

# przeгляд

organizacji **11**

**93**

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**RYNEK**

**KAPITAŁOWY**



cena 25 000 zł

nr ind. 371157

**RYNEK KAPITAŁOWY**

- Świadectwo moralności – rozmowa z Lesławem Paga, Przewodniczącym Państwowej Komisji Papierów Wartościowych . . . . . 5

**UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ**

- Krasnoludek w słoiku – Dariusz Teresiński . . . . . 8
- Wiadomości o kandydatach – Jan W. Antoszkiewicz . . . . . 9
- Źródła sukcesów i porażek polskich przedsiębiorców – Stefan Kwiatkowski . . . . . 11

**RESTRUKTURYZACJA**

- Wysoka technika – mała przedsiębiorczość – restrukturyzacja – Mirosław Wypych . . . . . 14

**PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE**

- Pracownicy, właściciele czy menedżerowie – Zygmunt Sakowicz . . . . . 18
- Bariery i zagrożenia rozwoju spółek akcyjnych – Bogdan Nogalski . . . . . 21

**FINANSE**

- Analiza wartości dodanej – Andrzej Jaki . . . . . 22
- Rachunki funduszowe w ustalaniu i ocenie przepływu kapitałów – Tadeusz Waśniewski . . . 24

**INFORMATYKA**

- W kierunku sieci i systemów otwartych – Zbigniew Świątkowski . . . . . 27

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

- Drapieżcy i ich ofiary – konkurencja rynkowa w ujęciu ekologicznym – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar . . . . . 31
- Nowa nauka, nowy management – „Harvard–L’Expansion” – opr. Katarzyna Mikunda . 34

**KRONIKA TNOiK . . . . . 37**

# Świadectwo moralności

Rozmowa z Lesławem Paga, Przewodniczącym Państwowej Komisji Papierów Wartościowych

**Dlaczego Komisja Papierów Wartościowych jest instytucją odrębną od giełdy?**

Tak jest wszędzie na świecie. W okresie międzywojennym istniała w Polsce funkcja komisarza, desygnowanego przez ministra Skarbu, który pełnił funkcje nadzoru nad obrotem papierami wartościowymi. W niektórych krajach istnieją organizacje samorządowe, tzn. opłacane przez tych, którzy podlegają nadzorowi – tak jest np. w Wielkiej Brytanii, ale szefa *Security Investment Board* mianuje premier w porozumieniu z prezesem banku centralnego. W Stanach Zjednoczonych jest to olbrzymia, scentralizowana instytucja, która powstała na początku lat trzydziestych, po Wielkim Kryzysie i od tego czasu właściwie liczyć należy historię komisji papierów wartościowych. Szef tej komisji jest mianowany przez prezydenta i jest to jedna z pierwszych decyzji personalnych każdego nowego prezydenta. W Japonii komisja utworzona jest dopiero obecnie, a przez wiele lat nadzór sprawowało ministerstwo finansów. Wyodrębnione instytucje istnieją we Francji, we Włoszech; Niemcy też uznali, że już najwyższy czas, żeby powołać specjalistyczną instytucję, odrębną od Ministerstwa Finansów i banku centralnego.

Nawet jeżeli rynek finansowy jest zdominowany przez sektor bankowy, jak ma to miejsce w Niemczech, to i wtedy konieczna jest niezależna instytucja zajmująca się nadzorem nad „czystością” procesów zachodzących na rynku papierów wartościowych. Komisja nie tylko reguluje i nadzoruje obrót, ale także kreuje pewne standardy – co ma szczególne znaczenie, kiedy rynek jest tak młody jak nasz.

Warto pamiętać, że w Polsce proces tworzenia się rynku kapitałowego postępował równoległe z powstawaniem regulacji prawnych. Skoro są regulacje, musi też być ktoś, kto będzie pilnował ich przestrzegania.

Istnieje wreszcie rynek pozagiełdowy: mamy na nim obligacje drugiej emisji; są też spółki, które przymierzają się do wypuszczenia akcji. Niektóre z nich nie mogą być przedmiotem obrotu na giełdzie (np. w odniesieniu do akcji towarzystw ubezpieczeniowych występują ustawowe ograniczenia zbywalności akcji), inne nie chcą, czy też nie mogą

spełniać bardzo wysokich standardów przewidzianych dla obrotu giełdowego. Dla nich przeznaczony jest rynek pozagiełdowy i zadaniem Komisji jest nadzór nad tym rynkiem – natomiast jurysdykcja giełdy z definicji tam nie sięga. Na razie rynek ten jest nieznaczny, ale to się zapewne wkrótce zmieni.

**Czy w związku z Programem Powszechnej Prywatyzacji przewiduje się rozwój rynku pozagiełdowego?**

Przede wszystkim spodziewać się należy znacznego zwiększenia obrotów samej giełdy, bo trafią na nią świadectwa udziałowe, a następnie akcje. Niewykluczone jest także równoczesne lub nawet wcześniejsze notowanie spółek prywatyzowanych w ramach PPP. Zmiany na giełdzie będą więc natury ilościowej.

Istotnym wyzwaniem dla Komisji jest natomiast rynek pozagiełdowy, na którym notowane będą najpierw akcje przekazane pracownikom w ramach przysługujących im 15% emisji. Dla tych akcji opracowaliśmy „niższy poziom ujawnień”, to znaczy zamiast prospektu emisyjnego spółki przygotowujemy memorandum informacyjne, zawierające minimum informacji finansowej i dane dotyczące zarządu.

Drugą rzeczą, którą już dziś można stwierdzić z całą pewnością, będzie dematerializacja papierów w obrocie pozagiełdowym.

**Dlaczego?**

Powodów jest sporo. Obrót walorami zdematerializowanymi jest znacznie bezpieczniejszy i tańszy niż w przypadku fizycznie istniejących papierów (prowizje maklerskie w Polsce są jednymi z najniższych na świecie – właśnie ze względu na dematerializację akcji). Poza tym rozliczenie transakcji, a więc przekazywanie w jedną stronę pieniędzy, a w drugą papierów, jest najprostsze w modelu elektronicznym. Po wyodrębnieniu Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych jako samodzielnej instytucji, będziemy w pełni przygotowani organizacyjnie i technicznie do powstania tego rynku.

**Jak będzie wyglądał obrót akcjami?**

Albo będzie to model dealerski, tzn. biura maklerskie będą kupować akcje na swój rachunek i oferować je klientom, albo w warunkach niskiej płynności będą po prostu kojarzyć oferty. Obecnie mamy

w kraju ok. 300 punktów, w których można złożyć zlecenie kupna lub sprzedaży akcji na giełdzie. Z symulacji przeprowadzonych przez nas wynika, że przy oddzieleniu obrotów giełdowych i pozagiełdowych, biura maklerskie będą w stanie obsłużyć ten rynek. Problemem jest natomiast stopień płynności tych walorów. Jeśli obroty będą niewielkie, to biuram maklerskim nie będzie się opłacało organizować sieci ekspozytur terenowych, bo one przecież żyją z prowizji.

Pewną nadzieję pokładałbym w procesie znanym z obszaru spółek giełdowych. Pakiety akcji, które kupili pracownicy, obecnie warte są kilka – lub kilkunastokrotnie więcej. Spółki przeznaczone do powszechnej prywatyzacji są mniejsze od prywatyzowanych w drodze oferty publicznej, ale to nie są złe firmy. Dlatego uważam, że zjawisko utożsamiania się z przedsiębiorstwem w wyniku obserwacji notowań jego akcji, które ma miejsce w firmach z giełdy, będzie zachodzić również w tym przypadku.

Z całą pewnością można natomiast stwierdzić, że kiedy wydamy biuram maklerskim zgodę na prowadzenie obrotu na rynku pozagiełdowym, to od strony inżynierii finansowej rynek będzie przygotowany do działania; jakie będą tego efekty – okaże się w praktyce.

**Jak wygląda obecnie polski rynek papierów wartościowych?**

Można powiedzieć, że sukces giełdy stał się jej problemem. Trwająca już ponad pół roku hossa stworzyła warunki ekstremalnie trudne – ale mimo to ten rynek działa i to niezłe. Na warszawskiej giełdzie obsługuje się taką samą liczbę zleceń jak na dużych giełdach, i jeśli nawet wolumen jest nieporównanie mniejszy, to z punktu widzenia „technologii” nie ma to wielkiego znaczenia. Zlecenie kupna czy sprzedaży jednej akcji jest tak samo pracochłonne jak zlecenie dla 10 000 akcji. Rynek daje sobie radę i radzą sobie inwestorzy, którzy w około 75% są Polakami – to jest całkiem niezły wynik, bo są kraje, o wielokrotnie dłuższych doświadczeniach z kapitalizmem, w których identyfikacja obywateli z rynkiem kapitałowym jest minimalna.

Korzystamy z doświadczeń krajów, w których rynki papierów wartościowych są młode i rozwijają się bardzo dynamicznie; te kraje to: Meksyk, Chile,

Argentyna, Turcja, Izrael, Tajwan. Wszędzie tam następuje szybka kapitalizacja gospodarki i wszędzie za najistotniejszy warunek rozwoju gospodarki uważa się aktywizację inwestorów krajowych. Można powiedzieć, że ci drobni inwestorzy są „kłopotliwi”, zachowują się irracjonalnie, nerwowo, wykazują stałe instynkty itd., ale oni z czasem staną się mocniejsi finansowo i mniej kłopotliwi. Z tego względu polska giełda, mimo iż zdominowana przez „bardzo drobnych ciułaczy” — ma spore szanse na rozwój.

**Czy drobni inwestorzy „bronią się” na rynku, czy raczej finansują swoimi oszczędnościami inwestorów poważniejszych?**

To zależy głównie od tego, co się dzieje na rynku. Kiedy była stagnacja i niskie obroty, wtedy stosunkowo niewielki impuls finansowy uruchamiał jednoznaczne tendencje i ci, którzy orientowali się jedynie na dynamikę notowań, prawdopodobnie dali zarobić tym, którzy dysponowali większą gotówką. Jednak przy dużych obrotach mechanizm ten nie daje się zastosować, bo na silne trendy nie można skutecznie oddziaływać, a poza tym priorytetem dużych inwestorów jest przede wszystkim ukrycie swojej strategii inwestycyjnej, co w przypadku dużej liczby podmiotów daje efekt uśredniający.

**Jak dotąd jedynym dostawcą akcji i „odbiorcą” kapitału jest budżet państwa, a firmy zadowolają się jedynie splendorem. Dlaczego polskie firmy nie korzystają z giełdy jako miejsca zdobywania kapitału?**

Podstawową zaletą bycia na giełdzie jest podwyższona wiarygodność. W kontaktach z bankami i kontrahentami zagranicznymi, pozycja spółki notowanej na giełdzie jest bardzo silna. Szczególnie w warunkach dynamicznie rozwijającej się gospodarki, gospodarki młodej i niekoniecznie opartej na stuprocentowej uczciwości — wiarygodność jest parametrem, który właściwie nie ma ceny. Jeśli kapitał uzyskiwany jest z banku, to ceną jego uzyskania jest oczywiście procent zapłacony od pożyczonej sumy oraz „odkrycie się” wobec banku. Natomiast jeśli firma decyduje się na bycie spółką prawa publicznego, to następuje całkowita zmiana sytuacji. Specyfika polska polega na tym, że sprzedającym było państwo, któremu zależało na wielu różnych sprawach, ale nie na dokapitalizowaniu sprzedawanych firm. Ważne jest jednak co innego: zmieniła się filozofia prowadzenia działalności gospodarczej.

Dotychczasowa strategia polegająca na wykorzystywaniu swojej słabości jako argumentu w rozmowach z kontrahentami zostaje zmieniona na strategię de-

monstracji siły. Celem nie jest „wzięcie na litość” partnera, żeby odwiec płatności, albo utargować coś z kontraktu, ale walka o prawdziwy kapitał na prawdziwym wolnym rynku, który wymaga rzetelnej informacji.

Przykład Elektrimu, który kupił spółkę, doprowadził ją do przyzwoitego stanu i sprzedał na giełdzie, pokazuje dwie rzeczy. Po pierwsze, jest to działanie nowoczesne, zorientowane kapitałowo, a nie produkcyjnie i charakterystyczne dla nowego typu przedsiębiorczości. Po drugie, mamy tu właśnie do czynienia z wykorzystaniem giełdy jako źródła kapitału, choć nie jest to metoda klasyczna.

Charakterystyczne jest, że szefowie firm notowanych na giełdzie poszukują rozmaitych nietypowych rozwiązań, specyficznych produktów finansowych, natomiast nie podejmują najoczywistszego działania, jakim jest emisja kolejnej transzy akcji. Ma to jednak racjonalne podłoże: przy danym poziomie kompetencji akcjonariuszy, trudno byłoby „sprzedać” im projekt słabo przygotowany, a nawet dobrze przygotowany trzeba by obronić w dyskusji z potencjalnymi inwestorami i obecnymi akcjonariuszami. Być może brak wiary we własną skuteczność perswazyjną powoduje zaniechanie takich działań.

Do tych modelowych rozważań należy dodać jeszcze kilka uwag natury praktycznej. Zdobywanie kapitału w takich warunkach, jakie realnie istnieją w Polsce, nie musi oznaczać weścia na giełdę, ani nawet wzięcia kredytu w banku. Można się finansować nie płacąc zobowiązań w terminie, wykorzystując silniejszą pozycję wobec kontrahentów itd. aż po zabiegi całkowicie nielegalne, ale trudne do wychwycenia, więc i w sumie niezbyt ryzykowne.

Dlatego przygotowanie prospektu emisyjnego tak długo trwa. Wymagamy np. rewizji ksiąg finansowych za ostatnie trzy lata, jeśli więc ktoś ma coś na sumieniu, to zazwyczaj nie pragnie rozgłosu. Pamiętam natomiast rozmowę z prezesem pewnej firmy, która z dużymi trudnościami pokonywała kolejne etapy procedury weryfikacyjnej. Kiedy zakomunikowałem mu, że podjęliśmy ostateczną decyzję o dopuszczeniu firmy do obrotu, powiedział: „wreszcie mam świadectwo moralności”. I coś w tym jest, bo samochody, biurowce, telefony komórkowe, inne gadżety — to wszystko ma aspekt mniej lub bardziej reklamowy, natomiast dopuszczenie firmy do udziału w rynku kapitałowym jest obiektywnym miernikiem jej rzetelności — jeśli nie optymalnym, to przynajmniej najlepszym z istniejących.

**Czy KPW prowadzi działalność promocyjną, która przybliżałaby firmom ten informacyjno-wiarygodnościowy aspekt rynku kapitałowego?**

W listopadzie przewidujemy zorganizowanie konferencji dla przedsiębiorstw państwowych, które przymierzają się do prywatyzacji i dla firm prywatnych, które skłonne są poszukiwać kapitału drogą emisji papierów wartościowych. Postaramy się wyjaśnić jakie są podstawowe wady i zalety uczestnictwa w tym rynku, przedstawimy doświadczenia zgromadzone w toku dotychczasowych działań i postaramy się także wydać książkę, w której procedura wchodzenia na giełdę i związane z tym problemy zostaną szczegółowo omówione.

**Czy z analizy rynku wynikają jakies wnioski dotyczące perspektyw jego rozwoju? Czy np. nie grozi nam uwiąd giełdy z powodu braku pieniędzy u potencjalnych inwestorów?**

Mimo powszechnych narzekań na ciężką sytuację finansową, widać wyraźnie, że strumień pieniędzy płynący na giełdę nie maleje, a nawet wykazuje dość stałą tendencję wzrostową. Niezaspokojony popyt na kolejne nowo wprowadzane walory kumuluje się na rynku i nie widać żadnych oznak wyczerpywania się zasobów.

Jeśli chodzi o perspektywy rozwoju od strony podaży akcji, to trzeba pamiętać, że w najbardziej sprzyjających warunkach, wejście na giełdę, a więc przygotowanie prospektu emisyjnego, przeprowadzenie publicznej oferty i spełnienie wszystkich wymogów formalnych trwać musi co najmniej sześć miesięcy. I to przy założeniu, że firma ma aktualny audyt, bo jeśli nie, to na kontrolę audytorską trzeba doliczyć znowu co najmniej trzy miesiące. Jeśli więc pod wpływem kwietniowych wyników giełdy, firma postanowiła wypuścić akcje, to będą one dostępne na rynku w przyszłym roku.

Z punktu widzenia drobnego inwestora dziewięć miesięcy to jest bardzo długo, ale dla poważnej firmy, która musi opracować założenia rozwoju, porobić plany, przygotować analizy finansowe itd. to jest nieodległa perspektywa. W tej chwili sześć firm oczekuje na dopuszczenie do emisji, a liczymy się z tym, że może ich być w niedługim czasie więcej.

**Jakie są plany firm chcących wejść na giełdę?**

Trudno dokonywać jakichś uśrednień w przekroju inwestycyjnym czy technologicznym, natomiast daje się zauważyć tendencja do wychodzenia poza własny profil w kierunku wieloadaniowych koncernów, które dywersyfikują obszary za-

interesowań i związane z tym działania. W firmach dobrze sobie radzących, obserwuje się zainteresowanie przedsiębiorstwami, które z różnych względów podupadły, i to zainteresowanie ma wymiar kapitałowy, to znaczy rozważa się przejmowanie takich firm albo w celu włączenia ich do swojej struktury, albo w celu sprzedaży z zyskiem.

#### **Jaką rolę odgrywają na giełdzie duzi inwestorzy?**

Okolo 20-25% obrotów na giełdzie przypada na transakcje dużych inwestorów i widać już pierwsze efekty ich obecności. Struktura własności znaczących pakietów akcji zmienia się. Pojawiają się nowe firmy obracające takimi pakietami; jedne kumulują akcje, inne spekulują, jeszcze inne sprzedają akcje, żeby zainwestować pieniądze w coś innego (np. we własny rozwój). Banki zaczynają przejawiać zainteresowanie giełdą, włączają się firmy ubezpieczeniowe. Mamy pierwszy fundusz powierniczy, który jest zapowiedzią pojawienia się inwestorów instytucjonalnych. Ich dotychczasowy brak jest poważnym problemem, bo oni powinni dysponować rozbudowanym aparatem analitycznym oraz zasobami finansowymi, które gwarantowałyby równomierny popyt i zabezpieczyły giełdę przed przypadkowymi fluktuacjami koniunktury. Dobrze byłoby, gdyby pojawiły się np. fundusze emerytalne, bo one mają stabilizujący wpływ na wahania cen i „ochładzają” rynek.

#### **Czy dynamicznie rozwijający się rynek papierów wartościowych nie stanowi zagrożenia dla systemu bankowego?**

I tak, i nie. Oczywiście jeśli powstaje alternatywne źródło pozyskiwania kapitału, banków to nie cieszy, ale z drugiej strony, one też mogą brać udział w tej grze i robią to ze sporym powodzeniem. Są już w Polsce banki, które większość swoich dochodów czerpią z działalności biur maklerskich. A przecież na tym nie kończy się rola banków. Przygotowanie emisji, obsługa ofert publicznych, plasowanie emisji na rozmaitych rynkach — to wszystko są zadania dla banków, no i przede wszystkim możliwość podnoszenia własnego kapitału drogą emisji własnych akcji. Nasze banki korzystają z tego na razie w minimalnym stopniu, ale ta możliwość istnieje.

#### **Kogo chronią 10-procentowe „widelki” notowań — czy inwestorów, czy rynek, czy może jeszcze kogoś innego?**

To jest bardzo młody rynek. KPW posiada bogatą literaturę dotyczącą tego, co działo się na rozmaitych młodych rynkach i nie ma tam wiele przyjemnych

historii. Generalnie można powiedzieć, że jakkolwiek „widelki” istotnie ograniczają płynność rynku, to w warunkach notowań dyskretnych, nieciągłych, nie ma właściwie możliwości rezygnacji z jakichś form temperowania tendencji. Zamierzaniem naszym jest oczywiście przejście do systemu notowań ciągłych, ale żeby to nastąpiło, splenione muszą być trzy warunki: musi być większa płynność, więcej papierów i po trzecie — dostęp do informacji i możliwości składania zleceń musi być taki sam w Warszawie jak w Ustrzykach. Rozwiązanie tego problemu przetrasta oczywiście aktualne możliwości giełdy i KPW i wymaga inwestycji telekomunikacyjnych, rozwoju infrastruktury finansowej itd. Dopóki tego nie będzie, „widelki” raczej nie zostaną zlikwidowane — i będzie to z pożytkiem zarówno dla rynku, jak i dla inwestorów.

#### **Czy pozycja lidera w rozwoju rynku kapitałowego wśród krajów środkowoeuropejskich, którą obecnie zajmuje Polska, jest do utrzymania; co trzeba robić, żeby ją utrzymać?**

Rozważania ograniczyć trzeba do krajów grupy Wyszehradzkiej i o każdym z nich można powiedzieć, że wybrał inny model giełdy, co ma rozmaite konsekwencje.

Węgrzy jako pierwsi otworzyli giełdę, ale dopuścili do niej tylko banki oraz inwestorów zagranicznych, a na dodatek pozwolili „wyjąć” sobie najlepsze spółki, które trafiły na giełdę do Wiednia. Tamtejsi inwestorzy nie byli nimi zachwyceni i sprzedali wszystko, co spowodowało zapaść. Obecnie podejmowane są próby odbudowy, a właściwie budowy od podstaw zaufania do giełdy wśród krajowych inwestorów, czyli to, co my już mamy za sobą.

Z kolei w Pradze giełda została wprowadzona dopiero niedawno otwarta, ale do dyspozycji inwestorów jest ok. 600 papierów — tylko nie ma żadnej informacji, co się kryje za tymi papierami. Zapewne zainteresowanie takim rynkiem wykaże kapitał o nastawieniu spekulacyjnym — co grozi destabilizacją rynku, natomiast inwestorzy poważni, o długofalowych strategiach inwestycyjnych raczej się do Pragi nie wybiorą.

Na tym tle Polska jawi się jako rynek poważny — i potencjalnie dość duży, co też nie jest bez znaczenia. Co więcej, właśnie dzięki temu, że od początku przestrzegamy surowych reguł i mamy wysokie progi informacyjne, że mamy system zdematerializowany, czyli maksymalnie bezpieczny — jesteśmy uważani za rynek bezpieczny i godny polecenia. Dlatego właśnie fundusze emerytalne z całego świata, które mają ogromne

pieniądze i stale dywersyfikują portfele, interesują się Polską.

#### **Czy z tej pozycji lidera nie można by skorzystać, promując Polskę na główny rynek finansowy tej części Europy? Czy to może być metoda na ściągnięcie kapitału, który skądinąd się do nas nie kwapi?**

Należy zastanowić się nad dylematem: czy chcemy mieć dużo pieniędzy, czy „poważne” pieniądze. Możliwość ściągnięcia kapitału jest sporo, są bardzo rozmaite kapitały. Powstaje więc pytanie, czy polski system bankowy jest przygotowany do skonsumowania dużej dawki kapitału — oczywiście nie jest i jeszcze długo nie będzie. Przeszkodą są niskie kapitały własne polskich banków, ograniczenia kadrowe, organizacyjne, braki doświadczenia itd.

Drugim aspektem „bycia głównym rynkiem” byłoby notowanie u nas firm zagranicznych, ale z tym są problemy, bo skoro nasze wymagania są często za wysokie dla przedsiębiorstw państwowych, to trudno się spodziewać, że w gospodarkach obiektywnie gorszych od naszej, znajdą się chętni do ujawniania wszystkich swoich tajemnic na obcym terenie. Rozmowy, które prowadziły z nami pewne przedsiębiorstwa z Ukrainy i Białorusi na razie nie zostały uwieńczone sukcesem.

#### **A czego brakuje polskiemu rynkowi?**

Przede wszystkim co najmniej podwojenia liczby akcji — i tutaj chodzi o zróżnicowania branżowe, czyli nowe firmy; sam *split* akcji czy dodatkowe emisje nie rozwiążą tego problemu. Nadzieje można pokładać w resorcie prywatyzacji, ale nie tylko, bo wiele przedsiębiorstw jest w gestii innych ministrów, np. ministra finansów, rolnictwa, przemysłu. Pociągające jest, że istnieje dość silna presja załóg, które — słusznie czy nie — uważają prywatyzację i wejście na giełdę za konkretny miernik poprawy sytuacji zakładu. Z obserwacji spółek już sprywatyzowanych widać, że zmienia się w nich wszystko: motywacje pracowników, funkcjonowanie zarządu, postawy akcjonariuszy — nawet tych drobnych: zdarzają się wizyty posiadaczy kilku czy kilkunastu akcji, którzy przychodzą pochwalić prezesa, że tak sobie dziarsko poczyna.

W „inżynierii finansowej”, jak w każdej dynamicznie rozwijającej się dziedzinie — brakuje ludzi i nawet bardzo silnie motywacyjne systemy wynagradzania nie rozwiążą tego problemu, bo fachowców trzeba wykształcić i dać im czas na zdobywanie doświadczenia.

Brakuje też czasu. Od pierwszej sesji giełdy minęło dopiero dwa i pół roku.

#### **Dziękuję za rozmowę**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

Dariusz Teresiński

## Krasnoludek w słoiku

Przechodząc na świat, człowiek zastaje go zorganizowanym w pewien sposób. Historia człowieczeństwa składa się jednak głównie z pochwalnie dla budowniczych tej struktury, w którą wchodzi kolejne pokolenia, ale raczej dla burzycieli zastanego ładu. Miejsce dla twórców jest tylko w historii cywilizacji (jakże często uważanej za płaską, nudną i przesyconą nachalnym dydaktyzmem), podczas gdy kacerze, niepokorni kochankowie, królobójcy i rewolucjoniści zapelniają panteon narodowych i uniwersalnych bohaterów.

Obie role, opisane w kategoriach funkcjonalnych, są społeczeństwom w równym stopniu niezbędne do życia, bo zarówno korzystanie z już zgromadzonych doświadczeń (wzorców zachowań, zwyczajów, wiedzy) jak i uzupełnianie ich (związane z kwestionowaniem stanu poprzedniego), służy temu samemu, a mianowicie skutecznej konkurencji z innymi grupami (narodami, kulturami). Odwoływanie się do tradycji oznacza skuteczną identyfikację grupową i identyfikację przeciwnika oraz przewidywalność skutków podejmowanych działań (stosujemy przecież procedury zweryfikowane doświadczeniem poprzednich pokoleń). Innowacje oznaczają rozwój, ale obciążone są ryzykiem, bo modelowanie zależności przyczynowo-skutkowych — dziś jeszcze technicznie niewykonalne w przypadku naprawdę złożonych problemów — w dawnych czasach sprowadzało się jedynie do pseudo-filozoficznych spekulacji.

Skoro nie można skutecznie modelować procesów społecznych, wahań koniunktury ani nawet zmian pogody na najbliższe dwa tygodnie, warto zastanowić się nad wpływem tego, co już obecnie daje się ustalić, na przyszłe losy świata. Zajęcie to można by nazwać metafuturologią, ponieważ wynik, jaki ewentualnie uzyskamy, będzie jedynie jakościowym opisem procesu wynikania z siebie zjawisk.

Badając (np. w drodze pseudofilozoficznych spekulacji) skutki osiągnięcia operacyjnej zdolności skutecz-

neg modelowania zjawisk społecznych, dochodzi się do wniosku, że zarówno trwanie przy tradycji, jak i zwalczanie jej w imię rozmaitych romantycznych haseł, przestaje mieć jakikolwiek sens funkcjonalny. Wielbiciele kalamburów bąda mogli — tym razem na podstawie danych empirycznych — stwierdzić, iż bunt jest w istocie przejawem większego przywiązania do tradycji niż proste kultywowanie obyczaju przodków.

