

# przeгляд

organizacji

9  
95

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.





- Stagnacja i fałszywe priorytety – rozmowa z profesorem LESZKIEM  
BALCEROWICZEM, przewodniczącym Unii Wolności ..... 3

## UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Co tak tupie? – Dariusz Teresiński ..... 6

- Analizy sektorowe a analiza strategiczna – Zdzisław Pierścionek ..... 8
- Relacje międzyorganizacyjne w gospodarce rynkowej – Czesław Mesjasz ..... 12
- Podstawy prawne niemieckiego systemu podatkowego – Waldemar Rzońca ... 14
- Łowcy głów – Stanisław Chełpa ..... 17

## PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

- Dlaczego program masowej komercjalizacji przedsiębiorstw państwowych  
jest szkodliwy dla polskiej gospodarki? – Janusz Hryniewicz ..... 20
- Zmiany w węgierskim modelu prywatyzacji – Jacek Klich ..... 24

## JAKOŚĆ

- Strategia jakości przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji –  
Jadwiga Adamczyk ..... 29

## MARKETING

- Strategie marketingowe na rynku dóbr przemysłowych – Piotr Kubiński,  
Jan Skonieczny ..... 33

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Od nowa: Polska po komunizmie (I) – „Harvard Business Review” –  
opr. Marek Wojnar ..... 37

# Stagnacja i fałszywe priorytety

Rozmowa z profesorem LESZKIEM BALCEROWICZEM, przewodniczącym Unii Wolności

**Jaki jest bilans niemal dwuletniego sprawowania władzy przez ekipę, która dysponuje stabilną większością w parlamencie?**

Dobra sytuacja gospodarcza, wynikająca z wcześniejszych reform oraz dobrej koniunktury na Zachodzie, przesłania politykę gospodarczą, która budzi poważne zastrzeżenia. Za tę niedobłą politykę gospodarczą przyjdzie nam niestety zapłacić cenę w postaci obniżonego tempa rozwoju gospodarczego – obniżonego w stosunku do tego, jakie Polska mogłaby osiągnąć, gdyby prowadzona polityka była optymalna. Nie chcę powiedzieć, że nastąpiło generalne odwrócenie tendencji – to na szczęście nie miało dotąd miejsca na szerszą skalę – jednak tempo reform znacznie spadło, a niekiedy zostały one zahamowane. Dotyczy to między innymi rozszerzania kompetencji samorządu terytorialnego, bardzo opóźnionej i zaproponowanej w niewłaściwym kształcie reformy ubezpieczeń społecznych, finansowania sfery budżetowej oraz powolnej prywatyzacji. Są to ciemne strony bilansu polityki gospodarczej rządzącej koalicji. Na tym tle jaśniejszym akcentem są działania pani minister Barbary Blidy.

**A co sądzi Pan o ustawie o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych?**

Jest to obszar, w którym grozi nam cofnięcie reform, ponieważ mimo prywatyzacji w nazwie, jest to ustawa w istocie antyprywatyzacyjna. Gdyby weszła ona w życie, należałoby obawiać się dalszego obniżenia tempa prywatyzacji. Stworzenie możliwości komercjalizacji w celu innym niż prywatyzacja otwiera furtkę do przekształcania przedsiębiorstw państwowych w nadal państwowe spółki akcyjne. Sama zmiana formy prawnej nie wpływa na wzrost sprawności gospodarczej, ale za to czyni przedsiębiorstwo bardziej podatnym na ingerencje polityczne – tworzy się bowiem wiele stanowisk, które mogą być obsadzane na zasadzie klucza partyjnego przez ekipę aktualnie znajdującą się u władzy, bez konieczności stosowania kryterium kompetencji wobec osób zasiadających w radach nadzorczych takich spółek.

Drugą niekorzystną zmianą jest to, że kompetencje w sprawie prywatyzacji określonych sektorów



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

gospodarki przeniesiono ze szczebla ministra przekształceń własnościowych na szczebel wyższy – Radę Ministrów, a nawet na forum parlamentu. Umożliwia to prowadzenie długotrwałych, widowiskowych sporów i kłótni; a więc zamiast szybkiego i zdecydowanego podejmowania decyzji możemy mieć do czynienia z elementami *liberum veto*. Argument, którego używają zwolennicy zawetowanej przez prezydenta ustawy, że w Wielkiej Brytanii także o niektórych sprawach decyduje parlament, jest chybiony. Konstrukcja brytyjskiej sceny politycznej jest taka, że tam rząd ma zawsze stabilną większość w parlamencie i opozycja nawet teoretycznie nie może mu uniemożliwić realizacji jego zamierzeń. Jeszcze jedna istotna różnica – prywatyzacja w Wielkiej Brytanii (prowadzona zresztą na nieporównanie mniejszą niż u nas skalę) była realizowana przez konserwatystów, którym nikt nie odmawiał determinacji w tej kwestii. Rządząca w Polsce koalicja nie jest wcale jednoznaczna w swoich poglądach na prywatyzację, co budzi obawy, że na forum parlamentu projekty prywatyzacji kolejnych sektorów gospodarki mogą nie zgromadzić wymaganej większości.

**Jak Pan ocenia „Strategię dla Polski” – osobno jako program polityczno-gospodarczy i w praktycznym działaniu obecnego rządu?**



To ważne rozróżnienie. Dodałbym do niego jeszcze trzeci człon – mianowicie formę – i właśnie za formę najbardziej cenię ten dokument.

Treść jest już znacznie gorsza. Poza elementami kontynuacji rozpoczętych przez nas reform znalazły się tam sprawy, które w moim odczuciu są fałszywymi priorytetami. Fałszywym priorytetem jest komercjalizacja, traktowana jako zagadnienie znacznie ważniejsze od prywatyzacji. Fałszywym priorytetem jest konsolidacja banków – nadal państwowych – zamiast ich prywatyzacji. Fałszywym priorytetem jest także okrzykana „reforma centrum” – chodzi przecież nie o ograniczenie liczby ministerstw, tylko o generalne ograniczenie domeny działania władzy państwowej. Oczywiście, o to chodzi Unii Wolności, a nie koalicji, tak więc w naszej ocenie jest to priorytet fałszywy. Równolegle do zawężania zakresu działania władzy państwowej konieczne jest delegowanie jej uprawnień na szczebel samorządowy, konieczna jest więc przede wszystkim reforma samorządowa, a nie reforma centrum.

#### **A co koalicja robi lepiej od rządów solidarnościowych?**

Staram się być *fair*, ale naprawdę trudno mi znaleźć istotne zmiany *in plus*. Wydaje mi się, że oni robią lepiej to, co nie zawsze należy robić lepiej – mianowicie koalicja zręcznie i skutecznie posługuje się różnymi chwytami socjotechnicznymi. Dla przykładu – przedstawia sześć wariantów skali podatkowej; w praktyce nic z tego nie wynika, bo z góry wiadomo, co zostanie ostatecznie zaproponowane Sejmowi i przegłosowane, ale robi się wrażenie, że przeprowadzono konsultacje i że włożono wiele pracy, żeby wybrać najlepszy wariant. Podobnie rzecz ma się z reformą systemu emerytalnego – wiele się mówi, a nic istotnego się nie robi. Myśmy może trochę za mało mówili, natomiast robiliśmy tyle, na ile pozwalała sytuacja polityczna i stan gospodarki. Tymczasem obecnie rządzący mówią wiele, zaś robią znacznie mniej niż można, a przecież trudno sobie wyobrazić w demokracji bardziej komfortową sytuację niż ta, w jakiej znajduje się obecny rząd SLD-PSL.

#### **Kto ma rację w sporze między Ministerstwem Finansów a bankiem centralnym?**

Główny problem polega na braku współpracy, bo zasadniczych kwestii makroekonomicznych nie da się rozwiązać inaczej niż wspólnie. Koronnym przykładem jest tu polityka kursu walutowego. Nie rozstrzygając nawet, kto był inicjatorem sporu, a kto tylko reagował na „zaczepki”, powiem, że w wyniku braku uzgodnień w tej kwestii, zmiany, które powinny były nastąpić wcześniej, zostały opóźnione.

**NBP i Ministerstwo Finansów dysponują porównywalnym zapleczem i aparatem analitycznym, mogą więc toczyć spór jak równy z równym. Jakich narzędzi potrzebuje partia opozycyjna, żeby skutecznie pełnić swoją rolę i być równorzędnym partnerem dla rządzącej koalicji?**

Jeśli porównać liczebność zawodowego personelu, to nowe partie polityczne, tzn. te, które nie wywodzą się z poprzedniego systemu, są oczywiście w gorszej sytuacji. Jeśli zaś chodzi o dobrych ekonomistów, to przynajmniej Unia Wolności nie ma się czego wstydzić i nie mamy w tej mierze kompleksów wobec koalicji.

Zasadnicza nierównowaga pomiędzy partią rządzącą a opozycją wynika stąd, że w poprzednim ustroju nie było partii jako takich – aparat PZPR był w większości tożsamy z aparatem państwowym i znaczna jego część została przejęta przez SdRP (dotyczy to także ZSL i PSL). A nowe partie musiały być tworzone od zera.

#### **Czy problem możliwości operacyjnych opozycji nie powinien znaleźć formalnego rozwiązania – na przykład w konstytucji albo ustawie o partiach politycznych?**

Wydaje się, że lepszym rozwiązaniem byłoby wytworzenie się określonego obyczaju politycznego. Ważne jest, żeby opozycja w ogóle istniała, bo w przeciwnym przypadku mamy do czynienia z dyktaturą. W tej mierze nie grozi nam regres, czyli powrót do państwa monopartyjnego. Niebezpieczeństwo polega raczej na tym, że demokracja jest jeszcze słabo zakorzeniona w świadomości społecznej i może nam grozić zniechęcenie obywateli do uczestnictwa w sprawowaniu władzy, a więc trwale niska, a nawet malejąca frekwencja wyborcza i zo-bojętnienie na sprawy państwa.

Są dwa rodzaje opozycji. Ta, którą nazwałbym oportunistyczną, neguje poczynania rządu dla zasady, „bo jest w opozycji”, i wtedy jej własne poglądy są nieistotne, co więcej, taka opozycja może nie mieć żadnych własnych poglądów – wystarczy, że trwa w sprzeciwie. Opozycja programowa polega natomiast na tym, że ocenia się posunięcia rządu wedle własnej skali wartości i wtedy można inicjatywy uznane za słuszne – poprzeć, a sprzeciwić się ocenianym negatywnie.

**Rząd się nie tylko sam wyżywi, ale i sam sobie zaprojektuje budżet, w którym dochody plus deficyt równają się wydatkom. Co zrobić, żeby opozycja zarówno dziś, jak i w przyszłości mogła nie tylko się nie zgadzać, ale także proponować formalnie poprawne, alternatywne rozwiązania?**

To jest temat na osobną, fundamentalną dyskusję, z którą trzeba będzie jednak poczekać na spokojniejsze czasy. Na ile partie opozycyjne powinny być finansowane z budżetu, jak ma to miejsce w wielu krajach zachodnich – to jest kwestia, której nie rozwiąże się w zaciszu gabinetów. Do takich rozwiązań trzeba odpowiednio przygotować opinię publiczną.

Finansowanie partii politycznych wykracza jednak poza oś rząd-opozycja. Opozycja parlamentarna powinna mieć zapewnione środki na skuteczną działalność polityczną, polegającą na „patrzeniu władzy na ręce”. Ale jest jeszcze opozycja pozaparlamentarna, a system finansowania nie powinien prowadzić do petryfikacji układu sił w parlamencie, tylko odzwierciedlać zmieniające się preferencje polityczne obywateli. A zatem ewentualne środki powinny być rozdzielane proporcjonalnie do liczby zdobytych głosów, a nie liczby mandatów.

**Na rynku politycznym w Polsce są partie, które reprezentują – lepiej, gorzej, albo tylko w deklaracjach – rozmaite grupy: nomenklaturę i tęskniących za PRL-em, chłopów, żarliwych katolików, nawiedzonych dekomunizatorów, skrajnie pryncypialnych liberałów, lirycznych socjalistów itd. Kogo reprezentuje Unia Wolności?**

Unia Wolności reprezentuje spory i, mam wrażenie, rosnący odsetek ludzi rozsianych po wszystkich grupach i warstwach społecznych; przeciętnie lepiej wykształconych, młodszych od średniej – takich, którzy wierzą, że dokonane zmiany – choć trudne – miały sens; że warto było przekształcać radykalnie system gospodarczy i polityczny. Nie mamy monopolu na tych ludzi, są wśród nich także zwolennicy innych opcji politycznych, ale wśród nich mamy największe wpływy i liczymy na to, że zarówno nasze wpływy, jak i liczebność tej grupy będą rosły.

**Czy ofertę programową Unii można zawrzeć w jednym zdaniu?**

Naszym zasadniczym celem jest dokończenie przełomowych zmian w Polsce.

Ma to lub będzie miało swoje rozwinięcie w konkretnych propozycjach rozwiązania problemów, które uważamy za kluczowe i najpilniejsze. Przedstawiamy własny projekt reformy ubezpieczeń społecznych, nowy model finansowania oświaty – nie jak dotychczas – poprzez budżet, ale dzięki bonom edukacyjnym. To są rozwiązania nakierowane na przyszłość i one apelują do ludzi, którzy wierzą w sens tego, co dotychczas udało się osiągnąć.

**Czy formułowanie celów, charakterystyczne dla sfery polityki, podlega w ogóle racjonalnej**

**ocenie, jak ma to miejsce w naukach zajmujących się rozwiązywaniem zadanych problemów?**

Podlega, a przynajmniej powinno podlegać, trzeba jednak pamiętać, że w racjonalnym rachunku trzeba uwzględniać emocje innych ludzi. Negowanie emocji jest nieracjonalne. W programie politycznym można i należy odwoływać się także do emocji, ale już ich dobór powinien być racjonalny. Program polityczny nie powinien więc być „zimny”, ale konstruować go należy z chłodnym namysłem.

