzenia i nagród innych osób, działających w podobnych warunkach.

Uwaga specjalistów zajmujących się polityką płac koncentruje się na pieniądzu jako najbardziej liczącej się dla ludzi nagrodzie. Pracownicy porównują „swoje zarobki z zarobkami innych osób. Niestety w porównaniach tych i ocenach nie biorą pod uwagę wkładu wnoszonego do procesu pracy. Interesują się wyłącznie wielkością środków płacowych, w głębokim przekonaniu o słuszności małego różnicowania płac, ponieważ panuje przekonanie, iż mamy „jednakowe żołądki”. Nie pamięta się przy tym, że kwalifikacje i trud pracy są bardzo różne. Jest to zwulgaryzowanie zasady sprawiedliwości społecznej, wygodne dla ludzi nie mających chęci do wydajnej i jakościowo efektywnej roboty. Ludzie starają się rozładować napięcia różnymi sposobami. Na przykład, robotnik, który uważa, że zarabia zbyt mało, może ograniczyć wysiłki na rzecz pracy, przyłączyć się do strajku, a robotnik opłacany zbyt (w stosunku do wydajności) wysoko, może zwiększyć intensywność pracy ze względu na postrzeganą niesprawiedliwość.

Istnieje określony próg, do którego człowiek może tolerować niesprawiedliwe, powtarzające się fakty. Kiedy „przeleje się ostatnia kropla”,

wtedy nawet drobna niesprawiedliwość spowoduje utratę zaufania i tolerancji wśród pracowników, wyrażaną nieraz w gwałtownych reakcjach. Najważniejszy wniosek z tego dla kierowników, to przestrzeganie zasady, aby nagradzanie pracowników było uzasadniane efektami pracy, tzn. sprawiedliwe. Tylko pod tym warunkiem będzie mieć siłę motywacyjną.

W praktyce występuje rozbieżność między zasadami i wnioskami z badań a zastosowaniem rozwiązań motywacyjnych. Jednym z istotniejszych powodów tego stanu rzeczy jest niewystarczająca wiedza kierowników, którzy nie spełniają wymagań kwalifikacyjnych w firmach prywatnych i państwowych. Nawet, jeżeli kierownicy mają wiedzę teoretyczną, czasem ze względów oportunistycznych – nie są skłonni jej wykorzystywać. Łatwiej w takiej sytuacji zatuszować zjawiska niegospodarności i wkalkulować ją w koszty działalności firmy. W imię hasłowo pojętej demokratyzacji łatwiej realizować rozwiązania bardziej rutynowe, czy wysuwać idee humanizacji pracy, nie stawiając określonych wymagań wobec pracowników.

Naszej gospodarce jest potrzebna jakościowa zmiana w zarządzaniu i kierowaniu, polegająca na zainteresowaniu i praktykowaniu działań zmierzających do: zrozumienia podwładnych, planowania procesów, systematyczności i konsekwencji w realizacji zadań wynikających z planów działań. Wymaga to żmudnej pracy, cierpliwości i samoopanowania.

Obserwacje empiryczne oraz nauka o gospodarowaniu zasobami pracy skłaniają do sugerowania następujących kierunków rozwiązań w kierowaniu:

- Kierownicy powinni świadomie i aktywnie motywować podwładnych.
- Przełożeni muszą znać swoje silne i słabe strony, zanim podejmą próby kształtowania stosunku ludzi do pracy.
- Kierując zespołami należy dopasować instrumenty motywacyjne do zróżnicowanych struktur kwalifikacyjnych i osobowościowych.
- Nagradzanie powinno się wiązać

z jakością i efektywnością, a nie z czynnikami np. socjalnymi.

- Projektowanie zadań roboczych ma stawiać wyzwanie kreatywności i spełniać wymagania jasności celów.

- Kierowniczym obowiązkiem jest pielęgnowanie wysokiej kultury pracy, zorientowanej na jakość oraz tworzenie i kultywowanie wzorców postaw i zachowań.

- Najlepiej, jeśli kierownik pracuje w pobliżu podwładnych, aby mógł zaradzać powstającym trudnościom i problemom w środowisku pracowniczym.

- Pożądany jest czynny współudział pracowników w kształtowaniu jakości.

Wnioski i sformułowane wektory skutecznego motywowania mają istotne znaczenie dla wzrostu jakości pracy w organizacji. Ich wspólną cechą jest możliwość zdecydowanego i konsekwentnego traktowania pracowników jako współtwórców, a nie tylko wykonawców zadań. Wariantowość, elastyczność narzędzi to kolejne cechy, właściwe do zastosowania. Statyczne, szczegółowo sformalizowane metody i techniki oceny pracy mogą spełniać pomocniczą rolę w realizacji zarządzania poprzez rozwój zasobów ludzkich. Narzędzia płacowe, oparte jak przez lata na sztywno ustalonych kryteriach wartościowania pracy, dzisiaj są niewystarczające. Powinny je zmienić lub uzupełnić wskazane wyżej czynniki zarządzania.