Sytuacja, w której wprawdzie wszystko wolno, ale skutki każdego działania są na tyle przewidywalne, że nie można uciec od odpowiedzialności za żaden fragment swojego życia — wydaje się wyjątkowo czarnym scenariuszem. Modna ostatnio teoria chaosu, wnosząca do nauk społecznych element genetycznej niepredyktywności, na podobieństwo zasady Heisenberga, pozwala wprawdzie mieć nadzieję, że natura na wszelki wypadek zabezpieczyła nas przed popadnięciem w bezwarunkową zależność od rozumu — ale, z drugiej strony, zasada nieoznaczoności nie przeszkadza nam w ścisłym, analitycznym, opisywaniu zjawisk, w których owe nieprzewidywalne cząstki biorą udział. „Odwracając” ten mechanizm, można zaryzykować tezę, iż fakt nieprzewidywalności zachowań skupisk ludzkich w żaden sposób nie wpływa na determinizm działań poszczególnego człowieka.

Życie w społeczeństwie, które dla orzeczenia o słuszności pewnych zachowań nie odwołuje się do wartości, tylko do socjomatu (urządzenia do modelowania zachowań społecznych), nie poddaje się opisowi w kategoriach znanych z doświadczenia. Moralność, etyka, religia i filozofia w społeczeństwie takim nie miałyby bezpośredniego zastosowania. Nie znaczy to jednak, że wymodelowaliśmy oto futurologiczną Sodomę i Gomorę. Wręcz przeciwnie: funkcjonalna rola wartościowania opartego na etyce, została po prostu zastąpiona „mechanicznym quasi-sumieniem”, które na bieżąco podpowiada nam jedynie jakie będą skutki przedsięwziętych przez nas działań, natomiast

decyzja cały czas należy do nas. Wznieslibyśmy się zatem na wyższy poziom: poprzednio w kategoriach etycznych oceniane były działania, teraz w tych samych kategoriach ocenialibyśmy skutki działań.

Pozornie nic się nie zmienia, poza „horyzontem moralnym”, w praktyce jednak zmienia się wszystko, bo działania, którym tradycyjne systemy wartościowania przypisywały jednoznaczne oceny, w szerszej perspektywie mogą się okazać niemierzalne (wtedy mamy problem z głową) albo, co gorsza, warunkowo dobre lub złe.

Trzeba przy tym pamiętać, że etyka, która nie może nam dostarczyć funkcjonalnych wzorców ocen, przestaje mieć jakikolwiek sens. „Wymyślono” ją po to, żeby nie zastanawiać się za każdym razem nad dalekosiężnymi skutkami przeprowadzania staruszkki przez ulicę. Ale to było w czasach, kiedy te skutki były niedostępne naszemu poznaniu.

Realny problem polega na tym, że wartości potrzebowały pozaempirycznej sankcji, co zaowocowało powszechnym przekonaniem, że są odwieczne, naturalne i jakie tam jeszcze... Kiedy zdamy sobie sprawę, że są to atrybuty służące jedynie niezakłóconej transmisji międzypokoleniowej, stracimy też obiektywny wzorzec do oceniania, które z dalekosiężnych skutków naszych poczynań są same z siebie dobre, a które złe.

Najprostszym wyjściem może być wtedy przyjęcie mierników ilościowych, np.: jak najwięcej szczęścia dla jak największej liczby ludzi przy jednocześnie jak najmniejszej ilości nieszczęść (efektywnym czynnikiem wartościującym byłaby zatem minimalizacja skutków ubocznych).

W ten sposób, po zatoczeniu w myślach ogromnego koła, wracamy, jak krasnoludek w słoiku, do tego samego punktu, który wyznaczała poczciwa, stara etyka. I pozostaje tylko mieć nadzieję, że procent osobników kwestionujących to co logiczne, nie jest znacząco większy niż odsetek jednostek skłonnych dla zasady nie uznawać tradycji.

Jan D. Antoszkiewicz

# Wiadomości o kandydatach

Menedżer pracuje z ludźmi. Na jego sukces znaczący wpływ mają współpracownicy. Dobór pracowników jest podstawowym czynnikiem w polityce personalnej każdego kierownika. Oczywiście, im wyższy szczebel zarządzania, tym trudniej znaleźć właściwych kandydatów, a jeszcze trudniej stworzyć z nich zespół dobrze rozumiejących się i harmonijnie współpracujących ludzi. Człowiek, jego przygotowanie współdziałania, rozwój i zaangażowanie są zatem podstawowym wkładem w sukces firmy.

Dobór ludzi połączony z odpowiednim szkoleniem i doskonaleniem kadr, a następnie włączony we właściwy system planowania karier, prowadzą do sukcesu firmy. Powstaje nowy kierunek nauki i praktyki nazywany „*personel management*”, lub gospodarowaniem zasobami ludzkimi.

Dobierając pracowników stosujemy złożoną baterię testów, których wyniki mają ułatwić menedżerowi podjęcie właściwej decyzji o wyborze danego kandydata. Jednakże testy niosą pewną bezimienną beznamietność, tak różną od rzeczywistych warunków pracy w każdym zespole. Trzeba zatem zostawić menedżerowi prawo kierowania się intuicją w doborze współpracowników.

Menedżer powinien wiedzieć, jak jego ludzie zachowują się w określonych sytuacjach: kto wybierze dokończenie dzieła choćby na własną rękę, a kto będzie wyczekiwał na akceptację szefa; na kogo można liczyć w trudnych sytuacjach, a na kogo nie można; kto jest inteligentniejszy, zdolniejszy i bardziej zaangażowany, a kto tylko tworzy pozory takich możliwości; kto dzieli z szefem jego silne poczucie etyczne i jego zasady, a dla kogo są one tylko dekoracją ruin, do których doprowadza. Gdyby pracownik wiedział, co jego szef zrobiłby w konkretnej sytuacji, mógłby samodzielnie podejmować decyzje, nie prosząc szefa o wskazówki, dzięki czemu można by uniknąć zwłoki i beczynności, ale wymaga to ustalenia (nie zawsze) spisanego kodeksu współpracy.

Zafascynowani Zachodem i zachodnimi metodami, zachwycamy się proponowanymi rozwiązaniami w sposobach doboru ludzi na różne stanowiska w firmie. Często przy tym pomijamy rodzime rozwiązania; zapominamy o nich, lekceważymy je, bądź nawet nie zdajemy sobie sprawy, że takie w ogóle istnieją. Zachowując tytuł artykułu przytaczam w oryginale tekst o doborze kandydatów, który niemal 200 lat temu proponowali Filomaci. Dodam, że w różnych rozwiązaniach organizacyjnych Filomatów, można spotkać „najnowsze” idee z praktyki i teorii organizacji.

**Materiały do Historii Towarzystwa Filomatów, wydała Stanisława Pietraszkiewiczówna, tom III, w Krakowie, Nakładem Polskiej Akademii Umiejętności, Skład Główny w Księgarni G. Gebethnera i Sp. w Krakowie, str. 417-421.**

## Wiadomości o kandydatach

**A [Plany układania wiadomości o kandydatach].** (Autorem planu A układania wiadomości o kandydatach jest Jeżowski — przyp. red.)

1. *W jakiej szkole początkowo brał nauki? Która nauka w tej szkole najlepiej, a która najgorzej była dawana? Czy w ciągu lat szkolnych czytywał; jakie książki i jakie to były.*

2. *Jak długi czas zostaje na uniwersytecie? Po pierwszym przybyciu na jaki zapisał się oddział i jaka pobudka skłoniła do wybrania tego oddziału? Jakich kursów dotąd słuchał w oddziale swoim? Jeżeli po pewnym czasie z pierwszego oddziału swego przeszedł na inny, wyrazi, jakie miał do tej zmiany pobudki. W ciągu pobytu na uniwersytecie, jakie przeczytał książki?*

3. *W roku teraźniejszym na jaki*

*zapisał się oddział i jakie wybrał do słuchania kursa, równie na swoim jak na innych sobie oddziałach? Które godziny każdego dnia w tygodniu ma stale zajęte, naprzód przez lekcje publiczne, powtórę przez swoje obowiązki prywatne? Do jakich szczególnie kursów potrzebowałby repetycji lub innej pomocy prywatnej i jakiej mianowicie? Do swoich prac naukowych jakich potrzebuje książek?*

4. *Z nauk elementarnych, mających się wyklądać, jakie sobie do słuchania wybiera?*

5. *Które języki posiada, a których nie zna zgoła? Z języków posiadanych, w którym tylko pierwsze ma początki, w którym czytać może prozę zwyczajną, a w którym jest na stopniu rozumienia i smakowania poezji? Którego języka chciałby brać lekcje i jak wiele zań za miesiąc mógłby zapłacić?*

b) *Imię, nazwisko, wiek, skąd rodem?*

*Rodzice czy żyją, lub odumarli i jak dawno?*

*Ma rodzeństwa więcej, czy nie?*

*Familia po ojcu lub matce? jakie z nią stosunki?*

*Czy posiadają jakie urzędy i dostojęstwa w powiecie, guberni? etc.*

*Czy posiadają własność nieruchomości? dom lub ziemię, kapitał lub z pracy się utrzymują?*

*Jak długo zostawał w domu przy rodzicach, opiekunach, rodzinie? kto się pierwszą zajmował instrukcją?*

*Kiedy został wysłany do szkół? Jak postępował w naukach? jakie ma świadectwa? jak długo był w szkołach i czy w jednej i pod jednym nauczycielami kończył nauki lub nie i czy je ukończył? dlaczego w jakiej nauce największe upodobanie znajdował? czy to z wewnętrznego usposobienia,*

porady innych, lub zachęcać nauczycieli?

Z jakimi nauczycielami był bliżej zażyły? jaką drogą zyskał ich względy? pilnością, pochlebstwem lub innymi sposobami?

Kto ze szkolnych kolegów był bliżej z nim przyjaźnią złączony? czy się tu znajduje lub gdzie obraca?

Czy nie był od swoich towarzyszy prześladowany lub czy też zyskał ich przywiązanie?

Z jakiego się źródła w szkołach utrzymywał?

Jakie ma wejście? fizjonomię, przymioty i wady w postaci zewnętrznej?

Jakiego jest wyznania?

Czy odmawia pacierze z nalogu, lub jak oddawna zaniedbał? Chodzi jeszcze do spowiedzi lub nie?

Jakim się okazuje w czasie publicznych nabożeństw?

Jakie wyobrażenie przywiązuje do religii, moralności etc.?

Czy nie jest zabobonny, przesądny?

Czy był w jakim bractwie lub nie?

Czy przywiązany od (s) form i obrzędów lub je uważa za nieznaczące. Jeśli się ich wyrzekł, czy czystszy wyobrażeniami religii przejął się lub nie?

Czy posiada talenta? jakie? muzykę, rysunek, taniec, sztuka lub rzemiosło? czy się w nich nie kształci?

Z czego się utrzymuje? z pracy, dobrodziejstwa lub własnych dochodów?

Jaki ma dochód roczny stały, jak go miarkuje z wydatkami, czy nie zaciąga długów?

Czy zwykł zdawać sprawę z swoich przysług przed sobą lub obowiązany jest rodzicom lub opiekunom zdawać sprawę?

Czy sam jeden mieszka? z kim i gdzie? ile opłaca za mieszkanie?

Czy w ubieraniu się stosuje do możliwszych, czy do większości, albo ma uwagę na wygodę i zdrowie?

Jakie ma przekonanie o modzie? czy się rad do niej stosuje?

Czy sprzęty ku samej potrzebie nabywa, lub się ugania za zbytekownymi?

Jakie miał zdarzenia najinteresowniejsze w życiu?

Jakie wyobrażenie ma o kobietach? czy ich nie wystawia z poniżeniem, pogardą lub zbyt wielkim wyniesieniem?

Jak się przed nim odezwiała skłonność do kobiet i jakie sprawiała skutki?

Czy kiedy popadł miłości i jak silnie ta namiętność nań wpływała?

Czy dziś go ta namiętność nie zajmuje?

Czy jaka namiętna skłonność w nim nie wygórowała?

Czy zaspakajanie ich nie przytłumia innych i czy się w nałóg nie zamieniła?

Jak uważa opinię ludzi o człowieku? czy się do niej i do jakiego punktu stosować wypada?

Jakim sposobem skłonić go można do chwycenia się tej lub tamtej strony?

Jakim się pokazuje w obejściu się z równymi, wyższymi i niższymi od siebie.

Czy rzetelny jest w dotrzymaniu słowa, wypłacie długu, słowem, jakim pokazuje się w interesie? Czy chętny w czynieniu ofiar drugim, udzielaniu porady? czy łatwy do zabrania przyjaźni, znajomości i co najwięcej obowiązuje?

Czy wprost przybył na uniwersytet i gdzie, ze szkół wyszedłszy, zostawał?

Czy sam przyszedł na tę myśl udania się, czy z porady drugich?

Jaki sobie cel zamierzył, na jaki wydział chodzi i czy obrał już stan?

Z jakim uczniem najbliższym zażyły i z jakimi kolegami przestaje?

Z jakimi domami ma znajomość w mieście? Jaką drogą zabrał te znajomości i co go skłoniło do utrzymania tej zażyłości?

Czy zbieranie się osób w domach, w których bywa, jest liczne? czym się zatrudniają, jakie są mowy, gdy zabawy i jakie najwięcej sobie podoba?

Ile czasu poświęca do dawania i odbierania wizyt?

Jaki sobie plan i rozkład prac i słuchania lekcji ułożył lub nie? czy go zachowywa, lub co go odrywa od tego?

Czy ma stopień, zdawał, lub nie, egzamina i jak długo zamierza chodzić na uniwersytet?

Czy posiada języki i jakie, lub się ich uczy?

Czy zasięga pomocy czyjej w powtarzaniu lekcji? co go skłoniło do obrania tej osoby?

Czy pisał co oryginalnie lub tłómaczył i w czym większą znajduje łatwość?

Czy ma własne jakie dzieła lub nie?

Czy je czyta z własnej chęci, lub porady czyjej? Jakie ma zdanie o autorach, których przeczytał?

Czy korzystał z wykładanych kursów? przestawał na odczytywaniu no-

tatek, lub dzieła, z którego profesor wyklada? czy ten systemat uważa za dostateczny, potrafi zdać sprawę z ogółu lub części i złożyć je w całość?

Jakie ma zdanie o profesorach? czy je sam wyrobił czy też ma wlane?

Jaki główny cel oświeceniu naznacza?

Czy potrzeba gruntowne oświecenie zaszczipać i rozkrzewiać lub ograniczyć do pewnych klas?

Czy widzi potrzebę odmiany w teraźniejszym systemacie uczenia po szkołach? jakie upatrzył wady? jak zaradzić tej niedostateczności i skąd wypływa, z osób czy systemu uczenia, iż szkoły nie odpowiadają potrzebom kraju?

Jaką widzi drogę, aby ułożone być mogły dzieła elementarne w każdej gałęzi nauk?

Czy prace szczególnych osób są dostateczne i czy mogą odpowiadać temu celowi?

Czy prócz podniesienia oświaty widzi jakie inne potrzeby kraju? czy nie podałby sposobów zaradzenia im?

Czy prace szczególnych osób, czy usiłowania razem połączonych lub sam rząd tylko zarządzać skutecznie potrzebom kraju może?

Co rozumie przez wyrazy **o j c z y z n a**, **patryotyzm**, **narodowość** i kogo prawdziwym być patriotą rozumie?

Czy nie słyszał czego o jakich towarzystwach w kraju, lub zagranicą? (s) jeśli słyszał lub czytał o jakich, w szczególności od kogo i jakie do nich przywiązuje wyobrażenie?

Czy czuje potrzebę takich towarzystw, czy nie uważa je za szkodliwe i z jakich względów?

Czy nie zna osób, wchodzących do jakich towarzystw, i jak o nich sądzi?

Czy wezwany chciał wejść do nich? z jakich pobudek? jeśli nie, dlaczego?

Czy jest stałym w przyjaźni czy nie daje się uprzedzać? czy z rozważką bierze rzeczy? czy sekretu nie zdradził?

Czy stały jest w przedsięwzięciach, lub się zmienia i odbiega rozpoczętej rzeczy bez względu na okoliczności i przyjęte obowiązki?

Czy w chwytaniu się każdej nowości jest prędki lub powolny, leniwy, albo rozważnie działa?

Jan D. Antoszkiewicz

Autor — prof. dr hab. jest Prezesem Praktycznej Szkoły Innowacji w Warszawie i profesorem zarządzania UMCS w Lublinie.



Stefan Kwiatkowski

# Źródła sukcesów i porażek polskich przedsiębiorców

Wykład inauguracyjny wygłoszony w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania, rok akademicki 1993/1994

Spodziewają się Państwo zapewne, iż przedstawię w jakiejś uporządkowanej, najlepiej tabelarycznej formie, wykaz czynników leżących u podstaw sukcesów i porażek polskich przedsiębiorców. Aby unikać porażek, należy eliminować ich przesłanki. Z kolei, przesłanki sukcesów powinny być studiowane z jak najwyższą starannością, aby można było skutecznie dążyć do ich powtórzenia. Wydaje się to nadzwyczaj proste. Niestety, nie jest możliwe, a to z dwóch powodów.

Po pierwsze — brak w naszym kraju systematycznych, dostatecznie pogłębionych badań nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami. Nie było na to po prostu czasu. **Polska przedsiębiorczość funkcjonuje przecież nader krótko w ramach gospodarki rynkowej. Zarówno owa rynkowa gospodarka, jak i przedsiębiorczość, znajdują się dopiero w stadium kształtowania się. Badania przedsiębiorczości mają więc z natury rzeczy charakter fragmentaryczny, przyczynkowy.**

Po drugie — nawet w tych krajach, w których badania takie są prowadzone, ich wyniki powinny być interpretowane z ogromną ostrożnością. Podam bardzo prosty przykład z praktyki amerykańskiej. Ową praktykę będziemy przywoływać w naszej szkole dość często, przede wszystkim z tego powodu, iż następuje tu po raz pierwszy w świecie zjawisko, które wybitny znawca problematyki zarządzania, Peter Drucker, nazwał „*przejściem od gospodarki menedżerskiej do gospodarki przedsiębiorczej*”. Otóż w owej przedsiębiorczej gospodarce amerykańskiej, gdzie rocznie powstaje

około półtora miliona nowych przedsiębiorstw, zaobserwowano ich niezwykle wysoką „śmiertelność”. Już w pierwszym roku upada do 50% nowo powstałych firm. Dziesięć lat „przeżywa” zaledwie co dziesiąte przedsiębiorstwo. W świetle takich danych nie może dziwić fakt, że jeden z najbardziej uznanych autorytetów w dziedzinie badań nad przedsiębiorczością, Jeffry Timmons, stwierdza, iż upadek jest dla nowej firmy zasadą; sukces natomiast — wyjątkiem. Natychmiast dodaje on jednak: „*Firmy znikają z życia, ale przedsiębiorcy nie*”.

Co oznacza tak łatwa do weryfikacji, również w Polsce, zasada upadku nowo powstającej firmy i nieśmiertelności samego przedsiębiorcy, działającego wręcz na zasadzie Wańki-Wstańki? Oznacza ona, iż „gospodarka przedsiębiorcza”, by raz jeszcze użyć druckerowskiego określenia, nie jest prostą funkcją liczby przedsiębiorstw, ani też ich typu własności. Jest ona raczej funkcją zachowań samego przedsiębiorcy, którego jeden z klasyków myśli ekonomicznej, Joseph Schumpeter, określił w dość zagadkowy sposób jako kreatywnego niszczyciela. Kreatywny niszczyciel tworzy poprzez unicestwienie. Uprawia coś, co dość brzydko nazywa się technicznym lub produkcyjnym kanibalizmem, a co polega na zastępowaniu ciągle jeszcze sprawnych produktów i usług innymi, bardziej sprawnymi, często działającymi na zupełnie innej zasadzie. Jeśli pójdą Państwo do dowolnego sklepu z artykułami elektroniki użytkowej, a odwiedzą ten sam sklep rok później, zobaczą Państwo na czym polega ów techniczny kanibalizm. Ale w gospodarce przedsiębiorczej ma on miejsce wszędzie. Nie tylko w produkcji i nie tylko w sferze działalności gospodarczej. Również w ochronie zdrowia, szkolnictwie,

kulturze. A gospodarce nie przedsiębiorczej nie pomogą same przemiany formy własności. Bo istnieją gospodarki zdominowane przez firmy prywatne, a jednak nie przedsiębiorcze. **Czym więc jest przedsiębiorczość?**

**Przedsiębiorczość to proces identyfikacji i wykorzystywania szans, niezależnie od aktualnie posiadanych zasobów materialnych.** Schumpeterowski przedsiębiorca to człowiek, który potrafi dostrzec szansę rynkową oraz jest zdolny określić i zmobilizować środki niezbędne do realizacji tej szansy. Przedsiębiorczość rzadko sprowadza się do szybkiego wzbogacenia się z realizacji jakiejś wyjątkowej i niepowtarzalnej szansy. Najczęściej polega ona na budowie trwałych wartości, które przyniesić mogą szczególnie atrakcyjne korzyści materialne jedynie w dostatecznie długiej perspektywie czasowej. Próbując wykorzystać swoje doświadczenia, związane z zastosowaniem nowych materiałów do konstrukcji samolotów, Howard Head wykonał 40 różnych egzemplarzy nart, zanim udało mu się wyprodukować te, które zdecydował się umieścić na rynku. Po nartach, zdecydował się na rakietę tenisową. Przedsiębiorca rzadko zadawala się bowiem pojedynczym sukcesem. Osiągnięty sukces rodzi potrzebę nowego, podobnie jak rozwiązana już krzyżówka kusi do sięgnięcia po następną.

Przedsiębiorca rzadko działa sam. Podstawą jego sukcesu jest grono najbliższych współpracowników, podobnie jak on przejętych misją tworzenia czegoś nowego. Działając w pojedynkę, przedsiębiorca zapewnia sobie podstawy życia. W zespole i z zespołem, przedsiębiorca uruchamia nowe przedsięwzięcia i tworzy nowe przedsiębiorstwa. Jego działalność przynosi korzyści osobiste nie

tylko jemu samemu i członkom jego zespołu, ale także pracownikom owych przedsiębiorstw i społeczeństwu.

**Podstawowymi elementami przedsiębiorczości są więc sam przedsiębiorca i jego zespół, szanse oraz niezbędne do ich realizacji zasoby.** W ich charakterystyce oraz w sposobie ich powiązania ze sobą poszukiwać będziemy podstawowych źródeł sukcesów i niepowodzeń polskich przedsiębiorców na początku lat dziewięćdziesiątych.

Szanse biorą się ze zmienności warunków działania. Zmiany mają charakter techniczny, polityczny, społeczny, kulturowy, demograficzny. Nikogo nie trzeba przekonywać, iż obserwujemy ostatnio niezwykle przyspieszenie tempa zmian. A jednak nie wszyscy mają zdolność przewidywania kierunku tych zmian oraz przekształcania ich w rynkowe szanse. Jeszcze w roku 1977, Ken Olsen, założyciel i prezydent Digital Equipment Corporation, twierdził, iż nie ma żadnego powodu, by ktokolwiek chciał mieć komputer w swoim domu. Innego zdania byli Sinclair, Jobs i Wozniak. Pięć lat później światowy rynek komputerów osobistych przekroczył 5 miliardów dolarów sprzedaży. Co było jeszcze później, wiedzą Państwo już sami. Podobne przykłady można by mnożyć wręcz bez końca.

Przedsiębiorca nie tylko odczytuje kierunek i treść zachodzących w środowisku jego działania zmian, ale przede wszystkim potrafi przekształcić je w szanse. Rozpad rynku radzieckiego spowodował ogromne ograniczenie możliwości importu. Dla wielu polskich przedsiębiorstw państwowych (i dla wielu przedsiębiorstw zagranicznych, np. fińskich) stało się to równoznaczne z katastrofą. Znaleźli się jednak przedsiębiorcy, którzy rozpad rynku radzieckiego przewidzieli dostatecznie wcześniej i potraktowali jako wyzwanie i szansę reorientacji i restrukturyzacji swojej działalności. Produkcją obecnie zupełnie inne towary i usługi, przeznaczane na zupełnie inny rynek. Tego rodzaju reorientacja wymaga jednak stosunkowo długiej perspektywy czasowej. Mówiliśmy już wyżej, że działania przedsiębiorcy rzadko sprowadzają się do

szybkiego wzbogacenia się. Co dzieje się więc wtedy, gdy zmiany zachodzące w środowisku działania przedsiębiorcy skracają perspektywę, w jakiej dokonuje on kalkulacji nakładów i efektów działania?

Znane są anegdotyczne wręcz przykłady błędów popełnianych w ocenie trendów rozwoju techniki i rynku przez liderów poszczególnych dziedzin produkcji. Tranzystor wynaleziono w laboratorium Bella, szef małej i nieznanego nikomu na świecie japońskiej firmy Akio Morita uczynił go podstawą ekspansji przedsiębiorstwa, które znane jest dziś na świecie pod swoją nową nazwą Sony. Steve Wozniak, lojalny pracownik firmy Hewlett-Packard, bezskutecznie namawiał swoich szefów do podjęcia produkcji mikrokomputera przypominającego późniejszą wersję Apple. To samo robił równie bezskutecznie Steve Jobs w firmie Atari. Prace nad wideomagnetofonem rozpoczęto w latach pięćdziesiątych w ówczesnych gigantach przemysłowych — Toshiba i RCA. Pierwszy wideomagnetofon skonstruowano w małej firmie Ampex. Pierwsze nowoczesne magnetowidy wyszły jednak z fabryk JVC, Sony i Matsushita i te, a nie inne firmy, wbrew wszelkim prognozykom, stały się bezsprzecznymi liderami tej dziedziny produkcji. Krótkowzroczność i arogancja gigantów przemysłowych rzadko są jednak w stanie powstrzymać rozwój nowych produktów. Co więcej, dzięki tej właśnie antyinnovacyjności wczorajszych liderów postępu tworzą się liderzy nowi. Powstają i umacniają się na rynku nowi producenci. Znikają lub ograniczają swoją produkcję starzy. Trudno więc zakładać, by skrócenie perspektywy oceny szans rynkowych mogło się wiązać ze zmianami technicznymi. Może jednak i nader często wiąże się ono ze zmianami społecznymi, politycznymi a nawet kulturowymi, znajdującymi swój wyraz w zbyt szybko zmieniających się regulacjach dotyczących warunków działania przedsiębiorstwa.