Rozwój gospodarczy może być traktowany jako cel do zrealizowania i rozpatrywany w kategoriach statystyczno-ekonomicznych, ale może być także źródłem pozytywnych emocji: dumy, poczucia godności. Jeśli możemy być – i w wielu dziedzinach już jesteśmy – równorzędnymi partnerami dla krajów Europy Zachodniej, to z tego możemy być dumni.

**Czy demokracji można się nauczyć na własnej skórze, tak jak kapitalizmu?**

Wolałbym „osobiste doświadczenie” zamiast „własnej skóry”, ale oczywiście tylko żyjąc w demokratycznym państwie można się nauczyć demokracji. Trudno wyobrazić sobie sytuację, w której społeczeństwo nauczyłoby się demokracji, żyjąc pod rządami dyktatury i kiedy już przyszedłaby ta demokracja – byłoby do niej emocjonalnie i intelektualnie przygotowane.

**Kapitalizm przemawia jednak bezpośrednio do kieszeni, językiem prostej arytmetyki: wynik nietrafnej inwestycji widać gołym okiem już po niedługim czasie. Tymczasem wynik wyborów i jego wpływ na życie poszczególnego obywatela jest często trudny do zdefiniowania w jednoznaczny sposób. Działania polityków mogą mieć bardzo odległe skutki, które nie każdy kojarzy z własną decyzją, podjętą kiedyś nad urną wyborczą. Potem przez całą kadencję nic już nie można zrobić, a zresztą skutki mogą wystąpić później niż po czterech czy pięciu latach. Czy istnieje zatem sposób na skrócenie „cyklu politycznego”?**

Zdolność do racjonalnego oceniania rzeczywistości i kojarzenia skutków z przyczynami, umiejętność wiązania faktów gospodarczych z decyzjami politycznymi, pamięć o podjętych w przeszłości decyzjach (władzy i własnych) – to wszystko są atrybuty świadomych i światłych obywateli. Czynnikiem wzmagającym skłonność do demokracji jest więc rozwój oświaty.

Dokończenie reform to nie tylko zmiany w gospodarce. Gospodarka jest środkiem, a nie samoistnym celem. Rozwój społeczeństwa, jakkolwiek by go rozumieć, wymaga finansowania, a tylko sprawna

gospodarka może być źródłem pieniędzy. Skrócenie „cyklu politycznego” wymaga więc dokończenia prywatyzacji, reformy oświaty i całej sfery budżetowej, żeby bardziej efektywnie realizowała swoje zadania. Jeśli rząd tego nie robi, albo robi to opieszale, nie tylko zmniejsza nasze szanse na dogonienie Zachodu, ale także odbiera nam możliwość unikania błędów w praktykowaniu demokracji.

Osobnym źródłem wiedzy na temat działania demokracji są mass media. Media spełniają rolę edukacyjną, jeśli są nie tylko niezależne, ale także profesjonalne – niezależność, podobnie jak opozycyjność, nie jest sama w sobie wystarczającą gwarancją pełnienia pożytecznej roli w dziele budowania demokracji. A z profesjonalizmem bywa różnie – i generalnie gorzej niż z niezależnością.

Najważniejsza jest oczywiście telewizja i do niej jest zawsze najwięcej zastrzeżeń. Dlatego wszystko, co służy podnoszeniu profesjonalizmu dziennikarzy i obiektywizmowi mediów, ma ogromne znaczenie dla demokracji. Podstawowym warunkiem jest tu konkurencja, ale o ile nie ma konieczności istnienia państwowej gazety, o tyle telewizja publiczna jest potrzebna właśnie po to, żeby pomagała ludziom zrozumieć to, co się wokół nich dzieje. Nie komercyjna, ale właśnie publiczna, poświęcona edukacji, a w żadnym przypadku nie dezinformacji. Nie forsuje jednej doktryny czy ideologii, a więc odpolityczniona. Ale też nie poszatkowana „okienkami” wszystkich opcji politycznych, czyli wiarygodna w opisywaniu rzeczywistości, w tym także doktryn. Ideałem telewizji publicznej jest BBC, gdzie wysoki poziom profesjonalny łączy się z niezależnością i obiektywizmem.

Dziennikarze, podobnie jak politycy, podlegają ocenom moralnym. Będąc dziennikarzem można widzom i czytelnikom objaśniać rzeczywistość, albo można im schlebiać, pogłębiając fałszywe stereotypy i to nie jest etycznie neutralne, tylko albo dobre, albo złe. Twierdzenie Lorda Actona, że władza demoralizuje, a władza absolutna demoralizuje absolutnie, odnosi się nie tylko do władzy politycznej, ale także „do rządu” dusz sprawowanego np. przez telewizję.

### **Czy istnieją sfery, które nie powinny być całkowicie sprywatyzowane?**

Na gruncie racjonalnego rozumowania prawie wszystko może, a skoro może, to i powinno być prywatne. Nie można sprywatyzować bardzo wąskiej sfery sprawowania władzy (trzech jej członów), wojska, policji, choć do dyskusji jest kwestia, na ile

można policję państwową uzupełniać innymi formacjami stróżów porządku i mienia. Nie ma natomiast żadnego ekonomicznego dowodu na to, że jakkolwiek fragment gospodarki byłby bardziej efektywny w rękach państwa niż w rękach prywatnych. Jedynie w przypadku naturalnego monopolu, jakim są sieci energetyczne, nie ma to zapewne większego znaczenia. Ale już elektronicznie z powodzeniem mogą być prywatne, podobnie jak przedsiębiorstwa dystrybucji energii elektrycznej – prywatyzacji tego sektora dokonano w Wielkiej Brytanii i dało to wymierne korzyści ekonomiczne.

### **Na koniec jeszcze jedno pytanie polityczne. Czy system parlamentarno-gabinetowy jest lepszy od prezydenckiego?**

Wbrew potocznym mniemaniom wyłanianie premiera w wyborach powszechnych (do tego sprowadza się w uproszczeniu model amerykański) nie musi wcale oznaczać wzmocnienia władzy wykonawczej. Jeśli prezydent dysponuje większością w Kongresie, może być rzeczywiście bardzo sprawny (a może nawet zbyt silny), ale w sytuacji takiej, jak obecnie w USA, czy za prezydentury Mitteranda we Francji – egzekutywa może znajdować się w trwałym konflikcie z parlamentem, co negatywnie wpływa na bieg spraw państwowych. Natomiast silna władza wykonawcza istnieje w Wielkiej Brytanii, gdzie premier ma większość w Izbie Gmin i może bez przeszkód realizować swoje projekty – i za to też jest oceniany w wyborach, a nie za umiejętność zawierania układów koalicyjnych.

### **Jakie jest w takim razie uzasadnienie dla istnienia w Polsce urzędu prezydenta – przecież prezydent nie jest brytyjską królową?**

To pytanie należało sobie postawić w 1989 roku, kiedy być może zbyt mało czasu poświęcono dyskusji nad modelem politycznym Polski.

### **Wtedy wiadomo było po co nam, a właściwie „im”, był prezydent – a dzisiaj?**

W spokojniejszym czasie przyjdzie się zapewne poważnie zastanowić nad tym problemem, ale ani ten, ani przyszły rok nie zapowiadają się na tyle spokojnie.

**Dziękuję Panu za rozmowę.**

Rozmawiał *Dariusz Teresiński*



*Dariusz Teresiński*

## Co tak tupie?

*Ruszyło martwe ciele ogonem – dziu nad dziwy! – rzekłby zapewne pan Zagłoba, po pierwszej serii ataków lotnictwa i artylerii NATO na bośniackich Serbów. Natomiast to, co stało się potem, w ogóle nie mieści się w głowie. Co to tak tupie? To właśnie przechodzi ludzkie pojęcie.*

*Serbom postawiono ultimatum, a kiedy się do niego nie zastosowali – wznowiono naloty!!! Historia ludzkości zna niewiele przypadków, żeby tak racjonalne decyzje podejmowane były w słusznej sprawie. Na podstawie jednego incydentu trudno wróżyć podobnie chwalebny konsekwencję w działaniu na dłuższą metę, ale też nie od razu Nowy Jork zbudowano. Świat cywilizowany i tak nie posiada się ze zdumienia i sam na siebie patrzy z podziwem. Wprawdzie obrażona Duma Rosji wezwała do zaprzestania działań wojennych w Bośni, ale już choćby z samego sformułowania widać, jak kulawe jest to oburzenie. W 1939 roku głównym zadaniem agencji WKP(b) w Polsce było przekonywanie, że zajęcie Kresów Wschodnich przez Związek Sowiecki było słuszne i sprawiedliwe. Trzeba jednak oddać sprawiedliwość antenatom SdRP, że nie usiłowali zwalczać działań wojennych wymierzonych przeciwko Wehrmachtowi z pozycji praw człowieka i walki o pokój: strzelanie w Polsce do Niemców w 1939 roku powszechnie uważane było za rzecz kłopotliwą być może i nieprzyjemną – ale jednak uzasadnioną i na swój sposób konieczną.*

*Zarówno ulubiona przez niektórych teoria gier, jak i bardziej przyziemne dziedziny wiedzy – choćby teoria prawa, czy wychowanie dzieci – jednoznacznie formułują wnioski, które były dotychczas konsekwentnie ignorowane przez ONZ: groźba pozbawiona wiarygodności, to najgorszy rodzaj wody na młyn sił nieczystych. Serbowie usiedli do pokera z resztą świata i systematycznie podwyższali stawkę w grze, licząc na to, że w końcu partner odda partię walkowerem; że nie zawoła „sprawdzam!”, bo nie będzie mu się chciało wstać i pójść po żetony. A jednak tym razem serbski bluff się nie udał.*

*Atak powietrzny przeprowadzony szybko i skutecznie, dobrze przygotowany, z minimalnymi stratami własnymi, bez błękitnych hełmów w roli zakładników – czy to nie za dużo szczęścia? Jednak nie, bo od razu rodzi się pytanie: dlaczego dopiero teraz? Czy do setek tysięcy wymordowanych i wypędzonych w ciągu trzech lat trzeba było koniecznie w oenzetowsko-natowskiej buchalterii dodać jeszcze trzydziestu zabitych i osiemdziesięciu rannych, żeby obudzić sumienie świata? Jakież też jest to sumienie, można by zapytać – ale nie ma kogo.*

*Cynicy (znowu kłania się Antystenes) twierdzą, że społeczność międzynarodowa generalnie nie jest zła, tylko cechuje się ogromnym bezwładem. Marne to pocieszenie dla tych, którzy dzisiaj giną z głodu,*

*chorób i wojen na całym świecie, ale też nikt nam na serio nie obiecywał raju na ziemi. Miarą inercji (ponad pół roku przygotowań do operacji Pustynna Burza) była wojna w Zatoce Perskiej, gdzie sytuacja była o wiele bardziej klarowna – i ostateczne pozostawienie Husajna na tronie w Iraku. Skutki obalenia satrapy byłyby bardzo trudne do zaakceptowania dla wszystkich zainteresowanych, a najbardziej dla samych Amerykanów, którzy musieliby wziąć na siebie pełną odpowiedzialność za dalsze losy Bliskiego Wschodu, nie mając na to żadnego pomysłu. Prawdziwym problemem Iraku nie jest bowiem Husajn, tylko brak dostępu do morza w sytuacji, kiedy cała gospodarka opiera się na eksporcie ropy naftowej (w tym kontekście warto też spojrzeć na mapę tego, co pozostało z Jugosławii). Źródłem bogactwa świata arabskiego jest przemysł Północy i jego zapotrzebowanie na ropę. Bogactwo Arabów jest więc refleksem potęgi przemysłowej Europy, USA i azjatyckich tygrysów. Niestety jedynym miejscem, gdzie można wydać petrodolary jest ta sama Północ, która je wyprodukowała. I niezależnie od tego, czy przez giełdy, czy przez banki Szwajcarii, czy przez zakupy broni – w ostatecznym rozrachunku pieniądze te trafiają tam, skąd przysły i gdzie ich miejsce.*

*Jaki stąd wniosek dla nas, na dwa miesiące przed wyborami? Otóż, chwilowo Historia omija nasz grajdołek, co jednak nie znaczy, że za rok czy dwa sobie o nas nie przypomni. Na Japonię, kiedy już gotowa była się poddać, spadły bomby, które wymierzone były w Rosję. I potem przez 50 lat na świecie panował względny spokój. Amerykanie nie musieli ginąć w obronie Europy, a Japończycy mieli gdzie lokować swoje dodatnie saldo eksportowe. Pół miliona zabitych, rannych i napromieniowanych to druga strona tego samego zagadnienia – i trudno je zbilansować w sensowny sposób. Dlatego warto dziś w Polsce zadawać sobie pytania o sumienie świata, o konsekwencję w polityce, o imponderabilia itd.*

*Demokracja wraz z powszechnym prawem wyborczym zniósła podział odpowiedzialności i wszystkim zwała na głowę dylematy związane z ogólnosiątkowym pokerem. Na przyszłą zdolność Polski do unikania pułapek geopolitycznych wpływ będą mieli także ci, którzy w ogóle nie pójdą do wyborów. Tym bardziej frustrująca jest rola kogoś, kto chałupniczo i z bezpiecznego oddalenia przygląda się przemarszom Historii. Peryferyjny szlak handlowy może jednak bardzo łatwo zamienić się w drogę aprowizacyjną albo zaplecze frontu i to bez pytania tubylców o zdanie.*

*W Warszawie A.D. MCMXCV tego typu konstatacje brzmią dość banalnie. Tak jak cztery lata temu w Sarajewie.*

*Zdzisław Pierścionek*

# Analizy sektorowe a analiza strategiczna

Analizy sektorowe stanowią powszechnie stosowaną metodę analizy strategicznej. W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej istnieje wiele instytucji oraz firm, które prowadzą na bieżąco analizy różnych sektorów na użytek różnych odbiorców. W Polsce analizy sektorowe zaczęto prowadzić po 1990 roku. Można stwierdzić, że podejścia i metody analiz sektorowych w Polsce nie są jeszcze w pełni wykształcone; istnieje co do analiz sektorowych wiele nieporozumień i niejasności. Mylone są różne ich rodzaje, a stosowane metody ocen sektorów budzą wątpliwości.