Zarządzanie przez motywowanie

O sukcesach zarządzania zasobami pracy decydują działania ukierunkowane na jakość. A więc, w wynagradzaniu (konstrukcji instrumentów płacowych) coraz większą rolę powinny odgrywać cele związane nie z ilością, lecz z jakością. Współcześnie chodzi o właściwe połączenie dwóch tendencji:

- powściągliwości roszczeń pracowniczych przez wykazywanie takich przyszłych korzyści, jak zapewnienie miejsc pracy, wyższej wartości pieniądza;
- sprawności, elastyczności, skutecznego działania kierowników firm nastawionych na rynek, co przesądza o silnej kondycji ekonomicznej

i wspiera realność porozumień między pracodawcami i pracownikami.

Praktyczne znaczenie wymienionych wyżej tendencji determinują: rynek finansowy (pieniądza, bankowość), jakość polityki społeczno-gospodarczej państwa i poziom kwalifikacji kadr kierowniczych wszystkich szczebli zarządzania.

Dla konstrukcji instrumentów płacowych i szerzej – motywacyjnych, istotna będzie zmiana w systemie oceny efektywności. Problemy wymagające rozwiązania w wynagradzaniu za pracę stały się bardziej złożone. Trzeba sięgać do podstaw omówionych tu kierunków naukowych motywowania w zarządzaniu organizacją, wykazywać zrozumienie psychologii i socjologii oraz zagadnień ekonomicznych. W miejsce rutynowego, prostego wskaźnika produkcji na jednego pracownika w danym czasie wchodzi miary efektu pracy, powiązane z procesami restrukturyzacji pracy na różnych stanowiskach roboczych i kierowniczych. Ocenie coraz częściej podlega przyrost kreatywności działań, wyniki usprawnień organizacyjnych itp.

Również stopień wykorzystania kwalifikacji dla celów organizacji (firmy), efektywność zarządzania potencjałem ludzkim są niezwykle ważnym elementem oceny jakości pracy w mikroskali. Technologia i organizacja tracą znaczenie jako czynniki ilościowego wymiarowania wydajności pracy, natomiast coraz wyraźniej i częściej stosuje się kryteria analizy i oceny zmian w jakości pracy w skali mikro – i makroorganizacyjnej.

Narzędzia oddziaływania na pracowników, przede wszystkim płaca, zmieniają charakter, wraz z postępowaniem w zarządzaniu potencjałem ludzkim. Potencjał ten staje się kapitałem w gospodarowaniu, co czas najwyższy, aby znalazło odbicie w polskiej gospodarce i w zarządzaniu nią. Na zaakcentowanie zasługuje społeczny aspekt postulowanej tu koncepcji, który przejawia się w osłonięciu najsłabszych ekonomicznie grup takich jak, młodzież, niepełnosprawni, kobiety oraz ludzie starzy. Generalnie jednak społeczny aspekt zarządzania wyraża się, moim zdaniem,

w harmonizacji instrumentów i metod zarządzania z wymaganiami prawidłowej gospodarki zasobami pracowniczymi, a więc także we wzajemnym dopasowaniu wymagań rodzajowych pracy i kwalifikacji pracowniczych. Także w harmonizacji interesów ekonomicznych firmy z indywidualnymi interesami pracowników.

Przedstawione kierunki modernizacji zarządzania wymagają określonej, konsekwentnej polityki w dłuższej perspektywie czasowej, która powinna być oceniana i stopniowo modyfikowana. Konkludując, rynkowa polityka i filozofia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji powinna się odznaczać:

- dążeniem do realizacji prawa każdego człowieka do pracy, jej swobodnego wyboru, godziwych warunków pracy i ochrony przed bezrobociem;
- pobudzaniem wzrostu ekonomicznego, podnoszeniem standardu życia dzięki aktywnej polityce gospodarowania nacelowanego na produktywnie zatrudnienie;
- tworzeniem warunków do pracy osobom jej poszukującym, do efektywności, zdobywania potrzebnych kwalifikacji, wykorzystania ich – bez względu na płeć, wyznanie, przynależność polityczną i związkową¹⁾.

Dla zarządzania zasobami pracy istotne znaczenie ma rodzaj polityki gospodarczej, przede wszystkim jej realność. Polityka ta w krajach o wysokim poziomie pracy i życia koncentruje się na twórczych koncepcjach typu pragmatycznego oraz na skuteczności ich wdrażania. Tak jest np. w Japonii, Niemczech, gdzie ekonomiczna siła pochodzi stąd, że krajom tym zaoszczędzono uciążliwej, tworzącej podziały i utrudniającej postęp, debaty na temat właściwej i niewłaściwej roli państwa i rządu. Została więc otwarta droga do inteligentnej, aktualnej i pragmatycznej dyskusji i działania²⁾.