Podjęcie decyzji o wytwarzaniu danego produktu lub usługi związane jest z inwestycjami materialnymi i ludzkimi, krótko mówiąc — z wydatkami. Jeśli warunki, w jakich działa przedsiębiorstwo, zmieniają

się zbyt często, trudno przewidzieć kierunek tych zmian. Trudno dokończyć jakiegokolwiek rachunku opłacalności. **Cena kredytu, wysokość podatków, sankcjonowane przepisami nakłady na ubezpieczenia pracowników, kursy walutowe, wysokości stawek celnych, reżimy ochrony własności przemysłowej, to typowe przykłady owych uregulowań warunków działania przedsiębiorstwa.** Jeśli pozostają one niezmiennie w długich okresach, koncentrują uwagę przedsiębiorców na zmianach innych elementów otoczenia. Pobudzają przedsiębiorczość. Jeśli zmieniają się często, przeciwdziałają przedsiębiorczości równoznacznej z długookresową perspektywą. Przedsiębiorca może oczywiście poszukiwać w owych zmianach swoich szans. Będą one jednak przelotne, bo związane z krótką perspektywą. Szczególnie wtedy, gdy są możliwości korzystnych działań spekulacyjnych, poruszający się w burzliwym otoczeniu regulacyjnym przedsiębiorca popełnia oczywiście błąd, inwestując w przyszłość kosztem teraźniejszości.

**Oto pierwsza przyczyna sukcesów i niepowodzeń — dominujący w otoczeniu rodzaj zmian. Zmiany sprzyjają przedsiębiorczości, pobudzają ją. Zbyt częste i zbyt radykalne zmiany uregulowań sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa hamują przedsiębiorczość lub przynajmniej ją osłabiają.** W kontekście wyników ostatnich wyborów parlamentarnych można by dodać, że chodzi tu nie tylko o zmiany, ale również o przewidywania ich dotyczące. Mają one dla przedsiębiorczości wagę nie mniejszą niż zmiany rzeczywiste.

**Kolejnym elementem przedsiębiorczości jest sam przedsiębiorca i jego zespół.** Chodzi tu o takie cechy i umiejętności, jak wyobraźnia, przygotowanie fachowe, zdecydowanie, uporczywość i wytrwałość, odporność psychiczna i fizyczna, umiejętność pracy z zespołem i w zespole. Cechy i umiejętności samego przedsiębiorcy i poszczególnych członków jego zespołu. Bez zespołu bowiem trudno o większe przedsięwzięcia. Sam przedsiębiorca pełni wiele ról, które niekoniecznie są ze sobą zgodne. Pełni on rolę odkrywcy, która nie jest jednak tym samym, co rola wy-

nalazcy. Wynalazca poszukuje możliwości nowych sposobów działania. **Przedsiębiorca jako odkrywca** poszukuje nowych szans. Pełni on rolę finansisty; nie sprowadza się to jednak do poszukiwania sposobów maksymalizacji kapitału. Wprost przeciwnie, **jako finansista, przedsiębiorca dąży do minimalizowania środków finansowych** niezbędnych do realizacji danego przedsięwzięcia. Pełni rolę lidera zespołu złożonego z samych liderów odpowiedzialnych za realizację konkretnych przedsięwzięć lub ich części. I wreszcie, **pełni również rolę administratora**, której nie wolno mu przekształcić w rolę biurokraty.

**Jako administrator przedsiębiorca zwraca uwagę na rezultaty działań już realizowanych, na ich sprawność.** Jak mówi w obrazowy sposób Peter Drucker – przedsiębiorca zajmuje się tu robieniem rzeczy w sposób właściwy. Ale jednocześnie, jako odkrywca i jako lider, przedsiębiorca poszukuje nowych możliwości działania. Zajmuje się więc robieniem rzeczy właściwych. Robienie rzeczy właściwych i robienie rzeczy właściwie to całkiem co innego. Potrzebne są do tego czasem zupełnie różne kwalifikacje i różne motywacje. Narzędziem likwidowania rozbieżności pomiędzy tymi działaniami zorientowanymi na krótszą i dłuższą perspektywę czasową jest z jednej strony podział zadań w ramach zespołu kierowniczego, a ze strony drugiej – *business plan*. Planowanie nie tylko nie kłóci się z przedsiębiorczością, ale pozostaje jej bardzo istotnym elementem.

Przed laty nasi ówczesni przedsiębiorcy, działając nie tyle w ramach gospodarki planowej, co biurokratycznej, nauczyli się działać wbrew regulacjom, przepisom, planom. Nauczyli się identyfikować szanse z lukami w przepisach. Nie nauczyli się jednak w dostatecznym stopniu sztuki planowania własnych i cudzych działań oraz pracy w zespole.

**Oto kolejne źródło sukcesów i niepowodzeń polskich przedsiębiorców – umiejętność planowania i umiejętność pracy z zespołem i poprzez zespół.** Jedno uzupełnia drugie. Nie można skutecznie planować bez wykorzystania zespołu. Bez planu nie uda się praca poprzez zespół. Dlatego można mówić o planowaniu i pracy z zespołem jako o podstawowym

narzędziu likwidowania rozbieżności pomiędzy elementami rozmaitych ról przedsiębiorcy.

**Trzecim wreszcie elementem przedsiębiorczości są zasoby.** Mają je niekoniecznie ci, którzy potrafią i chcą je zużyć produkcyjnie. W dodatku, ci którzy je posiadają, mają zwykle nieskończenie wiele okazji do ich spekulacyjnego pomnażania. Tak jest na całym prawie świecie, a przynajmniej w krajach o gospodarce rynkowej. W Polsce, inaczej niż w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, brak jest jednak mechanizmów ukierunkowujących produkcyjne zastosowanie kapitału. Mechanizmów kojarzenia pieniędzy i pomysłów związanych z realizacją konkretnych szans. Te niezbędne do uruchomienia nowych przedsięwzięć mechanizmy tkwią przede wszystkim w tzw. kapitale ryzyka. Jest to kapitał nastawiony na wyszukiwanie i finansowanie najbardziej innowacyjnych, nowatorskich przedsięwzięć.

**Oto ostatnie z wyróżnianych tu źródeł sukcesów i niepowodzeń polskich przedsiębiorców – dostęp do kapitału.** Inaczej niż w przodujących gospodarkach rynkowych stał się on w Polsce podstawowym, głównym czynnikiem sukcesu. Typowy cykl działania przedsiębiorczego na Zachodzie czy Dalekim Wschodzie prowadzi od szansy i zespołu zgrupowanego wokół przedsiębiorcy do pieniędzy i sukcesu. Typowy cykl tego działania w Polsce – od pieniędzy do szansy i zespołu.

**Działanie przedsiębiorcy rozgrywa się zawsze na trzech płaszczyznach: wyobraźni, techniki i kalkulacji.** Jeśli kalkulacja wyprzedza wyobraźnię, trudno mówić o przedsiębiorczości. Nie oznacza to wcale, iż działania przedsiębiorcze nie mogą być podejmowane przez ludzi posiadających już własne zasoby. Przedsiębiorcy zaczynając kiedyś od niczego, potwierdzają tym samym zasadność najbardziej rozpowszechnionej w Ameryce definicji przedsiębiorczości, która mówi, iż jest ona procesem tworzenia czegoś nowego praktycznie z niczego. Oczywiście jest to daleko idąca przesada. Nie można stworzyć czegoś z niczego. Na początku jest więc zwykle identyfikacja szansy i pomysł jej wykorzystania. Jeśli uzupełnia je kompetentny

przedsiębiorca i zintegrowany wokół niego zespół, pieniądze przychodzą same. Oto rzeczywisty sens definicji amerykańskiej.

Dlaczego mówię jednym niejakotchem o sukcesach i niepowodzeniach? Bo mają one to samo przeważnie źródło:

- dostrzeżenie ⇔ niedostrzeżenie szansy,
- wykorzystanie ⇔ niewykorzystanie zespołu,
- wykorzystanie ⇔ zmarnowanie pieniędzy.

Dlaczego jednym się udaje, a innym nie? Dlaczego od samego powstania korporacja 3M jest znana ze swej innowacyjności a korporacja IBM z braku takowej?

Wychodzą na boisko dwie piłkarskie drużyny. Jednej drużynie wiatr wieje w plecy, drugiej w twarz. I jest tak dziwnie, że kierunek wiatru zmienia się dokładnie w czasie przerwy, przed zmianą ustawienia zespołów. Jedna drużyna ma jakby więcej zawodników. To wygrywający. Są oni zdani na sukces. Abstrahuując od kantów i machlojek, powiedzieć można, że dzisiejsza wiedza pozwala przygotować drużynę do ciągłych zwycięstw. Jeśli to można robić w sporcie, można tym bardziej w biznesie. Jak, dowiecie się Państwo w trakcie studiów.

Nietrudno dotrzeć do przyczyn czyjegoś niepowodzenia. Tych przyczyn trzeba unikać. Ta swoiście negatywna wiedza nie wystarczy jednak do uczenia się wygrywających strategii działania. Przedsiębiorczość to zawsze tworzenie czegoś nowego. Sukces przedsiębiorcy może więc mieć wiele przesłanek. Dlatego też mówienie o sukcesie jest bez porównania trudniejsze, niż mówienie o porażkach. Może dlatego tak często mówi się i pisze u nas właśnie o niepowodzeniach przedsiębiorców. Ale tym, co popycha nas do przodu, jest sukces. Bo sukces rodzi kolejne sukcesy, a niepowodzenia, najczęściej kolejne niepowodzenia. I dlatego właśnie o sukcesach przedsiębiorców mówić powinniśmy najczęściej.

Stefan Kwiatkowski

Autor – prof. dr Uniwersytetu Warszawskiego jest współzałożycielem Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie, członkiem honorowym TNOiK.

*Miroslaw Wypych*

# Wysoka technika — mała przedsiębiorczość — restrukturyzacja

**Restrukturyzacja, przedsiębiorczość, przemysły wysokiej techniki to pojęcia-atrybuty nierozzerwalnie związane ze współczesnym rozwojem gospodarki światowej. Stają się one również trwałymi elementami dokonującej się transformacji systemowej w gospodarce polskiej. Celem opracowania jest zasygnalizowanie relacji zachodzących między rozwojem przemysłów wysokiej techniki a restrukturyzacją i określenie roli, jaką spełniają w urzeczywistnianiu tej relacji małe przedsiębiorstwa innowacyjne.**

Problematyka restrukturyzacji gospodarki, zwłaszcza restrukturyzacji przemysłu i restrukturyzacji regionów silnie uprzemysłowionych jest w ostatnim okresie przedmiotem szczególnego zainteresowania i poświęca się jej wiele miejsca w publicystyce ekonomicznej. Potrzeba restrukturyzacji jest oczywista i dzisiaj nie trzeba już nikomu tego udowadniać. Restrukturyzacja w warunkach polskich postrzegana jest jako proces adaptacji do wymogów gospodarki rynkowej. Jednakże pojęcie restrukturyzacji jest wieloznaczne, głównie ze względu na różnorodność płaszczyzn występowania procesów restrukturyzacyjnych — czy to w skali całego systemu gospodarczego, poszczególnych dziedzin, branż, regionów, czy też konkretnych podmiotów gospodarczych. Również zakres działań restrukturyzacyjnych jest rozmaicie traktowany, zależnie od tego, jakiego obszaru dotyczy. Niemniej wszystkie spotykane w literaturze definicje restrukturyzacji mają pewien punkt stychny — jest nim cel zmian strukturalnych. Celem tym jest poprawa efektywności gospodarowania, uzyskiwana drogą przebudowy istniejącej struktury gospodarczej w kierunku nadawania jej cech nowoczesności, elastyczności, innowacyjności i adaptacyjności [1].

Obok ukierunkowania na efektywność za podstawowe cechy działań restrukturyzacyjnych uznaje się:

- historyczność (zmiany strukturalne są rezultatem pojawiania się nowych potrzeb społecznych, technik i technologii, materiałów, metod organizacji i zarządzania),

- długofalowość (restrukturyzacja to proces rozwinięty w czasie, skorelowany z wykorzystaniem osiągnięć postępu naukowo-technicznego, wymagający nieustannej dynamiki rozwojowej),

- selektywność (preferowanie rozwoju określonych dziedzin kosztem stagnacji lub zanikania innych; w kontekście podanego określenia restrukturyzacji preferowane powinny być dziedziny związane z postępem naukowo-technicznym, reprezentujące nowoczesność).

Przytoczone cechy akcentują znaczenie wpływu postępu naukowo-technicznego na przebieg procesów restrukturyzacyjnych. Fakt ów, od dawna dostrzegany w krajach wysoko rozwiniętych, w warunkach polskich ma znaczenie szczególne z uwagi na dystans, jaki wytworzył się w technice i technologii w stosunku do krajów wysoko rozwiniętych i na relatywnie wysoką materiałowo- i energochłonność procesów wytwarzania. Wzrost poziomu konkurencyjności i innowacyjności wyrobów polskiego przemysłu i ograniczenie materiałowo- i energochłonności procesów ich wytwarzania można osiągnąć w dwojaki sposób: w drodze importu nowych rozwiązań technicznych i technologicznych lub po-

przez wspieranie rozwoju rodzimych dziedzin reprezentujących wysoki poziom naukowo-techniczny i mających szanse na rynkach zagranicznych. To drugie rozwiązanie stanowi przejaw wykorzystywania w procesie restrukturyzacji rozwoju przemysłów wysokiej techniki.

Wzrost znaczenia przemysłów wysokiej techniki, określanych niekiedy jako przemysły zaawansowane technologicznie, przemysły wytwarzające i przetwarzające wiedzę czy przemysły naukołonne, jest w ostatnich kilkunastu latach jedną z tendencji rozwojowych gospodarki światowej. Ich powstanie i dynamiczny rozwój pozostaje w ścisłym związku z drugą rewolucją naukowo-techniczną, której głównymi kierunkami są: mikroelektronika, cybernetyzacja gospodarki, robotyzacja procesów wytwórczych, inżynieria materiałowa, biotechnologie, energetyka jądrowa i stanowi przejaw coraz ściślejszej integracji działalności naukowej z produkcyjną. Dlatego też przemysły wysokiej techniki można potraktować jako specyficzną formę organizacji produkcji społecznej, wyrażającą symbiozę nauki, techniki i produkcji. Nie chodzi tu więc wyłącznie o przemysły w dosłownym rozumieniu tego słowa (tzn. dziedziny produkcji wykorzystujące najnowocześniejszą technikę i wytwarzające najnowocześniejsze wyroby), lecz również różnego rodzaju układy — integrujące działal-

ność naukową, badawczo-rozwojową i przemysłową – sprawiające, że ci, którzy prowadzą badania naukowe i ci, którzy uruchamiają produkcję na podstawie wyników tych badań często pracują razem i przyczyniają się do tego, aby czas wdrażania wynalazków do praktyki przemysłowej ulegał skracaniu. Najbardziej rozpowszechnionymi układami integrującymi naukę, technikę i produkcję są parki naukowe, technopola, centra innowacji, inkubatory przedsiębiorczości.

Stosunkowo największą rolę przemysły wysokiej techniki odegrały w procesie głębokiej restrukturyzacji gospodarki USA. Od połowy lat siedemdziesiątych czołową pozycję w tym procesie zaczęły zajmować przemysły: lotniczy i kosmiczny, komputerowy, automatyki, robotyki, techniki laserowej, mikroprocesorów, światłowodów, produkcji nowych materiałów, techniki łączności, bioinżynieria. W ciągu dziesięciu lat Amerykanom udało się obniżyć energochłonność wewnętrznego produktu globalnego prawie o 30%, a jego materiałochłonność o 20%. Średnie roczne tempo wzrostu wydajności pracy w naukołłonnych gałęziach przemysłu jest 2,5-3-krotnie wyższe niż przeciętnie w przemyśle przetwórczym, a udział tych gałęzi w inwestycjach przemysłowych przekracza jedną trzecią [2]. Również Japonia, uznawana w latach siedemdziesiątych raczej za imitatora, nie zaś za kraj wynalazczy, obecnie opanowała trzy najwyższe technologie – komputery, półprzewodniki oraz telekomunikację i jest w stanie zawładnąć głównymi kierunkami technologicznymi XXI wieku. W drugiej połowie lat osiemdziesiątych Japonia zaczęła osiągać ogromne nadwyżki w eksporcie wyrobów zaawansowanych technologicznie; są one większe niż nadwyżka osiągnięta przez pozostałe kraje OECD łącznie [3].

Kraje zachodnioeuropejskie w handlu wyrobami zaawansowanymi technologicznie są mniej konkurencyjne, mimo że kwoty wydatkowane na badania i rozwój łącznie w tych krajach znacznie przewyższają środki przeznaczone na ten cel w Japonii. Opóźnienie EWG wynika nie

tyle z braku inwencji, co z zaniedbań w dziedzinie wdrożeń. Państwa EWG przywiązują dużą wagę do badań podstawowych; przeznaczają na nie 40% ogólnych wydatków budżetowych na B+R. Uzasadnia to europejskie pochodzenie takich wielu skokowych osiągnięć w dziedzinie techniki, jak: antybiotyki, radar, pokojowe wykorzystanie energii jądrowej, rekombinacja DNA, magnetowid, tranzystor, światłowodowy, mikroprocesor. Niedorozwój fazy wdrożeniowej oraz mała podatność przemysłu na innowacje powoduje, że wynalazki dokonane i opatentowane w Europie zostają rozwijane i udoskonalane w USA lub Japonii, zapewniając tym krajom sukcesy handlowe. Od połowy lat osiemdziesiątych sytuacja na tym polu powoli ulega zmianie, wraz z wprowadzeniem poprawki i uzupełnienia do Traktatu Rzymskiego, w którym stwierdza się m.in., iż „*Wspólnota stawia sobie za cel wzmocnienie bazy naukowej i technologicznej przemysłu europejskiego i popierania rozwoju jego konkurencyjności międzynarodowej*” [4]. Podjęto realizację wielu wspólnych przedsięwzięć naukowo-technicznych: do najbardziej znanych należą ESPRIT (*European Strategic Programme for Research and Development in Information Technology*) koncentrujący się na rozwoju technologii mikroprocesorowej, nowoczesnych systemów komputerowych i oprogramowania oraz BRITE (*Basis Research in Industrial Technologies for Europe*), którego specyfika sprowadza się do zastosowań nowych technologii w przemyśle: samochodowym, chemicznym, włókienniczym, ceramicznym itp. Niezależnie od tego, realizowane są programy narodowe, które bezpośrednio lub pośrednio stawiają sobie za cel opanowanie określonych dziedzin zaawansowanego technologicznie wyposażenia (np. Fertigungstechnik w Niemczech, The Alvey w Wielkiej Brytanii, Productique we Francji, Technologie Macchaniche we Włoszech).

Jakie wynikają stąd wnioski dla Polski? **Nie istnieje wyraźna luka w gospodarce światowej, której wypełnienie byłoby prostym celem re-**

**strukturyzacji. Oznacza to, że proces restrukturyzacji w pierwszej kolejności powinien być zorientowany na rynek krajowy i ewentualnie europejski. Z tego też punktu widzenia w warunkach polskich restrukturyzacja polegająca na wprowadzeniu znacznej innowacji praktycznie może odbywać się w dowolnym z działów gospodarki. Ważne jest tylko, by innowacje były znaczące. Jeżeli powyższe stwierdzenie jest słuszne, można zastanawiać się, czy łatwiej będzie innowacje uzyskiwać w dziedzinach, w których istnieją już pewne tradycje produkcji, czy w dziedzinach, w których takich tradycji nie ma. Na to pytanie nie ma bezpośredniej odpowiedzi. Zależy to od struktury i bezwzględnych wartości wydatków na badania naukowe i prace rozwojowe, a także od aktywności i efektywności działania kadr naukowo-badawczych. Uwzględniając wciąż znaczący potencjał krajowego zaplecza naukowo-badawczego oraz niewątpliwie jego sukcesy, liczące się także w skali światowej, rozwój przemysłów wysokiej techniki stanowi dużą szansę wzrostu podaży innowacji i powinien być traktowany jako alternatywa w stosunku do importu myśli technicznej i innowacji lub przynajmniej na równi z tym importem, biorąc pod uwagę skalę zmian strukturalnych oraz potrzebę napływu kapitału zagranicznego.**

Z punktu widzenia restrukturyzacji szczególnie godne podkreślenia są następujące cechy przemysłów wysokiej techniki:

- wykorzystywanie technologii materiało- i energooszczędnych,
- stosunkowo małe zapotrzebowanie na usługi transportowe,
- wysoka rozłączność w czasie i przestrzeni procesów wytwórczych,
- dominacja przedsiębiorstw małych i średnich,
- segmentyzacja rynku pracy ze względu na poziom kwalifikacji,
- mała uciążliwość dla środowiska naturalnego.

Wymienione cechy sprawiają, że przemysły wysokiej techniki wykazują znaczny stopień swobody lokalizacyjnej. Siła oddziaływania wymienionych cech jest na tyle duża, że tracą na znaczeniu takie czynniki, jak dostępność transportowa, czy bliskość zaplecza naukowo-badaw-

czego (niewątpliwie ma na to wpływ rozwój środków przekazu informacji). Zachowania przestrzenne przedsiębiorstw wysokiej technologii wskazują, że lokalizują się one zarówno w starych okręgach przemysłowych, w ramach realizacji programów ich restrukturyzacji, na obszarach metropolitarnych, oferujących korzyści aglomeracyjne, jak również w zupełnie nowych, dotychczas nie uprzemysłowionych rejonach, zwłaszcza o szczególnie atrakcyjnych warunkach naturalnych.

Druga istotna kwestia to fakt, że oddziaływanie wysokiej techniki na procesy restrukturyzacyjne ma charakter bezpośredni i pośredni. Oddziaływanie bezpośrednie łączy się z praktycznym wykorzystaniem osiągnięć naukowo-technicznych, co następuje bądź to w drodze tworzenia nowych przedsiębiorstw wysokiej technologii, bądź też poprzez wprowadzanie wysokiej techniki do przedsiębiorstw już istniejących. Powiększanie liczby przedsiębiorstw wysokiej technologii i zwiększanie zatrudnienia w tego typu przedsiębiorstwach w krajach wysoko rozwiniętych jest jednym z głównych celów polityki naukowej i rozwojowej. Doświadczenia wskazują, że przedsiębiorstwa wysokiej techniki nie tylko są źródłem najefektywniejszego eksportu, ale również wpływają na podwyższenie eksportu pozostałej części gospodarki. Oddziaływanie pośrednie wynika z kolei z uwikłania się nowych technologii w różnorodne procesy gospodarcze, społeczne, kulturowe, środowiskowe. Nowe technologie powodują zmiany produkcyjne w innych przemysłach i działach gospodarki, zmiany w systemie powiązań gospodarczych, zmiany w warunkach pracy i sposobie życia ludności. Wysoka technika, wywierając wpływ na wszystkie sfery działalności ludzkiej, inspiruje zmiany strukturalne w ukształtowanych już układach organizacyjnych, przestrzennych i branżowych. Rozróżnienie bezpośrednich i pośrednich konsekwencji rozwoju przemysłów wysokiej techniki oznacza, że odgrywają one istotną rolę nie tylko w realizacji ofensywnej strategii restrukturyzacji, lecz z powodzeniem mogą być wykorzystywane w przed-

sięwzięciach restrukturyzacyjnych o charakterze defensywnym, ukie-runkowanych głównie na modernizację tradycyjnych dziedzin wytwórczości.

W praktycznym wykorzystaniu najnowszych osiągnięć nauki i techniki ważną rolę spełniają przedsiębiorstwa wysokiej technologii. Z reguły są to jednostki małe i średnie. Zdecydowana większość z nich jest powiązana w większym lub mniejszym stopniu z przedsiębiorstwami dużymi, wiele bazuje również na zamówieniach rządowych (w znacznej mierze przeznaczonych na cele militarne). Małe i średnie przedsiębiorstwa nie muszą dokonywać wyborów strategicznych w takim stopniu, jak przedsiębiorstwa duże, pojawia się więc swoisty podział pracy między wielkimi i małymi firmami. W początkowej fazie innowacja nie jest jasno zarysowana na rynek, a w przypadku wytworzenia nowego produktu jego zbyt jest ograniczony. Natomiast **po opanowaniu nowej technologii i otworzeniu się rynku wielkie przedsiębiorstwo, produkując seryjnie, powtórnie zyskuje na znaczeniu. W ten sposób duże przedsiębiorstwo kontroluje procesy innowacyjne bez zasadniczej zmiany dotychczas realizowanej strategii, małe przedsiębiorstwa stają się natomiast swoistymi inkubatorami innowacji produktowych i procesowych i spełniają równocześnie funkcję testowania rynku, biorąc na siebie ryzyko niepowodzenia.** Z powodu trudności przejścia od pomysłu do jego produkcyjnej realizacji, np. w USA jedynie co piąte nowe przedsiębiorstwo funkcjonuje dłużej niż pięć lat. Wykonanie nowego produktu zabiera stosunkowo dużo czasu; 32% nowych wyrobów wdraża się w ciągu 6 miesięcy, 43% wymaga od pół roku do 2 lat, a pozostałe ponad dwa lata [5]. Podejmowanie produkcji nowych wyrobów wymaga ponadto znacznych środków finansowych i dobrej znajomości rynku. Małym firmom brak zarówno jednego jak i drugiego. Utrzymanie się przedsiębiorstw wysokiej technologii na rynku zależy więc nie tylko od takich cech naturalnych, charakteryzujących małe i średnie przedsiębiorstwa, jak skłonność do innowacji i podejmowania ryzyka

czy elastyczność działania, ale również od stwarzania przez otoczenie mechanizmów ułatwiających im start.

Sukces procesu tworzenia nowego przedsiębiorstwa innowacyjnego warunkuje tzw. sześćcian przedsiębiorczości, którego składowe stanowią: [6]

- wysokość, czyli jakość kwalifikacji i suma doświadczeń założycieli przedsiębiorstwa oraz personelu,
- długość, czyli atrakcyjność i trwałość tzw. okazji „rynkowej”,
- szerokość, czyli podaż zasobów niezbędnych do założenia firmy.

O sukcesie przedsiębiorstwa innowacyjnego decyduje ponadto ścisła współpraca między ludźmi o różnych kwalifikacjach: [7]

- ▲ naukowców, którzy dostarczą nowych pomysłów i technologii,
- ▲ finansistów, którzy zdecydują się zainwestować w przedsiębiorstwo o dużym stopniu ryzyka,
- ▲ menedżerów, którzy wspólnie z uczonymi zrealizują pomysły i uruchomią produkcję wykorzystując nowoczesne technologie,
- ▲ handlowców, którzy potrafią sprzedać wyroby wysokiej techniki.

Powyższe względy leżą u podstaw tworzenia wspomnianych już form integracji działalności naukowej, badawczej, rozwojowej i produkcyjnej, służących wspieraniu powstawania i funkcjonowania przedsiębiorstw wysokiej techniki. Szczególną rolę spełniają tu centra innowacji i przedsiębiorczości. Istnieją cztery uzasadnienia ich powstawania: [5]

- uzasadnienie polityczne – odwołuje się do reorganizacji produkcji przy użyciu zaawansowanych technologii; chodzi o adaptację istniejącego potencjału do współczesnych warunków ekonomicznych i społecznych, tworzenie nowych źródeł bogactwa i nowych miejsc pracy,
- uzasadnienie efektywnościowe – w celu sprostania konkurencji międzynarodowej należy poprawić zdolności małych i średnich przedsiębiorstw w tym zakresie, firmy te na ogół prawidłowo reagują na nowe prądy koniunktury, jednakże brak im często doświadczenia w zakresie zarządzania, zwłaszcza w pierwszym okresie działalności,
- uzasadnienie społeczne – nowe

relacje międzyprofesjonalne charakteryzują się znacznie mniejszą hierarchizacją stosunków międzyludzkich, akcentuje się potrzebę współpracy i współzależności,

■ uzasadnienie techniczno-ekonomiczne — opiera się na stwierdzeniu trudności przejścia od pomysłu do jego produkcyjnej realizacji.