W niniejszym artykule podjęto próbę klasyfikacji analiz sektorowych, a następnie określenia ich własności i miejsca w analizie strategicznej. Ponadto przedstawiono i oceniono niektóre metody analiz sektorowych.

Analizy sektorowe można podzielić według punktu widzenia badacza oraz ich celów na następujące trzy rodzaje:

- analizy atrakcyjności sektorów z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw,
- analizy sektorów gospodarki z punktu widzenia polityki gospodarczej,
- analizy sektorów z punktu widzenia inwestorów giełdowych (instytucjonalnych oraz indywidualnych).

Analizy sektorowe pierwszego rodzaju, prowadzone z perspektywy poszczególnych przedsiębiorstw, stanowią określone podejście do analizy strategicznej otoczenia oraz zasobów przedsiębiorstw danego sektora. Prowadzone są one przez zainteresowane przedsiębiorstwa lub przez firmy usługowe, które sprzedają te analizy przedsiębiorstwom. Analizy takie stanowią podstawę budowy strategii rozwoju firmy, ich celem jest określenie (relatywnego) stopnia atrakcyjności poszczególnych sektorów z punktu widzenia rozwoju danego przedsiębiorstwa.

Analizy drugiego rodzaju podejmowane są przez ministerstwa (w Polsce m.in. przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu oraz Przekształceń Własnościowych), agendy rządowe oraz wyspecjalizowane na potrzeby rządu firmy. Prowadzone są one z punktu widzenia konkurencyjności poszczególnych sektorów oraz ich wpływu (mnożnikowego) na rozwój całej gospodarki (m.in. na postępie techniczny, zatrudnienie), a także z punktu widzenia cech strategicznych sektorów (bezpieczeństwa państwa). Ta-

kie analizy stanowią podstawę polityki gospodarczej państwa, w tym polityki przemysłowej. Celem tych analiz jest stwierdzenie, które sektory mogą być konkurencyjne w skali światowej (po doinwestowaniu oraz zreorganizowaniu, czyli po restrukturyzacji), stwierdzenie, czy są szanse i możliwości (programy restrukturyzacji wymagają z reguły wielkich nakładów), aby po pełnym otwarciu gospodarki dany sektor utrzymał się na rynku.

Trzeci rodzaj analiz sektorowych polega na ocenach tendencji cen giełdowych przedsiębiorstw poszczególnych sektorów. W ich wyniku opracowywane są tzw. techniczne prognozy branżowe. Analizy te prowadzone są na użytek przedsiębiorstw, instytucji, a także osób fizycznych inwestujących na giełdzie.

Analizy pierwszego i drugiego rodzaju różnią się, jak wspomniano, punktem widzenia oraz celami, co implikuje inny ich zakres oraz metody. W szczególności przedsiębiorstwa analizują sektory włączając warunki ich rozwoju tworzone przez politykę gospodarczą, podczas gdy analizy rządowe oceniają sektory bez ewentualnych preferencji wynikających z tej polityki. Po drugie, przedsiębiorstwa nie biorą pod uwagę efektów mnożnikowych oraz strategicznych (związanych bezpieczeństwem państwa) sektorów, natomiast ujmują je analizy rządowe. Należy stwierdzić, że baza informacyjna oraz metody są dla tych dwóch rodzajów analiz sektorowych w znacznym zakresie wspólne. Tak więc wiele rezultatów analiz rządowych może być wykorzystanych przez przedsiębiorstwa i odwrotnie.

Trzeci rodzaj analiz sektorowych różni się od dwóch poprzednich zakresem zastosowania oraz metodą analizy. Podstawę metody oceny stanowią tendencje średnich ważonych cen giełdowych przedsiębiorstw należących do poszczególnych sektorów. Wyniki tych analiz są wykorzystywane głównie do inwestycji portfelowych, ale także do inwestycji bezpośrednich, choć dla tych drugich ważne są przede wszystkim notowania konkretnej firmy, której akcje chcemy kupić, czy też notowania firmy, którą chcemy przejąć, nie zaś tendencja całej branży. Należy zauważyć, że prowadzenie analiz sektorowych na podstawie tej metody nie ma, na razie, merytorycznego znaczenia dla polskiej gospodarki. Wynika to ze zbyt małej reprezentacji firm notowanych na polskiej giełdzie w poszczególnych branżach: reprezentowanych jest 12 sektorów,



po 2–10 przedsiębiorstw w każdym z tych dwunastu sektorów. Ponadto wynika to z dużego stopnia zróżnicowania firm poszczególnych branż, co spowodowane jest zaszłością systemu nakazowo-rozdzielczego. Natomiast analizy te mają znaczenie dydaktyczne, tak dla pracowników obsługujących giełdę, jak i dla inwestorów. Wdraża się w ten sposób stosowane na świecie metody i tworzy systemy informacji, czyli niezbędną infrastrukturę giełdy.

W dalszym ciągu zajmujemy się analizami sektorowymi realizowanymi z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako podstawa do budowy strategii jego rozwoju.

Analiza sektorowa pierwszego rodzaju może być traktowana jako określone podejście do analizy strategicznej, stanowiącej pierwszy etap procesu zarządzania strategicznego. Proces zarządzania strategicznego, w trakcie którego powstaje strategia, składa się z pięciu następujących etapów:

- analiza strategiczna,
- generowanie wyjściowych wariantów strategii,
- ocena poszczególnych wariantów strategii,
- wybór wariantu,
- wdrożenie i kontrola strategii.

Analiza strategiczna, która obejmuje analizy otoczenia oraz analizę zasobów danego przedsiębiorstwa, może być realizowana metodą analityczną lub syntetyczną. Metoda analityczna polega na niezależnej ocenie poszczególnych składników otoczenia oraz zasobów firmy, a więc na analizie rynku (otoczenie rynkowe), konkurencji (otoczenie konkurencyjne), polityki gospodarczej (otoczenie prawne), koniunktury gospodarczej (otoczenie ekonomiczne), otoczenia społecznego i politycznego, a dalej na analizie zasobów fizycznych, finansowych, zasobów niematerialnych oraz umiejętności firmy. Syntetyzacja ocen dotyczących poszczególnych składników otoczenia oraz syntetyzacja ocen zasobów firmy dokonuje się w umysłach ludzi opracowujących strategię. Metoda tej syntetyzacji jest pochodną wiedzy oraz doświadczenia decydentów i nie da się jej formalnie opisać.

Drugim podejściem do analizy strategicznej jest podejście syntetyczne. To właśnie podejście zostało określone mianem: analiza sektorowa. Analiza sektorowa syntetyzuje najważniejsze składniki otoczenia, a przede wszystkim otoczenie rynkowe, konkurencyjne, prawne, ekonomiczne, a także społeczne i polityczne. Ponadto analiza sektorowa ocenia w sposób syntetyczny zasoby przedsiębiorstw, funkcjonujących w danym sektorze. Ocena atrakcyjności sektora prowadzona jest z reguły przy zastosowaniu rezultatów przedsiębiorstw w sektorze, w postaci np. średniej rentowności osiąganego w tym sektorze. Tak więc ma tu zastosowanie zasada sprzężenia zwrotnego: ocena atrakcyjności otoczenia następuje poprzez ocenę rezultatów firm działających w tym otoczeniu. Tak więc można stwierdzić, iż analiza sektorowa kompleksowo ujmuje najważniejsze składniki otoczenia oraz zasobów firmy

i określa stopień atrakcyjności poszczególnych sektorów z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa.

Przejdziemy teraz do prezentacji metod analizy sektorowej, prowadzonej z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Metody te to w zasadzie metody syntetyzacji różnych składników otoczenia oraz zasobów przedsiębiorstw. Można wyróżnić trzy metody analizy sektorowej:

- metoda średnich ważonych cen giełdowych,
- metoda punktowa,
- metoda cyklu życia sektora.

Metoda pierwsza charakteryzuje się największym zakresem syntetyzacji, druga mniejszym, a metoda trzecia syntetyzuje tylko cechy otoczenia (bez ocen zasobów przedsiębiorstw sektora). Metoda pierwsza, jak wspomniano, ma zastosowanie głównie do inwestycji portfelowych, ale ma także duże znaczenie w inwestycjach bezpośrednich. W Polsce metoda pierwsza może być stosowana w pewnym zakresie do inwestycji portfelowych, nie ma zaś, jak już stwierdzono, żadnego praktycznego znaczenia dla oceny atrakcyjności inwestycyjnej sektorów.

Metoda druga wywodzi się z modelu portfolio, a mianowicie z tzw. modelu atrakcyjności sektorowej, opracowanego przez firmę McKinsey we współpracy z General Electric. W modelu tym stopień atrakcyjności sektora oceniany jest metodą średniej ważonej ocen punktowych intensywności określonych cech sektora. Najczęściej w ramach tej analizy poddawane są ocenie następujące cechy sektora:

- skala rynku,
- tempo wzrostu rynku,
- rentowność w sektorze,
- intensywność konkurencji,
- warunki rozwoju,
- wpływ sezonowości i cykliczności,
- wymagania technologiczne i kapitałowe,
- cechy otoczenia społecznego i politycznego<sup>1)</sup>.

Parametry te określają wysokość barier wejścia do branży, możliwości konkurowania w branży (czyli utrzymania i wzrostu udziału w rynku) oraz możliwości wzrostu. Wielowymiarowa ocena stopnia atrakcyjności branż wymaga zastosowania:

- metody oceny stopnia intensywności występowania danej cechy i
- metody syntetyzacji ocen odnoszących się do poszczególnych cech sektora.

Najprostszą metodą oceny stopnia intensywności występowania danej cechy jest metoda punktowa, na przykład ocena w granicach punktów 1 do 5. Ocena syntetyczna atrakcyjności branżowej dokonywana jest przy zastosowaniu wag, określających istotność wpływu poszczególnych cech. Zróżnicowanie wag dotyczących poszczególnych cech określających atrakcyjność branży jest na ogół duże. Najwyższe wagi nadaje się zazwyczaj takim cechom sektora, jak tempo wzrostu popytu na produkty tego sektora oraz intensywność konkurencji w sektorze. Wyższe niż średnie wagi proponuje się dla

skali rynku oraz warunków rozwoju. Niżej średniej ocenia się z reguły wpływy rentowności oraz wymagań technologicznych i kapitałowych. Najniższe wagi, czyli najniższy relatywny wpływ, przypisuje się takim czynnikom, jak sezonowość i cykliczność oraz czynnikom społecznym i politycznym. Zwraca uwagę relatywnie niewielkie znaczenie rentowności oraz wymagań technologicznych i kapitałowych. Skala rynku nie jest traktowana jako czynnik najwyższej wagi. Natomiast za taki czynnik uważane jest tempo wzrostu oraz intensywność konkurencji<sup>2)</sup>. Syntetyczny wynik oceny atrakcyjności branży otrzymuje się przez sumowanie ważonych ocen intensywności poszczególnych cech.

Pierwsza i druga metoda oceny atrakcyjności sektorów polegają na sformalizowanej procedurze syntetyzacji wpływu różnych elementów otoczenia oraz zasobów firm. Ostatecznym rezultatem analiz sektorowych jest, w tych przypadkach, lista rankingowa sektorów, szeregująca je w kolejności wg stopnia atrakcyjności.

Atrakcyjność inwestycyjna sektora, może być również określana w sposób syntetyczny, przez identyfikację fazy cyklu życia sektora oraz stopnia zaawansowania rozwoju tej fazy. Jest to trzecia metoda oceny atrakcyjności sektora. U podstaw tej metody leży założenie, że faza cyklu życia sektora odzwierciedla podstawowe, z punktu widzenia rozwoju firmy, cechy tego sektora, a więc perspektywy wzrostu popytu oraz intensywność konkurencji. Z punktu widzenia cyklu życia wyodrębnia się sektory wyłaniające się, wzrostowe, dojrzałe oraz spadkowe. Za najbardziej atrakcyjne sektory dla firm wyspecjalizowanych oraz zdywersyfikowanych uznaje się przede wszystkim te, które znajdują się w początkowej fazie wzrostu, a dalej sektory wyłaniające się. Dla dużej zdywersyfikowanej firmy mogą być również atrakcyjne sektory w późnej fazie wzrostu oraz sektory dojrzałe.

Koncepcja cyklu życia sektora stanowi podstawę, na której firma A.D. Little oparła konstrukcję swojego modelu portfolio. W modelu tym stopień atrakcyjności sektora określa faza cyklu życia sektora<sup>3)</sup>. Można także uznać, że inny znany model portfolio, tj. firmy Boston Consulting Group, w którym atrakcyjność sektora oceniana jest na podstawie tempa wzrostu popytu, opiera się również na metodzie trzeciej, tj. bazującej na modelu cyklu życia sektora. Tak więc występuje ścisły związek między modelami portfolio a analizą sektorową. Wszystkie modele portfolio zawierają syntetyczną ocenę atrakcyjności danego sektora: model firmy McKinsey w postaci metody punktowej (metoda druga), modele firmy A.D. Little oraz firmy Boston Consulting Group w postaci metody cyklu życia sektora (metoda trzecia).