Gruntownej reorganizacji przedsiębiorstw towarzyszą zmiany w zarządzaniu zasobami pracowniczymi. Odnosząc to twierdzenie do działań podejmowanych w badanych przedsiębiorstwach, obserwuje się znaczącą rozbieżność między scharaktery-

zowaną koncepcją zarządzania a procesami zachodzącymi w polskich komercjalizowanych przedsiębiorstwach. Tylko 53% przedsiębiorstw usprawnia system motywacyjny, nie rozwiązując poważniejszych problemów płacowych i pozapłacowego motywacyjnego oddziaływania. Istota zmian sprowadza się do:

- rezygnacji z akordowej płacy na korzyść dniówkowej – z myślą o zwiększeniu dyspozycyjności pracowników i poprawie jakości produkowanych wyrobów,
- zmniejszenia liczby składników wynagrodzenia i podwyższenia udziału płacy zasadniczej w płacy całkowitej,
- wprowadzenia konsekwentnie zasady opłacania pracy dającej produkcję dobrej jakości,
- uzależnienia wypłat premii od wysokości wypracowanego zysku,
- większego uzależnienia premii uznaniowej od stopnia wykorzystania czasu pracy, wydajności pracy i wyników oceny jakości,
- wzmocnienia roli mistrzów w podziale premii uznaniowej,
- wprowadzenia premii partycypacyjnej,
- zastosowania wobec kierowniczej kadry umów kontraktowych.

Niektóre przedsiębiorstwa uznały swoje rozwiązania motywacyjne za prawidłowe, co powodowało dokonanie nieznacznych korekt. W innych przedsiębiorstwach zmiany w instrumentach motywowania nie były związane z przekształceniem w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Jeszcze inne, z kolei, wyjaśniły niewielkie zmiany w rozwiązaniach niedostatkiem środków na nagradzanie.

Należy podkreślić luki w uzyskiwanych z przedsiębiorstw informacjach. Brakuje informacji o prawnych i społecznych uwarunkowaniach zmian w systemach motywacyjnych, o preferowanych kierunkach różnicowania wynagrodzeń na wszystkich poziomach zarządzania firmami. Charakterystyczną cechą otrzymanych informacji jest pomijanie milczeniem problematyki pozamaterialnego nagradzania pracowników.

Na uzupełniającym obszarze badań decyzji personalnych w polskich

organizacjach stwierdzono brak klarownej koncepcji zakładowej strategii awansowania pracowników, a nawet niewiarę w możliwość jej prowadzenia³⁾. Przytoczone wyniki badań dowodzą potrzeby szerszego rozumienia przekształceń dokonywanych w przedsiębiorstwach. Szczególne znaczenie ma dla nich makroekonomiczne, społeczne otoczenie przedsiębiorstwa. Ważną rolę odgrywa typ i realność polityki gospodarczej. Doświadczenia innych krajów kierują uwagę na politykę pracy, promowanie metod i narzędzi szybkiego, elastycznego adaptowania do zmian strukturalnych popytu. Są wśród nich różne formy szkolenia w zawodach rozwojowych, stwarzanie warunków do przekwalifikowania się i przesłanek racjonalizacji zatrudnienia w firmach nie mających szans rozwoju i utrzymania się na rynku. Dzięki intensyfikacji systemu edukacyjnego, bardziej przemyślanej polityce personalnej i nowocześniejszemu kierowaniu pracownikami następuje proces pełniejszego spożytkowania potencjału ludzkiego.

Do modelu wartościowania pracy należy zdecydowanie wprowadzić kryterium jakości pracy, zdolności twórczego działania. Należy także wyeliminować tendencję do spłaszczania wynagrodzeń, niedowartościowania pracy o wyższych kwalifikacjach na korzyść prostej, wymagającej wysiłku fizycznego.

Alicja Sajkiewicz

PRZYPISY

¹⁾ Konwencja Międzynarodowej Organizacji Pracy nr 169 z 1988 r.: „Każdy rząd określi, że pierwszoplanowym celem jest polityka mająca na uwadze zapewnienie pełnego, produktywnego i swobodnie wybranego zatrudnienia za pomocą wszelkich środków”. ILO. Employment and Social Security. Report (23).

²⁾ J. K. GALBRAITH, *Ekonomia w perspektywie*, PWE, Warszawa 1991, s. 105.

³⁾ W. ZAŁĘSKI, *Działalność usprawniająca w sferze organizacji, zarządzania i produkcji*, Studia i materiały Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1992, s. 91.

Ber Haus, Henryk Jagoda, Mirosław Karaś

Tworzenie i funkcjonowanie holdingów

Wrocławska Biblioteka Współczesnego Menedżera, Wrocław 1993.

W drugiej połowie 1993 roku ukazała się na rynku licząca się praca naukowa poświęcona holdingom, jednej z najczęściej wykorzystywanych form organizacyjno-prawnych w procesie transformacji gospodarki centralnie planowanej i zarządzanej w gospodarce rynkowej. Podjęto więc temat ważny dla nauki i praktyki gospodarczej, wyprzedzając, być może, nieco konkurentów¹⁾.

Książka składa się z sześciu rozdziałów:

- Holding jako forma prawno-organizacyjna
- Przyczyny i sposoby tworzenia holdingów
- Organizacja holdingu
- Zarządzanie holdingiem
- Finansowanie działalności holdingu
- Sprawozdawczość i ewidencja działalności holdingu

Autorzy należy się uznanie za wszechstronne oświetlenie nowej, z wielu względów, nietłowej tematyki.