Celem form integrujących naukę, technikę i produkcję, obok zwiększania szans przetrwania przedsiębiorstw wysokiej techniki, jest tworzenie miejsc pracy oraz zwiększanie lokalnej dynamiki rozwojowej poprzez wpisanie przedsiębiorstw wysokiej techniki w przestrzeń lokalną i regionalną. Związek między wysoką techniką, małą przedsiębiorczością i restrukturyzacją jest zatem szczególnie wyraźny, gdy rozpatrywany jest w konkretnej przestrzeni. Stanowi on wówczas jeden z przejawów synergii lokalnej, odzwierciedla bowiem współdziałanie różnych instytucji, organizacji, placówek wspierających rozwój przedsiębiorczości [8]. Owo współdziałanie może być ukierunkowane m.in. na wykorzystywanie wysokiej techniki w realizacji programów restrukturyzacji regio-

nów. Na szczeblu makroekonomicznym związek między wysoką techniką, restrukturyzacją i małą przedsiębiorczością dostrzegalny jest w polityce przemysłowej państwa. Z doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych wynika, że cele polityki przemysłowej sprowadzają się do: stymulowania przebiegu zmian strukturalnych, stymulowania innowacyjności, podnoszenia efektywności i międzynarodowej konkurencyjności przemysłu [9]. Realizacji tych celów dokonuje się m.in. przez selektywne oddziaływanie na wybrane obszary gospodarki oraz wybrane dziedziny nauki i techniki, a także przez promocję małych i średnich przedsiębiorstw. Za symptom dostrzegania owej zależności w warunkach polskich uznać można także propozycje powołania Agencji Techniki i Technologii, Agencji Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Funduszu Gwarancji Kredytowych, przedłożone w założeniach polityki przemysłowej [10].

Mirosław Wypych

#### BIBLIOGRAFIA:

[1] KOWALCZUK-JAKUBOWSKA D., MALEWICZ A., *Restrukturyzacja*

*jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, IOPM 1992.

[2] CIAMAGA L., *Światowa gospodarka rynkowa. Zmiany struktury*, PWN 1990.

[3] BOSSAK J., *Japonia. Strategia rozwoju w punkcie zwrotnym*, PWN 1989.

[4] Acte Unique Européen signé à Luxembourg le 12 février 1986 et à Haye le 28 février 1986.

[5] JAŁOWIECKI B., *Nowe przestrzenie produkcji jako czynnik rozwoju regionalnego i lokalnego* [w:] *Restrukturyzacja regionów jako problem współpracy europejskiej*, t. 1, pr. zbior. pod red. B. Jałowickiego, Uniwersytet Warszawski 1991.

[6] KASPERKIEWICZ W., SZLICHCIŃSKI K., *Nowe przedsiębiorstwa innowacyjne*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 3.

[7] POROWSKI S., *Nauka, nowoczesne technologie, pozycja na światowym rynku*, „Wektory Gospodarki” 1989, nr 11/12.

[8] WYPYCH M., *Synergia lokalna a rozwój przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji” 1993, nr 2.

[9] PAZIO N.M. HAHN P., *Polityka przemysłowa w krajach wysoko rozwiniętych*, „Gazeta Przemysłowa i Handlowa” 1991, nr 31.

[10] *Polityka przemysłowa a przekształcenia strukturalne w przemyśle*, Ministerstwo Przemysłu i Handlu, czerwiec 1993.

Autor — prof. nadzw., dr hab. w Katedrze Finansów i Bankowości Uniwersytetu Łódzkiego.



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie  
controllingu

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

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

OSRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

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

Zygmunt Sakowicz

# Pracownicy, właściciele czy menedżerowie?

Najnowszy raport GUS dotyczący procesu przemian własnościowych<sup>1)</sup> stał się kolejną okazją do rozważań na temat poszczególnych ścieżek prywatyzacyjnych. Uwagę obserwatorów zwróciła zwłaszcza relatywnie silna pozycja spółek pracowniczych.

Spółka pracownicza powstaje w wyniku likwidacji przedsiębiorstwa państwowego w trybie artykułu 37 ustawy prywatyzacyjnej<sup>2)</sup>. Organ założycielski może zlikwidować przedsiębiorstwo (za zgodą ministra przekształceń własnościowych) w celu oddania go w odpłatne użytkowanie spółce osób fizycznych (jego pracowników), jeżeli:

- wniosek o likwidację i przekazanie mienia spółce został uchwalony przez radę pracowniczą;
- oddanie mienia następuje na rzecz spółki, do której przystąpiła większość pracowników likwidowanego przedsiębiorstwa;
- współnikami są wyłącznie osoby fizyczne (wyjątki od tej reguły wymagają zgody MPW);
- wysokość kapitału akcyjnego (zakładowego) wynosi co najmniej 20% łącznej wartości funduszu założycielskiego i funduszu likwidowanego przedsiębiorstwa.

Przekazanie następuje po okresie odpłatnego użytkowania na podstawie umowy typu lizingowego, co oznacza, że po spełnieniu przez spółkę określonych warunków (w praktyce: spłata rat w terminie) lizingodawca zobowiązany jest do przeniesienia praw własności na spółkę.

W świetle danych, zebranych przez GUS, spółki pracownicze charakteryzują się relatywnie dobrymi wskaźnikami: rentowność 3,9% (średnia dla spółek objętych procesem prywatyzacji wynosi 4,7%) i zyskowość 14 zł na 1000 zł przychodu (średni wskaźnik jest w tym przypadku ujemny i wynosi - 9 zł). Niepo-

kojący jest jedynie stosunkowo wysoki poziom kosztów wynoszący 96,5% przychodów ogółem. Tyle sucha statystyka.

Ciekawszy i bardziej pogłębiony obraz przemian własnościowych przynosi raport Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową<sup>3)</sup>. Badaniami objęto wprawdzie jedynie 60 firm (w tym 18 przekształconych w spółki pracownicze), ale gruntowna analiza zgromadzonego materiału, przeprowadzona przez autorów, pozwala na sformułowanie kilku wniosków dotyczących tej ścieżki prywatyzacji.

Przejęcie zakładu pracy przez pracowników jest rozwiązaniem ekonomicznie gorszym niż związek z inwestorem strategicznym (najlepiej zagranicznym) – świadczą o tym wymownie wszelkie dane statystyczne i faktu tego nikt nie kwestionuje. Jest to jednak rozwiązanie lepsze od komercjalizacji, która poza formalną zmianą statusu firmy niczego w istocie nie wnosi do przedsiębiorstwa (komercjalizacja pomyślana została jako wstępne stadium przekształceń, do których od trzech lat nie mogło dojść z powodów pozatekonicznych).

Na tym tle, a szczególnie w porównaniu z firmami pozostającymi nadal w posiadaniu państwa, spółki pracownicze wydają się niezłym rozwiązaniem. Jeśli nie ma chętnego inwestora zewnętrznego – jest to czasami rozwiązanie jedyne. Bywa, że decyzja o zawiązaniu spółki jest reakcją na działania podejmowane przez Ministerstwo Przekształceń Własnościowych. Decyzja taka wy-

nika często z niechęcią załogi do potencjalnego nowego właściciela i lęku przed nieznanym. Nie bez znaczenia są też interesy grupowe, nie zawsze tożsame z interesem firmy.

## Główni aktorzy

Stosunek przedstawicieli dyrekcji, rady pracowniczej, związków zawodowych, kadry i załogi do komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego wydaje się zrozumiałą:

**Dyrekcja.** Wejście w układ z właścicielem prywatnym jest dla przeciętnego dyrektora firmy państwowej wielkim wyzwaniem, które niekoniecznie traktowane być musi jako szansa – często kojarzy się z zagrożeniem. Zewnętrzny inwestor może forsować własną wizję rozwoju i realizować ją bez pytania o zdanie dyrektora. Może też znaleźć nowego menedżera. W każdym przypadku pozycja przetargowa dyrektora jest proporcjonalna do kondycji przedsiębiorstwa, a przecież dobrych firm się nie likwiduje, tylko wystawia na sprzedaż.

**Rada pracownicza.** Rada pracownicza odchodzi w niebyt, zastępowana przez organ reprezentujący interesy właściciela. Jej członkowie mogą nie dopuścić do przemian lub stać się zwolennikami przekształceń, jeśli w nowej strukturze zagwarantuje im się nie mniej korzystną pozycję. Odpowiedzialność członków rady wobec załogi jest iluzoryczna (jeśli firma upadnie i tak nikt nie będzie rozliczał rady), a przed nikim więcej rada przecież nie odpowiada.



**Związki zawodowe.** Mimo ustawowych gwarancji praw związkowych każdy związkowiec wie, że pozycja związku zawodowego nigdy już nie będzie tak dobra jak w państwowym zakładzie pracy. Wynika to z korzystnych rozwiązań ustawowych, pozwalających przedsiębiorstwu pokrywać koszty funkcjonowania związków z zysku (lub straty!) przed opodatkowaniem. Dlatego też poparcie związków występuje głównie tam, gdzie sytuacja jest tak tragiczna, że przekształcenie jawi się jako jedyna szansa uniknięcia fizycznej likwidacji firmy.

**Kadra średniego szczebla.** Jest to grupa najbardziej zainteresowana zmianami, bo nie grozi jej redukcja, a racjonalny system wynagradzania w warunkach rozwoju firmy stwarza szansę na wzrost zarobków i możliwości awansu.

**Załoga.** Z raportu IBGR oraz innych źródeł<sup>4)</sup> wynika, że ogół pracowników przedsiębiorstwa rzadko artykułuje niezależne poglądy na temat przekształceń własnościowych, z reguły poddając się wpływowi wymienionych grup opiniotwórczych.

Sprzeciw wobec przemian własnościowych nie jest regułą i zdarzają się przypadki zgodnej współpracy dyirekcji z radą pracowniczą i związkami zawodowymi, przy pełnym poparciu załogi — powyższy spis ukazuje jedynie możliwe pola konfliktów i potencjalnie sprzeczne interesy, które mogą ujawnić się podczas prywatyzacji.

### Wady i zalety

Główną zaletą przekształcenia firmy w spółkę pracowniczą jest likwidacja przedsiębiorstwa państwowego, które, jak wykazują wszelkie dane statystyczne, jest najmniej efektywnym organizmem gospodarczym. Drugą i ostatnią zaletą jest likwidacja napięć społecznych, towarzyszących przekształceniom własnościowym, jako że głównym przeciwnikiem zmian w przedsiębiorstwie są jego pracownicy, a ściślej biorąc ich przedstawiciele.

O ile zalety są wymierne i łatwe do zdefiniowania, o tyle wady lizingu pracowniczego mają charakter warunkowy i dlatego często bywają nie doceniane.

■ Pracownicy, decydujący się przejąć własną firmę, podejmują bardzo ryzykowną inwestycję, ponieważ zabezpieczeniem spłaty kredytu jest nie tyle samo przedsiębiorstwo, ile jego potencjalny rozwój (a więc ich pr z y s z ł e pensje, dywidendy, miejsca pracy itd.). Prognozy trendów gospodarczych w warunkach znacznych wahań koniunktury, wewnętrznej i zewnętrznej niepewności politycznej oraz generalnej słabości mechanizmów regulacyjnych — nawet gdyby udało się je zdobyć (a są bardzo drogie) — obarczone będą tak znacznym błędem, że każdą działalność inwestycyjną w Polsce zaliczyć można do kategorii *venture capital*. Dla pracowników wklajających się w tę grę, substytutem zaplecza kapitałowego są preferencje przyznane im z pobudek politycznych, czyli wbrew rachunkowi ekonomicznemu. T o n i e m u s i skończyć się klęską, podobnie jak kredyt wzięty pod fikcyjne zabezpieczenie m o ż e zostać wykorzystany w zbożnym celu i w terminie spłacony razem z należnymi odsetkami. Jednak banki miewają problemy z odzyskaniem należności nawet tam, gdzie wartość zabezpieczenia przekracza sumę kredytu.

■ Konieczność zgromadzenia 20% wartości przedsiębiorstwa niesie ze sobą dwa ograniczenia: z jednej strony uniemożliwia przejęcie dużej, dobrze prosperującej firmy, a z drugiej nadmiernie forsuje pracowników i finanse firm słabych. W praktyce oznacza to drenaż budżetów domowych i zabiegi w księgowości, żeby fundusze, normalnie niedostępne dla pracowników, przekazać jednak *via* premie, zapomogi, pożyczki czy nagrody okolicznościowe na konto prywatyzatora. Oczywiście ten wysiłek finansowy nie pozostaje bez wpływu na przyszły rozwój firmy i bezpieczeństwo socjalne udziałowców/akcjonariuszy w przypadku ewentualnego fiaska.

■ Spółka, odnosząca w początkowym etapie niemal same sukcesy, prawdopodobnie nie podejmie działań restrukturyzacyjnych, bo:

— aktualnie nie dostrzega takiej konieczności;

— reforma niesie ze sobą koszty;

— istnieje świadomość, że nie wszyscy zyskają w jednakowym stopniu.

■ Niezłe wyniki finansowe osiągnięte w początkowej fazie istnienia spółek pracowniczych (poza tę fazę żadna z nich jeszcze nie wykroczyła) wynikają z nałożenia się kilku czynników:

● likwidację w celu oddania w odpłatne użytkowanie spółce pracowników przeprowadza się w firmach będących jeszcze dość daleko od katastrofy — zupełnego bankruta nie weźmie w lizing nawet najbardziej oddana załoga;

● przekształcenie wiąże się ze znacznym zmniejszeniem obciążeń podatkowych;

● po przejęciu firmy uruchomione zostają rezerwy proste;

● nowa sytuacja wyzwala chęć do działania nawet bez dodatkowej motywacji materialnej oraz impetu w pokonywaniu trudności;

● wszyscy wszystkim „patrzają na ręce”, co na pewien czas zastępuje rutynową kontrolę jakości.

■ Jednym z głównych mankamentów przedsiębiorstw w państwach Europy Środkowej jest brak kapitału. Sytuacja ta nie powstała rok ani dwa lata temu, lecz jest wynikiem konsekwentnego „odsysania” wszelkich środków z gospodarki w poprzednim ustroju. Państwowe firmy miały fikcyjne pieniądze na fikcyjnych kontach w fikcyjnych bankach (realny był tylko „przydział mocy produkcyjnych”). Lizing pracownicy nie rozwiązuje żadnego z problemów, wobec których, z chwilą odzyskania suwerenności ekonomicznej, stanęły polskie przedsiębiorstwa: nie wnosi ani kapitału, ani fachowców od jego zdobywania i pomnażania.

■ W rozwiniętych gospodarkach rynkowych istnieje nadmiar podaży — a dotyczy to także pieniądza, czyli kredytu. Dlatego przy niskiej inflacji stopa procentowa jest umiarkowa-

na, a warunkiem uzyskania kredytu jest czasami wyłącznie dobry pomysł. Niezależnie jednak od oceny jakości pomysłu, jakim jest spółka pracownicza, w Polsce kredyty udzielane są pod solidne zabezpieczenia (najchętniej blokada środków na koncie lub pewne gwarancje bankowe). Hipoteka traktowana jest nieufnie (bo w księgach wieczystych panuje bałagan zaś nieruchomości trudno spieniężyć), a zastaw na środkach produkcji podejrzliwie (brak centralnego rejestru zastawów i jeszcze większe trudności ze sprzedażą). Na dodatek spółka pracownicza nie posiada prawa własności do użytkowanego majątku a jedynie opcję na przejęcie go w przyszłości. Nie należy także zapominać o kłopotach ze spłaceniem kredytu przy realnej stopie procentowej w warunkach dwucyfrowej inflacji.

■ Rola inwestora na rynku finansowym i rola najemnego pracownika są do pogodzenia pod warunkiem, że nie inwestuje się we własną firmę. W przeciwnym razie występuje konflikt interesów, w którym przegrywa przedsiębiorstwo, bo priorytetem właścicieli jest obrona miejsc pracy i wzrost płacy (od tego bezpośrednio zależą losy ich i ich rodzin), natomiast tytuły własności stanowią przede wszystkim gwarancję, że nikt spoza firmy nie będzie próbował wywierać wpływu na jej politykę.

■ Spółka pracownicza potrafi reagować na bieżące zagrożenia, ale nie dostrzega odległych szans i niebezpieczeństw (wskazują na to analizy przeprowadzone przez IBGR). Wynika to nie ze złej woli, tylko z braku odpowiedniej motywacji dla menedżerów — takiej motywacji może dostarczyć tylko właściciel zewnętrzny, dla którego priorytetem jest stały i długofalowy rozwój firmy, a nie bieżąca wypłata pensji.

■ Podział na właścicieli, menedżerów i pracowników najemnych wymyślono po to, żeby każdy mógł — z pożytkiem dla siebie i innych — robić to, co najlepiej umie. Próba łączenia tych ról sprawia, że rozmywa się odpowiedzialność zarówno za podejmowanie decyzji, jak i za

ich realizację. Bez tej odpowiedzialności firma staje się układem o niskiej sprawności — nie uczy się na własnych błędach i nie wykazuje tendencji do ekspansji oraz związanego z nią ryzyka, co w warunkach konkurencji musi doprowadzić do katastrofy.

■ Nośnikiem nowych metod organizacyjnych mogą być wykształceni i odpowiednio motywowani menedżerowie. Przy czym ich rola nie sprowadza się wyłącznie, ani nawet przede wszystkim, do opracowania planów zmian w strukturze przedsiębiorstwa, ale polega na twardym egzekwowaniu wdrożenia tych zmian. Bez wątpienia nowa struktura z punktu widzenia firmy będzie bardziej efektywna, ale niekoniecznie odpowiadać musi poglądom pracowników. W zwykłym (tzn. prywatnym) przedsiębiorstwie decyzje o zmianach podejmuje właściciel, a w spółce pracowniczej decyzję podejmują sami pracownicy. I tutaj występuje znamieny paradoks — pracownicy akceptujący zmiany organizacyjne dobre dla firmy a niekorzystne dla nich samych, powinni być menedżerami lub właścicielami, natomiast nie akceptujący powinni zmienić miejsce pracy (ale nie mogą, bo pracują u siebie).

■ Większość spółek pracowniczych to układy zamknięte. Wynika to z istoty tej formy własności — załoga wykupuje swój zakład po to, żeby się w nim mogła sama rządzić. W ten sposób jednak obrót akcjami (lub udziałami) odbywa się w sztucznie zamkniętym obiegu i w żaden sposób nie wpływa na racjonalność decyzji ekonomicznych.

■ Podstawową cechą identyfikacyjną każdego układu społecznego jest metoda oceny i wymiany osób sprawujących władzę. W spółce akcyjnej zmiana rady nadzorczej i zarządu następuje, jeśli wyniki ekonomiczne nie satysfakcjonują akcjonariuszy; w firmie państwowej wymiana dyrektora może wiązać się ze zmianami ekipy sprawującej władzę polityczną; w spółce pracowniczej rada nadzorcza jest praktycznie „nie do ruszenia”, a zarząd może zostać zmie-

niony w wyniku nie dość wysokiej dynamiki płac, natomiast ma duże szanse przetrwania fiaska negocjacji na temat utworzenia *joint-venture* z bogatym partnerem zagranicznym.

Przedstawione powyżej pola konfliktów pomiędzy racjonalnością ekonomiczną a interesami załogi tworzącej spółkę pracowniczą, stanowią spis potencjalnych niebezpieczeństw, nie zaś katalog niezbywalnych cech tej formy własności. Natomiast niewątpliwe zagrożenie niesie ze sobą dość popularny pogląd, jakoby własność pracownicza była w jakimkolwiek sensie „wyższym” stopniem organizacji majątku produkcyjnego. Ideologiczne uprzedzenia do własności prywatnej i nierealne oczekiwania związane z „kredytem niemonetarnym” prowadzić mogą do prób stworzenia nowej utopii. Spółki pracownicze mogą być rozwiązaniem przejściowym, stosowanym z dużą ostrożnością w szczególnych przypadkach, wobec małych i średnich przedsiębiorstw rokujących nadzieje na rozwój. Traktowanie ich jako remedium na kłopoty całej gospodarki, lub choćby jej znaczącej części, byłoby poważnym błędem.

Zygmunt Sakowicz

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych według stanu na 31.03.1993 r., GUS, Warszawa 1993.
- <sup>2)</sup> Ustawa z dn. 13 lipca 1990 o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. z 1990 r. Nr 51, poz. 298 i z 1991 r. Nr 60, poz. 253).
- <sup>3)</sup> J.M. Dąbrowski, M. Federowicz, T. Kamiński, J. Szomburg, *Monitoring prywatyzacji. Trzeci raport z badań*, IBGR, Warszawa — Gdańsk, luty 1993 r.
- <sup>4)</sup> SMG/KRC Poland, *Mass Privatization Project. Case study. Summary report*, Warszawa 1993.

*Bogdan Nogalski*

# Bariery i zagrożenia rozwoju spółek akcyjnych

Tworzenie z przedsiębiorstw państwowych spółek akcyjnych oraz ich rozwój ograniczają pewne bariery i zagrożenia. Możemy je generalnie podzielić na ekonomiczne i pozaekonomiczne.

Najniebezpieczniejszym zagrożeniem ekonomicznym dla spółek akcyjnych jest głęboki kryzys gospodarczy w Polsce. W sytuacji, gdy znaczna część społeczeństwa posiada środki finansowe, pozwalające jedynie na zaspokojenie potrzeb podstawowych, nie może być mowy o tym, aby wzięła udział w prywatyzacji i kupowała akcje oferowane przez powstające spółki.

Wysoka stopa procentowa, mająca na celu ograniczenie inflacji, zachęca obywateli raczej do przechowywania swoich pieniędzy w bankach, niż ryzykownego inwestowania ich w akcje.

Nawet w przypadku, gdy spółce akcyjnej uda się sprzedać wyemitowane akcje, to i tak jej rozwój staje pod znakiem zapytania. Ograniczony popyt społeczeństwa utrudnia sprzedaż towarów na rynku wewnętrznym. Eksport towarów jest również utrudniony, w wyniku załamania się handlu z byłym ZSRR oraz zerwania więzi handlowych z byłą NRD po zjednoczeniu Niemiec.

Pozaeconomiczną barierą, występującą w niektórych przedsiębiorstwach państwowych, jest blokowanie ich prywatyzacji przez załogi. Występowanie przeciwko przekształceniom własnościowym wynika z obawy przed utratą pracy. Najbardziej o własny los obawiają się pracownicy wydziałów, które nie przynoszą zysków; oni to w pierwszej kolejności zostaliby zwolnieni po przeprowadzeniu prywatyzacji. Komercjalizacja pociąga za sobą jednocześnie eliminację wszechwładzy rady pracowniczej, co oznacza utratę wpływu na decyzje strategiczne firmy przez załogę.

Jeżeli dojdzie już do przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną, to wyłania się natychmiast nowe zagrożenie dla jej rozwoju. Jest nim fakt, że nowy zarząd najczęściej złożony jest z byłej dyrekcji, natomiast rada nadzorcza obsadzona jest w 1/3 przez dawną radę pracowniczą; nie mają one nowej wspólnej koncepcji rozwoju firmy, czego dowodem są analizy Najwyższej Izby Kontroli, z których wynika, że w większości badanych spółek Skarbu Państwa nastąpił spadek produkcji i wzrost zobowiązań, a także pogorszenie się wyniku finansowego i rentowności.

Kolejnym niebezpieczeństwem dla spółek akcyjnych jest zdominowanie ich przez pracowników. Większość spośród sprywatyzowanych przedsiębiorstw dokonało tego w drodze likwidacji, co oznacza w praktyce tworzenie spółek pracowniczych, w których nie ma właściciela, brakuje środków na inwestycje, a załogi bronią się przed przekazaniem poważnych udziałów obcym inwestorom, godząc się jedynie na udziały w tej wysokości, co załoga.

Istotnym zagrożeniem dla procesu przekształcania przedsiębiorstw państwowych w spółki akcyjne może być seria ogłaszania upadłości (którą rozpoczął „Ponar” SA) przez nowo powstałe spółki akcyjne. Ich przykład może zrazić do prywatyzacji dyrekcje i załogi innych przedsiębiorstw, co znacznie wydłuży proces przekształcania gospodarki. Nie należy więc prywatyzować bankrutów, a jedynie te przedsiębiorstwa, które charakteryzują się dobrą kondycją finansową i mają plan modernizacji potencjału produkcyjnego.

Do zagrożeń ekonomicznych zaliczyć możemy także problem zbyt dużego rozdrobnienia własności akcji. Właściciele małej liczby akcji zainteresowani są z reguły wysoką dywidendą oraz wysokim kursem

swoich walorów. Mogą więc uchwałą walnego zgromadzenia przeznaczyć większość zysku spółki na dywidendy. Tym samym zostają automatycznie zmniejszone nakłady na inwestycje, badania, marketing. W konsekwencji spółka nie jest w stanie dotrzymać kroku konkurencji przeznaczającej większe sumy na inwestycje. Jej towary stają się coraz mniej atrakcyjne w porównaniu z innymi. Spółka traci klientów, zmniejszają się jej obroty, a tym samym zysk. To z kolei prowadzi do zmniejszenia dywidend i spadku akcji na giełdzie. Właściciele akcji danej spółki gwałtownie wyzbywają się ich. Spółka nie ma możliwości zdobycia funduszy poprzez kolejną emisję akcji i ogłasza upadłość.

Konieczne jest zatem istnienie w każdej spółce akcyjnej co najmniej jednego aktywnego inwestora, który będzie zainteresowany rozwojem spółki. Posiadając pakiet kontrolny, będzie mógł przegłosować na walnym zgromadzeniu przeznaczenie znacznej części zysków na inwestycje, które zapewnią rozwój firmy.

Z uwagi na potencjalnie dużą liczbę spółek akcyjnych, mogących powstać w Polsce oraz ograniczone możliwości rodzimego kapitału, należy zlikwidować wszelkie bariery utrudniające dostęp obcych inwestorów, którzy staliby się aktywnymi inwestorami w polskich spółkach akcyjnych. Należy przede wszystkim uregulować kwestię własności ziemi, która jest warunkiem inwestowania zachodniego biznesu.

Zachodni inwestorzy zapewniliby niezbędne polskim spółkom kredyty, technologie, kanały zbytu, a także przekazaliby umiejętności menedżerskie, których dyrektorzy przedsiębiorstw krajowych w większości nie mają w nadmiarze.

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

Andrzej Jaki

# Analiza wartości dodanej

Analiza kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa obejmuje wiele działów i obszarów, w ramach których ocenie poddaje się m.in. racjonalność wykorzystania zasobów rzeczowych i osobowych czynników produkcji oraz strumieni nakładów finansowych. Odbyna się to poprzez porównanie tych wielkości z wynikami finansowymi przedsiębiorstwa, których odzwierciedleniem jest wartość wytworzonej sprzedaży (bądź sprzedaży netto) oraz wyniku finansowego w postaci zysku netto, brutto, operacyjnego bądź zysku na działalności gospodarczej.