Analiza sektorowa obejmuje sektor lub sektory, w których firma działa lub/i działać zamierza. Także założenie nowej firmy powinno być poprzedzone analizą sektora, w którym ma działać ta firma, lub analizą kilku sektorów i wyborem jednego najbardziej odpowiedniego, jeżeli branych jest pod uwagę kilka opcji. Dla firmy już istniejącej, wyspecjalizo-

wanej, analiza (przyszłej) atrakcyjności sektora, w którym ta firma działa, ma odpowiedzieć na pytanie, czy firma ma nadal utrzymywać się w tym sektorze w tej skali działalności, zwiększać zdolność produkcyjną, czy też należy zredukować działalność w tym sektorze i poszukiwać innych, do których firma dopiero wejdzie. Dla firmy zdywersyfikowanej analiza dotyczy sektorów, w których firma aktualnie działa oraz sektorów, na które firma ewentualnie zamierza wejść.

W ocenie atrakcyjności sektorów z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw należy stosować, jak się wydaje, podejście zarówno analityczne, jak i syntetyczne. To drugie oznacza prowadzenie i wykorzystanie analiz sektorowych. Uzyskuje się wówczas pełniejszy obraz sytuacji. Podejście analityczne nie ujmuje wzajemnych powiązań różnych elementów otoczenia, może być ponadto niespójne. Podejście syntetyczne ujmuje powiązania poszczególnych elementów otoczenia oraz ocenia otoczenie poprzez rezultaty przedsiębiorstw w nim uzyskiwane (metoda pierwsza i druga), czyli ujmuje czynniki i wpływy nawet nieznanne, nie ujęte w określonym modelu analizy. Podejście syntetyczne ma wiele zalet, jeżeli jest stosowane w krajach o dobrze wykształconej gospodarce rynkowej. Należy pamiętać, że formalna syntetyzacja różnych cech sektora (metoda pierwsza i druga) niesie określone zagrożenia. System wag, określający wpływ na atrakcyjność sektora poszczególnych cech (metoda druga) lub przedsiębiorstw (metoda pierwsza), nie może być automatycznie przejęty z krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Należy ponadto pamiętać, iż oceny intensywności występowania poszczególnych cech są subiektywne. Tak więc syntetyzację cech otoczenia oraz firm danego sektora, pozwalającą na stworzenie listy rankingowej sektorów, można uznać za podstawową zaletę analizy sektorowej. Jednocześnie należy pamiętać, iż syntetyzacja formalna, leżąca u podstaw niektórych metod analizy sektorowej (metoda druga) niesie ze sobą określone zagrożenia. W Polsce należy stosować, jak wspomniano, przede wszystkim podejście analityczne, gdyż dotychczasowe rezultaty firm nie odzwierciedlają potencjalnych możliwości poszczególnych sektorów, czyli ich atrakcyjności inwestycyjnej. Fakt, że polskie przedsiębiorstwa (przestarzałe, źle zorganizowane i zarządzane) radzą sobie źle w danym sektorze, nie świadczy jeszcze o tym, że jest to sektor mało atrakcyjny i odwrotnie: dobre średnie wyniki nie przesadzają o wysokiej atrakcyjności.

Ocena atrakcyjności sektora powinna być uzupełniona analizą jakościową dotyczącą mechanizmu konkurencji, który funkcjonuje w danym sektorze. Ustabilizowany oligopol inaczej reaguje na nowe wejścia aniżeli np. układ konkurencji monopolistycznej. Tak się składa, że sektory o wysokiej atrakcyjności są opanowane przez zamknięte oligopole, do których wejście jest niezwykle trudne, wymagające pokonania bardzo wysokich barier wejścia. Zatem wysoka atrakcyjność nie oznacza jeszcze celowości i możliwości jej wykorzystania.

Średnia lub nawet niska atrakcyjność sektora może wynikać nie tyle z jego obiektywnych cech, co z niskiej jakości firm danego sektora. Różnice między zasobami, a szczególnie umiejętnościami zarządzania oraz zasobami finansowymi firm sektorów nowoczesnych w porównaniu z tradycyjnymi są duże. Zatem firma nowoczesna, wchodząca w końcu na sektory dotychczas tradycyjne ma od razu dużą przewagę konkurencyjną i dobre warunki wzrostu. Firmy nowoczesne często stosują tę strategię. W rezultacie postęp w sektorach tradycyjnych jest często wywołany przez firmy spoza tego sektora.

Analiza sektorowa, prowadzona w celu budowy strategii rozwoju przedsiębiorstwa, określana jest mianem analizy atrakcyjności sektorów lub analizy atrakcyjności inwestycyjnej sektorów. Z analizą sektorową w powyższym sensie związane są takie pojęcia, jak: atrakcyjność rynkowa sektora, ryzyko inwestycyjne sektora oraz konkurencyjność sektora. Z analizą sektorową wiąże się ponadto pojęcie tzw. analizy strukturalnej sektora oraz analizy wewnętrznej struktury sektora, które to terminy wprowadził do literatury M. Porter<sup>4)</sup>.

Atrakcyjność rynkowa sektora określona jest przez takie jego cechy, jak skala popytu na produkty danego sektora oraz dynamika tego popytu. Stanowi ona zatem składnik oceny atrakcyjności sektora, która, jak to przedstawiono, ma znacznie szerszy zakres. Podobnie wygląda sprawa z ryzykiem inwestycyjnym sektorów: stanowi ono jeden z aspektów atrakcyjności sektora. Ryzyko zależne jest m.in. od stopnia zaawansowania rozwoju sektora, intensywności konkurencji, wahań popytu, wysokości barier wejścia i wyjścia. Z reguły im wyższe ryzyko, tym wyższe potencjalne efekty. Są firmy, które akceptują wyższe ryzyko, oczekując wyższych efektów, oraz takie, które prowadzą politykę umiarkowanego ryzyka, a zatem i niższych efektów. Konkurencyjność sektora oznacza jego pozycję konkurencyjną na rynku światowym; określa zatem szanse międzynarodowej ekspansji firmy po ewentualnym wejściu do tego sektora.

Analiza strukturalna sektora oraz analiza wewnętrznej struktury sektora w rozumieniu M. Portera oznaczają określone podejście do analizy otoczenia konkurencyjnego firmy, stanowią zatem jeden z elementów analizy sektora (na przykład w metodzie drugiej analizy sektorowej analiza konkurencji występuje wśród ośmiu innych cech sektora). Tak więc stwierdzamy, że ocena atrakcyjności sektora nie jest równoważna z oceną atrakcyjności rynkowej sektora, ryzyka inwestycyjnego, czy jego konkurencyjności. Wysoka atrakcyjność rynkowa idzie często w parze z wysokim ryzykiem, co sprawia, iż atrakcyjność inwestycyjna sektora może być średnia lub niska. Ocena trzech zjawisk, tj. atrakcyjności rynkowej, ryzyka inwestycyjnego oraz konkurencyjności dają potencjalnym inwestorom pogląd na różne aspekty problemu, i w zależności od

własnych preferencji (własnej koncepcji rozwoju, akceptowanego ryzyka) oraz możliwości pozwalają na podjęcie decyzji o ewentualnej ekspansji.

Analizy sektorowe co do ich celów oraz metod kojarzą się z analizami atrakcyjności regionów oraz krajów. W tych analizach, podobnie jak w analizach sektorowych, można mówić o analitycznym oraz syntetycznym podejściu, można mówić o atrakcyjności rynkowej (regionów, krajów), ryzyku inwestycyjnym oraz konkurencyjności.

Ocena atrakcyjności regionów prowadzona jest na ogół przy zastosowaniu podejścia syntetycznego. A więc nie ocenia się odrębnie atrakcyjności rynkowej, ryzyka inwestycyjnego oraz konkurencyjności poszczególnych regionów. Atrakcyjność inwestycyjna regionów jest określana na podstawie: chłonności rynku lokalnego, stanu rozwoju infrastruktury, klimatu dla biznesu, stanu rynku pracy, stanu zaplecza przemysłowego. W ocenie konkurencyjności regionów i krajów byłoby pożyteczne ujęcie strategicznych czynników lokalizacyjnych, zapewniających przewagę konkurencyjną, zbadanych przez Portera<sup>5)</sup>.

Ocena atrakcyjności inwestycyjnej krajów prowadzona jest na ogół przy zastosowaniu analitycznego podejścia, polegającego na ocenie:

- atrakcyjności rynkowej danego kraju,
- ryzyka inwestycyjnego,
- konkurencyjności gospodarki i jej sektorów.

Atrakcyjność rynkowa danego kraju oceniana jest głównie na podstawie skali popytu oraz tempa jego wzrostu. Ryzyko inwestycyjne podjęcia działalności w danym kraju określane jest na ogół przy zastosowaniu ocen sytuacji ekonomicznej, społecznej i politycznej danego kraju, klimatu społecznego i politycznego dla inwestycji zagranicznych, ocen zaawansowania uregulowań właściwych dla gospodarki rynkowej, regulacji dotyczących funkcjonowania kapitału zagranicznego (m.in. prawa własności, transferu zysków). Konkurencyjność gospodarki określana jest poprzez konkurencyjność jej sektorów, ocenianych metodą DRC. Metoda ta określa potencjalne możliwości konkurowania danego sektora na rynku światowym.

Zdzisław Pierścionek

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Por. np. A THOMPSON, A. STRICKLAND, *Strategic Management*, Business Publication Inc., Plano 1984, str. 130; Ch. HILL, G. JOHNES, *Strategic Management*, Houghton Mifflin Comp., Boston 1992, str. 281.
- <sup>2)</sup> Por. np. Ch. HILL, G. JOHNES, jw. str. 281 oraz A. THOMPSON, A. STRICKLAND, jw. str. 130.
- <sup>3)</sup> Por. A.D. LITTLE, *Management System for the 80's*, CA, San Francisco, 1980.
- <sup>4)</sup> Por. M. PORTER, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, rozdz. 1 i 7.
- <sup>5)</sup> M. PORTER, *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, N.Y. 1990.



*Czesław Mesjasz*

# Relacje międzyorganizacyjne w gospodarce rynkowej

We współczesnym polskim piśmiennictwie z zakresu organizacji i zarządzania, powstawanie i rozwój relacji międzyorganizacyjnych opisywane są w sposób dosyć jednostronny. Główny przedmiot zainteresowania stanowią bowiem jedynie aspekty formalno-prawne i instytucjonalne. Brak jest natomiast opracowań teoretycznych i praktycznych, ukazujących istotę oraz dynamikę różnorodnych form współdziałania organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie ogólnych typów relacji międzyorganizacyjnych oraz czynników, jakie wpływają na powstanie i rozwój tych relacji.

## Istota relacji międzyorganizacyjnych

**K**ażda organizacja — firma (przedsiębiorstwo), bank, uczelnia, czy też instytucja publiczna — uczestniczy w wielorakich oddziaływaniach z elementami swego otoczenia zewnętrznego. Związki te można grupować według wielu kryteriów. Do najważniejszych z nich zaliczyć można:

- sposób oddziaływania — bezpośredni i pośredni,
- stopień konkurencyjności i współpracy — poczynając od pełnej i otwartej konkurencji, poprzez obojętność, częściową współpracę, a kończąc na pełnej i zinstytucjonalizowanej współpracy,
- trwałość oddziaływania — od jednorazowych kontaktów do trwałych, usankcjonowanych formalnie więzi instytucjonalnych,
- stopień dobrowolności — oddziaływanie dobrowolne oraz wymuszone.

Część z tych oddziaływań realizuje się jedynie poprzez działanie mechanizmów rynkowych, w których organizacje poza konkurencją na rynku nie wchodzi z sobą w żadne związki. Problemy związane z tymi oddziaływaniami są przedmiotem badań marketingowych. Inną grupę stanowią oddziaływania, które przyjmują bardziej uporządkowane i trwałe formy. Określa się je mianem **relacji międzyorganizacyjnych**. Obejmują one względnie trwałe transakcje, przepływy zasobów i informacji oraz inne kontakty, które powstają między dwiema albo większą liczbą organizacji oraz pomiędzy daną organizacją (organizacjami) i jej otoczeniem<sup>1)</sup>.

Relacje międzyorganizacyjne opisać można za pomocą następujących cech:<sup>2)</sup>

- częstotliwość kontaktów,
- korzyści osiągnięte ze współpracy,
- stopień sformalizowania relacji,
- pośredni i bezpośredni wpływ innych organizacji,
- zbieżność celów współpracujących organizacji.

## Czynniki determinujące powstawanie relacji międzyorganizacyjnych

**We** wcześniejszych dyskusjach wyróżniono dwa zasadnicze czynniki determinujące powstawanie relacji międzyorganizacyjnych — potrzebę wymiany oraz potrzebę dominacji, wykazywaną przez daną organizację. W pierwszym przypadku relacje te opierają się na współpracy oraz powstają w efekcie negocjacji prowadzonych w warunkach dobrowolności, w których dąży się do maksymalizacji korzyści obydwu stron. W drugim przypadku w relacjach tych mamy często do czynienia z konfliktami rozwiązywanymi za pomocą przetargów, w których każda ze stron dąży do uzyskania korzyści kosztem strony przeciwnej<sup>3)</sup>. Według innych koncepcji, relacje międzyorganizacyjne są rezultatem wcześniejszych kontaktów nieformalnych, wymagań prawnych oraz poszukiwania przez daną organizację partnera dysponującego odpowiednimi zasobami. Innego rodzaju relacje powstają pomiędzy różnego rodzaju bankami a przedsiębiorcami, poszukującymi u nich środków finansowych<sup>4)</sup>.

Najczęściej wyróżnia się następujące podstawowe czynniki determinujące powstawanie relacji międzyorganizacyjnych:<sup>5)</sup>

- wymagania zewnętrzne (prawne oraz inne wymagania formalne),
- nierówność (asymetria) znaczenia organizacji,
- wzajemne korzyści,
- dążenie do wzrostu efektywności,
- potrzeba stabilności (przewidywalności) warunków działania,
- zwiększenie wiarygodności organizacji.

Występowanie tych czynników sprawia, iż organizacje skłonne są do tworzenia trwałych związków. Istotnym jest również to, że czynniki te mogą w pewien sposób oddziaływać na siebie przez co ich wpływ na powstawanie relacji może ulegać intensyfikacji.