Autorzy opowiadają się za określeniem holdingu jako „grupy spółek, w której jedna spółka (*panująca, dominująca, nadrzędna*) ma możliwości narzucenia swej woli innym (*podporządkowanym*)”. Możliwość narzucenia swojej woli przez spółkę, bądź inną organizację dominującą może wynikać z różnych mechanizmów podporządkowania. W związku z tym wyróżniają holding w węższym i szerszym znaczeniu.

Holding w węższym znaczeniu to grupa spółek, w której możliwość narzucenia przez jedną spółkę swojej woli pozostałym wynika z posiadania przez nią odpowiedniej ilości udziałów w ich kapitale. Holding w szerszym znaczeniu to „grupa podmiotów gospodarczych, w której stosunek nadrzędności i podporządkowania wynika z umowy lub/i z powiązań osobowych”.

Z początkowej części pracy wynika jednoznacznie, iż holding nie jest przedsiębiorstwem, lecz zgrupowaniem przedsiębiorstw w pewien sposób uzależnionych od organizacji dominującej. Przedsiębiorstwa należące do holdingu mają osobowość prawną, holding jako całość jej nie ma. Powiązania holdingowe spółek nie zawsze są widoczne i nie muszą być widoczne, chociaż ustawodawca dąży do kontrolowania przynajmniej najważniejszych zdarzeń w sferze stosunków własnościowych.

Autorzy w sporym zakresie korzystają z literatury niemieckiej. Z referowania praktyki niemieckiej wynika, iż w Niemczech odróżnia się pojęcia „holding” i „koncern”. Koncern to organizacja, która prowadzi działalność gospodarczą na dużą skalę i stosownie do swoich potrzeb uzależnia od siebie część kontrahentów, m.in. przez wykupywanie ich akcji itp.,

czyli prowadzi także działalność typową dla holdingu.

Nazwa „holding” przysługuje w Niemczech zgrupowaniom, na czele których stoi spółka nadrzędna sterująca działalnością innych uzależnionych od niej. Nie prowadzi ona własnej działalności produkcyjnej, czasem handlową. Użyłem celowo określenia „sterująca działalnością innych”. Dla zarządzania w pełnym tego słowa znaczeniu spółka nadrzędna musiałaby być właścicielem firm podporządkowanych, ale wtedy staje pod znakiem zapytania sens ustawiania ich jako samodzielnych spółek.

Takie sterowanie spółkami podporządkowanymi przez spółkę nadrzędną ma swoje niedogodności. Powstaje np. problem – z czego utrzymywać nadrzędną spółkę? Część źródeł utrzymania jest oczywista: dywidendy z akcji spółek podległych, znajdujących się w ręku nadrzędnej spółki. Podobnie odsetki od pożyczonych kapitałów oraz opłaty za konsultacje ze strony firmy nadrzędnej. A jeśli to nie wystarcza? Odrębna własność stwarza więc bariery. Nie jest to przypadek, że w czołowych firmach japońskich już w latach 60. podjęto działania na rzecz zmniejszenia nawet barier wewnątrzorganizacyjnych, tzn. między pionami dyrekcyjnymi i wydziałami w zarządach korporacji, a także między wydziałami i zakładami produkcyjnymi, używając polskich terminów.

Autorzy pracy są przekonani o coraz liczniejszym występowaniu holdingów w światowej praktyce gospodarczej. Taka opinia została wyrażona w pierwszym zdaniu pracy. Podstawy tej opinii nie są wcale oczywiste. Po pierwsze, jest niewiele danych statystycznych o holdingach. Po drugie, również w literaturze przedmiotu nie łatwo odszukać oceny tego zjawiska.

W amerykańskiej literaturze można znaleźć porównanie dynamiki form konglomeratowych z innymi. Jak wiadomo, konglomeraty to organizacje gospodarcze, powstałe w wyniku wykupu przez przedsiębiorstwo sprawniejsze różnych firm, nierzadko upadających. Wykorzystywały one kwalifikacje menedżerskie swego personelu, skupiając różne firmy, bez względu na branżę. W latach 60. liczba konglomeratów wyraźnie wzrastała. Wydawało się, iż są one dowodem omnipotencji dobrze wykształconych menedżerów. Konglomeraty były i są zbliżone do holdingów. Najważniejszą rolę odgrywała w nich więź finansowa pomiędzy centralą a zgrupowanymi jednostkami. W odróżnieniu od holdingu konglomerat ma osobowość prawną.

Literatura lat 90. nie potwierdza sukcesu konglomeratów. R.W. Griffin, powołując się na badania M. Portera stwierdza, iż ich wyniki oscylowały pomiędzy przeciętnymi a słabymi. „Chociaż liczne firmy amerykańskie stosują jeszcze formę konglomeratu, wiele firm rezygnuje z tej formy na rzecz innych”²⁾.