Oparcie tego rodzaju analizy wyłącznie na mierniku wartości sprzedaży ma tę zasadniczą wadę, że nie uwzględnia źródeł powstawania tej wartości. Na wartość sprzedaży składają się bowiem różnorodne elementy, mające różne źródło pochodzenia. Zaliczamy do nich:

- wartość zakupionych surowców i materiałów,
  - wartość wykorzystanych usług obcych,
  - wartość amortyzacji z tytułu eksploatacji majątku trwałego,
  - wartość wypłaconych wynagrodzeń oraz innych w związku z nimi nakładów (narzuty),
  - wartość zapłaconych podatków,
  - wartość odsetek zapłaconych z tytułu angażowania kapitału obcego,
  - wartość wytworzonego zysku netto,
  - w przypadku przedsiębiorstw państwowych również wartość zapłaconej dywidendy majątkowej.
- Na podstawie powyższego wyliczenia wyróżnić można następujące kierunki rozdysponowania środków stanowiących łącznie wartość sprzedaży przedsiębiorstwa<sup>1)</sup>:
- dostawcy surowców, materiałów i usług,
  - pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie, otrzymujący wynagrodzenie za świadczoną pracę,
  - budżet państwa czerpiący dochody z podatków, a w przypadku

przedsiębiorstw państwowych również z dywidendy majątkowej,

- instytucje ubezpieczeniowe otrzymujące składki na ubezpieczenie społeczne pracowników,
- kredytodawcy otrzymujący odsetki za udostępniony przedsiębiorstwu kapitał,
- właściciele przedsiębiorstwa otrzymujący do swojej dyspozycji zysk netto oraz amortyzację umożliwiającą odtwarzanie zużytego majątku trwałego. W tym miejscu należy zauważyć, iż zysk netto podlega – zgodnie z decyzją właścicieli przedsiębiorstwa – podziałowi na część przeznaczoną na cele rozwojowe przedsiębiorstwa oraz część zasilającą osobiste dochody jego właścicieli i wypłacaną w postaci dywidendy. Często jako jednego z beneficjentów wymienia się również przedsiębiorstwo, które jako podmiot gospodarujący jest własnością akcjonariuszy. Jego udział sprowadza się do części zysku przeznaczonego na cele rozwojowe oraz amortyzacji<sup>2)</sup>. W takim przypadku udział właścicieli obejmuje tylko wypłaty z zysku (dywidendę). Pośrednio są oni jednak również dysponentami pozostałej części zysku oraz amortyzacji (jako właściciele przedsiębiorstwa).

Analiza wyliczonych kierunków wydatkowania środków wchodzących w skład wartości sprzedaży i związanych z nimi ich beneficjentów pozwala podzielić je na te, które swoje źródło mają poza przedsiębiorstwem oraz te, które zostały wytworzone w przedsiębiorstwie w toku działalności produkcyjnej i usługowej. Pierwsza grupa jest równa sumie wartości zakupionych surowców, materiałów oraz usług i obejmuje pierwszą z wymienionych grup beneficjentów. Pozostałe elementy zostały wytworzone bezpośrednio w przedsiębiorstwie i stanowią łącznie rzeczywisty jego wkład w wytworzoną produkcję. Podlega on podziałowi pomiędzy pozostałe grupy zaangażowane bezpośrednio bądź pośrednio w działalność gospodarczą. Suma wartości tych elementów

określana jest mianem wartości dodanej (*Value Added, Wertschöpfung*). Można ją wyrazić za pomocą wzoru<sup>3)</sup>:

$$WD = WF + A + T + O + KP \quad (1)$$

gdzie:

- WD – wartość dodana,
- WF – zysk netto,
- A – amortyzacja,
- T – podatki (dochodowy + ewentualnie PPWW),
- O – odsetki,
- KP – koszty pracy (wynagrodzenia brutto + narzuty).

Formułę (1) można również wyrazić wzorem:

$$WD = EBIT + A + KP \quad (2)$$

gdzie:

- EBIT – zysk przed opodatkowaniem i zapłaceniem odsetek,
- pozostałe oznaczenia tak jak uprzednio.

Wartość dodana odzwierciedla zatem rzeczywisty wkład przedsiębiorstwa w wytworzoną sprzedaż. Jego ilustrację stanowi tzw. wskaźnik wartości dodanej wyrażający się wzorem:

$$WWD = \frac{WD}{S} \times 100\% \quad (3)$$

gdzie:

- WWD – wskaźnik wartości dodanej,
- S – wartość sprzedaży (netto).

Powyższy wskaźnik obrazuje również stopień przetwórstwa wytworzonej przez przedsiębiorstwo produkcji. Im wyższa jest jego wartość, tym mniej świadczeń zostało przejętych od innych podmiotów gospodarczych<sup>4)</sup>.

Wprowadzenie podatku od wartości dodanej (VAT) zwanego także podatkiem od towarów i usług (PTU) umożliwi obliczanie zarówno wartości dodanej brutto (WD + VAT), jak i wartości dodanej netto (WD).

Miernik wartości dodanej może być również wykorzystywany przy konstrukcji wskaźników ilustrują-

cych efektywność zaangażowanych czynników produkcji. Do wymienionych wskaźników można zaliczyć<sup>5)</sup>:

– wskaźnik wartości dodanej na jednego zatrudnionego będący formą wskaźnika wydajności pracy a opisywany wzorem:

$$W(WD) = \frac{WD}{Z} \quad (4)$$

gdzie:

W(WD) – wskaźnik wartości dodanej na jednego zatrudnionego,  
Z – wielkość zatrudnienia,  
– pozostałe oznaczenia tak jak uprzednio.

– wskaźnik wartości dodanej na jednostkę kosztów pracy, który umożliwia pomiar efektywności nakładów na pracę żywą:

$$EZ(WD) = \frac{WD}{KP} \quad (5)$$

gdzie:

EZ(WD) – wskaźnik wartości dodanej na jednostkę kosztów pracy,  
– pozostałe oznaczenia tak jak uprzednio.

– wskaźnik wartości dodanej na jednostkę majątku trwałego stanowiący formę wskaźnika jego produktywności:

$$E(WD) = \frac{WD}{M} \quad (6)$$

gdzie:

E(WD) – wskaźnik wartości dodanej na jednostkę majątku trwałego,  
M – wartość majątku trwałego,  
– pozostałe oznaczenia tak jak uprzednio.

Wymienione wskaźniki umożliwiają porównanie zarówno w ujęciu statycznym (np. pomiędzy przedsiębiorstwami, branżami, gałęziami), jak i dynamicznym (w dłuższym okresie). Kształtowanie się ich wartości w poszczególnych latach analizowanego okresu informuje o tempach zmian poziomu wartości dodanej oraz poszczególnych czynników produkcji, a tym samym pozwala ocenić ich efektywność.

Biorąc pod uwagę podział wytworzonej w przedsiębiorstwie wartości dodanej celowym wydaje się być również analizowanie procentowej struktury jej rozdysponowania. Pozwoli to określić udziały pracowników, budżetu, kredytodawców oraz właścicieli przedsiębiorstwa w war-

tości dodanej. Do tego typu wskaźników zaliczamy m.in.<sup>6)</sup>:

– wskaźnik udziału pracowników w wartości dodanej (pracochłonność wartości dodanej):

$$P(WD) = \frac{WB}{WD} \quad (7)$$

gdzie:

P(WD) – wskaźnik udziału pracowników w wartości dodanej,  
WB – wynagrodzenia brutto,  
– pozostałe oznaczenia tak jak uprzednio.

– wskaźnik udziału właścicieli przedsiębiorstwa w wartości dodanej:

$$UW(WD) = \frac{WF + A}{WD} \quad (8)$$

gdzie:

UW(WD) – wskaźnik udziału właścicieli przedsiębiorstwa w wartości dodanej,  
– pozostałe oznaczenia tak jak uprzednio.

Ostatni z wymienionych wskaźników jest jeszcze jedną z form wskaźnika rentowności. Należy jednak w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, iż o ile część zysku netto może być przeznaczona na cele konsumpcyjne właścicieli, o tyle amortyzacja w całości pozostaje w przedsiębiorstwie dla celów restytucji majątku trwałego. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na jeszcze jeden wskaźnik, informujący o udziale przedsiębiorstwa (a więc tylko pośrednio jego właścicieli) w wartości dodanej. Wspomniany wskaźnik opisuje wzór:

$$PR(WD) = \frac{WF' + A}{WD} \quad (9)$$

gdzie:

PR(WD) – wskaźnik udziału przedsiębiorstwa w wartości dodanej,  
WF' – zysk po wypłaceniu dywidend,  
– pozostałe oznaczenia tak jak uprzednio.

Powyższy wskaźnik informuje o stopniu wykorzystania wartości dodanej na cele restytucyjne i rozwojowe przedsiębiorstwa. Wysoki poziom wskaźnika wskazuje zatem na pozostawianie dużej części wartości dodanej w przedsiębiorstwie. Jeśli towarzyszy temu nie tylko odtwarzanie zużytego majątku trwałego, ale i jego rozwój, a to prowadzi do

wzrostu wartości tego majątku, co w powiązaniu z rosnącą rentownością przedsiębiorstwa znajduje swoje odzwierciedlenie we wzroście jego wartości rynkowej.

Porównanie wielkości dwóch ostatnich wskaźników informuje o stopniu konsumpcji wartości dodanej przez właścicieli przedsiębiorstwa, którego ilustracją jest wskaźnik:

$$D(WD) = \frac{D}{WD} \quad (10)$$

gdzie:

D(WD) – wskaźnik udziału dywidendy w wartości dodanej,  
D – suma wartości rocznych dywidend z zysku,  
– pozostałe oznaczenia tak jak uprzednio.

Wskaźnik ten, stanowiący różnicę wskaźników (8) i (9), jest ściśle powiązany z wielkością wskaźnika stopy wypłat dywidendy (*dividend payout*) będącego ilorazem dywidend oraz zysku netto.

Jak łatwo zauważyć, analiza wartości dodanej ściśle wiąże się z analizą rentowności przedsiębiorstwa prowadzoną zarówno przez jego aktualnych właścicieli, jak i potencjalnych inwestorów. Dla przedsiębiorstw notowanych na giełdzie możliwe staje się w takim przypadku wykorzystanie wielu wskaźników rynku kapitałowego<sup>7)</sup>.

#### PRZYPISY:

- 1) G. SULZ, *Buchhaltung und Bilanzierung. Bilanzanalyse*, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 1992, s. 104-105.
- 2) K. HEDDERWICK, *Ekonomiczno-financeowa analiza przedsiębiorstw*, KK NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1992, s. 57.
- 3) G. SULZ, op.cit., s. 102.
- 4) G. SULZ, op. cit., s. 106.
- 5) K. HEDDERWICK, op. cit., s. 52-54 oraz G. SULZ, op. cit., s. 105-106.
- 6) K. HEDDERWICK, op. cit., s. 57-58.
- 7) Temat wskaźników rynku kapitałowego i ich wykorzystania przy ocenie akcji poruszają m.in. T. WAŚNIEWSKI i Z. MIKLEWICZ w artykułach *Analiza papierów wartościowych – akcje*, „Przegląd Organizacji”, 1992, nr 8, s. 22-24 oraz *Wskaźniki rynku kapitałowego*, „Rachunkowość”, 1992, nr 4, s. 89-91.

Tadeusz Waśniewski

# Rachunki funduszowe w ustalaniu i ocenie przepływu kapitałów

Niezależnie od bilansu i rachunku wyników sporządza się w niektórych państwach EWG jeszcze dodatkowe sprawozdania, a mianowicie:

- sprawozdanie o gospodarce środkami pieniężnymi, które odzwierciedla:

- ▲ obraz przepływu środków pieniężnych (*cash flow*),

- ▲ kierunki ich zagospodarowania;

- sprawozdanie o pozycji finansowej przedsiębiorstwa, przedstawiające:

- ▲ źródła funduszy przedsiębiorstwa,

- ▲ sposoby ich zastosowania.

Z uwagi na zbliżoną treść obu sprawozdań sporządza się często w praktyce gospodarki rynkowej tylko jedno sprawozdanie pod nazwą „Rachunek przepływu kapitałów (funduszy)”<sup>1)</sup>.

Przejrzyste przedstawienie źródeł pochodzenia środków (zasobów) oraz ściśle określenie kierunków ich wykorzystania (zapotrzebowania) pozwala na ocenę zmian w majątku i źródłach ich finansowania, co stanowi podstawę do analizy aktywności ekonomicznej, rozwoju przedsiębiorstwa i jego pozycji finansowej. Ustalanie przepływów kapitałów przeprowadza się za pomocą specjalnych rachunków okresowych. W przeciwstawieniu do bilansu sprawozdawczego nie ujmuje się w nim stanu zapasów majątku i kapitału, ale wyłącznie ich zmiany – ruch. O ile w rachunku wyników przedstawia się tylko procesy mające wpływ na rynek, to w rachunkach przepływów kapitałów uwzględnia się również zmiany (ruch) pozycji majątkowych i źródeł ich finansowania, które nie rzutują bezpośrednio na poziom zysku.

Przy zestawianiu rachunku przepływu kapitałów odzwierciedla się

zmiany, które znajdują swój wyraz w kolejnych bilansach. Zmiany te można przedstawić następująco:

- w bilansie początkowym suma aktywów ogółem wskazuje na majątek, jakim przedsiębiorstwo dysponuje, a suma pasywów ogółem określa źródła pokrycia tego majątku (finansowania),

- każdy wzrost aktywów (np. zwiększenie składników majątku trwałego – nowe inwestycje lub majątku obrotowego – zapasów krótkoterminowych, papierów wartościowych itp.) tworzy zapotrzebowanie na nowy kapitał – pasywa (źródła finansowania), ale zmniejszenie się pozycji pasywów, np. spłata kredytu lub zobowiązań, wywołuje ten sam skutek, tj. wydatkowanie środków pieniężnych,

- zwiększenie się pozycji pasywów (np. kapitałów, rezerw kapitałowych, kredytów itp.), a także spadek aktywów (np. stanu zapasów, gotówki itp.), będzie wywoływał skutek odwrotny, tzn. przyrost nowych źródeł finansowania zasobów.

Dlatego też przy zestawianiu rachunku przepływów kapitałów grupuje się poszczególne pozycje według dwóch kryteriów:

- źródeł pochodzenia środków (zasobów),

- kierunków wykorzystania środków (zapotrzebowania).

**Do źródeł pochodzenia środków zalicza się m.in.:**

- ▲ zysk netto,

- ▲ amortyzację (włączenie amortyzacji do kosztów nie wymaga dokonywania wydatków pieniężnych),

- ▲ wzrost kapitałów (np. kapitału akcyjnego, udziałowego, rezerwowego, kapitału indywidualnego właściciela),

- ▲ zwiększenie rezerw kapitałowych,

- ▲ zwiększenie zadłużenia,

- ▲ zmniejszenie stanu należności,
- ▲ zmniejszenie stanu środków pieniężnych itp.

**Kierunki wykorzystania zasobów finansowych obejmują m.in.:**

- ▲ wzrost stanu majątku trwałego (wartość netto + amortyzacja),

- ▲ zwiększenie wartości niematerialnych i prawnych (wartość netto + amortyzacja),

- ▲ wzrost finansowych składników majątku trwałego,

- ▲ zwiększenie zapasów,

- ▲ wzrost środków pieniężnych,

- ▲ zmniejszenie stanu kredytów (spłata kredytów),

- ▲ spadek zobowiązań (spłata zobowiązań) itp.

Rachunki przepływów kapitałów pokazują zmiany stanu pozycji bilansowych w ciągu badanego okresu i powinny odpowiadać na pytania:

- w jaki sposób został wydatkowany zysk,

- w jakim stopniu przyczynił się zysk do wzrostu inwestycji,

- w jaki sposób sfinansowano wzrost udziałów w innych firmach oraz przyrost majątku obrotowego.

W dziedzinie ustalania przepływów kapitałów istnieje w literaturze wiele różnic pojęciowych. W praktyce gospodarczej przedsiębiorstw wyróżnia się następujące rodzaje rachunków przepływów kapitałów<sup>2)</sup>:

- bilans różnic,

- bilans rachunku,

- rachunki funduszowe.

W teorii i praktyce przedsiębiorstw RFN spotyka się bardzo oryginalny a zarazem specyficzny sposób badania przepływów kapitałów za pomocą tzw. rachunków funduszowych. Przez pojęcie „fundusz” rozumie się sumę stanów, wynikającą z wybranych kont aktywów i pa-

sywów – traktowanych jako całość w sensie księgowym. Tak całościowo ujęty „fundusz” zmienia się przez:

- wpływy środków do tego funduszu,
- wypływy (rozchody) środków z tego funduszu.

Zależnie od przyjętego wariantu wyodrębnia się do badań odpowiedni fundusz, np.:

- fundusz pieniężny,
- fundusz środków płynnych,
- fundusz środków obrotowych netto.

Po wyborze określonego „funduszu” włącza się do niego konta aktywów, które spełniają funkcje, wynikające z danego funduszu, a przeciwstawia się im określone konta pasywów, wyrażające dany fundusz. Stan funduszu zmienia się, gdy np. łączny potencjał funduszu w aktywach wzrósł w wyższym stopniu, aniżeli suma zmian występujących na odpowiadających mu kontach pasywów, lub gdy ma miejsce odwrotne zjawisko. W przypadku zais-

tnienia zmiany „funduszu” zmienia się także „rachunek przeciwstawny”. Dlatego też saldo „funduszu” może być obliczone zarówno na kontach „funduszowych”, jak i kontach „rachunku przeciwstawnego”. Wzajemne powiązania i zmiany zachodzące między „funduszem” a „rachunkiem przeciwstawnym” ilustruje schemat:

gdzie:

- konta „funduszowe”  
Af – aktywne konta funduszu,  
Pf – pasywne konta funduszu,
- konta „rachunku przeciwstawnego”,  
Ag – aktywne konta przeciwstawne,  
Pg – pasywne konta przeciwstawne.

Przedstawione na schemacie zmiany można wyrazić w formie równań:

- Rachunek funduszowy (dowód płynności)

$$F = Af^+ + Pf^- - Af^- + Pf^+$$

zmiana funduszu      wpływy funduszu      wypływy (rozchody) funduszu

- Rachunek przeciwstawny (przeplwy kapitału)

$$F = Ag^- + Pg^+ - Ag^+ + Pg^-$$

zmiana funduszu      pochodzenie (źródła) środków funduszu      wykorzystanie środków funduszu

W przykładzie ilustrującym podane zmiany zachodzące między „funduszem” a „rachunkiem przeciwstawnym” przyjęto oryginalne dane wynikające z bilansu sprawozdawczego przedsiębiorstwa „X”:

„Rachunek przeciwstawny”

- Pochodzenie środków o charakterze długoterminowym (pochodzenie funduszu)

Kapitał (wzrost)	0
Długookresowe zobowiązania (wzrost)	31
Cash flow	924
Razem pochodzenie (źródła) funduszu	955

- Wykorzystanie środków na długoterminowe związanie kapitału (wykorzystanie funduszu)

Zmniejszenie kapitału (dywidenda)	167
Inwestycje (przyrost majątku trwałego brutto)	1155
Splata długoterminowych zobowiązań	—
Razem wykorzystanie funduszu	1322

Zmiana funduszu środków obrotowych netto (*working capital* — 955 - 1322 = -367) -367

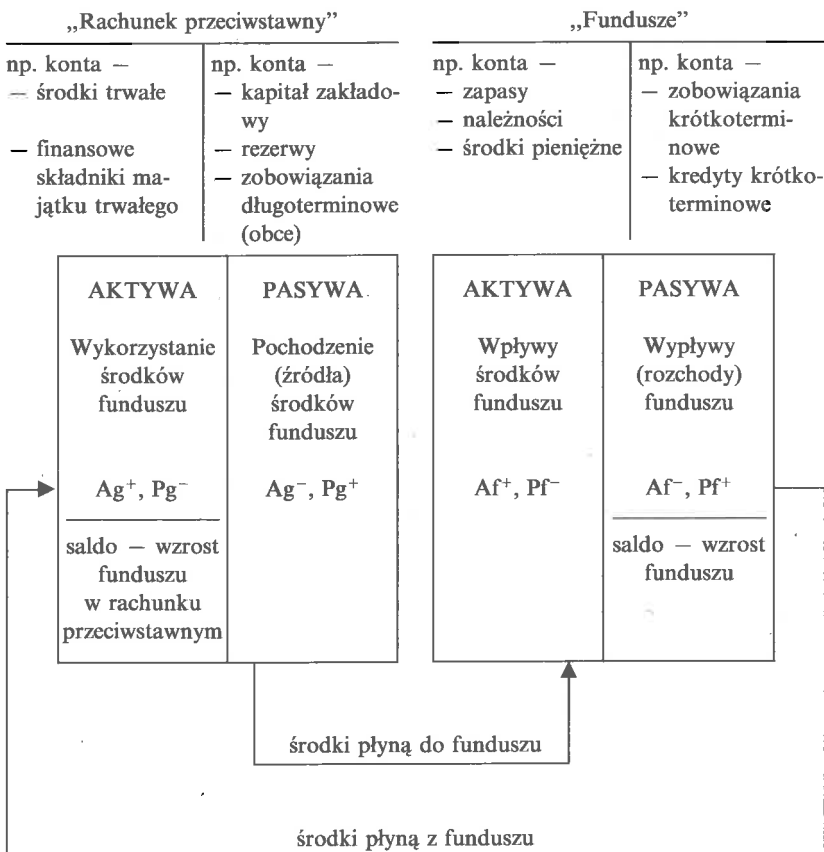
Przedstawiona sytuacja oznacza, że wykorzystanie środków na długoterminowe związanie kapitału (aktywa 1322) przekracza przyrost pochodzenia (źródeł) środków (pasywa 955). Tym samym stan pokrycia środków obrotowych kapitałami długoterminowymi obniżył się, co jest równoznaczne ze zmniejszeniem się „funduszu” – kapitału pracującego. Potwierdzają to w pełni dalsze obliczenia:

„Rachunek funduszu”

- Wpływy funduszu – wykorzystanie (kapitału pracującego) –

Wzrost zapasów	75
Zakup własnych akcji	40

Schemat



Wzrost należności	1
Zmniejszenie zobowiązań z tytułu dostaw	142
Razem przychody	258

■ Wpływy (rozchody) funduszu – pochodzenie (źródła) środków –	
Zmniejszenie stanu należności z tytułu dostaw	10
Zmniejszenie środków płynnych	364
Zmniejszenie pozostałych środków obrotowych	56
Wzrost innych zobowiązań	195
Razem wypływy (rozchody)	625

Zmiana funduszu środków obrotowych netto (*working capital* – 258 - 625 = -367) -367

Zaprezentowane obliczenia wykazują zmniejszenie kapitału pracującego, które zostało przeznaczone na długoterminowe związanie kapitału.

Dokonane obliczenia końcowe można również przedstawić w formie księgowej:

#### „Rachunek przeciwstawny”

Wykorzystanie środków na długoterminowe związanie kapitału	1322	Pochodzenie środków o charakterze długoterminowym	955
		Wzrost środków długoterminowo związanych a zmniejszenie „funduszu” (kapitału pracującego)	367
	1322		1322

#### „Rachunek funduszu”

Wpływy „funduszu” (kapitału pracującego)	258	Wpływy (rozchody) „funduszu” (kapitału pracującego)	625
Zmniejszenie „funduszu” (kapitału pracującego)	367		
	625		625

#### Łączne zestawienie zmian

Wykorzystanie środków na długoterminowe związanie kapitału	1322	Pochodzenie środków o charakterze długoterminowym	955
Wpływy „funduszu” (kapitału pracującego)	258	Wpływy (rozchody) „funduszu” kapitału pracującego	625
	1580		1580

Z przeprowadzonych obliczeń i zapisów księgowych wynika, że w badanym okresie nastąpiło zmniejszenie „funduszu” – kapitału pracującego i równoczesny wzrost długoterminowego związania środków w majątku trwałym o 367 (rachunek przeciwstawny).

W RFN były prowadzone prace nad ujednoczeniem przepływów kapitałów. W ich wyniku wskazano na możliwość wyodrębnienia różnych „funduszy”, które zależnie od przyjętych celów analizy finansowej mogą obejmować:

- środki płynne netto,
- środki pieniężne netto,
- środki obrotowe netto (*working capital*).

W związku z tym ustalono także schematy obejmujące przyporządkowane poszczególnym „funduszom” odpowiadające im konta pasywów.

Do oceny płynności funduszowe

ujęcia są lepsze niż inne formy rachunków przepływów kapitałów. Ponadto istnieją jeszcze możliwości dodatkowego zwiększenia ich wartości poznawczej przez:

- ustalenie relacji wybranego „funduszu” do odpowiedniego rodzaju kapitału, np. kapitału całkowitego, kapitału własnego,
- przeprowadzenie porównań międzyzakładowych,
- dokonywanie porównań z planem i za lata ubiegłe.

Trzeba podkreślić, że w analizie zewnętrznej „rachunki funduszowe” nie mogą dostarczyć więcej informacji, niż to wynika z danych bilansu i rachunku wyników. Jednak pozytywna rola „rachunków funduszowych” w analizie zewnętrznej wynika przede wszystkim z faktu, że określone aktywa i pasywa są odpowiednio powiązane poziomo z punktu widzenia zasad finansowania i płynności, co ułatwia ocenę i zwiększa wartość poznawczą danych bilansu i rachunku wyników.

Wydaje się, że duża wartość poznawcza przepływów kapitałów powinna jak najszybciej być włączona do analizy finansowej wszystkich przedsiębiorstw (nie tylko w ramach procesów prywatyzacji), a w dalszej przyszłości zagadnienia te należy objąć obowiązkową sprawozdawczością finansową.

Tadeusz Waśniewski

#### PRZYPISY:

- <sup>1)</sup> Por. *Zasady prowadzenia rachunkowości w krajach zachodnich*, praca zbiorowa, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Zarząd Główny, Warszawa 1989, s. 4.
- <sup>2)</sup> Aby odzwierciedlić przepływ kapitałów stosuje się głównie „bilans różnic” i „bilans ruchu”, natomiast „rachunki finansowe” nie zostały dotychczas wystarczająco spopularyzowane.

Autor – prof. dr hab. jest pracownikiem naukowym Uniwersytetu Szczecińskiego.



Zbigniew Świątkowski

# W kierunku sieci i systemów otwartych

Gwałtowny rozwój elektroniki, a wraz z nim pojawienie się komputerów personalnych spowodowały rewolucję w rozwiązaniach informatycznych. Systemy informatyczne stały się ogólnodostępne, a dystans dzielący końcowego użytkownika od komputera został w istotny sposób zredukowany. Dostępność i niska cena spowodowały, że w wielu dziedzinach komputery znalazły bardzo szerokie zastosowanie. Przyczynił się do tego zaakceptowany powszechnie **system operacyjny DOS firmy Microsoft**, tworzący jednolitą płaszczyznę dla programów aplikacyjnych, które w dziedzinie komputerów personalnych objęły swym zasięgiem bardzo szerokie grono użytkowników. Do najpowszechniej stosowanych można zaliczyć programy edytorskie, arkusze kalkulacyjne typu Lotus oraz proste bazy danych typu D.Base oraz wiele programów specjalistycznych w poszczególnych dziedzinach zastosowań.

Kolejnym produktem opracowanym również przez firmę Microsoft, który znalazł powszechne uznanie i stał się aktualnym standardem w klasie komputerów personalnych, jest nakładka na system operacyjny DOS, upraszczająca komunikację operatora z komputerem, nosząca nazwę **Windows**.