Tab. 1. Związki między czynnikami a typami relacji międzyorganizacyjnych

Typ relacji	Czynniki				
	Nierówność znaczenia organizacji	Wzajemne korzyści	Dążenie do wzrostu efektywności	Potrzeba stabilności warunków działania	Zwiększenie wiarygodności organizacji
<b>Porozumienie handlowe</b>	Ułatwienie w wywieraniu nacisku na jednostki administracji państwowej i lokalnej	Wspólna promocja (np. targi, wystawy)	Uzyskanie korzyści ekonomicznych	Redukcja niepewności otoczenia, np. poprzez standaryzację produktów	Poprawa wizerunku stron porozumienia
<b>Porozumienie organizacji niedochodowych</b>	Poprawa możliwości pozyskiwania środków	Koordinacja sieci współpracujących organizacji	Oszczędności przy gromadzeniu i wydawaniu środków	Stabilizacja przepływu zasobów do organizacji zrzeszonych	Zwiększenie znaczenia organizacji w społeczności lokalnej
<b>Wspólne przedsięwzięcie (joint venture)</b>	Zwiększenie wpływu na rynek	Powstanie synergii w zakresie technologii oraz wymiany informacji	Zwiększenie korzyści skali	Podział ryzyka przy wchodzeniu na nowe rynki	Wzrost znaczenia w ramach branży (sektora)
<b>Wspólny program</b>	Kontrola dostępu do zasobów	Ułatwienie wymiany klientów i personelu	Zmniejszenie kosztów świadczonych usług	Podział ryzyka przy uruchamianiu nowych programów	Demonstrowanie norm i zasad współpracy
<b>Relacje przedsiębiorstwo-instytucja finansowa</b>	Uzyskanie wpływu na źródła kapitału	Wymiana informacji oraz doświadczeń	Zmniejszenie kosztów poszukiwania kapitału	Dokooptowanie przedstawicieli instytucji finansowych	Ekspozowanie wiarygodności finansowej
<b>Relacje pomiędzy beneficjentem i sponsorem</b>	Wzrost znaczenia w porównaniu z innymi beneficjentami	Ułatwienie wymiany informacji	Racjonalizacja pozyskiwania funduszy	Redukcja niepewności przepływów funduszy	Zwiększenie uznania i prestiżu organizacji-beneficjenta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Oliver, op. cit., s. 249.

## Typy relacji międzyorganizacyjnych

**K**ażdy z wymienionych powyżej czynników może niezależnie wpływać na tworzenie relacji międzyorganizacyjnych. W praktyce jednakże mamy do czynienia z łącznym występowaniem czynników wzmacniających wzajemnie swój wpływ (synergia) albo też osłabiających go wzajemnie (dyssynergia)<sup>6</sup>. W niektórych przypadkach można nawet mówić o istnieniu pewnych korelacji pomiędzy tymi czynnikami. Asymetria znaczenia organizacji koresponduje na przykład z wzajemnością korzyści wówczas, gdy relacje międzyorganizacyjne powstają w celu wywarcia wpływu na inną organizację<sup>7</sup>. Zgodnie z innymi koncepcjami, w procesie tworzenia relacji międzyorganizacyjnych pomiędzy organizacjami nastawionymi na zysk, w dłuższej perspektywie czasowej czynniki proefektywnościowe biorą górę nad potrzebą dominacji<sup>8</sup>.

Problem ten jest szczególnie istotny, jeśli rozważa

się wpływ poszczególnych czynników na powstawanie określonych typów relacji międzyorganizacyjnych. Wyodrębnienie typów tych relacji może być dokonywane w oparciu o wielorakie kryteria, np. ekonomiczne, organizacyjne, prawne, czy terytorialne. Można więc wyróżnić takie relacje, jak porozumienia strategiczne, konsorcja, koalicje, wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*), porozumienia franchisingowe, grupy badawcze oraz różnorakie formy organizacji typu sieci (*network organizations*). W rozważaniach praktycznych pomocną może się okazać ogólna typologia, obejmująca następujące relacje międzyorganizacyjne:<sup>9</sup>

- porozumienie handlowe,
- porozumienie organizacji niedochodowych (*non-profit*),
- wspólne przedsięwzięcie (*joint venture*),
- wspólny program (*joint programme*),

Dokończenie na str. 23



Waldemar Rzońca

# Podstawy prawne niemieckiego systemu podatkowego

Niemieckie słowo „podatki” (*Steuern*) wywodzi się ze starowysokoniemieckiego słowa „*Stiura*”, oznaczającego pomoc, podpórę, a używanego dawniej w znaczeniu: wsparcie, pomoc, subwencja (*Untertützung, Hilfe, Beihilfe*) [4]. Początków niemieckiego systemu podatkowego można upatrywać w czasach rzymskich, a za jedne z pierwszych „podatków” uznać można, opisywane przez rzymskiego pisarza Tacyta, „honorowe daniny” składane corocznie przez członków rodów germańskich na rzecz swoich książąt [4, s. 8]. Od tamtych zdarzeń minęło wiele czasu, z upływem którego na bazie owych danin wykształcił się potężny, sformalizowany i w znacznym stopniu zbiurokratyzowany niemiecki system podatkowy. W jego skład wchodzi obecnie ponad 40 różnego rodzaju podatków, stanowiących dla państwa niemieckiego podstawowe źródło finansowania wydatków publicznych.

Głównymi źródłami przepisów prawnych dotyczących niemieckiego systemu podatkowego są:

- ustawy podatkowe i rozporządzenia prawne,
- instrukcje administracyjne,
- wyroki sądów finansowych.

## Ustawy podatkowe i rozporządzenia prawne

Ustawy są jedynymi aktami prawnymi, za pomocą których w Niemczech mogą być wprowadzane podatki. Uprawnienia do uchwalania ustaw podatkowych posiada federacja, a także poszczególne kraje niemieckie. Do przestrzegania ustaw, jako norm prawnych, zobowiązani są zarówno wszyscy obywatele, jak i władze administracyjne oraz sądownictwo. Wskutek podziału kompetencji ustawodawczych pomiędzy władze federalne i krajowe, wyróżnia się następujące rodzaje ustawodawstwa podatkowego:

- wyłączne ustawodawstwo federalne,
- ustawodawstwo konkurujące,
- wyłączne ustawodawstwo krajowe.

Zgodnie z konstytucją, federacji przysługuje wyłączne ustawodawstwo w zakresie ceł oraz monopolu skarbowych. Monopole skarbowe nie są wprowadzane podatkami w rozumieniu Ustawy Podatkowej, zostały jednakże włączone do ustawodawstwa podatkowego ze względu na to, iż w rzeczywistości stanowią szczególną formę opodatkowania konsumpcji. Jedynym monopolem skarbowym w Niemczech jest obecnie monopol spirytusowy (*Branntweinmonopol*).

W dziedzinach, w których federacja posiada wyłączne ustawodawstwo, poszczególne kraje mogą wydawać ustawy tylko wtedy, gdy zostały do tego upoważnione mocą odpowiedniej ustawy federalnej i tylko w takim zakresie, jaki określono w tej ustawie.

Ustawodawstwo konkurujące oznacza, że w danej dziedzinie prawo do wydawania ustaw posiada zarówno federacja, jak i poszczególne kraje. Obowiązuje przy tym zasada nadrzędności ustaw federalnych nad ustawami krajowymi. Innymi słowy można powiedzieć, że w przypadku ustawodawstwa konkurującego, poszczególne kraje są uprawnione do wydawania ustaw tak długo, jak długo federacja nie czyni użytku ze swojego prawa ustawodawczego (po uchwaleniu ustawy federalnej, odpowiednie ustawy krajowe tracą swoją moc). Ustawodawstwo konkurujące dotyczy wszystkich tych podatków (z wyjątkiem ceł i monopolu skarbowych), z których dochód w całości lub w części pozostaje w dyspozycji federacji oraz tych, w stosunku do których istnieje potrzeba regulacji w ustawodawstwie federalnym (art. 105, ustęp 2 konstytucji RFN). Ustawodawstwo konkurujące obejmuje wszystkie najważniejsze podatki, w tym między innymi podatek obrotowy, dochodowy, podatek od osób prawnych oraz podatek od przedsiębiorstw.

Do uchwalenia ustaw federalnych, dotyczących tych podatków, z których dochód w całości lub w części pozostaje w dyspozycji krajów lub gmin (związków gmin), wymagana jest zgoda Bundesratu.

Wyłącznym ustawodawstwem krajowym objęte są lokalne podatki od luksusu (*Aufwandsteuern*) oraz lokalne podatki konsumpcyjne (*Verbrauchssteuern*), pod warunkiem, że ani jedno, ani drugie nie są tego samego rodzaju, co podatki nałożone ustawami federalnymi. Uznaje się, że dwa podatki są tego samego rodzaju, jeżeli obydwa „wykorzystują to samo źródło gospodarczej zdolności wytwórczej” [3, s. 13]. Nie jest przy tym istotne, które fundusze podatki te zasilają (gminne, krajowe czy federalne).

Pod pojęciem podatków od luksusu (*Aufwandssteuern*) rozumie się te podatki, które zostały nałożone na określone rodzaje wydatków ludności, finansowanych z jej dochodów np. podatek od rozrywek, podatek od psów.

Niektóre kraje niemieckie przekazały – za pomocą odpowiednich ustaw – część swoich uprawnień



z zakresu wyłącznego ustawodawstwa podatkowego swoim gminom.

Wśród federalnych ustaw podatkowych, obowiązujących obecnie w Niemczech, wyróżnia się ustawy ogólne (*allgemeine Steuergesetze*) oraz ustawy szczegółowe (*Einzelsteuergesetze*). W ustawach ogólnych zawarte są przepisy odnoszące się bądź to do wszystkich rodzajów podatków, bądź też do większej ich liczby. W ustawach szczegółowych natomiast uregulowane są sprawy dotyczące tylko jednego podatku. W praktyce prawniczej obowiązuje zasada nadrzędności ustaw szczegółowych nad ustawami ogólnymi. Do głównych ustaw podatkowych o charakterze ogólnym zalicza się Ustawę Podatkową (*Abgabenordnung*) oraz Ustawę o Zasadach Podatkowej Wyceny Majątku (*Bewertungsgesetz*). Podobny charakter mają także: Ustawa o Doradztwie Podatkowym (*Steuerberatungsgesetz*), Ustawa o Administrowaniu Finansami (*Finanzverwaltungsgesetz*) oraz Ustawa o Sądach Finansowych (*Finanzgerichtsordnung*). Głównymi ustawami szczegółowymi są natomiast [1]: Ustawa o Podatku Dochodowym (*Einkommensteuergesetz*), Ustawa o Podatku Obrotowym (*Umsatzsteuergesetz*) oraz Ustawa o Podatku Majątkowym (*Vermögenssteuergesetz*).

Podstawową ustawą z zakresu podatków, zwaną także ustawą ramową lub zasadniczą, jest Ustawa Podatkowa (*Abgabenordnung*) z dnia 16.03.1976, wprowadzona w życie z dniem 1.01.1977. Jej poprzedniczką była Ustawa Podatkowa Rzeszy (*Reichsabgabenordnung*), opracowana w r. 1919 przez Enno Beckera i obowiązująca w Niemczech przez blisko 58 lat. Zarówno w Niemczech, jak i w innych krajach ustawę tę uznano za mistrzowskie osiągnięcie w dziedzinie ustawodawstwa podatkowego [2].

Obecna Ustawa Podatkowa odnosi się do wszystkich rodzajów podatków, włącznie z cłami oraz podatkami ustalonymi w ramach EWG. Zdefiniowano w niej podstawowe terminy dotyczące podatków oraz przedstawiono przepisy tzw. ogólnego prawa podatkowego. Prawo to określa między innymi obowiązki władz finansowych oraz obowiązki podatnika w zakresie ustalania podstawy opodatkowania, precyzuje tryb ściągania podatków włącznie z terminami płatności i konsekwencjami niedotrzymania tych terminów, ustala zakres oraz tryb zewnętrznej kontroli finansowej u podatnika, a także określa zasady i tryb rozstrzygnięcia sporów między podatnikiem a władzami finansowymi. Niemiecka Ustawa Podatkowa stała się podstawą do stworzenia w miarę racjonalnego sposobu postępowania przy nakładaniu i ściąganiu podatków oraz pozwoliła na zrównoważenie interesów społeczeństwa jako całości z interesami indywidualnego podatnika.

Drugim – obok ustaw – rodzajem norm prawnych, obowiązujących w niemieckim systemie podatkowym, są rozporządzenia wykonawcze do poszczególnych ustaw podatkowych (*Durchführungs-*

*verordnungen*), posiadające moc ustawy i zaliczane do grupy tzw. rozporządzeń prawnych (*Rechtsverordnungen*). Ich celem jest rozszerzenie oraz wyjaśnienie określonych ustaw podatkowych. Do wydawania rozporządzeń prawnych mogą być upoważnione następujące organy władzy wykonawczej: rząd federalny, minister federalny oraz rządy krajowe (lecz nie minister w rządzie krajowym). Przekazanie upoważnienia wyżej wymienionym organom odbywa się wyłącznie na mocy odpowiedniej ustawy, która musi szczegółowo określać cel oraz zakres przekazywanych pełnomocnictw. Do przestrzegania rozporządzeń prawnych zobowiązani są zarówno wszyscy obywatele państwa, jak i władze administracyjne oraz sądownictwo.

Rozporządzenia wykonawcze wydano między innymi w stosunku do następujących ustaw podatkowych: Ustawy o Zasadach Podatkowej Wyceny Majątku, Ustawy o Podatku Obrotowym, Ustawy o Podatku Dochodowym, Ustawy o Podatku od Osób Prawnych oraz Ustawy o Podatku od Przedsiębiorstw.