W Polsce znaczenie holdingów niewątpliwie wzrasta. Jest to szczególnie widoczne w dwóch obszarach. W sektorze gospodarki prywatnej holdingi stanowią podstawowy tor jego ekspansji. Między innymi dlatego, że stanowią one wygodną formę minimalizacji podatków. Autorzy recenzowanej pracy dostrzegają to zjawisko³⁾.

W sektorze gospodarki państwowej forma holdingu jest wykorzystywana przy podziale niesprawnych przedsiębiorstw na mniejsze spółki, które dzierżawią część majątku dawnego przedsiębiorstwa. Z kolei na miejsce zarządu przedsiębiorstwa tworzy się spółka nadrzędna sterująca procesem restrukturyzacji.

Autorzy wymieniają pięć obszarów zastosowania form holdingów w Polsce. Ich gruntowniejsza analiza byłaby bardzo pożądana w następnym wydaniu.

Na zakończenie jedna uwaga, niewątpliwie krytyczna. Niektóre fragmenty końcowej części pracy zostały tak sformułowane, jakby spółki nadrzędne rzeczywiście zarządzały w pełnym tego słowa znaczeniu. Żeby w pełni zarządzać, trzeba być jednoznacznie właścicielem lub mieć jego pełnomocnictwa. Tu wkramczamy w obszar zjawisk i sformułowań, które mogą dezorientować Czytelnika, tym bardziej że nie wszystkich stać na skrupulatność równą autorom pracy.

Podsumowując, wszystko co wyżej z przyjemnością potwierdzam: ukazała się praca napisana na bardzo aktualny temat, zwięzła, z dobrą znajomością rzeczy i starannie zredagowana. Do jej zalet zaliczyłbym także wyraźną troskę o poprawność językową.

W sumie pozycja ta stwarza dobre podstawy teoretyczne i metodologiczne do dalszej pracy, szczególnie o holdingach polskich przydałoby się więcej wiedzy.

Bohdan Gliński

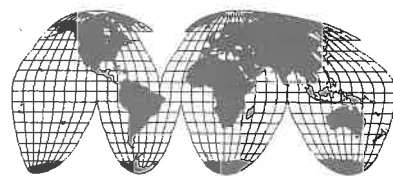
PRZYPISY

¹⁾ W listopadzie 1993 ukazała się również praca: Z. BOGUSŁAWSKI, J. BORZĘCKI, S. WIANKOWSKI, *Holdingi przemysłowe. Podstawy tworzenia i funkcjonowania*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”.

²⁾ R. W. GRIFFIN, *Management*, 4th edition, s. 296.

³⁾ W „Gazecie Wyborczej” (9-10 kwietnia 1994) ukazał się obszerny artykuł pt. *Państwo Elektromis*, omawiający metody ekspansji stosowane przez poznański holding gigant. Jest to niewątpliwie pouczająca lektura.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

Dlaczego marchewka nie łąci? (I)

Kiedy konkretny system nagród zawodzi, nie należy go winić — trzeba przyrzeć się przesłankom stojącym za całością pomysłu.

Alfie Kohn, *Why Incentive Plans Cannot Work*, „*Harvard Business Review*”, September — October 1993.

Alfie Kohn jest autorem czterech książek z dziedziny zarządzania. Artykuł poniższy jest adaptacją jednej z nich pt. „Kłopoty z nagrodami, planami motywacyjnymi, pochwałami i innymi łapówkami”. Kohn prowadzi również wykłady na temat nowych metod zarządzania na uniwersytetach, konferencjach oraz w różnych korporacjach w USA.

Trudno przecenić siłę, z jaką managerowie i ich doradcy wierzą w moc kompensacyjną nagród. Oczywiście system nagród związany jest w większości amerykańskich przedsiębiorstw z takim lub innym wskaźnikiem wydajności pracy. Jednakże uderzające jest to, iż w tych firmach niezwykle rzadko weryfikuje się istnienie rzeczywistej relacji pomiędzy obietnicą nagrody a wzrostem wydajności pracy. Pogląd, iż taki związek istnieje, przyjmowany jest dziś apriorycznie, pomimo rosnącej fali dowodów potwierdzających twierdzenie wręcz przeciwne. Najnowsze badania przeprowadzone zarówno w zakładach pracy, szkołach, jak i innych placówkach wskazują, że nagrody w rzeczywistości podminowują proces, który w za-

mierzeniu mają stymulować. Analizy wskazują, że nieskuteczność programów, opartych na nagradzaniu za wyniki pracy, nie wynika z drobnych błędów w ich zastosowaniu — przyczyna tkwi w fundamentalnym założeniu z pogranicza psychologii i zarządzania, że nagroda może dopinguować do wydajniejszej pracy.