Postęp odnotowany w dziedzinie komputerów personalnych wywarł zdecydowany wpływ na tempo i kierunki rozwoju systemów profesjonalnych. W miejsce tradycyjnych systemów komputerowych z centralnym komputerem, tzw. **Main Frame**, wprowadzono systemy z większą liczbą jednostek centralnych, zwanych serwerami, dedykowanych do realizacji różnych funkcji w systemie. W związku z dużym postępem techniki, moc obliczeniowa nowych

systemów, przy zminiaturyzowanych gabarytach i małym poborze mocy, zaczęła być porównywalna z produkowanymi wcześniej main framami. Elementem wyróżniającym nowe rozwiązania było dążenie, podobnie jak w przypadku komputerów personalnych, do unifikacji oprogramowania. Za podstawę przyjęto **system operacyjny UNIX**. Dało to początek tzw. klasie systemów otwartych, wyznaczających perspektywiczny kierunek rozwoju informatyki. Nową generację sprzętu przedstawiono na rys. 1.

## Systemy otwarte jako baza informatyzacji przedsiębiorstw

Zaletą tych rozwiązań jest przede wszystkim w znacznym stopniu uniezależnienie się od dostawcy sprzętu. Mimo iż ostatecznie nie udało się w całości zunifikować rozwiązań systemowych, to jednak został określony standard, do którego dostosowała się większość poważnych firm komputerowych. Aktualnie toczy się walka o opanowanie rynku i wylansowanie wiodącego rozwiązania. Tworzą się różne związki firm w celach wypracowywania zaleceń standaryzacyjnych. O tym, jak istotne znaczenie ma ten kierunek, świadczy **rozwój systemów UNIX** w ramach takich gigantów, jak **IBM i DEC**, które we wcześniejszym okresie nie przywiązywały do tego wagi, lansując własne rozwiązania. Za przyjęciem systemów otwartych opowiedziała się również administracja Wspólnoty Europejskiej, wydając w tym zakresie specjalne zalecenia.

## Systemy sieciowe

Pojawienie się systemów otwartych powiązane jest z gwałtownym

rozwojem systemów sieciowych, gdzie w miejsce jednego centralnego komputera występuje przetwarzanie rozproszone, grupujące w jednej sieci kilka jednostek przetwarzających informacje tzw. **serwerów**, do których mają dostęp użytkownicy sieci z własnych komputerów personalnych lub stacji roboczych czy też displei.

Jest to obecnie główny kierunek rozwoju systemów informatycznych. Elastyczność i możliwości rozbudowy zadecydowały o ich sukcesie i wykorzystaniu przy informatyzacji przedsiębiorstw. W pierwszej kolejności mogą to być sieci lokalne (**LAN – Local Area Network**), obejmujące jeden budynek lub kilka sąsiednich.

Wypracowano wiele standardów umożliwiających włączanie do sieci komputerów i stacji roboczych, pochodzących od różnych producentów. Do najważniejszych należy opracowany przez ISO model systemu transmisji tzw. **OSI – Open Systems Interconnection**, definiujący strukturę i formaty przesyłanej między węzłami sieci informacji, łącznie z zaleceniami technicznymi i parametrami mediów używanych do transmisji (rys. 2). Na tej bazie zostały opracowane i są w powszechnym użyciu protokoły sieci transmisyjnych **Ethernet, Token Ring i FDDI**, umożliwiające transmisję danych w sieci odpowiednio z szybkością 10 Mb/s, 4 i 16 Mb/s oraz 100 Mb/s. Podstawowe typy sieci lokalnych przedstawiono na rys. 3.

Głównym celem rozwiązań sieciowych jest udostępnienie możliwie dużej liczbie odbiorców zasobów sieciowych zgromadzonych w serwerach.

Struktury rozwiązań sieciowych

obejmują nie tylko system powiązań lokalnych (LAN), ale umożliwiają łączenie w jedną całość sieci LAN rozłożonych na dużym obszarze, w ramach tzw. sieci rozległych WAN. Ma to podstawowe znaczenie dla przedsiębiorstw i instytucji posiadających centralę i filie rozmieszczone w różnych miejscowościach. System takich powiązań przedstawiono na rys. 4, gdzie do połączeń wykorzystywane są dedykowane linie komunikacyjne. Konwersję protokołów transmisyjnych oraz sterowanie przepływem informacji realizują tzw. routery, stanowiące nieodłączne ogniwo sieci WAN (*Wide Area Network*). Sieć rozległa może wykorzystywać również systemy transmisji danych oferowanych przez sieci publiczne, takie jak X25, FRAME RELAY lub przyszłościowo ATM – uniwersalny system multimedialny dla transferu głosu danych i wizji.

Funkcje zarządzające sieci spełnia sieciowy system operacyjny. Najszersze zastosowanie w Polsce znalazł system NetWare firmy NOVELL, bazujący na dosowskich serwerach mikrokomputerowych. Wraz ze wzrostem zapotrzebowania na moc obliczeniową do sieci mogą być dołączane serwery UNIX.

W systemie NetWare jako stacje robocze są wykorzystywane wyłącznie komputery personalne. Dostęp do serwerów UNIX może być realizowany przez inteligentne stacje robocze tzw. X-terminale lub alfanumeryczne dyspleje.

Dostarczane przez firmy oprogramowanie zapewnia w danej sieci swobodny dostęp z inteligentnych stacji roboczych zarówno do serwerów NetWare, jak i serwerów UNIX. Rozszerza to możliwości funkcjonalne sieci i tworzy w pełni otwarte środowisko.

### Infrastruktura sieciowa

Aby sieć prawidłowo funkcjonowała winien być zrealizowany system połączeń. W początkowej fazie rozwiązań sieciowych bazowano na różnych typach mediów transmisyjnych i złącz. Przy małych lokalnych rozwiązaniach nie miało to większego znaczenia, jednak w miarę jak sieci zaczęły obejmować coraz więk-

sze obszary, łącząc ze sobą setki użytkowników, problem stosowania efektywnych połączeń nabrał kapitalnego znaczenia. Aby przezwyciężyć te trudności, zaproponowano system okablowania strukturalnego, którego głównym celem stało się uniezależnienie struktury kablowej od instalowanych systemów komputerowych oraz zminimalizowanie liczby typów kabli transmisyjnych, gniazd i wtyków oraz systemu krosownic, umożliwiających w prosty

sposób zmianę konfiguracji połączeń.

Taka właśnie infrastruktura sieciowa jest możliwa do zrealizowania na podstawie przedstawionego we wcześniejszych publikacjach systemu SYSTIMAX<sup>R</sup> PDS, dostarczanego przez firmę AT&T.

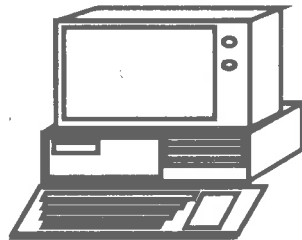
Zbigniew Świątkowski

Autor jest wiceprezesem firmy ANDRA Sp. z o.o.

Rys. 1

## NOWA GENERACJA SPRZĘTU

### KOMPUTERY PERSONALNE



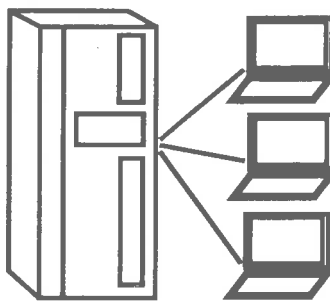
#### SYSTEM OPERACYJNY:

- MS DOS
- WINDOWS

#### REALIZACJA:

MIKROPROCESOR INTEL:  
80286; 80386; 80486; PENTIUM

### SYSTEMY ŚREDNIE



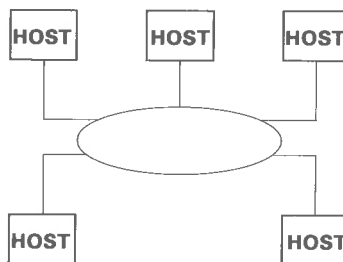
#### SYSTEM OPERACYJNY:

- UNIX

#### REALIZACJA:

MIKROPROCESOR  
TYPU RISC  
UKŁ. WIELOPROC.  
MOTOROLA 680XX  
UKŁ. WIELOPROC.  
INTEL 80386; 80486

### SYSTEMY DUŻEJ MOCY

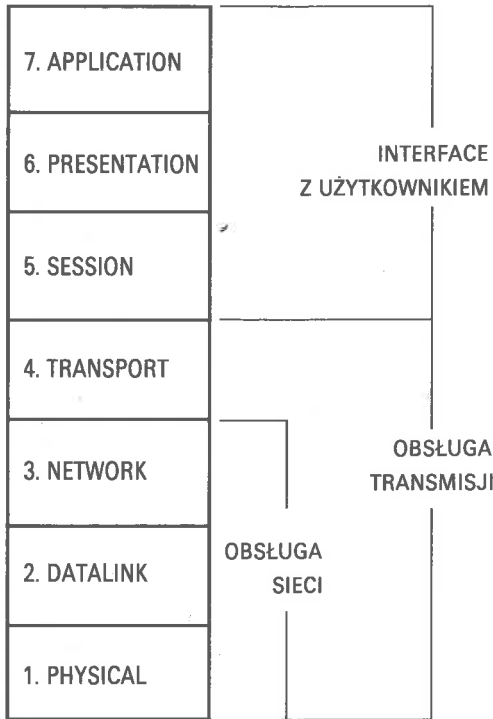


Zastąpienie systemu hierarchicznego siecią komputerową

- systemy wieloprocesowe
- transputery

Rys. 2

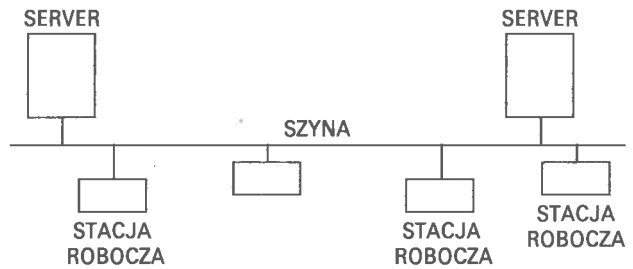
**OSI MODEL**



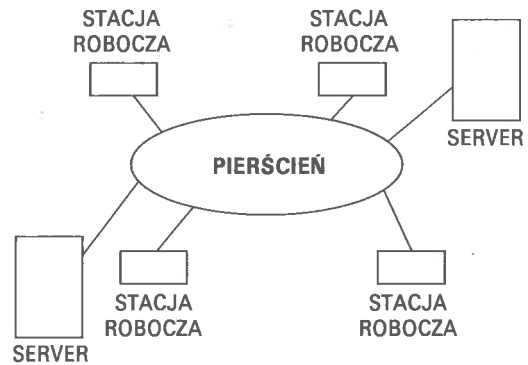
Rys. 3

**SIECI LOKALNE KONFIGURACJA**

**1. ETHERNET**

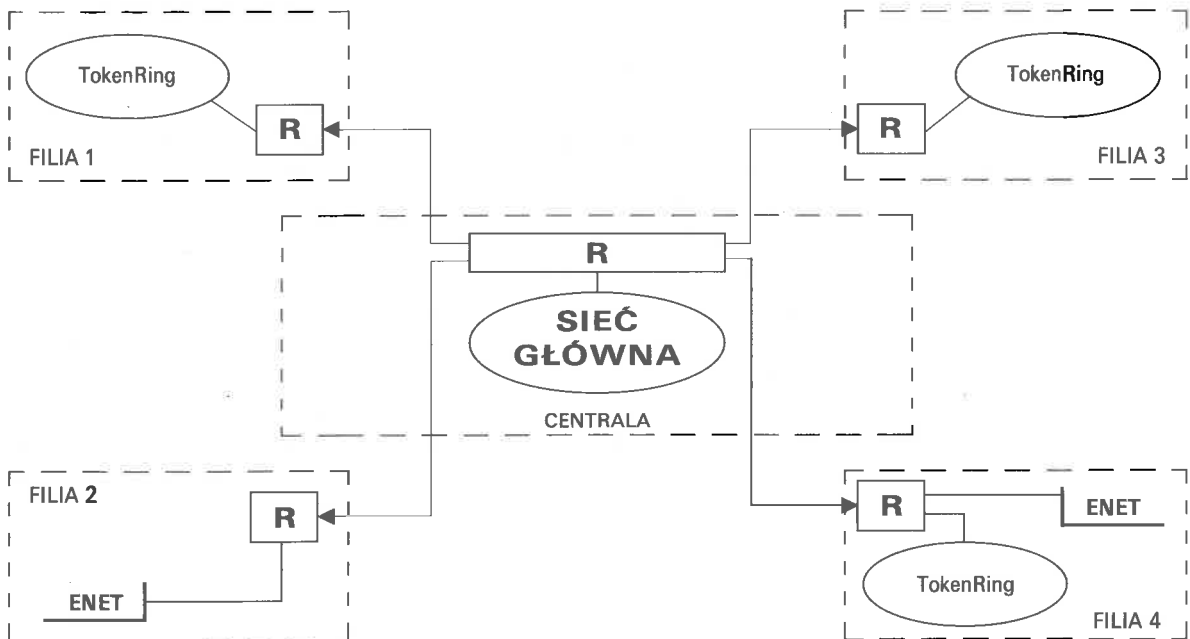


**2. TOKEN RING**



Rys. 4

**SIEĆ ROZLEGŁA (WAN)**



**R** - ROUTER

Połączenia sieci głównej z sieciami oddalonymi poprzez łącza wydzielone.

Krzysztof Oblój

## Strategia sukcesu

### firmy

Państwowe Wydawnictwo  
Ekonomiczne,  
Warszawa 1993

Strategia nie jest ani efektem dokładnej analizy danych, ani chwilowego przebłysku geniuszu. Budowa strategii to klasyczne połączenie sztuki i wiedzy, głęboko osadzone w realiach strategicznej triady: organizacja – nabywca – konkurent. Tutaj zaczynają się wszystkie kłopoty i problemy, tutaj też należy szukać rozwiązań i rozpoczynać proces budowy strategii organizacji. Istota wygrywającej strategii dla dowolnej firmy jest prosta: trzeba być lepszym niż konkurenci albo działać inaczej niż oni i na innym obszarze rynku. Po wielu latach pracy w charakterze konsultanta i badacza strategii firm na rynkach konkurencyjnych doszedłem do wniosku, że większość firm nigdy tak nie postępowała, a większość menedżerów nie aspirowała do osiągnięcia prawdziwych sukcesów. I wcale nie musiała. Wbrew powszechnemu odczuciu rynek nigdzie nie jest aż tak konkurencyjny czy bezwzględny. Podobnie jak w szkole, tak i na rynku „trzy na szynach” wystarcza, aby przeżyć i funkcjonować, czasami całkiem nieźle.

Są jednak firmy zarówno w Polsce, jak i na świecie, których szefowie i pracownicy marzą o wybiciu się ponad przeciętność i o sukcesie. Wielu się to udaje właśnie dzięki strategii firmy. Czasami strategia jest efektem nowatorskiej koncepcji twórcy firmy lub jej menedżera, którzy intuicyjnie wyczuwają i dostrzegają więcej niż sztaby analityków i specjalistów. Czasami strategia jest latami wypracowywana i mozolnie doskonalona przez setki, a nawet tysiące ludzi, którzy swój los związa-

ni z daną organizacją i dopiero po latach odkrywają, że to, co udało im się zrealizować, jest właśnie wygrywającą strategią rynkową.

W każdej skutecznej strategii jest odrobina szaleństwa, irracjonalności, kreatywności, których nie da się skodyfikować w żadne zasady zarządzania. Podobnie jak wielkie odkrycia naukowe, przełomy w sztuce, tak i wspaniałe strategie rynkowe General Motors z lat dwudziestych, IBM i Komatsu z lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, Asea Brown Boveri, Merck, General Electric, Toyoty i Canona z lat osiemdziesiątych wymykają się w pełni racjonalnej analizie. A jednak można się nauczyć strategicznego sposobu myślenia, można opanować metody i techniki strategicznej analizy rynku lub firmy, można się nauczyć, jak łączyć te elementy w całość i poznać pułapki, które czyhają na każdego ambitnego szefa firmy. Można także zrozumieć, jak należy strategię tworzyć i wdrażać.

Książka nie zawiera recepty na wygrywającą strategię rynkową, bo takiej recepty, po prostu, nie ma. Mogę natomiast podać wskazówki, podpowiedzieć, jak budować strategię i jakie doświadczenia, sposoby myślenia, techniki wykorzystać, aby rozwinąć w sobie strategiczne podejście do konkurentów, nabywców i do własnej firmy. Przykłady, które wykorzystuję w tej książce, to najlepiej zarządzane firmy na świecie: amerykańskie, japońskie i europejskie, w większości przypadków duże lub bardzo duże, co jest efektem ich sukcesu. Moim zdaniem, od nich można się nauczyć najwięcej, a ich doświadczenia strategiczne są uniwersalne.

Czasami szefowie polskich firm zadają im pytanie: czy na naszym rynku budowa strategii ma w ogóle sens? Uważam, że właśnie na naszym rozkojarzonym rynku konsekwentne strategie rynkowe nie tylko mają sens, ale dają firmie ogromne szanse na szybki sukces i utrwalenie jej pozycji w przyszłości. Te firmy, któ-

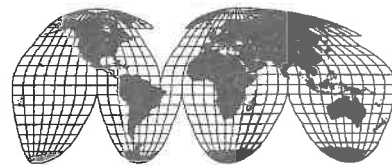
re wybiją się ponad przeciętność teraz, będą się rozwijały w przyszłości; pozostałe będą staczały się powoli w dół, stając się najpierw przeciętnymi, potem słabymi, aż wreszcie zbędnymi na rynku.

Kilka słów o układzie książki. Część pierwsza jest poświęcona wprowadzeniu głównych pojęć z zakresu zarządzania strategicznego i bazowych strategii na rynku, zorientowanych na minimalne koszty, jakość i sposób obsługi. W części drugiej przedstawiam metody diagnostyki strategicznej w dwóch podstawowych wymiarach. Pierwszy, to sposoby zbierania i analizy informacji rynkowej o nabywcach, konkurentach i produktach, tworzące bazę danych do podjęcia konkretnych decyzji strategicznych. Drugi to praktyczny sposób zastosowania metod i technik analizy finansowej i zasobów organizacji. Sprzężenie dwóch wymiarów: szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu oraz silnych i słabych stron organizacji pozwala określić konkretną wygrywającą strategię rynkową firmy. W części trzeciej omawiam sztukę budowania strategii rynkowych pokazując, co konkretnie trzeba zrobić w samej firmie, aby była zdolna strategię realizować, oraz jak zdobywać strategiczną przewagę, aby wygrać z silniejszymi konkurentami.

Wielkie wygrywające strategie są zawsze mieszanką starannej analizy, nowatorskiego pomysłu i bardzo precyzyjnej realizacji. Tak postępują najlepsze, duże i małe firmy na świecie, których strategie stanowią osnowę wielu przykładów zamieszczonych w książce. Strategii trzeba się uczyć od najlepszych, a następnie – wykorzystując ich doświadczenia – trzeba zrobić to samo, ale trochę lepiej i nieco inaczej budować własną tożsamość strategiczną, omijając rafy wzniesione przez firmy już istniejące na rynku. Do tego sprowadza się sztuka budowy wygrywających strategii.

Ze wstępu  
Krzysztof Oblój

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

## Drapieżcy i ich ofiary — konkurencja rynkowa w ujęciu ekologicznym

**Dla większości dzisiejszych przedsiębiorstw jedyną drogą wyjścia z kryzysu może okazać się naukowa analiza zjawiska konkurencji wolnorynkowej.**

**James F. Moore: *Predators and their preys: A new ecology of competition*, „Harvard Business Review”, May-June 1993.**

Przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy charakteryzują się z reguły tym, iż ewoluują gwałtownie i skutecznie, dostosowując się do zmiennych warunków rynkowych. Jednakże ewolucja taka nie dokonuje się w gospodarczej próżni. By stworzyć efektywną sieć usługowo-produkcyjną firmy muszą wykorzystywać różnego rodzaju zasoby: przyciągać kapitał, partnerów, dystrybutorów i klientów.

Swego czasu wiele pisało się o takich strukturach w rubryce „strategie gospodarcze” lub „gry operacyjne” itp. Tego rodzaju ujęcia nie były jednakże zbyt pomocne managerom, usiłującym w praktyce zrozumieć fundamentalną dla tych działań zarządzania logikę zmian. Jeszcze mniejszą wagę miały one w konfrontacji z realnymi sytuacjami rynkowymi wymuszającymi na przedsiębiorcach podjęcie konkretnych decyzji ekonomicznych.

Analitycy rynkowi wciąż nie dostarczyli odpowiedzi na nurtujące managerów zasadnicze pytania:

■ Jak to się dzieje, iż pojedyncza firma (np. IBM w dziedzinie komputerów osobistych) potrafi samodzielnie stworzyć całkowicie nową gałąź produkcyjną — by po niedługim czasie stracić kontrolę i rentowność w tej samej dziedzinie.

■ W jaki sposób rozbudowywać strukturę przedsiębiorstwa, by było

ono zdolne do skutecznego nadążania za ciągłym postępem naukowym?

■ Czy istnieje sposób na utrzymanie pozycji lidera na rynku w szybko zmieniających się uwarunkowaniach ekonomicznych?

Managerowie więc radzą sobie z tymi problemami wciąż w ten sam sposób — walcząc bez pardonu z konkurentami o jak najlepsze wyniki giełdowe. Ten rodzaj działania już jednak nie wystarcza, co szeroko ilustrują wydarzenia ostatniej dekady, szczególnie w przypadku wysoce rozwiniętego przemysłu precyzyjnego. W miejsce tych krótkowzrocznych poczynań pojawiła się potrzeba opracowania całościowej teorii ekonomicznej jako podstawy w planowaniu długofalowych strategii rozwoju przedsiębiorstw oraz instrumentów potrzebnych do ich realizacji.

Świetnym punktem wyjścia rozważań na ten temat okazała się być definicja koewolucji sprawdzająca się zarówno w systemach biologicznych, jak i społecznych, opracowana przez antropologa Gregory’ego Batesona. W swojej książce *Mind and Nature* („Umysł i natura”) Bateson opisuje koewolucję jako proces, w którym współzależne gatunki ewoluują w niekończącym się cyklu, gdzie „zmiany w gatunku A stają się przyczyną naturalnych przemian w gatunku B i vice versa”. Wystarczy spojrzeć choćby na drapieżniki i ich ofiary, lub kwiaty i owady, które je zapyłają.

Stephen Jay Gould prezentuje kolejne istotne obserwacje z dziedziny

biologii, które per analogiam można stosować dla zrozumienia mechanizmów rządzących dzisiejszym rynkiem wolnokonkurencyjnym. Zaobserwował on mianowicie, że naturalne ekosystemy czasem załamują się, kiedy warunki środowiskowe zmieniają się zbyt radykalnie. W takich sytuacjach dominujące gatunki tracą swoje przywództwo, a nowo powstające ekosystemy promują często gatunki pierwotnie marginalne.

Aby te badania biologiczne przełożyć na strategię ekonomiczną, sugeruję, by firma była postrzegana nie jako członek pojedynczej gałęzi przemysłu, ale jako część gospodarczego ekosystemu mieszczącego ich w sobie wiele. W dzisiejszych warunkach przedsiębiorstwa rozwijają swoją działalność wokół jakiejś innowacji: kooperują bądź konkurują ze sobą, aby zaprezentować nowy produkt, zaspokoić popyt na niego, i w końcu nadążyć za nowymi wynalazkami w tej dziedzinie.

Na przykład Apple Computer jest liderem ekosystemu, który wiąże co najmniej cztery wielkie gałęzie przemysłu: komputery osobiste, sprzęt elektroniczny, informację i komunikację. Oprócz tego zawiera on rozwiniętą sieć przedsiębiorstw kooperujących (np. Motorola, Sony) oraz dużą liczbę klientów w zróżnicowanych segmentach rynkowych.

Apple, IBM, Ford, Wall-Mart i Merck były, lub wciąż są liderami własnych ekosystemów. Mimo że warunki mogą zmieniać się od czasu do czasu, rola tych przedsiębiorstw jest wartościowana przez pozosta-

łych członków całego środowiska gospodarczego. Przywództwo we własnym ekosystemie zapewnia także środki potrzebne do inwestowania w gospodarkę jako całość, przez uczestników życia gospodarczego, w celu zapewnienia wspólnych zysków w przyszłości.

Jednakże w każdym większym środowisku gospodarczym kilka ekosystemów może konkurować ze sobą: IBM i Apple w dziedzinie komputerów osobistych lub Wal-Mart i Kmart w dziedzinie rabatowej sprzedaży detalicznej. W rzeczywistości to właśnie współzawodnictwo między ekosystemami, a nie poszczególnymi firmami będącymi ich częściami składowymi, jest kołem zamachowym dzisiejszej gospodarki. Managerowie nie mogą już więcej ignorować narodzin nowego lub walki już istniejących ekosystemów. **Dziś dyrektorzy, by podejmować trafne decyzje ekonomiczne muszą poznać fazy „życia” poszczególnych ekosystemów.**

Ekosystem gospodarczy, tak jak jego biologiczny odpowiednik, stopniowo ulega przekształceniom z przypadkowego zbioru elementów ku bardziej skomplikowanej strukturze. Wystarczy pomyśleć o trawistej prerii, na której miejscu wyrasta powoli populacja niskopiennych krzewów zastąpionych po pewnym czasie środowiskiem leśnym. Gospodarcze ekosystemy wyrastają z obrotu kapitałem, zainteresowania klientów, talentu i wynalazków – tak jak gatunki roślin wyrastają dzięki minerałom, wodzie, światłu słonecznemu i glebie.

Każdy ekosystem rozwija się przechodząc przez cztery oddzielne etapy:

- narodziny,
- ekspansję,
- przywództwo,
- odnawianie się, bądź śmierć.

Oczywiście niektórych etapów w rzeczywistości nie da się wyraźnie rozróżnić, cechy charakterystyczne często mieszają się ze sobą w różnych stadiach rozwoju ekosystemów. Jednakże zaobserwowane cztery fazy wydają się być charakterystyczne nawet dla tak różnych przemysłów, jak farmaceutyka, rozrywka czy handel.

**Faza I rozwoju ekosystemu (zainteresowanie klienta swoim produktem oraz budowa własnego ekosystemu)**

polega na zdefiniowaniu, czego właściwie potencjalny klient oczekuje. Nowy produkt lub usługa są oceniane pod tym właśnie kątem i po pomyślnym przejściu tego rodzaju testu producentowi pozostaje już tylko wypracować najlepszy sposób dostarczenia nabywcy oczekiwanego dobra. Zwycięstwo w stadium narodzin ekosystemu gospodarczego przypada często temu, kto najlepiej oceni rodzaj i wielkość popytu, a następnie jak najszybciej go zaspokoi. Co więcej, z badań zarówno ekonomistów, jak i ekologów wynika, iż na tym etapie producentom opłaca się **kooperować**. Z punktu widzenia liderów rynkowych, w tej fazie rozwoju ekosystemu gospodarczego inne przedsiębiorstwa nie są konkurentami, a wręcz przeciwnie – stają się partnerami, uzupełniając pakiet dotychczas oferowanych usług lub produktów. Ważnym następstwem takiego myślenia jest fakt, iż wciąganie poszczególnych przedsiębiorstw do kooperacji wiąże je z reguły na stałe z ekosystemem lidera, wstrzymując wzrost innych konkurencyjnych.