## Instrukcje administracyjne

**W** rozumieniu niemieckiego prawodawstwa, instrukcje administracyjne (*Verwaltungsanweisungen*) są ogólnymi przepisami administracyjnymi, wydawanymi przez pewną władzę zwierzchnią i obowiązującymi podległą jej władzę niższego szczebla. Mają one wyłącznie charakter wewnętrzny. Ponieważ instrukcje nie są normami prawnymi, nie wiążą zatem swoimi postanowieniami ani obywateli, ani też sądownictwa. Wśród instrukcji administracyjnych, dotyczących podatków, można wyróżnić następujące trzy grupy:

- wytyczne do ustaw podatkowych (*Richtlinien zu den Steuergesetzen*),
- zarządzenia (*Erlasse*),
- rozporządzenia (*Verfügungen*).

Wytyczne są skierowane do właściwych władz finansowych i zawierają przepisy określające stosowanie ustaw podatkowych. Każda wytyczna odnosi się do jednej ustawy. Wszystkie ważniejsze ustawy podatkowe doczekały się opracowania odpowiednich wytycznych. Na mocy niemieckiej konstytucji, do wydawania ogólnych przepisów administracyjnych (w tym także wytycznych do ustaw podatkowych) uprawniony jest rząd federalny. Jeżeli wytyczna dotyczy podatków administrowanych przez krajowe władze finansowe lub gminy (związki gmin), to wydanie jej wymaga zgody Bundesratu. Choć wytyczne nie mają mocy ustawy, to są doskonałym źródłem informacji z dziedziny podatków [5, s. 39].

Drugim rodzajem instrukcji administracyjnych są zarządzenia (*Erlasse*). Dotyczą one przypadków specjalnych z zakresu prawa podatkowego i są traktowane jako pewna forma wskazówek (np. Zarządzenie w Sprawie Traktowania Kosztów Badaw-

czych i Rozwojowych). Zarządzenia mogą być wydawane zarówno przez władze federalne, jak i przez władze krajowe. Jeżeli dotyczą one podatków zasilaających jednocześnie fundusze federalne i krajowe, to najczęściej są wydawane wspólną decyzją władz federalnych i krajowych.

Rozporządzenia (*Verfügungen*) są najbardziej specjalistyczną formą instrukcji administracyjnych. Najczęściej są one wydawane przez Główne Dyrekcje Finansowe (*Oberfinanzdirektionen*).

## Wyroki sądów finansowych

**P**od pojęciem sądów finansowych rozumie się sądy działające w dziedzinie prawa podatkowego. Sądownictwo finansowe zostało prawnie uregulowane w Ustawie o Sądach Finansowych (*Finanzgerichtsordnung*). Zgodnie z tą ustawą, sądy finansowe funkcjonują całkowicie niezależnie od administracji finansowej i służą ochronie prawnej podatnika przed krzywdzącymi go decyzjami administracyjnymi dotyczącymi podatków. Ustawa wyróżnia dwa rodzaje sądów:

- sądy finansowe działające na terenie poszczególnych krajów (*Finanzgerichte*), będące sądami pierwszej instancji i w dalszej części tej pracy zwane Krajowymi Sądami Finansowymi,
- Federalny Trybunał Finansowy (*Bundesfinanzhof*) z siedzibą w Monachium, będący sądem drugiej i zarazem ostatniej instancji.

W skład sądu pierwszej instancji wchodzi prezes sądu (*Präsident*), sędziowie przewodniczący oraz tzw. dalsi sędziowie. Przy sądach tych działają senaty, podejmujące decyzje w składzie: trzech sędziowie zawodowi i dwaj sędziowie honorowi. Właściwym dla rozstrzygnięcia danej sprawy jest Krajowy Sąd Finansowy, w okręgu którego ma siedzibę organ władzy finansowej, przeciwko któremu wniesiono powództwo.

Federalny Trybunał Finansowy, będący ostatnią instancją w niemieckim sądownictwie finansowym, ma strukturę podobną do struktury Krajowych Sądów Finansowych. Na czele Trybunału stoi prezes (*Präsident*), a w jego skład – oprócz prezesa – wchodzi tzw. sędziowie przewodniczący oraz dalsi sędziowie. Przy Trybunale działają senaty oraz tzw. Senat Wielki (*Großer Senat*). Senaty podejmują decyzje w składzie pięciu, a w niektórych przypadkach – trzech sędziów. W skład Senatu Wielkiego wchodzi sześciu sędziów oraz Prezes Trybunału.

Decyzje Senatu Wielkiego są nadrzędne w stosunku do decyzji pozostałych senatów.

Wyroki sądów finansowych nie mają mocy ustawy, ani też nie są wiążące w stosunku do żadnych innych przypadków poza tymi, które zostały za ich pomocą rozstrzygnięte. Mimo to spełniają one w dziedzinie podatków istotną rolę. Pozwalają bowiem na ściślejsze zdefiniowanie ogólnych pojęć zawartych w ustawach podatkowych oraz na zlikwidowanie wielu luk, znajdujących się w tych aktach prawnych. Wyroki sądów finansowych stanowią z reguły istotną wskazówkę dla władz administrujących podatkami przy rozstrzyganiu spraw z zakresu praktyki podatkowej, analogicznych lub zbliżonych do tych, które sądy już rozstrzygnęły. Wyjątkiem od tej reguły jest sytuacja, w której Federalny Trybunał Finansowy postanawia odstąpić od swojego dotychczasowego poglądu prawnego w sprawie konkretnego wyroku, który już zapadł. W takim przypadku Federalny Minister Finansów może wydać odpowiednie rozporządzenie (*Nichtanwendungserlaß*) informujące o tym, że wspomniany wyrok nie może być wykorzystany do podejmowania decyzji w żadnym innym przypadku poza tym, który sąd rozstrzygnął.

W praktyce administrowania podatkami, wyroki Federalnego Trybunału Finansowego są istotniejsze od wyroków Krajowych Sądów Finansowych. Wynika to stąd, że wyroki Trybunału są uznawane w całym Niemczech, podczas gdy wyroki sądów krajowych – na ogół tylko w tym kraju, który jest siedzibą danego sądu.

Waldemar Rzońca

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BORNHOFEN M., BUSCH E., *Steuerlehre 1*, 13. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 1992.
- [2] LAMMERDING J., SUDAN A., BRAUEL H., *Abgabenordnung, Finanzgerichtsordnung und Nebengesetze*, 10. Auflage, Erich Fleischer Verlag, Achim 1988.
- [3] RAUSER H., RAUSER K.D., *Steuerlehre für Ausbildung und Praxis*, 18. Auflage, Winklers Verlag, Gebrüder Grimm, Darmstadt 1991.
- [4] *Unsere Steuern von A-Z*, 14. Auflage, Herausgeber: Bundesminister der Finanzen, Bonn 1992.
- [5] WÖHE G., *Die Steuern des Unternehmens*, Franz Vahlen Verlag, München 1992.

Autor – dr inż. – jest pracownikiem Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

*Stanisław Chęłpa*

## Łowcy głów

Łowcy głów (*head hunters*) to agencje doradcze wyspecjalizowane w aktywnym wyszukiwaniu, następnie zaś pozyskiwaniu i pośredniczeniu w zatrudnianiu kadr. Docierają one nie tyle do poszukujących pracy czy bezrobotnych, co do sprawdzonych już, wysoko efektywnych pracowników. Najczęściej poszukują one odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów na różnego typu stanowiska menedżerskie: od kierowników supermarketów poprzez głównych księgowych do dyrektorów czy prezesów firm. Zdarza się, iż celem ich jest pozyskanie sekretarek bądź też regionalnych przedstawicieli handlowych, a nawet skompletowanie całych zespołów kierowniczych, np. dyrektorów: naczelnego, handlowego i technicznego oraz kierownika marketingu.

Łowcy głów w wyszukiwaniu potencjalnych pracowników kierują się przede wszystkim dotychczasowymi ich osiągnięciami zawodowymi. One to są podstawą składanych kandydatom propozycji, objęcia stanowisk wyższych niż uprzednio zajmowane. Jednakże w sytuacji takiej wysoce prawdopodobna staje się możliwość podjęcia błędnej decyzji kadrowej. Ponieważ *„nawet dobre rezultaty osiągnięte na niższym stanowisku nie są gwarancją powodzenia na wyższym, gdzie potrzebna jest inna struktura kwalifikacji. To ryzyko rośnie w miarę posuwania się w górę hierarchii organizacyjnej; niestety, nie ma dzwonka sygnalizującego, który ze szczybli jest ostatnim przed szczyblem niekompetencji”* ([5], s. 97).

W sposób jednoznaczny wynika stąd postulat pogłębionej analizy przydatności zawodowej kandydatów, zwłaszcza tych, którzy mają objąć wysokie stanowiska w hierarchii organizacyjnej.

I tu pojawia się problem natury dość zasadniczej. *„Badanie ludzi – jak stwierdził laureat nagrody Nobla z zakresu fizyki, Richards Feynman ([6], s. 33) – jest jak badanie jabłka. Można poznać to, co się chce, ujmując to w liczby i wiedzieć wszystko o masie jabłka i jak ono spada, ale wciąż nie wiedzieć, dlaczego jego smak jest tak dobry”*. Jest to więc problem technik badawczych, za pomocą których można nie tyle diagnozować, lecz, co ważniejsze, trafnie przewidywać efektywność zawodowego funkcjonowania człowieka.

Innego rodzaju trudności dostarczają kandydaci, mający uczestniczyć w badaniu przydatności zawodowej [6]. Badanie cech psychologicznych (wybranych właściwości temperamentalnych, intelektualnych i osobowościowych) odbywa się zwyczajowo za pomocą testów psychometrycznych. W jednym z takich badań, w którym brali udział przedstawiciele *top managementu*, otrzymano „dziwne” wyniki. Niektórzy spośród badanych uzyskali zaskakująco

niskie rezultaty w testach inteligencji, w kwestionariuszach osobowości wyniki innych wyraźnie wskazywały natomiast na patologię psychiczną.

Dokładna jakościowa analiza testowych wyników oraz czasochłonne wywiady z osobami badanymi ujawniły, iż wyniki owe były zafałszowane. Okazało się, że testy wymagające zero-jedynkowych odpowiedzi („tak–nie”), pytania wydające się trywialne lub łatwe, bądź też treściowo nie powiązane z rzeczywistością zawodową, wywoływały u badanych zniecierpliwienie i szybkie, mało rzetelne odpowiedzi, a nawet tendencję do przekornego odpowiadania. Widać zatem, iż również w badaniu psychologicznym, mającym oceniać przydatność zawodową, przedmiot badań – potencjalny pracownik – powinien współpracować z badaczem w celu maksymalizacji trafności stawianej diagnozy i prognozy. W ten sposób testowany staje się aktywnym podmiotem badania.

Postulat ten, jak pokazuje praktyka, jest jednak dość trudny do zrealizowania. Sytuacja sprawdzania i oceniania potencjału zawodowego generuje bowiem u znacznej części badanych, całkiem naturalną w tym momencie, skłonność do przedstawiania się w korzystniejszym świetle niż jest się w rzeczywistości.

Oprócz tego, wcale nie tak rzadko, szczególnie wśród *top managementu*, spotkać można postawy niechęci wobec samej próby pogłębionej oceny przydatności zawodowej. *„Propozycja – jak powiedział odwołujący właśnie prezes zarządu dużej spółki akcyjnej – bym poddał się jakimś tam procedurom kwalifikacyjnym to beczelność i zniewaga. Wystarczająco przecież namacalne efekty mojej pracy. Jeśli nie, niech znajdą sobie kogoś innego”*.

Wypowiedź tę, trzymając się wcześniejszej metafory, skomentować można następująco. Poszczególne owoce rodzą się w różnych klimatach, i dorodne jabłonie przesadzone, np. na Syberię, raczej dość trudno będą owocowały. Nadto, rosnąc i dając smaczne owoce, jabłonie nieuchronnie starzeją się, „wypalają się”, i być może czas ich płodności już minął. Mówiąc inaczej, sukcesy, osiągnięte w jednej firmie, nie są jedynym i dostatecznym gwarantem osiągnięć w drugiej, ponieważ wymagać może ona posiadania, ze względu np. na panujący w niej klimat organizacyjny czy też cykl życia, w jakim akurat się znajduje, specyficznej struktury kwalifikacji, tj. cech psychologicznych, wiedzy i umiejętności [5]. Wynika stąd konieczność pomiaru poziomu adekwatności predyspozycji poszczególnych kandydatów (również tych z *top managementu*) do wymagań określonego stanowiska, o które się ubiegają, właśnie w tej a nie innej firmie.



Przed nietrafnym doбором zawodowym chronią profesjonalnie przeprowadzane badania przydatności zawodowej potencjalnych pracowników. Jakiej techniki badania używane są najczęściej przez łowców głów?

Timothy Clark [2] dokonał analizy częstotliwości wykorzystywania określonych technik badawczych przez agencje doradcze w czterech krajach. Były nimi: Wielka Brytania (liczba agencji  $n = 365$ ), Francja ( $n = 17$ ), Niemcy ( $n = 15$ ) oraz Włochy ( $n = 23$ ). Otrzymane rezultaty przedstawia tabela 1.

**Tab. 1. Procentowy rozkład technik badania przydatności zawodowej stosowanych w zachodnich agencjach doradczych**

	Wielka Brytania	Francja	Niemcy	Włochy
Wywiad	100	100	93,3	100
Referencje	87,8	56,5	60	75
Testy psychologiczne	40	34,8	40	37,5
Grafologia	2,6	47,8	13,3	6,3

Źródło: [2]

Rozkład częstotliwości stosowania podstawowych narzędzi badawczych w agencjach doradczych ujawnia, iż najbardziej rozpowszechnioną formą oceny przydatności zawodowej jest wywiad. Popularne są także referencje oraz testy psychologiczne. Rzadziej spotykana jest grafologia, wyjątkowo często wykorzystywana jednak w agencjach francuskich.