Czasowe spełnianie wymogów

Behawiorystyczna teoria, opracowana na podstawie badań prowadzonych nad królikami doświadczalnymi, jest pośrednio odpowiedzialna za istnienie tego rodzaju programów, jak „pracownik miesiąca”, „nagrody dla najlepszych” itp. W istocie zadaniem całych wydziałów przedsiębiorstw było opracowywanie nowych metod machania nagrodami przed nosem zatrudnionych. Pieniądze, urlopy, bankiety, odznaczenia — lista możliwości stosowania tego jednego prościutkiego modelu motywacyjnego jest praktycznie niewyczerpalna. Doszło nawet do tego, że ludzie uważani za pionierów nowych metod zarządzania opartych na pracy zespołowej, promocji innowacyjności itp. nalegają na używanie tego starego sposobu motywowania pracownika. Sposób użycia łapówki zmienia się więc, nie zmienia się jednak oczywiście sama istota tego „łapówkarstwa zinstytucjonalizowanego”.

Co więcej, pojawiające się tu i ówdzie głosy krytyki systemów opartych na nagrodach koncentrowały się dotąd na detalach tych programów. Lepsze wyliczenie danych lub zastosowanie innych nagród, być może również zatrudnienie autora krytyki jako konsultanta i problemy znikną, zdają się mówić owi „krytycy”. Jak napisał Herbert H. Meyer, emerytowany profesor psychologii na University of South Florida: „Ktokolwiek zagłębi się w literaturze dotyczącej tego zagadnienia zorientuje się, iż artykuły publikowane dwadzieścia lat temu wyglądają tak samo jak te pisane dziś”. Problem polega na tym, że oszacowanie to zostało przeprowadzone w roku 1975, co oznacza, iż sposób myślenia o motywowaniu pracowników nie zmienił się od lat czterdziestu.

Czy przyznawanie nagród jest skuteczną formą stymulacji pracownika? Ogólnie rzecz ujmując badania pokazują, że zapewniają one tylko jedną rzecz z pewnością: czasowe spełnianie postawionych wymagań. Jeśli chodzi natomiast o wytwarzanie trwałych zmian w zachowaniu i nastawieniu do pracy, nagrody podobnie, jak kary, są uderzająco nieefektywne. Kiedy tylko strumień nagród wysycha, pracownicy wracają do starych przyzwyczajzeń. **Analizy pokazują, że stosowanie zasady kija i marchewki w dziedzinach tak od siebie odległych, jak zrzucanie nad-**

wagi, rzucanie palenia, używanie pasów bezpieczeństwa, a w przypadku dzieci niepohamowana szczodrość lub skąpstwo, jest nie tylko mniej efektywne od stosowania odmiennych strategii, lecz może być wręcz bardziej szkodliwe od nierobienia niczego. To bowiem, co psychologowie nazywają bodźcami zewnętrznymi nie warunkuje postaw wyznaczających sposoby zachowania. Nie wytwarzają one przywiązania do jakichkolwiek wartości lub sposobów postępowania, lecz jedynie czasowo zmieniają nasze zewnętrzne zachowanie.

Jeśli chodzi o wydajność pracy — przynajmniej dwa tuziny badań z ostatnich trzech dekad pokazały bez wątpienia, że ludzie oczekujący na premię za to co robią, są mniej efektywni niż ci, którzy nie oczekują nagrody w ogóle. Badania te przeprowadzono zarówno na dzieciach, jak i dorosłych, mężczyznach i kobietach; obejmowały one szeroki wachlarz zadań — począwszy od zapamiętywania danych, skończywszy na kreatywnym rozwiązywaniu problemów. Ich efekty można ująć w postaci ogólnej formuły mówiącej, że im bardziej twórcze i wyszukane zadanie, tym gorsze wyniki mieli ludzie pracujący dla nagrody.

Wydawałoby się więc retorycznym pytaniem, czy strategie opierające się na bodźcach zewnętrznych mogą dawać efekty w przedsiębiorstwie. Dla dzisiejszych managerów negatywna odpowiedź nie jest jednak taka oczywista. Dotychczasowe publikacje, jak twierdzi G. Douglas Jenkins Jr., koncentrowały się bowiem głównie na problemie zmian warunków dostarczania bodźców, nie zastanawiano się jednak, czy premia sama w sobie podwyższa poziom wydajności. Brak takiej korelacji podważałby fundamenty zarządzania, oznaczałby bowiem, że wyższa płaca nie gwarantuje wyższej jakości pracy. Nie do wiary? Niech za ilustrację posłużą trzy analizy opracowane w ciągu ostatniego dziesięciolecia:

Jude T. Rich i John A. Larson, pracujący w McKinsey & Company, w 1982 r. przeprowadzili badania programów motywacyjnych w 90 dużych przedsiębiorstwach amerykańskich, których celem było określenie, czy firmy stosujące systemy nagród mają lepsze wyniki od tych, w których takie plany nie istnieją.

Okazuje się, że nie zauważyli oni żadnych różnic w wydajności pracy.

Cztery lata później Jenkins przeanalizował 28 uprzednio przeprowadzonych serii badawczych mierzących pozytywny wpływ bodźców finansowych na wydajność pracy. Jego dzieło pt. *Bodźce finansowe* opublikowane w 1986 r. ujawniło, że 57% z nich udokumentowało istnienie takiej pozytywnej relacji. Stosowane techniki miernicze uwzględniały tylko ilościowy aspekt zjawiska (robienie czegoś więcej lub szybciej), jednakże tylko 18% badań miało na uwadze aspekt jakościowy zależności bodziec zewnętrzny — efekt i żadne nie wykazało korzystnego wpływu nagrody na jakość pracy.