Historia narodzin wytwórczości komputerów osobistych daje przykład efektów spowodowanych przez podejmowanie „ekologicznych” decyzji rynkowych. We wczesnych latach siedemdziesiątych pojawił się nowy wynalazek – mikroprocesor, który miał zrewolucjonizować dotychczasowe technologie obliczeniowe i zasadniczo zmniejszyć ich koszty. Początkowo innowacja ta pozostawała niejako uśpiona – dopiero w 1975 r. amatorskie maszyny firm Altair i IMSAI spenetrowały wąski rynek. Produkty tych firm nie mogły być jednak wykorzystywane przez przeciętnego użytkownika. Dopiero pod koniec lat siedemdziesiątych Tandy Corporation, Apple i inni wprowadzili na rynek wczesne wersje tego, co w przyszłości nazwano komputerem osobistym. Choć sednem nowego pomysłu we wszystkich przypadkach było wykorzystanie mikroprocesora, to jednak na rynku powiodło się tym, którzy wystarczająco szybko zorientowali się, że aby nadażyć za rosnącym popytem, należy uzupełnić ofertę o dodatkowe produkty i usługi. **Pojedyncze przedsiębiorstwo powinno zostać przekształcone w sprawny ekosystem, na który miały się składać takie dziedzi-**

ny, jak: produkcja sprzętu właściwego, oprogramowania do niego, rozwój sieci dystrybucji i serwisu.

Apple i Tandy użyły różnych strategii do osiągnięcia tego samego celu. Apple współpracowało ze swoimi partnerami głosząc jednocześnie swego rodzaju teorię „ewangelizmu” gospodarczego. Chroniąc własny podstawowy projekt komputera oraz jego systemu operacyjnego, firma zaczęła niezależnych kooperantów do rozwijania własnych projektów jego oprogramowania. Apple współpracował również z niezależnymi czasopismami, sklepami oraz instytucjami oświatowymi – zaopatrzył nawet bezpłatnie dużą liczbę szkół podstawowych w swoje wyroby. Tandy z drugiej strony podjął próbę stworzenia ekosystemu bardziej zintegrowanego. Próbował wykupić każdy kompatybilny produkt na własność tak, że w efekcie firma ta kontrolowała bezpośrednio produkcję, sprzedaż, serwis, szkolenie, a także dystrybucję swoich produktów, sprzedając je jedynie w sieci własnych sklepów. W ten sposób już w załączku korporacja Tandy pozbywała się wszelkich potencjalnych konkurentów. I choć na pozór Tandy zyskiwał na tym, to zgodnie z podejściem „ekologicznym” tak ściśle kontrolowany ekosystem nie stworzył całego podniecenia, możliwości oraz wewnętrznej konkurencyjności, jakie zaistniały w ekosystemie Apple’a. Nie wykorzystał więc swego pełnego potencjału w kooperacji z innymi firmami.

Wyniki nie dały na siebie długo czekać. Jeszcze w 1979 r. zysk Tandy wynosił 95 mln. \$, a Apple’a tylko 47,9 mln. \$; w 1982 r. Tandy, pomimo że zarabiał już 466,4 mln. \$, został pokonany przez Apple, które osiągnęło w tym czasie rezultat 583,1 mln. \$. Wolniejszy wzrost kompanii spowodowany został ścisłą kontrolą własnego ekosystemu w tym stadium rozwoju przedsiębiorstwa, w którym kluczową rolę pełni nie pozbywanie się konkurencji, lecz zdobycie możliwie jak najszybszej bazy nabywców.

Pojawienie się na rynku trzeciego ekosystemu nie obala postawionej przed chwilą tezy o skuteczności kooperacji w fazie narodzin przedsiębiorstwa. Jak już jednak wcześniej mówiliśmy, zmiana uwarunkowań środowiskowych pociąga za sobą daleko idące zmiany w działaniu ekosystemów.

Nowy ekosystem pojawił się na rynku w związku z wynalezieniem przez Digital Research w 1977 r. zewnętrznego systemu operacyjnego CP/M, który mógł być nabyty niezależnie od kupna gotowego komputera. Ta separacja oprogramowania operacyjnego od sprzętu pozwoliła małym wytwórcom na składanie własnych komputerów osobistych. W mgnieniu oka duża liczba małych firm weszła na rynek konstruując swoje wyroby na bazie wczesnego procesora Tandy (Zilog).

W pierwszej fazie rozwoju przedsiębiorstwa, oprócz zadowalania klienta kooperujące w ramach ekosystemu przedsiębiorstwa muszą również inicjować stały proces ciągłego ulepszania produktu. **Bez innowacyjności nie ma szans zainteresowania klienta** szeroką gamą wyrobów, a o to, jak mówiliśmy w fazie narodzin ekosystemu, głównie chodzi. W przypadku takich potentatów, jak Apple czy Tandy znajdowano na to środki. W ekosystemie opartym na CP/M firmy osłabione stałą walką między sobą nie mogły sobie pozwolić zarówno na badania naukowe, jak i na szeroko zakrojoną kampanię reklamową. W takiej sytuacji za wcześniej jeszcze, tak jak w przypadku konfliktu Tandy kontra Apple, rozpocząć walkę o pozycję na rynku. Lepiej postąpić tak, jak uczynił to IBM – odczekać aż sytuacja na rynku ustabilizuje się. Firmy, które przetrwają ostrą konkurencję rynkową i posiadają zdolność szybkiej adaptacji, będą gotowe do wejścia w drugie stadium swojego rozwoju. Innymi słowy, przedsiębiorstwo może się rozwijać w sposób planowy lub „na dziko” – korzystając z osiągnięć innych. Niezależnie od tego, którą drogę rozwoju wybierze, po spełnieniu pewnych warunków (tj. stworzeniu własnego ekosystemu i popytu na jego produkty) po pewnym czasie staje się gotowe do wejścia w drugą decydującą fazę swego rozwoju, polegającą na zdobyciu klienta już zainteresowanego produktem któregoś z producentów.

Faza II rozwoju ekosystemu gospodarczego polega na gwałtownej ekspansji w celu zdobycia nowych „terytoriów”. Tak jak trawa i chwasty szybko pokrywają nagi wypalony grunt po pożarze lasu, niektóre przypadki ekspansji rynkowej przedsię-

biorstw nie napotykają poważniejszych przeszkód. Czasem jednak rywalizujące ekosystemy mogą być bardzo do siebie zbliżone i atakować ten sam teren. W takich wypadkach wybucha bezpardonowa walka, pochłaniająca nie tylko producentów, lecz także dystrybutorów i klientów – całe ekosystemy stają do walki o przetrwanie. W końcu jeden z rywali wygrywa lub sytuacja na rynku względnie stabilizuje się – tak, jak to się dzieje na granicy lasu i prerii, strefa konfliktu zmienia się z roku na rok, lecz żaden ekosystem ostatecznie nie wyniszcza drugiego.

Zasadniczo dla ekspansji w drugim etapie życia przedsiębiorstwa niezbędne jest spełnienie dwóch warunków:

- posiadanie business planu, który zostanie doceniony przez dużą liczbę klientów,
- rozbudowa potencjału w celu zaspokojenia rosnącego na wąskim rynku popytu na dany towar lub usługę.

Na tym etapie nawet niewielkie, lecz stabilne firmy mogą wywierać olbrzymie naciski na firmy konkurencyjne – zarówno poprzez marketing i sprzedaż, jak i właściwy management i dystrybucję, dosłownie miażdżąc inne ekosystemy w procesie własnego rozwoju. Na przykład IBM wszedł na rynek komputerowy w 1981 r. W przeciwieństwie do metody Tandy Corporation firma poszła za przykładem Apple budując możliwie szeroki ekosystem niezależnych kooperantów. IBM dobrał sobie partnerów i stworzył swoją strukturę na pomysły z zewnątrz. Zaadaptował mikroprocesor Intel w pełni kompatybilny z produktami Tandy i CP/M, opatentował oprogramowanie zewnętrzne nieznaney wtedy zupełnie firmy Microsoft, której wyroby były niemal klonami CP/M. W rezultacie Wordstar oraz inne najpopularniejsze programy użytkowe mogły być z powodzeniem wprowadzane na komputery IBM PC.

Jednym z najważniejszych wyzwań drugiego etapu rozwoju przedsiębiorstwa jest kontrolowana stymulacja popytu rynkowego tak, aby nie przekroczył on znacznie możliwości produkcyjnych ekosystemu.

IBM niewątpliwie wzbudził zainteresowanie swoimi wyrobami poprzez reklamę i rozbudowę sieci dys-

trybucji swoich produktów. Jakkolwiek by na to nie patrzeć, osiągnięcia IBM w dziedzinie popularyzacji ekosystemu PC były wielkim sukcesem. Z 500 mln. \$ w roku 1982 obroty firmy podskoczyły gwałtownie do 5,65 bln. \$ w roku 1986 tak, że przedsiębiorstwo to zdominowało prawie całkowicie rynek.

Jednakże IBM wzbudził znacznie większy popyt na swoje wyroby niż wynosiły jego możliwości produkcyjne. Utrzymywał przy tym wysokie ceny w przekonaniu swojej dominacji rynkowej – a to właśnie zachęciło małe firmy do ataku. Wzbudzenie ogromnego popytu, na pierwszy rzut oka korzystne z ekonomicznego punktu widzenia, z pozycji ekologów gospodarczych musiało się skończyć dla IBM fatalnie. To właśnie przez tego rodzaju błędy rosły fortuny takich firm, jak Compaq, a pozycja IBM na rynku została zachwiana. Relacje IBM z kooperantami nie miały nigdy charakteru wyłączności, toteż takie firmy, jak Intel, Microsoft czy Lotus były szczęśliwie pomagając Compaqowi osiągnąć sukces rynkowy, gdyż była to dla nich szansa na niezależnienie się od wszechobecnego molocha. Z kolei IBM nie starał się nawet eliminować konkurencji – nie atakował mniejszych firm klonujących jego wyroby poprzez promocję lub obniżki cen. Pomimo wyraźnej groźby ze strony konkurencji, interesy wciąż szły świetnie – w 1986 r. zysk ekosystemu IBM wyniósł 12 bln. \$, nie tylko spychając Apple'a do jedy-nych 2 bln. \$, ale zmuszając go także do rozpoczęcia produkcji oprogramowania kompatybilnego z modelem PC. Ostatnio jednak pozycja IBM na rynku została zachwiana, firma znalazła się bowiem na progu fazy trzeciej, w której głównym zadaniem jest powstrzymanie innych firm przed staniem się liderem na rynku.

Błędem Tandy było zbytne zacieśnienie swego ekosystemu w pierwszym etapie rozwoju przedsiębiorstwa, złym posunięciem IBM było zbytne pobłażanie konkurencji w drugiej fazie życia ekosystemu. Obie „ekologiczne” pomyłki w ocenie „wieku” firmy fatalnie wpłynęły na dalsze funkcjonowanie obu producentów.

„Harvard-L'Expansion”

# Nowa nauka, nowy management

**XIX-wieczna nauka opierała się na analizie, przewidywaniach i kontroli, ale środki te zawiodły współczesnych przedsiębiorców, którym potrzebne są: nowoczesne spojrzenie na świat i znacznie skuteczniejsze metody zarządzania i planowania. Stąd krytyka zasad Taylora i wszechobecne: chaos i niepewność.**

**David Freedman: A „nouvelle” science, „nouveau” management\*, „Harvard-L'Expansion”, wiosna 1993.**

Nieaktualne są dziś, w dynamicznym i zmiennym świecie, tradycyjne metody „zarządzania naukowego”. Fakt, że nauka w znacznie mniejszym stopniu, niż dawniej, może pomóc menedżerom, wynika nie z niedoskonałości podejścia naukowego, lecz z wyobrażeń menedżerów na temat roli nauki w zarządzaniu. O ile w zarządzaniu tradycyjnym wszystko było przewidywalne i możliwe do skontrolowania, o tyle dzisiaj panuje chaos i duży stopień niepewności przy podejmowaniu decyzji. Nauka, która uważana była przez długi czas w środowisku ludzi biznesu za źródło innowacji technologicznych, okazuje się być również cennym instrumentem dla menedżerów.

W 1911 roku Frederick Winslow Taylor opublikował swe dzieło pt. *The Principles of Scientific Management*, w którym przedstawił fundamentalne zasady zarządzania. Książka ta należy do klasyki, zawarte w niej teorie ukształtowały definicję „zarządzania”, stosowaną przez kilka generacji menedżerów.

## Nauka podporą dawnego managementu

Taylor pozostawał pod silnym wpływem nauki swych czasów, szczególnie fizyki. Prawa mechaniki Newtona posłużyły analizie złożonych z wielu elementów systemów fizycznych, pozwalając naukowcom na poznanie reguł rządzących tymi systemami. A do newtonowskiej koncepcji świata fizycznego brakujący element wniosły zasady termodynamiki, wyjaśnione w II poł. XIX w. Teorie te pomogły naukowcom określić maksymalną efektywność wykorzystania maszyn. Ale

Taylor zajął się nie tylko maszynami. Od pierwszych stron swej książki porusza problem właściwego wykorzystania zasobów ludzkich. Pisze: „*Jesteśmy szczególnie wrażliwi na marnotrawstwo przedmiotów materialnych, niewielkie natomiast znaczenie przywiązujemy do szafowania wysiłkiem ludzi. Związane z tym straty, mimo iż są trudniej dostrzegalne i mniej namacalne, stanowią znacznie większe zagrożenie*”. Według Taylora głównym powodem marnotrawstwa zasobów ludzkich jest nienaukowe podejście do zarządzania. Innymi słowy, menedżerowie przywiązują zbyt dużą wagę do wielkości produkcji, a niewystarczającą do sposobów jej osiągnięcia. Jednym ze sposobów organizacji produkcji, krytykowanej przez Taylora, było tworzenie zespołów, w których pracownicy byli wynagradzani w systemie akordu grupowego (otrzymywali oni wynagrodzenie zależne od ilości produktu wytworzonego przez zespół). Taylor krytykuje tę metodę, nazywając ją systemem „inicjatywy i motywacji”.

Obecnie własnej inicjatywie pracowników i tworzeniu systemów „motywacyjnych” nadaje się dużą wartość. Jednakże Taylor miał wiele racji, uważając inicjatywę i motywację za części składowe problemu, a nie rozwiązania. Jeśli chodzi bowiem o wybór metod pracy, menedżerowie jego czasów zdani byli na zespoły robocze, w efekcie nie mieli więc bezpośredniego wpływu na skuteczność wykonywanej przez nie działalności. Tradycyjny management był systemem niestabilnym, który zmuszał menedżerów albo do „zniewalania” pracowników, albo też do rezygnacji z własnego autorytetu. Na przykład, kiedy chcieli oni zwiększyć produkcję, podnosili regularnie wynagrodzenie za każdym razem, kiedy pracownicy osiągnęli już pewien jej poziom. A konsekwencją tego działania było umyślne ograniczanie przyrostu produkcji

przez pracowników (w określonym czasie), w celu zapewnienia sobie systematycznego wzrostu zarobków.

Taylor zaproponował oddzielenie planowania pracy od jej realizacji i przyznanie menedżerom prawa do wyboru metod pracy. Znalezienie „najlepszej i jedynej metody” odbywać by się miało za pomocą analizy poszczególnych etapów procesu produkcyjnego i ujednoczenia sposobów postępowania dla każdego z tych etapów.

Taylor pisze: „*Najsukuteczniejsze zarządzanie jest prawdziwą nauką, opierającą się na jasno sformułowanych prawach, regułach i zasadach. Prawa te tworzą zrozumiałą, możliwą do przewidzenia i skontrolowaną, system*”.

Taylor często powtarza w swym dziele „główną zasadę”: „*niezależnie od stanowiska i rodzaju wykonywanej pracy, pracownik nie jest w stanie zrozumieć założeń naukowych, na których jego praca się opiera. Jedyne menedżer, posiadający znajomość naukowych praw i zasad, dysponuje autentyczną wiedzą na temat mechanizmów pracy*”.

Jeśli chodzi o pracowników, nie powinni oni być skupieni w grupy. „*Jeśli pracownicy organizowani są w ekipy, ich indywidualna efektywność staje się niższa od efektywności najgorszego robotnika z tej ekipy*”.

Rozwiązaniem, jakie proponował Taylor, było wyznaczenie każdemu określonych zadań do wykonania w jak największym odosobnieniu od innych. Twierdzenia te odzwierciedlają „redukcjonistyczną” XIX-wieczną metodę naukową: rozbiór pewnych systemów na elementarne części składowe, w celu uzyskania lepszej nad nimi kontroli. Pomoc miały w tym naukowe techniki zarządzania: planowanie, badania, ujednoczanie metod i narzędzi.

Zasady Taylora miały ogromny wpływ na wzrost produkcji i podniesienie poziomu życia. Jednakże



doświadczenia ostatnich 20 lat udowodniły menedżerom, że w nowych, bardziej skomplikowanych warunkach, w zmieniającym się świecie, przenoszone z początków XX wieku metody prowadzą prosto do katastrofy. Na szybko ewoluujących rynkach podstawowe zasady systemu taylorowskiego, takie jak: podział pracy, rozdzielanie planowania i realizacji pracy czy izolacja pracowników, nie znajdują już zwolenników. Współczesne opracowania naukowe pozwoliły bowiem wprowadzić nowe rozwiązania. Wtedy, gdy Taylor kodyfikował swój system organizacji, naukowcy dostrzegali już niedoskonałości XIX-wiecznych modeli naukowych, na których ten system był oparty. W parę lat po opublikowaniu dzieła Taylora nowe odkrycia z zakresu fizyki – teoria względności i mechanika kwantowa Einsteina – obaliły fizykę newtonowską. A niepewność i nieprzewidywalność stały się składnikami życia codziennego.

### Wobec chaosu i niepewności

XIX-wieczna fizyka, oparta na prawach mechaniki Newtona, jasno określała współzależności pomiędzy przyczyną a skutkiem. Naukowcy nie wąpili w możliwość zredukowania nawet najbardziej złożonych zachowań do kilku prostych, powiązanych ze sobą praw, a następnie dokładnego określenia zachowań całego systemu fizycznego daleko w przyszłość. Przekonanie to miało przemożny wpływ na taylorowską analizę zarządzania i „złożonego organizmu”, jakim jest pracujący człowiek. Ale w ciągu ostatnich dziesięcioleci coraz więcej naukowców twierdzi, że analiza ta, jak i wiele innych, tradycyjnych hipotez naukowych na temat funkcjonowania natury, jest z gruntu błędna. Natura jest bowiem nieprzewidywalna.

„Teoria chaosu” to podstawowy termin oznaczający ten nowy „model”, najlepszym jego zwiastunem jest chyba *Chaos*, dzieło Jamesa Gleicka, które odniosło poważny sukces. Doświadczeniem, które według Gleicka legło u podstawy teorii chaosu, były badania przeprowadzone w MIT (Massachusetts Institute of Technology) przez meteorologa Edwarda Lorenza. Na początku lat sześćdziesiątych stworzył on program komputerowy, symulujący system meteorologiczny. Lorenz, jak większość naukowców, wy-

chodził z założenia, że niewielkie zmiany, które wprowadzał do komputera, powinny zakończyć się zmianami na poziomie ewolucji całego systemu. Odkrył, że nawet najmniejsza perturbacja ma poważne konsekwencje, które odzwierciedlają się na schemacie meteorologicznym. Odkrycie to podawało w wątpliwość dotychczasowe „pewniki”. Zaintrygowani dokonaniem Lorenza naukowcy, zajmujący się bardzo różnymi dziedzinami nauki, zaczęli przeprowadzać doświadczenia dotyczące innych systemów fizycznych, i wszystkie one przyniosły takie same rezultaty: nawet niewielkie i na pierwszy rzut oka niezauważalne zmiany powodują zakłócenia w całym systemie.

Nastąpiła zmiana postrzegania świata przez naukowców. Mało tego, druga podstawowa zasada teorii chaosu jest jeszcze bardziej „intuicyjna”: za pozornie przypadkowymi zachowaniami systemów kryją się ściśle określone zasady ich funkcjonowania. I tak, meteorolodzy nie mogą przewidzieć ze 100% pewnością pogody na dany dzień, mogą natomiast ustalić prawdopodobieństwo wystąpienia jakiegoś jej typu. Inaczej mówiąc, naukowcy mogą określić, w ramach szerokich parametrów statystycznych, w jaki sposób dany system ma szanse zachować się, ale nigdy, kiedy to nastąpi. Właściwa dla tradycyjnej nauki precyzja w określaniu współzależności pomiędzy przyczyną a skutkiem zastąpiona została statystycznym rachunkiem prawdopodobieństwa.

Ponadto naukowcy koncentrują się na dynamice systemu, rozpatrują go jako całość. Podejście to, wywodzące się z teorii chaosu, jest tematem książki pt. *Complexity* autorstwa Mitchella Waldropa. Ten współpracownik magazynu „Science” opisuje niektóre z ostatnich badań, przeprowadzonych w Santa Fe Institute, w laboratorium specjalizującym się w analizie systemów „samoorganizujących się”. Naukowcy z Santa Fe zajmują się badaniami sposobów, na jakie połączyć się mogą w złożony system proste elementy, nawet w przypadku braku centralnego zarządzania lub kontroli. Na przykład chemicy badają sposoby powstawania protein, biolodzy – komórek. A ekonomiści zastanawiają się, w jaki sposób działania poszczególnych nabywców i sprzedawców składają się na rynek, przemysł oraz kompleksową gospodarkę.

Systemy badane przez naukowców z Santa Fe mają wiele cech wspólnych. Przede wszystkim, są one „samoorganizujące się”, tzn. stanowią sieć niezależnie działających czynników, pozbawionych centralnej kontroli. „Samoorganizowanie” jest możliwe dzięki szczególnejmu obiegowi informacji – systemy te zdolne są do przyjęcia informacji dotyczących środowiska zewnętrznego i do włączenia ich do swej struktury, a zmiana warunków zewnętrznych pociąga za sobą reorganizację systemu. Waldrop uważa, że systemy te mają tendencję do przekształcania się w bardzo szybkim tempie, nazywa on ten proces „nieustanną innowacją”.

Dział badawczy Instytutu z Santa Fe przeprowadza komputerową symulację różnego rodzaju operacji handlowych na wzór doświadczeń Lorenza. Celem jest opracowanie modelu złożonych zachowań rynku, wzorowanych na systemach występujących w naturze. „Zamiast traktować gospodarkę jako rodzaj newtonowskiej maszyny, uważa się ją raczej za system organiczny, żywy, wciąż zdumiewający badaczy” – pisze Waldrop.

Jak do tej pory, badacze z Santa Fe nie znaleźli przekonującej wersji komputerowego modelu gospodarki jako całości. Przedstawili oni za to bardzo realistyczne symulacje niektórych jej sektorów. Jeden z programów imituje giełdę. Tak jak na giełdzie, działania skomputeryzowanych inwestorów wpływają na ustalenie cen akcji. Początkowo kupujący podejmowali decyzje nie przemyślane; stopniowo zaczęli zaś kupować i sprzedawać akcje według zasad klasycznej teorii – zgodnie z podstawową wartością akcji, ustanowioną przez stopę dyskontową lub dywidendy. Z biegiem czasu dokonujący transakcji zauważyli, że dzięki badaniom przebiegu notowań akcji można więcej zarobić, licytując akcje powyżej lub poniżej ich wartości rynkowej. Rezultat: system komputerowy „nauczył się” naśladować hossy i załamania autentycznego rynku finansowego.

Dla badaczy z Santa Fe symulacja giełdy stanowi dopiero początek. Mają oni nadzieję, że system komputerowy będzie używany przy podejmowaniu decyzji dotyczących gospodarki jako całości. Program taki mógłby ustalić prawdopodobieństwo wzrostu lub spadku kursów, czy też efekt prowadzenia takiej czy in-

nej polityki gospodarczej oraz wskazać, które zmiany zachowania konsumentów lub ludzi biznesu wywołałyby ożywienie gospodarcze. Tymczasem jeden z naukowców z Santa Fe powołał do życia Prediction Company, która za pomocą programu komputerowego pomaga w podejmowaniu decyzji dotyczących inwestycji.

Inną, bardzo popularną w ostatnich latach krytyką taylorizmu, jest książka badacza MIT, Petera Senge'a pt. *The Fifth Discipline*. Senge twierdzi, że wielu ludzi czuje się zagubionych w dzisiejszej rzeczywistości, co znajduje wyraz również w środowisku ludzi biznesu. Wielu menedżerów przytłacza wręcz: nadmiar informacji, zbyt częste i szybkie zmiany warunków podejmowania decyzji oraz stawiane im wymagania, często nawzajem się wykluczające. Większość spośród zarządzających kieruje więc przedsiębiorstwami intuicyjnie, „z dnia na dzień”, nie biorąc pod uwagę rezultatów globalnych i przedsiębiorstwa jako całości.

### Nowa nauka zarządzania?

Senge pisze o menedżerach: „Czują się oni jak członkowie pewnego systemu, na którego funkcjonowanie mają bardzo mały wpływ, prawie żadnego. Usiłują pracować efektywnie, ale wszystko wymyka im się spod kontroli”. Według niego ta niezdolność do przystosowania się do kompleksowości wypływa z tradycyjnego podejścia do zarządzania. Od samego wstępu *The Fifth Discipline* jest atakiem na redukcjonizm, na którym opiera się system Taylora i cała nauka z przełomu XIX i XX wieku.

„Każe nam się rozkładać problemy na czynniki, dzielić świat na części. Niewątpliwie, metoda ta pozwala nam lepiej zarządzać poszczególnymi działami przedsiębiorstwa, ale cena, jaką musimy za to zapłacić, jest ogromna. Nie jesteśmy już w stanie przewidzieć konsekwencji naszych działań i tracimy poczucie spójności jakiegś większej, globalnej całości” — pisze Senge.

Menedżerowie są niewolnikami systemów, którymi rzekomo zarządzają. Nie panują jednak oni nad dynamiką leżącą u podstawy tych systemów, ani nie są w stanie oddziaływać na nie tak, by zrealizować wszystkie zadania.

W efekcie, obraz menedżera jako wszechwiedzącego planisty jest z gruntu błędny. „Niesłuszny jest pogląd, według którego ktoś na górze

mógłby sprawować kontrolę nad całym przedsiębiorstwem” — twierdzi Senge.

Rozwiązaniem byłaby zmiana podejścia do zarządzania — błędem taylorizmu było porównywanie go do maszyny, należy postrzegać je raczej jako rodzaj żywego organizmu. Senge pisze: „Żywe organizmy stanowią nienaruszalną całość. To samo dotyczy organizacji: należy wziąć pod uwagę całość rozpatrywanego systemu”.

„Myśleć kategoriami systemu” znaczy, według teorii Senge'a, zrozumieć, które z kluczowych zależności mają wpływ na pojawiające się w złożonych systemach wraz z upływem czasu zachowania i jaka jest rola menedżera w „asymilowaniu” ich do struktur organizacji.

Senge przytacza historię młodego, powstałego w 1960 r. przedsiębiorstwa, którego działalność opierała się na nowoczesnej technologii. Po kilku latach błyskawicznego wzrostu, przedsiębiorstwo WonderTech zanotowało nagły spadek sprzedaży. Aby utrzymać wzrost, kierownictwo zatrudniło nowych handlowców i położyło nacisk na marketing. Działania te rzeczywiście spowodowały wzrost sprzedaży, ale tylko na krótki okres. Następnym etapem, charakteryzującym się wahaniami pomiędzy wzrostem a spadkiem popytu, skończył się dla WonderTechu bankructwem. Senge widzi przyczynę katastrofy w ignorowaniu przez menedżerów podstawowych informacji. Po prostu, trudności WonderTechu wykazały, iż zdolności produkcyjne przedsiębiorstwa były niewystarczające, nagromadziły się więc zaległości w realizacji zamówień i przedłużyły terminy dostaw. Przyczyną spadku sprzedaży było więc nieusatisfakcjonowanie i niezadowolenie klientów.