Częstość stosowania danej techniki badawczej nie musi automatycznie oznaczać poziomu jej skuteczności w prognozowaniu funkcjonowania zawodowego potencjalnych pracowników. Trafność przewidywań formułowanych na podstawie badań określonym narzędziem badawczym ustala się przy pomocy oszacowania współczynnika korelacji między dokonanym pomiarem a późniejszym, rzeczywistym awansem zawodowym kandydata, bądź też oceną jego pracy przez przełożonego lub przez współpracowników. Trafność prognostyczna używanych przez łowców głów technik badawczych przedstawia się następująco [1, 2, 4].

**Wywiad.** Występować może w formach: spontanicznej, bez uprzednio przygotowanych i każdorazowo zadawanych pytań oraz ustrukturuwanej, standardowo powtarzalnej. Większą wartość badawczą posiada wywiad ustrukturuwany. Może on być przeprowadzany wielokrotnie. By zwiększyć wartość wywiadu zaleca się jego powtarzanie i to najlepiej przez innych badających. Trafność prognostyczna wywiadu waha się od 0,09 do 0,19.

**Referencje.** Opinie o dotychczasowej pracy dostarczane przez potencjalnego pracownika mogą sporządzić: osoba znająca kandydata i pracująca w podobnej branży lub szef z przedostatniego miejsca zatrudnienia. Poufność procedury rekrutacji i selekcji to powód niemożności otrzymania obiektywnych rekomendacji od ostatniego (obecnego) przełożonego. Zwiększenie wiarygodności przedstawianych referencji zapewnić mają dodatkowe informa-

cje uzyskane od byłych współpracowników i klientów. Trafność prognostyczna tej techniki badawczej mieści się w granicach od 0,14 do 0,23.

**Testy psychologiczne.** Ich trafność prognostyczna waha się od 0,15 do 0,49, i nie jest to zbyt satysfakcjonujący wynik. Może go powodować brak odpowiednich umiejętności stosowania narzędzi psychometrycznych oraz interpretowania otrzymanych dzięki nim wyników (niska świadomość metodologiczna badaczy). Inną możliwą przyczynę upatrywać należy w wykorzystywaniu narzędzi badających różne, nie zawsze tak samo ważne dla funkcjonowania zawodowego, właściwości psychiczne człowieka.

Rosnąca popularność testów projekcyjnych, wykorzystywanych do badania osobowości, również nie będzie sprzyjać trafności formułowanych predykcji. Testy owe, ulubione narzędzie psychologów klinicznych (a więc zajmujących się głównie zaburzeniami psychicznymi), polegają na przedstawianiu osobie badanej nie ustrukturuwanych bodźców, np. plam atramentowych, które są przez nią interpretowane, dzięki czemu mają się ujawniać jej emocje, pragnienia czy fantazje. Kliniczne przede wszystkim przeznaczenie testów projekcyjnych to główny powód stawianego im zarzutu – patologizowania diagnozowanego obrazu osobowości. Nadto, światowej sławy psycholog, Hans J. Eysenck ([3], s. 262) badania tego typu skomentował następująco: „*gdyby różne możliwe diagnozy zapisać na poszczególnych ściankach kostki do gry, a następnie rzucić ją, to okazałoby się, iż uzyskana w ten przypadkowy sposób diagnoza byłaby niewiele gorsza od diagnozy sporządzonej przez zbrojnego w cały swój arsenał «eksperta od Rorschacha»*” (najczęściej stosowany test typu projekcyjnego).

**Grafologia.** Jest to technika, która na podstawie analizy odręcznego pisma (próbki taką stanowić może list motywacyjny) próbuje określić cechy kandydata, np. jego równowagę psychiczną, dojrzałość, zdyscyplinowanie i inicjatywę, a nawet zdolności analityczno-syntetyczne. Te informacje brzmią zachęcająco, niestety jednak trafność prognostyczna grafologii jest bliska zeru.

Grafologia, jak już wcześniej wspomniano, jest wyróżnikiem francuskich agencji doradczych. Używają one także, jako technik uzupełniających i ze znacznie mniejszą częstotliwością, astrologii i antropologii. Timothy Clark [2] spotkał się jedynie z dwoma przypadkami agencji, zlecających zewnętrznym specjalistom analizę astrologiczną kandydatów. Coraz szersze zastosowanie znajdują natomiast badania antropologiczne. Zmierzają one do ustalenia właściwości psychicznych człowieka na podstawie budowy czaszki i wyrazu twarzy, dokonywanej dzięki analizie zdjęcia załączanego przez kandydata do wymaganych dokumentów osobistych. Można się domyślać, iż ta nie najlepiej się kojarząca i budząca kontrowersje technika odwołuje się do, jak mogłoby się zdawać, historycznych już (bo z lat dwudziestych i czterdziestych naszego stulecia), konstytucjonalnych koncepcji temperamentu autorstwa Ernsta Kretschmera oraz

William H. Sheldona [8]. Główne założenia owych koncepcji da się sprowadzić do twierdzenia, że struktura (ciało) determinuje funkcję (temperament). Niestety, brak w literaturze przedmiotu informacji o trafności prognostycznej zarówno antropologii, jak i astrologii.

Przedstawione dane wskazują na to, że żadne z podstawowych narzędzi badawczych nie legitymuje się wystarczająco zadowalającą trafnością prognostyczną. Okazuje się także, iż wśród nich najlepsze są testy psychologiczne. Mniejszą trafność prognostyczną niż by można było oczekiwać posiadają jakościowe techniki badań, w praktyce najczęściej przecież wykorzystywane przez łowców głów.

Zaobserwować można również, iż agencje doradcze poszukują nowych technik badawczych – mniej czasochłonnych i wykorzystujących możliwie łatwo dostępne źródła informacji, a zarazem dających lepszą predykcję. Stąd zapewne interesowanie się możliwościami, jakie dawać mają takie egzotyczne techniki jak astrologia, czy też zainteresowanie konstrukcją własnych narzędzi psychometrycznych oraz pożytkowanie metody *assessment center* (zwłaszcza zaś próbek zachowań zadaniowych), zapewniającej wieloaspektowość i niearbitralność pomiaru [7].

Czy używanie nowych technik badawczych musi od razu przynieść poprawę formułowanych prognoz zawodowych? Odpowiedź wydaje się niestety negatywna.

Przeprowadzając badania selekcyjne, łowcy głów nie są w łatwej sytuacji. Testowanie nowych, może bardziej trafnych prognostycznie, narzędzi czy metod badawczych jest wysoce czasochłonne, wymaga, by obok technik sprawdzonych już pod względem metodologicznym, stosować i te dopiero konstruowane. A przecież bywa i tak, że czas, przeznaczony na diagnozę, pochłaniany jest przez techniki, których zastosowania bezwzględnie domagają się zleceniodawcy, ponieważ wierzą uparcie w ich wysoką moc predykcyjną [1, 2].

Niezbyt wysoka trafność prognostyczna technik badawczych, jakościowych w szczególności, wywołana może być podwójną funkcją łowców głów. Z jednej strony powinni oni bowiem przeprowadzić obiektywną diagnozę i prognozę zawodowego funkcjonowania kandydatów; z drugiej wszakże, muszą również podczas rekrutacji przekonać kandydata, że warto ryzykować i zmieniać firmę, i pracę; że warto poddać się ocenie potencjału zawodowego (czego większość ludzi po prostu nie lubi) i stanąć do rywalizacji z równie dobrymi, a może nawet lepszymi kandydatami. Zwiększa się przez to sposobność weryfikacji utrwalonej już samooceny zawodowej. Nie wygrać postępowania kwalifikacyjnego to potencjalna groźba obniżenia poziomu samooceny (czynnika najpewniej centralnego w ludzkiej osobowości).

Obowiązki łowców głów nie kończą się jednak na perswazji. W czasie procesu selekcji muszą bowiem pośredniczyć w negocjowaniu wstępnych warunków zatrudnienia między pracodawcą a przyszłymi pracownikami.

Angażowanie się w proces perswazji i negocjacji nie tylko dość skutecznie ogranicza czas efektywnej diagnozy kandydatów, ale może się na nią nakładać, powodując obniżenie wartości stosowanych w badaniu narzędzi [1, 2].

Pojawiające się w trakcie selekcji deficyt czasowy i, całkowicie naturalna w tej sytuacji, nadmiernie pozytywna autoprezentacja badanych, to prawdopodobne przyczyny korzystania z nie zawsze w pełni sprawdzonych pod względem wymagań metodologicznych technik pomiarowych. Przykładem takich narzędzi badawczych są testy projekcyjne. Badany nie wie co prawda, jaki sposób udzielania odpowiedzi przyjąć, by zaprezentować się możliwie jak najlepiej, ale i wartość prognostyczna takich testów jest co najmniej dyskusyjna.

W czym innym przyczyn dość niskiej predykcji zawodowej upatrują Viv Shackleton i Sue Newell [7]. Twierdzą oni mianowicie, że agencje doradcze w badaniu selekcyjnym przejawiają tendencję do większego koncentrowania się na procesie badania niż na jego wynikach. Badanie miało być zatem elementem stosowanej przez agencje socjotechniki, bowiem:

- nie biorą one pieniędzy jedynie za wyszukanie i nakłonienie kandydatów do zmiany firmy,
- przeprowadzają prognozę subtelnymi i bardzo wyrafinowanymi technikami (np. badania antropologiczne, grafologiczne czy za pomocą testów projekcyjnych itp.), opierającymi się na wiedzy dostępnej tylko nielicznym i wtajemniczonym.

Tę dość kontrowersyjną tezę zdają się potwierdzać spotykane w prasie opinie, wcale nie tak rzadko wyrażane przez przedstawicieli łowców głów. Wynika z nich, że ważniejsza od profesjonalnych technik badawczych jest intuicja doradcy. Że testy i rozmowy nie pozwalają na „obiektywne ustalenie cech rzeczywistych” i „nie oddają prawdziwego charakteru człowieka”. Trudno w tym momencie powstrzymać się od pytania o to, co w takim razie rozmowy i testy „oddają”? I po co tracić na nie drogocenny czas, skoro i tak najważniejszy jest „nos” łowcy głów.

Stanisław Chęłpa

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] CLARK T., *Management selection by executive recruitment consultancies. A survey and explanation of selection methods*, „Journal of Managerial Psychology”, 1992, 7, 3–10.
- [2] CLARK T., *Selection methods used by executive search consultancies in four European countries: A survey and critique*, „International Journal of Selection and Assessment”, 1993, 1, 41–49.
- [3] EYSENCK H.J., *Sens i nonsens w psychologii*, Warszawa, PWN 1971.
- [4] HUNTER J.E., HUNTER R.F., *Validity and utility of alternative predictors of job performance*, „Psychological Bulletin”, 1984, 96, 72–98.
- [5] LISTWAN T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław, Wyd. Mimex 1993.
- [6] OBUCHOWSKI K., *Adaptacja twórcza*, Warszawa, KiW 1985.
- [7] SHACKLETON V., NEWELL S., *Management selection: A comparative survey of methods used in top British and French companies*, „Journal of Occupational Psychology”, 1991, 64, 23–36.
- [8] STRELAU J., *Temperament i typ układu nerwowego*, Warszawa, PWN 1969.

*Janusz Hryniewicz*

## Dlaczego program masowej komercjalizacji przedsiębiorstw państwowych jest szkodliwy dla polskiej gospodarki?

W gospodarce państwowej alokacja środków jest efektem gry politycznej, w wyniku której środki otrzymują te przedsiębiorstwa, które podłączone są do najsilniejszych grup interesu. Po przeprowadzeniu pełnej prywatyzacji środki uzyskują te przedsiębiorstwa, których pozycja rynkowa jest najlepsza.

Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że interes publiczny wymaga, aby niewystarczające środki były użytkowane przez te przedsiębiorstwa, które potrafią je najefektywniej przetworzyć. W celu osiągnięcia takiego stanu rzeczy przeprowadza się przekształcenia własnościowe. W szczególności, prywatyzacja przedsiębiorstw prowadzi do powstania nowej konfiguracji stosunków własnościowych, w której wykreowane zostaną bodźce, skłaniające menedżerów do konstruowania strategii nastawianych na długofalowe zyski, innowacje i obniżkę kosztów.

Metodami realizacji tych oczekiwań są:

■ zlikwidowanie administracyjnych powiązań między przedsiębiorstwami a administracją gospodarczą po to, by urzędnicy ministerialni nie czuli się zobowiązani do pomocy przedsiębiorstwom poprzez dotacje, subwencje, ulgi i umorzenia. Pomoc taka jest czynnikiem inflacyjnym i antyinnovacyjnym;

■ uzależnienie przedsiębiorstw od wyników konkurencji rynkowej, wymuszającej dbałość o koszty i wdrażanie innowacji.

W trakcie dalszych rozważań spróbuję pokazać, jakie tendencje w polskiej gospodarce wywoła masowa komercjalizacja przedsiębiorstw państwowych. Chciałbym zwrócić uwagę czytelnika na fakt, że pisząc o tendencjach będę miał na myśli te zjawiska, które są najbardziej prawdopodobnymi następstwami komercjalizacji i które jednocześnie będą dotyczyły możliwie największej ilości przedsiębiorstw. Ponieważ opisane dalej prawidłowości mają charakter statystyczny, dopuścić należy istnienie pewnych indywidualnych odchyleń, nie będą one jednak na tyle znaczące, aby zmienić kształt opisywanych dalej tendencji.

Projekt masowej komercjalizacji przedsiębiorstw państwowych zmierza do ich przekształcenia w jednoosobowe spółki skarbu państwa, nadzorowane przez administrację gospodarczą reprezentowaną przez ministerstwo skarbu lub inne o podobnej nazwie i zadaniach. Jakie będą konsekwencje tych

przekształceń i jak wpłyną one na strategię przedsiębiorstw, konstruowane przez ich menedżerów?