Najbardziej interesujący eksperyment przeprowadzono w fabryce w Midwestern, gdzie na żądanie związków zawodowych system bodźców zewnętrznych został gwałtownie wyeliminowany. Według wszelkich wskazań tradycyjnego podejścia do zarządzania produkcja powinna gwałtownie spaść. Stało się tak istotnie — w ciągu kilku pierwszych miesięcy; po tym czasie produkcja zaczęła rosnąć, po czym osiągnęła poziom jakiegoś dotąd nie notowano w Midwestern. Okazało się, że programy podnoszenia kwalifikacji oraz praca grupowa miały znacznie większy wpływ na wzrost wydajności i jakości pracy niż zwykle nagrody finansowe za osiągnięte efekty.

Dlaczego system oparty na nagrodach jest nieskuteczny?

Dlaczego większość managerów, zarządzając przedsiębiorstwami, stosuje systemy oparte na nagrodach? Może dlatego, że bardzo wielu zadało sobie trud zbadania rzeczywistych relacji łączących systemy motywacyjne z efektami w postaci wydajności i jakości pracy oraz morale personelu. Jak już powiedziano wcześniej, nagrody kupują zaangażowanie pracownika tylko na krótką metę. Trudniej jest uchwycić ich negatywne działanie w dłuższym okresie. A koszty długookresowego poprawiania tego, co w swej istocie jest nie do naprawienia mogą być z czasem coraz bardziej znaczące. Fundamentalne skazy teorii behawioralnej nie pozwalają na długoterminowe zmiany zachowania, zmiany w świadomości pracownika, o które

w porządnym programie motywacyjnym powinno chodzić. W tym opracowaniu nie podam recept na właściwe zarządzanie. Podany niżej sześciopunktowy szkic pozwoli jednak Czytelnikowi ocenić prawdziwe koszty, jakie ciągnie za sobą użycie systemu nagród w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

■ Płaca nie motywuje

Ta deklaracja W. Edwarda Deminga może się wydać zaskakująca, a nawet absurdalna. Oczywiście, że ludzie kupują za pieniądze to, czego pragną. Co więcej, im mniej pracownik zarabia, tym bardziej martwią go problemy natury finansowej. Badania naukowe wskazują, iż na pytanie: „Co najbardziej cenisz sobie Twoi współpracownicy?” ludzie odpowiadają — pieniądze. Jednakże jeśli stawia się to samo pytanie bardziej bezpośrednio: „Co ma dla Ciebie największe znaczenie w życiu?” — pieniądze zostają umieszczone z reguły dopiero na piątym, szóstym miejscu. Jeśli więc nawet ludzie przejmują się bardzo wysokością swojej pensji, nie jest ona, jak widać, ich głównym czynnikiem motywacyjnym.

Nie istnieje żadna naukowa podstawa do twierdzenia, że jeśli zapłaci się pracownikowi więcej, to będzie on pracował lepiej. Jak twierdzi Frederick Herzberg, profesor zarządzania na University of Utah's Graduate School of Management, to, że zbyt mało pieniędzy przynosi ze sobą dolegliwości nie oznacza, że znaczne zwiększenie ich ilości równie gwałtownie zwiększy motywację do pracy. To, że obcięcie zarobków o połowę może zniszczyć morale pracownika i zmniejszyć jego wydajność, nie oznacza jeszcze, że podwójne powiększenie płacy tę wydajność proporcjonalnie zwiększy.

■ Nagroda wywiera efekt karzący

Większość managerów zdaje sobie sprawę, iż strach i przymus niszczą motywację i zaangażowanie, tworząc postawy pasywne, a często obronne. Rozumieją oni, iż termin „zarządzanie oparte na karaniu za błędy” (*punitive management*) jest sprzecznością słowną samą w sobie.

Jak to Herzberg określił 25 lat temu w jednym z numerów HBR: „KI-TA” (*kick in the pants* — dosłownie kopniak w siedzenie) może wytworzyć ruch — nigdy motywację.

To, czego zarządzający przedsiębiorstwami nie zauważają, to fakt, iż obserwacje Herzberga odnośnie kariery odnoszą się odpowiednio do nagrody. Nagroda i kara to bowiem dwie strony tej samej monety, obie działają na tych samych zasadach. Nagroda niesie ze sobą efekt karzący, ponieważ, tak jak kara, nie jest obiektywna, daje się nią manipulować wedle uznania. „*Zrób to, a do-*

staniesz tamto” nie różni się zbyt od „*Zrób to, a stanie ci się to*”.

Nagroda sama w sobie może być wielce pożądana, jednakże poprzez to, iż jest ona premią za określone zachowanie, przydzielając ją może dowolnie manipulować podwładnymi. Negatywne skutki poczucia bycia nieustannie kontrolowanym znacznie przewyższają pozytywne oddziaływanie nagrody. Co więcej, bardzo duży negatywny ładunek niesie ze sobą nieotrzymanie nagrody, której się oczekiwało. Na dodatek, im bardziej się jej oczekiwało, tym bardziej demoralizujący jest efekt jej

nieotrzymania. Taka sytuacja niczym już nie różni się w znaczeniu subiektywnym od bycia ukaranym.