Według Senge'a istnieją w organizacji pewne procesy obiegu informacji, które nazywa on „archetypami systemów”. Przykład WonderTechu jest ilustracją kilku z tych archetypów. Jeden z nich Senge nazywa „granicami wzrostu” (teoria, według której każdy proces wzrostu pociąga za sobą własny upadek). Im bardziej WonderTech koncentrował się na sprzedaży, tym poważniejszy stawał się problem niewystarczających zdolności produkcyjnych.

Inny z archetypów Senge'a polega na tym, że szybkie, nie do końca zanalizowane rozwiązanie problemu może w rzeczywistości jeszcze go pogłębić, pozbawiając menedżera moż-

liwości wprowadzenia istotniejszego, bo długoterminowego, rozwiązania. Realnym rozwiązaniem problemu WonderTechu było przecież rozwińnięcie zdolności produkcyjnych, w celu wywiązywania się z terminów dostaw.

Głównym „grzechem” menedżerów jest niedostrzeżenie przez nich archetypów systemów. Kiedy zarządzający rozumieją ich dynamikę, zdolni będą do przeprowadzenia realnych zmian. Tak jak teoria chaosu udowadnia, że nawet najmniejsze zmiany mogą mieć konsekwencje poważne dla systemów fizycznych, tak innym zasadniczym mechanizmem teorii systemów jest mechanizm „dźwigni” (twierdzenie, według którego „działania na niewielką nawet skalę, ale skierowane we właściwym kierunku, mogą niekiedy spowodować znaczne i trwałe ulepszenia”). W przypadku WonderTechu prosta decyzja przyspieszenia dostaw rozwiązałaby prawdopodobnie problemy przedsiębiorstwa.

Jeśli menedżerowie myślą kategoriami systemu, tworzą organizację, która ma cechy podobne do cech złożonych systemów, odkrywanych cały czas w naturze. Są to systemy bardzo zdecentralizowane, gdzie każdy proces podejmowania decyzji na poziomie lokalnym podtrzymuje łańcuch w całości, tworząc równocześnie podstawę do zmian.

W rezultacie, teorie Senge'a mają na celu zastosowanie w gospodarowaniu zasobami ludzkimi kontroli organicznej, przeniesionej z natury.

„Nowy menedżer” Senge'a jest w takim samym stopniu naukowcem, co menedżer Taylora. Ale słowo „naukowiec” ma już zupełnie inne znaczenie.

Jak pisze Senge, dzisiejsi menedżerowie-naukowcy muszą być badaczami zdolnymi do badania swej własnej działalności i ciągłej optymalizacji podejmowanych decyzji. Muszą być oni konceptualistami zdolnymi do samodoskonalenia, które jest warunkiem osiągnięcia sukcesu.

Opr. Katarzyna Mikunda

\* Artykuł ten ukazał się najpierw w języku angielskim w „Harvard Business Review” pod tytułem: *Is Management Still a Science?* (XI-XII 1992).

#### CYTOWANE W ARTYKULE POZYCJE KSIĄŻKOWE:

1. Frederic Winslow Taylor, *The principles of scientific management*, New York, Happer, 1911.
2. James Gleick, *Chaos: Making a new science*, New York, Viking, 1987.
3. Mitchell Waldrop, *Complexity: Life at the Edge of Chaos*, New York, Simon & Schuster, 1992.
4. Peter Senge, *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, New York, Doubleday, 1990.

45. Krajowy Zjazd TNOiK odbędzie się w dniach 3-4 grudnia br. (piątek i sobota) w Centralnym Urzędzie Planowania przy Placu Trzech Krzyży 5 w Warszawie

## Kampania sprawozdawczo-wyborcza w krakowskim Oddziale TNOiK

Po Walnym Zebraniu, które odbyło się 29 czerwca 1989 r. Zarząd Oddziału przystąpił do realizacji przyjętych kierunków działania. Opracowano plany pracy Oddziału i włączono się w działania organizacyjno-merytoryczne przed Zjazdem Krajowym TNOiK.

Początek kadencji, zwłaszcza okres przed i po Zjeździe Krajowym TNOiK, był okresem narastającej aktywności naszego Oddziału – zarówno w działalności organizacyjnej, jak i merytorycznej. Następował rozwój Towarzystwa, zwiększała się liczba kół zakładowych i międzyzakładowych, przybywało członków zbiorowych TNOiK. Zarządowi Oddziału udało się w pewnym stopniu ożywić działalność również kół terenowych w Kielcach, Tarnowie i Nowym Sączu. Zgodnie z przyjętymi planami działania pracowały wszystkie organy władz Oddziału. Podjęte uchwały były konsekwentnie realizowane.

Rok 1990 był pierwszym rokiem, w którym zaczęły występować objawy spadku aktywności członków naszego Towarzystwa. Zaczęła maleć aktywność kół, zwłaszcza terenowych. Zmniejszyła się liczba przyjęć członków TNOiK, malała aktywność władz Oddziału. W roku 1991 procesy te pogłębiły się jeszcze bardziej. Przyczyn słabnącej aktywności członków i ogniw TNOiK należy upatrywać m.in. w gwałtownie malejącej aktywności całego społeczeństwa i narastającym zubożeniu na występujące zmiany polityczno-społeczne.

Do spadku aktywności członków i kół TNOiK w dużym stopniu przyczynił się również proces szybkiego przechodzenia od gospodarki planowanej centralnie do gospodarki rynkowej. Następowало gwałtowne po-

garszanie się kondycji ekonomicznej wielu podmiotów gospodarczych, zwłaszcza przedsiębiorstw państwowych i spółdzielczych, co w konsekwencji doprowadziło do ich likwidacji. Wraz z likwidacją podmiotów zaprzestały działalności koła TNOiK działające w tych podmiotach. Po zaprzestaniu działalności kół część członków TNOiK skupionych w tych kołach zerwało więź z naszym Towarzystwem.

W latach 1992-1993 niekorzystne zjawiska spadku aktywności członków i ogniw TNOiK nadal narastały, ale już z mniejszą intensywnością. Zarząd Oddziału i jego Prezydium, przez okres całej kadencji, systematycznie poszukiwały nowych form i metod działania dostosowanych do zmieniających się potrzeb. Największe zmiany w formach i metodach działania wprowadzono w działalności gospodarczej prowadzonej przez Ośrodek Postępu Organizacyjnego Oddziału. Dorobek merytoryczny Oddziału za okres kadencji obrazują poniższe dane:

### Działalność edukacyjna

Działalność edukacyjna była realizowana w okresie całej kadencji z różnym nasileniem w poszczególnych latach. Największe zapotrzebowanie na tę działalność wystąpiło w latach 1990-1991. Działalność edukacyjną realizowano w formie seminariów, kursów, konferencji naukowych i odczytów. Łącznie w tych formach edukacji udział wzięło ponad 2100 osób.

Działalność edukacyjna, świadczona na rzecz różnych podmiotów gospodarczych i instytucji, dotyczyła przede wszystkim takich tematów, jak:

- restrukturyzacja i prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych. Zor-

ganizowano i przeprowadzono 17 seminariów, w których uczestniczyło 756 osób.

- marketing (5 seminariów – 182 uczestników),

- tworzenie spółek z udziałem kapitału zagranicznego (2 semina-ria – 41 uczestników),

- zawiązywanie i funkcjonowanie spółek prawa handlowego (2 semina-ria – 69 uczestników),

- nowoczesne metody organizacji i zarządzania (konferencja ogólnopolska – 73 uczestników),

- przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej – wyzwania, konieczne zmiany (1 seminarium – 49 uczestników),

- dostosowanie komunalnych przedsiębiorstw użyteczności publicznej do wymogów gospodarki rynkowej – cele, zadania, bariery, doświadczenia (2 semina-ria – 56 osób),

- nowe zasady rachunkowości podmiotów gospodarczych (2 semina-ria – 210 osób),

- zasady opodatkowania podmiotów gospodarczych (5 seminariów – 453 osoby),

- powrót weksla do obiegu finansowego (6 seminariów – 120 uczestników).

Ponadto Oddział zorganizował i przeprowadził dwie konferencje międzynarodowe. Jedną poświęconą modelowi kształcenia kadr dla turystyki (uczestniczyło 48 osób) i drugą na temat „Konsumpcja, a jakość produktów powszechnego użytku” (uczestniczyło 100 osób).

### Działalność wydawnicza

W dziedzinie działalności wydawniczej Oddział osiągnął szczególnie duży postęp w porównaniu do poprzednich kadencji. W okresie kadencji wydano sześć pozycji książkowych:

- — książkę A. Rębowskiej *Ku samorządności: cele społeczne w planowaniu przestrzennym*,
  - — książkę pod redakcją R. Borowieckiego *Kierunki przekształceń własnościowych w gospodarce. Aspekt teoretyczno-praktyczny*,
  - — pracę Z. Martyniaka *Sylwetki wybitnych organizatorów*,
  - — książkę A. Karwińskiej, J. Mikołowskiego Pomorskiego, M. Pacholskiego *Usprawnianie działań zbiorowych*,
  - — pracę pod redakcją R. Borowieckiego *Prywatyzacja przedsiębiorstw*, wydanie I i II,
  - — książkę zespołu autorskiego pod kierunkiem R. Borowieckiego *Wycena przedsiębiorstw. Metody, procedury, przykłady*, wydanie I i II.
- W początkowym okresie kadencji w Oddziale wydawano również kwartalnik „Poradnik Organizatora”.

### Usługi organizacyjne i doradztwo

W okresie kadencji Oddział dużo uwagi poświęcił świadczeniu usług organizacyjnych i doradztwa. W okresie czterech lat wykonano ponad 80 prac organizatorskich i doradczych. Tematyka tych prac zmieniała się z każdym rokiem. W roku 1989 najwięcej prac wykonano w zakresie:

- doskonalenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw i opracowania nowych dokumentów organizacyjnych (regulaminy organizacyjne, instrukcje obiegu dokumentów, regulaminy kontroli wewnętrznej itp.),
- upowszechnienia zasad wdrożenia w jednostkach wewnętrznych przedsiębiorstw pełnego rozrachunku gospodarczego,
- upowszechnienia systemów pracy na własny rachunek i własne ryzyko przez rozwój pracy w systemach agencji i systemach dzierżawy,
- doskonalenia systemów kontroli jakości produkowanych wyrobów i świadczonych usług,
- doskonalenia systemów wynagradzania pracowników przedsiębiorstw, zwłaszcza kadry kierowniczej, m.in. przez wartościowanie stanowisk pracy,
- pogłębionych analiz kształtowania się kosztów w górnictwie odkrywkowym,
- przygotowania i przeprowadze-

nia konkursu na dyrektora przedsiębiorstwa,

- przekształcania przedsiębiorstwa państwowego w spółkę prawa handlowego (opracowanie wykonano tylko dla jednego przedsiębiorstwa).

W roku 1990 tematyka wykonanych prac objęła wiele zadań wynikających z potrzeby dostosowania funkcjonowania podmiotów gospodarczych do rodzącej się gospodarki rynkowej. W tematyce tej, oprócz zadań o charakterze organizacyjnym, zaczęły dominować prace związane z przekształceniami strukturalnymi i własnościowymi przedsiębiorstw państwowych. Jeszcze przed uchwaleniem ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, rzeczoznawcy OPO Oddziału wykonali kilka analiz dotyczących możliwości i kierunków przekształceń strukturalnych i własnościowych przedsiębiorstw państwowych. Po uchwaleniu ustawy prywatyzacyjnej prawie cały potencjał wykonawczy OPO został zaangażowany do prowadzenia prac prywatyzacyjnych. Do końca 1990 r. opracowano projekty przekształceń strukturalnych i własnościowych pięciu przedsiębiorstw państwowych. Wykonano obszerne prace projektowe związane z wdrażaniem systemu marketingu w krakowskim „KABLU”. Ponadto kontynuowano prace związane z:

- ▲ upowszechnianiem zasad wdrożenia pełnego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego,
- ▲ upowszechnianiem systemów pracy na własny rachunek i własne ryzyko,
- ▲ analizą i doskonaleniem struktur organizacyjnych istniejących przedsiębiorstw państwowych i powstających spółek prawa handlowego.

Działalność gospodarcza OPO w latach 1991-1993 prawie w całości poświęcona była realizacji zadań wynikających z procesów restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. W okresie tym wykonano 34 projekty przekształceń przedsiębiorstw państwowych. Wykonane projekty obejmowały różny zakres prac. Część z nich zawierała wszystkie niezbędne analizy i kierunki wariantowych przekształceń, część była pracami kompleksowymi — łącznie z wyceną majątku przed-

siębiorstwa i całego przedsiębiorstwa, natomiast część dotyczyła tylko wyceny.

W okresie całej kadencji utrzymywano wysoką jakość wykonywanych prac. Na poziom jakości prac wpływ miała systematycznie rosnąca liczba rzeczoznawców TNOiK (aktualnie Oddział ma ich 40) oraz aktywna praca Oddziałowej Rady ds. Usług i Doradztwa Organizacyjnego.

W walce o rynek zostały zastosowane zasady marketingu. Dla zdobycia zleceń na nasze usługi oddziaływano w różny sposób na potencjalnego klienta. Najczęstszą formą tego oddziaływania było oferowanie klientom różnych usług edukacyjnych (szkoleń, seminariów itp.). Prawie każda praca usługowa i doradcza wykonana przez OPO powodowała konieczność prowadzenia działalności edukacyjnej. Specyfika wykonywanych prac (zwłaszcza przekształcenia strukturalne i własnościowe) zmuszały do odbywania wielu rozmów i spotkań z kierownikami i radami pracowniczymi przedsiębiorstw, spotkania się ze związkami zawodowymi oraz całą załogą. Stosowanie tych form działalności edukacyjnej w znacznym stopniu powiększało tradycyjną działalność edukacyjną Oddziału.

Bez działalności gospodarczej niemożliwe byłoby prowadzenie nieodpłatnej działalności statutowej. Stąd też występuje konieczność kontynuowania przez Oddział działalności gospodarczej w odpowiedniej skali. Działalność ta musi być jednak ograniczona pewnymi ramami wynikającymi z zakresu statutowych celów Towarzystwa jako Towarzystwa Naukowego. TNOiK nie może świadczyć usług i doradztwa w każdej dziedzinie, ponieważ szybko straci swój charakter naukowy. Niezbędne jest, aby charakter naukowy Towarzystwa i jego działalność pozwoliły TNOiK na bieżące uczestnictwo w dokonujących się przemianach społeczno-gospodarczych kraju.

Przed Oddziałem pozostaje wybór formy organizacyjno-prawnej prowadzenia działalności gospodarczej. W trakcie przygotowań do Walnego Zebrania oraz na pierwszym posiedzeniu nowych władz Oddziału roz-

patrywano różne propozycje. Największe poparcie uzyskała jednak propozycja prowadzenia nadal działalności gospodarczej w ramach Ośrodka Postępu Organizacyjnego, z tym jednak, że OPO powinno dysponować większą samodzielnością organizacyjną i ekonomiczną.

### Przygotowanie i przebieg Walnego Zebrania Oddziału

Przystępując do kampanii sprawozdawczo-wyborczej Prezydium Zarządu Oddziału odbyło kilka spotkań z aktywnym TNOiK, w celu przedstawienia dorobku i zamierzeń Oddziału oraz wysłuchania uwag aktywu. W spotkaniach uczestniczyli między innymi członkowie Zarządu Oddziału, członkowie Komisji Rewizyjnej i Sądu Koleżeńskiego, członkowie Rady Naukowej, prezesi kół zakładowych, najaktywniejsi działacze z poszczególnych kół.

Działacze starsi wiekiem, znający rodowód i historię TNOiK wyrażali obawy o dalsze losy Towarzystwa. Stwierdzili, że Towarzystwo w coraz większym stopniu traci charakter towarzystwa naukowego i staje się

specjalistycznym podmiotem gospodarczym, że działalność społeczna Towarzystwa spychana jest na drugi plan przez działalność gospodarczą, że Towarzystwo traci więź z praktyką gospodarczą, że niedostateczna jest współpraca Towarzystwa z władzami centralnymi i terenowymi państwa, że Towarzystwo w małym stopniu współuczestniczy w kształtowaniu nowego systemu gospodarczego i kształceniu nowych kadr.

Zgłoszone na spotkaniach uwagi, wnioski i pytania ustępujący Zarząd Oddziału przedstawił na Walnym Zebraniu odbytym 8 czerwca 1993 r. Większość uwag i wniosków została poparta przez uczestników Zebrania. Zgłoszono również dodatkowe.

### Walne Zebranie Krakowskiego Oddziału TNOiK przyjęło wnioski zawierające m.in.:

- zobowiązanie Zarządu Oddziału do szerszego włączenia się w działalność dydaktyczno-szkoleniową, obejmującą szkolenia młodych kadr i doskonalenie wiedzy kadry kierowniczej,
- konieczność nasilenia współpracy Oddziału z poszczególnymi uczel-

niami oraz stowarzyszeniami i instytucjami zajmującymi się podobnymi jak TNOiK zagadnieniami,

- pilną potrzebę wypracowania nowych form i metod utrzymywania systematycznej więzi z członkami TNOiK,

- konieczność systematycznego podnoszenia poziomu jakości świadczonych przez Oddział usług i doradztwa,

- potrzebę większego usamodzielnienia Oddziału w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej,

- popularyzowanie dorobku Towarzystwa w znacznie szerszym zakresie niż dotychczas,

- potrzebę opracowania studium historycznego naszego Towarzystwa, ze szczególnym uwypukleniem okresu po II wojnie światowej.

Ustępujące władze Oddziału uzyskały absolutorium uchwalone przez Walne Zebranie. Dokonano wyboru nowych władz oraz delegatów na Zjazd Krajowy. Prezesem Zarządu Oddziału został wybrany ponownie dr hab. Ryszard Borowiecki — profesor Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

*Lucjan Karczewski*

## Szkoła młodego managera

„Szkoła Młodego Managera” jest instytucją stworzoną przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa z siedzibą w Gdańsku, sponsorowaną zaś przez Gdański Związek Pracodawców. Celem szkoły jest przygotowanie młodzieży szkolnej i bezrobotnych absolwentów szkół średnich do podjęcia działalności gospodarczej na własny rachunek. Nie będzie przesady w stwierdzeniu, że szkoła ta jest „przedszkolem” biznesu, miejscem gdzie młody człowiek po raz pierwszy staje twarzą w twarz z managerami polskimi i zagranicznymi, problemami planowania gospodarczego i negocjacji — jednym słowem z tym, co nazywamy biznesem.

Ciężar organizacji i opieki nad szkołą spoczął na dwóch stowarzyszeniach. Pierwszym z nich jest Towarzystwo Naukowe Organizacji

i Kierownictwa — pozarządowa organizacja z siedemdziesięcioletnimi tradycjami w szkoleniu kadr kierowniczych, zaś drugim Gdańska Rada Pracodawców skupiająca management największych trójmiejskich przedsiębiorstw. Na tej podstawie odnieść można wrażenie, że wiedza, jaka przekazywana jest na wykładach stanowi wypadkową teorii akademickich i doświadczeń praktycznych. Tak jest w istocie. Wykładowcy będący specjalistami w swoich dziedzinach a rekrutujący się z takich instytucji, jak TNOiK, Gdański Związek Pracodawców, Uniwersytet Gdański, Politechnika Gdańska, Wyższa Szkoła Morska, Prasa Gdańska i Netherlands Management Consultancy Programme, kładą nacisk na stronę praktyczną działalności rynkowej, toteż nie jest zaskoczeniem brak dziennika lekcyj-

nego na wykładach, a gry decyzyjne stanowią składnik każdego programu egzaminacyjnego.

Wymieniając grupy wspierające szkołę, nie można pominąć Wojewódzkiego Biura Pracy będącego pomocnikiem i doradcą w przygotowywaniu jej strategii. Z organizacji zagranicznych wymienić należy NCW (Holenderski Związek Pracodawców) i NMCP (instytucję świadczącą usługi konsultingowe dla firm z Europy Wschodniej). Na koniec przedstawić należy osoby, bez których nie doszłoby do zrealizowania tak trudnego, ale jakże istotnego przedsięwzięcia, jakim jest bez wątpienia „Szkoła Młodego Managera”. Dyrektorem, głównym pomysłodawcą i opiekunem szkoły jest mgr Wanda Stankiewicz — dyrektor biura Gdańskiego Związku Pracodawców i Biura Oddziału Gdańskiego

TNOiK. Drugą osobą, bez której nie sposób wyobrazić sobie szkoły w jej obecnym kształcie jest mgr inż. Lech Kunc — dyrektor spółki „Prima Energia”, członek GZP, odpowiedzialny za współpracę z zagranicą.

Współdziałanie tych i wielu innych osób, a także dogłębna analiza materiałów stanowiących fundament przedsiębiorczości, doprowadziły do stworzenia programu nauczania obejmującego następujące zagadnienia:

- analizę obszarów gospodarki wolnorynkowej (m.in. pomoc państwa),
- prawno-organizacyjne związane z rozpoczęciem działalności gospodarczej,
- zasady organizacji małych firm,
- ekonomiczno-finansowe (księgowość, bilans, podatki),
- stosunki interpersonalne w firmie,
- marketing (kompleksowa reklama firmy i produktu, marketing wewnętrzny, rynki zbytu, klienci),
- negocjacje (język negocjacji, twórcze rozwiązania),
- obsługa sprzętu biurowego,
- business English,
- gry decyzyjne.

System naboru słuchaczy przewiduje rozmowę kwalifikacyjną w językach: polskim i angielskim. Osoby przyjęte, przez następne cztery do pięciu miesięcy, uczestniczą w odpłatnych, cosobotnich wykładach, zajęciach praktycznych, spotkaniach z gośćmi polskimi i zagranicznymi.

Po okresie przygotowań słuchacze zdają egzamin przed polsko-holenderską komisją egzaminacyjną, w której skład wchodzi wykładowcy z wymienionych powyżej instytucji. Sesja obejmuje egzaminy indywidualne i grupowe, zadania teoretyczne i praktyczne, a także testy językowe. Egzaminy odbywają się, zgodnie z tradycją, podczas obozów organizowanych specjalnie z tej okazji. Do dnia dzisiejszego SMM korzystała z gościnności ośrodków w Somnachs, Stężycy, Wieżycy i innych.

Po kilkudniowym i pozytywnie zdanym egzaminie uczniowie otrzymują dyplomy. Przychodzi także pora, aby odpowiedzieć sobie na pytania:

### I co dalej?

W tym momencie szkoła spełnia drugie z postawionych przed nią zadań. Młodzi ludzie nabywając doświadczenia, dochodzą do różnych wniosków. Niektórzy z nich decydują się przerwać naukę ekonomii i spróbować swych sił w innych dziedzinach, część młodzieży stwierdza, że jest jeszcze za młoda do podejmowania działalności gospodarczej na własny rachunek — odkłada więc naukę na lata późniejsze. Zdarzają się też przypadki, gdy ktoś stwierdza, że nauka w szkole, to strata pieniędzy i czasu. W okresie tym dochodzi do kolejnych selekcji. Część młodzieży odchodzi. Część, czyli ta, która pozytywnie zdała egzamin i pragnie uczestniczyć w kolejnych sprawdzianach, wstępuje do „Klubu Młodego Managera”. Klub ten jest kontynuacją SMM. Osoby w nim stowarzyszone stanowią zaplecze dla TNOiK i GZP. Klubowicze przechodzą w etap samokształcenia.

Uczestnictwo w Klubie umożliwiło swym najlepszym członkom sprawdzenie swych umiejętności językowych i teoretycznych w praktyce. Podczas częstych wizyt gości zagranicznych i organizowanych przez TNOiK dla nich konferencji, na klubowiczach spoczywa część odpowiedzialności za ich organizację. Dotychczasowe współuczestnictwo w pracach TNOiK okazuje się dla Klubu sukcesem. Najlepszym tego dowodem stało się dopuszczenie absolwentów SMM do pracy w obsłudze konferencji MOTOROLA WORKSHOP '92. Impreza ta zorganizowana została przez Towarzystwo Naukowe dla amerykańskiego potentata w dziedzinie elektroniki — MOTOROLI.

Zanim jednak klubowiczom powierzono tak odpowiedzialną funkcję, przeszli oni cykl przygotowań i testów polegających na sprawowaniu opieki i organizacji pobytu gości gdańskich przedsiębiorstw w Trójmieście. Do takich sprawdzianów zaliczyć można wizyty delegacji szwedzkiej, szwajcarskiej, holenderskiej (dyrektorzy z NCW i NMCP), a także przygotowywanie uroczystości zwanych „pieczeniem dzika”, odbywających się co jakiś czas w sopoczkich lasach.

Po sukcesie, jakim był współudział w organizacji MW '92 Klub

otrzymał kolejne poważne zlecenie, tym razem na świadczenie usług konferencyjnych dla firmy europejskiej. Jak widać, przed absolwentami SMM stają coraz poważniejsze zadania...

### Pomysł na lato

Drugim udanym pomysłem TNOiK okazała się „Letnia Szkoła Młodego Managera”. Różni się ona od SMM tym, że cykl nauki trwa 2 tygodnie, wykłady prowadzą Holendrzy lub Amerykanie (w lecie 1991 r. wykładowcą był dyrektor PHILIPSA — Rudi von Lindern) a nauka polega na zaznajomieniu się z podstawowymi problemami ekonomii. Letnia Szkoła stanowi sesję wyjazdową, tzn. grupa osób, która zgłasza chęć uczestnictwa w szkoleniu, wyjeżdża na tydzień lub dwa do miejscowości wypoczynkowej, gdzie odbywają się wykłady. Naturalnie znajduje się też czas wolny na dyskoteki, wycieczki i odpoczynek. Do dnia dzisiejszego odbyły się dwa turnusy, zaś 16 sierpnia tego roku rozpoczęła swą działalność Letnia Szkoła Młodego Managera, tym razem prowadzona przez Kanadyjczyków i Holendrów w Mauszu.

Na zakończenie powiedziec należy kilka słów o korzyściach, jakie SMM dała swym dotychczasowym absolwentom (a jest ich już ponad 200). Przede wszystkim częstkę wiedzy teoretycznej, a w niektórych przypadkach nawet dość sporą, skoro wystarczyła ona jednemu z naszych kolegów na odniesienie zwycięstwa w Ogólnopolskiej Olimpiadzie Ekonomicznej 1992 r. Bardzo istotny czynnik stanowi „obyście się” ze światem biznesu, a to na skutek praktyk w firmach i rozmów przeprowadzanych z wieloma osobami. Szkoła stwarza okazję do poznania wielu specjalistów w różnych dziedzinach.

Pół roku nauki w szkole nie czyni z całą pewnością z młodego człowieka specjalisty, lecz pozwala na wypróbowanie swych sił w wielu aspektach dotyczących biznesu. Niektórym osobom pozwala to na podjęcie decyzji dotyczącej ich najbliższej, a prawdopodobnie i dalszej przyszłości.

*Krzysztof Biernat  
oraz młodzież  
z Klubu Młodego Managera*