Jak widać „nowa” szkoła nakazująca wyławiać ludzi zdolnych i nagradzać ich za to, co robią, nie różni się w istocie od „starej” szkoły, która nakazywała łapanie tych, którzy zrobili coś złe i ich przykładne karnie. To, co łączy je obie, to „łapanie ludzi” — tworzenie atmosfery zagrożenia, w miejsce pożądanego środowiska twórczego.

Opr. Marek Wojnar

Peter L. Berger, Walter Block, Robert M. Grant,
David Novak, Richard John Neuhaus,
Michael Novak, George Weigel

Etyka kapitalizmu

Signum, Kraków 1994

Wielu ludzi sądzi, że śmierć komunizmu — od Niemiec Wschodnich poprzez Czechosłowację, Związek Radziecki i kraje Trzeciego Świata — oznacza kres uprzedzeń do kapitalizmu. Jeśli chodzi o znaczniejsze podniesienie życiowego standardu, socjalizm okazał się przecież fatalną pomyłką wszędzie tam, gdzie próbowano go urzeczywistnić — gdy tymczasem kapitalizm z powodzeniem doprowadził do wzrostu gospodarczego w wielu krajach świata reprezentujących szeroki wachlarz kultur. Dane empiryczne wydają się sugerować, że wielka ideologiczna wojna czasów współczesnych została zakończona.

Człowiek jednak nie żyje samymi tylko faktami, wizja zaś socjalistyczna — marzenie, które, jak pisze Peter L. Berger, „nie daje spokoju intelektualnej wyobraźni Zachodu” — nie jest wyłącznym przywilejem naszego czasu i miejsca. Jej korzenie można odnaleźć we wczesnym judaizmie i w chrześcijaństwie, będących źródłem naszych tradycji etycznych. Urok socjalizmu w znacznej mierze wywodzi się z proponowanego prze-

żeń obrazu społeczeństwa prawdziwie wspólnotowego — z obrazu, który jest z definicji przednowoczesny, a przeto odwołujący się nie tyle do produkcji dóbr, ile raczej do ich sprawiedliwego podziału. Ten obraz jest szczególnie pociągający dla współczesnych intelektualistów.

Dzięki swojej szczególnej zdolności do dostarczania dóbr kapitalizm okazał się najbardziej rewolucyjną siłą w ludzkich dziejach. Po raz pierwszy wyposażył on całe społeczeństwa w umiejętność wytwarzania wielkiego bogactwa. Jest więc zdumiewającą ironią, że kapitalizmowi jak gdyby brakuje poważnego fundamentu etycznego, który uprawomocniłby ów jedyny w swoim rodzaju wkład: tworzenie bogactwa. Etyka kapitalizmu stanowi pierwszą próbę drażnienia złóż w poszukiwaniu surowca dla takiej etyki. Instytut ma zamiar kontynuować to drażnienie.

Z wprowadzenia:

Robert B. Hawkins Jr.,
prezes

Institute for Contemporary Studies
(Instytut Studiów Współczesnych)

Jeffrey B. Little, Lucien Rhodes

Zrozumieć Wall Street Poradnik gracza giełdowego

Biblioteka Menedżera i Bankowca
Warszawa 1994

Jeffrey B. Little rozpoczął swą karierę na Wall Street w latach sześćdziesiątych. Był wiceprezesem T. Rowe Price Associates, jednej z wiodących firm consultingowych, członkiem Federacji Analityków Finansowych (Financial Analysts Federation) i członkiem Nowojorskiego Towarzystwa Analiz Papierów Wartościowych (New York Society of Security Analysis). Lucien Rhodes jest doświadczonym analitykiem giełdowym i specjalistą w dziedzinie zarządzania portfelami lokat. Jest zarejestrowany w Nowojorskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

Trzecie wydanie *Understanding Wall Street* nie ma konkurencji wśród książek wprowadzających na rynek papierów wartościowych. Mając tę książkę, możesz przystąpić do lokowania kapitału z inicjatywą i z ufnością w powodzenie. Ten wysoko oceniany podręcznik, bogato ilustrowany wykresami uczy czytelnika, jak interpretować doniesienia prasy finansowej i na jakie elementy zwracać szczególną uwagę, gdy ocenia się spółkę pod kątem ewentualnej lokaty kapitału.

Autorzy omawiają także działalność arbitrażystów, kluby inwestycyjne, fundusze powiernicze oraz analizują skutki krachu z 1987 r. i korekty z października 1989. Radzą, jak uniknąć wpadki na zniżającym rynku, uczą sprawozdania finansowego spółek i wprowadzają czytelnika w tajniki analizy podstawowych wskaźników i analizy technicznej. Przedstawiają także główne koncepcje analityczne stosowane z powodzeniem przez inwestorów rynku lokat długoterminowych.