Jak wynika bowiem z różnych badań realizowanych w latach 80., tylko w niespełna 20% przedsiębiorstw państwowych rady pracownicze odgrywały znaczącą rolę. W pozostałych dominowali menedżerowie. Z badań tych wynika także, że w tych przedsiębiorstwach, w których dyrekcja zdominowała samorząd, jej strategia polegała w głównej mierze na zabiegach u administracji gospodarczej o uzyskanie dotacji, subwencji, ulg i umorzeń. Jednocześnie dążono do tego, aby kontakty z dostawcami i odbiorcami były oparte raczej na więzi administracyjnej (zrzeszenia, kombinaty, koncerty itp.), niż na wolnych kontraktach. Przedsiębiorstw takich było ponad 80%.

Jednoosobowe spółki skarbu państwa, jakkolwiek różnią się nieco statusem prawnym od przedsiębiorstw państwowych, to jednak z punktu widzenia układu bodźców różnice te nie są na tyle istotne, aby spowodować zasadnicze zmiany w kształcie strategii menedżerskich. Żeby uprzedzić ewentualne zastrzeżenia, warto zauważyć, że likwidacja rady pracowniczej i pojawienie się rady nadzorczej niewiele zmieni w stosunkach władzy w 80% przedsiębiorstw, dlatego że rady pracownicze i tak nie odgrywały w nich znaczącej roli.

Powołanie rady nadzorczej z udziałem reprezentantów skarbu państwa, załogi i lokalnych działaczy gospodarczych lub bez nich spowoduje, że personalne i administracyjne powiązania przedsiębiorstw z administracją gospodarczą będą silniejsze niż miało to miejsce w przypadku przedsiębiorstw samorządowych. Z tego względu masowa komercjalizacja stanowi zaprzeczenie jednej z dwu kluczowych przesłanek procesu prywatyzacji, polegającej na oddzieleniu przedsiębiorstw od administracji gospodarczej.

Zwolennicy komercjalizacji mogliby się w tym miejscu odwołać do drugiej ze wskazanych wyżej przesłanek prywatyzacji, polegającej na poddaniu przedsiębiorstw grze rynkowej. Jest to jednak argument pozorny. Byłby on trafny wtedy, gdyby przedsiębiorstw skomercjalizowanych było 10–15%, nie więcej. Z doświadczeń zagranicznych wynika, że przedsiębiorstwa te i tak w ograniczonym stopniu byłyby poddane konkurencji, niemniej jednak z uwagi na ich małą liczebność nie narzuci-

łyby reszcie prymatu alokacji politycznej nad rynkową.

Faktyczne zachowania wszelkich uczestników procesów gospodarczych koncentrują się wokół dwu sprzecznych tendencji – monopolu i konkurencji. Polega to na tym, że dąży się do tego, aby poprawić własną sytuację przez uzyskanie pewności co do uzyskania pożądaných dóbr, najlepiej poprzez ich zmonopolizowanie. Dotyczy to zarówno amerykańskich, jak i polskich menedżerów. Prognozując zachowania polskich dyrektorów uwzględnić musimy dodatkowo stosunkowo niski poziom ich przystosowania do gospodarki rynkowej. Dowodem na to są doświadczenia niemieckie, gdzie znakomita większość socjalistycznych menedżerów musiała być zastąpiona przez przybyszy z RFN. Bezosobowe reguły gry rynkowej są, nie tylko w Polsce, źródłem niepewności, frustracji i lęku. Wspomniany brak przystosowania do nowych warunków wzmacnia te negatywne doznania.

Nic więc dziwnego, że większość polskich menedżerów cechuje i będzie cechował bardzo duży opór, obliczony na minimalizowanie faktycznego znaczenia prorynkowych regulacji. Oczekiwać należy, że minimalizowanie tych regulacji leży zarówno w interesie dyrektorów przedsiębiorstw, którzy dzięki temu czują się mniej zagrożeni, jak również w interesie ich partnerów, zajmujących wysokie stanowiska w aparacie politycznym i administracji gospodarczej. U nich również gra rynkowa budzi poczucie zagrożenia. Ścisłe związki z dyrektorami przedsiębiorstw dają urzędnikom ministerialnym poczucie, że w ten sposób lepiej realizują interes publiczny niż wtedy, gdyby pozostawili przedsiębiorstwa bezosobowym i niepewnym wyrokom gry rynkowej. Stąd już tylko krok do tego, aby „anarchię rynkową” poprawiać za pomocą uznaniowego i celowego przydzielania środków. Jest to tym bardziej prawdopodobne, że środki te dawać się będzie ludziom, których się osobiście zna i ma do nich zaufanie. W ten sposób masowa komercjalizacja zaowocuje różnego typu dotacjami i ulgami dla przedsiębiorstw.

W efekcie zamiast oczekiwanej alokacji rynkowej wytworzy się silny mechanizm alokacji politycznej. Będzie on dodatkowo wzmacniany przez stosunki istniejące wewnątrz przedsiębiorstw. Zaistnienie alokacji politycznej jest użyteczne także dla załóg przedsiębiorstw i społeczności lokalnych. Bieżący interes załóg pracowniczych polega bowiem na tym, żeby zwiększać lub stabilizować płace raczej poprzez ulgi i ceny niż poprzez wzrost wysiłku, związany nieuchronnie ze zwiększeniem wydajności, obniżką kosztów itp. Wspomnieć należy także o silnej awersji do zmian strukturalnych, którym towarzyszy obawa o miejsca pracy.

Społeczności lokalne są zainteresowane trwaniem za wszelką cenę miejscowych przedsiębiorstw z uwagi na miejsca pracy. W ten sposób menedżerowie realizujący strategie roszczeniowe wobec administracji gospodarczej staną się cenionymi przy-

wódcami załóg i dobrymi obywatelami danych społeczności lokalnych.

W rezultacie odtwarzać się będzie system powiązań podobny do tego, który istniał w gospodarce PRL-u. Wytworzy się mianowicie silny układ zależności i współdziałania administracji gospodarczej, rad nadzorczych, dyrekcji, związków zawodowych i społeczności lokalnych na rzecz podtrzymania, za wszelką cenę, funkcjonowania przedsiębiorstw w niezmiennym kształcie. Dlaczego tak musi być? Musi być tak dlatego, że wszelkie bodźce zmuszające do większej gospodarności będą negatywnie odbierane przez wszystkich uczestników tego układu. I tak np. bankructwo przedsiębiorstwa nie leży w interesie administracji gospodarczej, dlatego że uszczupla majątek, którym się dysponuje, zmniejsza się liczba atrakcyjnych stanowisk w radach nadzorczych, zmniejsza się znaczenie danej branży wobec innych skomercjalizowanych branż itd. O tym, że związki zawodowe i dyrekcje mają podobne stanowisko wobec upadłości ich przedsiębiorstw nie trzeba nikogo przekonywać. Kolejny przykład – innowacje. Nie ulega wątpliwości, że zmiany technologiczne i organizacyjne pociągają za sobą redukcję lub zmianę struktury zatrudnienia. Stanowisko związkowców jest tu oczywiście negatywne. Gdyby jednak doszło do takich zmian, to administracja gospodarcza wejdzie w konflikt ze związkami, które będą naciskać na utrzymanie istniejącego stanu rzeczy, a jeżeli zmiana będzie konieczna, to na subwencje konieczne do przekwalifikowania załóg. Te same roszczenia wysuwać będą społeczności lokalne. Pieniądzy, oczywiście, jest zawsze za mało i administracja gospodarcza będzie unikać wejścia w konflikt na tym tle. Opisaną tu współnocie interesów towarzyszyć będzie dążenie do unikania wzajemnych konfliktów, ponieważ mogłyby one doprowadzić do destrukcji korzystnego dla wszystkich układu zależności i powiązań wzajemnych.

Faktycznym celem tego układu stanie się eliminowanie konkurencji i jej negatywnych, dla uczestników układu, następstw. Doprowadzi to do tego, że przedsiębiorstwa realizować będą strategie nastawione na bieżące trwanie. Najważniejszymi celami będą zapewnienie płac i miejsc pracy. Należy oczekiwać, że przedsiębiorstwa te staną się źródłem presji inflacyjnej, i raczej na pewno nie będą miejscem tworzenia intensywnych, proinnowacyjnych strategii gospodarowania.

Jako że komercjalizacja ma objąć dużą liczbę przedsiębiorstw, to ich zachowania będą silnie rzucać na całą gospodarkę narodową. Można oczekiwać, że opisane wyżej wzory zachowań będą emanować na sektor prywatny, który również będzie się upodabniał i dostosowywał do takiego stanu rzeczy.

Czy zaistnienie tego typu stosunków musi natychmiast doprowadzić do krachu gospodarczego? Oczywiście nie. Taki jak opisany wyżej układ gospodarczy może nawet przez parę lat wytwarzać wyraźny wzrost gospodarczy, z tym jednak, że bę-



dzie to wzrost ilościowy, polegający na zwiększeniu produkcji tych samych wyrobów w oparciu o nie zmieniane technologie i struktury organizacyjne. Podstawą wzrostu mogą być dwa źródła: popyt wewnętrzny i eksport. Popyt wewnętrzny będzie stymulowany przez szybciej rozwijający się sektor prywatny, ale w miarę jak będzie się on upodabniał do sektora skomercjalizowanego, to źródło wzrostu zacznie wysychać. Pozostaje eksport. W opisanym wyżej układzie zależności dość łatwo przyjdzie stymulować eksport poprzez ulgi, dotacje do eksportu i korekty kursu walut poprzez podwyższanie ceny dolara. Wcześniej czy później doprowadzi to oczywiście do eksportu coraz to bardziej poniżej kosztów własnych. Ekspansja na rynki wschodnie jest dla tego typu gospodarki równie atrakcyjna, jak i konieczna. To, że te rynki są niewypłacalne i uzyskuje się tam niższe ceny, nie stanowi bariery nie do pokonania. Można to bowiem pokrywać poprzez ubezpieczenia eksportu, dotacje do niego, a zwłaszcza wyraźny mechanizm inflacyjny. Pozwala on na to, aby w skali całej gospodarki wyrównywać bieżące straty przedsiębiorstw w czasie „t” przez zwiększoną ilość pieniądza w czasie „t+1”. Te inflacyjne pieniądze pozwolą na krótką metę na to, że skomercjalizowany układ gospodarczy będzie wytwarzał środki na zaopatrzenie i płace, wystarczające do tego, aby przedłużyć własne trwanie. Opisane tu zjawiska przyczyniają się do trwałości układu skomercjalizowanego w ten sposób, że zasadnicze cele, które jednoczą wszystkich jego uczestników, tzn. trwanie przedsiębiorstw, miejsca pracy i pewność płac, są realizowane.

Jakkolwiek sytuacja taka może trwać nawet kilka lat, to jednak dystans technologiczny i organizacyjny między gospodarką krajową i światową coraz bardziej się powiększa. Wcześniej czy później dojdzie do tego, że zwiększająca się inflacja będzie z dnia na dzień zmniejszać siłę nabywczą płac w stopniu przekraczającym granice społecznego przyzwolenia i nastąpi to, co nieuchronne, konieczność prywatyzacji skomercjalizowanych przedsiębiorstw.

Dochodzimy w ten sposób do ostatecznej konkluzji tego opracowania, to znaczy do odpowiedzi na pytanie, dlaczego masowa komercjalizacja przedsiębiorstw jest szkodliwa? Jest ona szkodliwa z trzech zasadniczych powodów. Po pierwsze dlatego, że zmniejsza znaczenie zewnętrznych wobec przedsiębiorstw bodźców do poprawy efektywności gospodarczej. Po drugie dlatego, że prowadzi do takiego ukształtowania stosunków gospodarczych, że wszystkie grupy mające wpływ na ustalanie celów gospodarczych są zainteresowane w produkowaniu inflacji i przeciwdziałaniu innowacjom. I po trzecie dlatego, że doprowadzi do zaprzepaszczenia dorobku w zakresie motywacji i kwalifikacji menedżerskich, osiągniętego w ciągu ostatnich lat. Niezależnie od wszelkich krytycznych uwag pod adresem polskich menedżerów stwierdzić należy, że nie zmarnowali oni ostatnich lat. W części względnie

niezależnych od państwa przedsiębiorstw samorządowych już w latach 80. pojawiły się elementy przystosowania do innych niż administracyjne reguły gry gospodarczej. Z badań prowadzonych przez Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego wynika, że już w r. 1991 u menedżerów tych przedsiębiorstw państwowych, które poddane były twardemu finansowaniu, wyzwoliło to gotowość do dość daleko idącej proefektywnościowej reorientacji zachowań. Po kilku latach działania, terapia szokowa doprowadziła do zaistnienia nowych zachowań menedżerskich, występujących w latach 80. incydentalnie, takich jak długofalowe planowanie i pogoń za innowacjami. Na podkreślenie zasługuje fakt, że innowacyjne działania coraz częściej odbiegają od stereotypowego wzorca zmiany maszyn i technologii. Obserwować można dążenie do innowacji organizacyjnych, takich jak np. wdrażanie struktur organicznych czy norm jakości ISO 9000. Bardzo korzystnie o plastyczności polskich menedżerów świadczy dość szybka reorientacja eksportu ze Wschodu na Zachód po 1990 r. Szkoda byłoby zaprzepaścić ten dorobek i za kilka lat rozpocząć wszystko od nowa.

Dysponowanie środkami ekonomicznymi jest zawsze źródłem politycznego wpływu. Doświadczenia włoskie pokazują, że silne związki między państwem a gospodarką są dobrą podstawą do zwiększania wpływu politycznego menedżerów i poprawiania sytuacji ekonomicznej polityków. Te wzajemne korzyści są tym łatwiejsze do osiągnięcia, im bliższe są związki między tymi grupami i im większy sektor gospodarki podlega władzy administracji gospodarczej. Niestety, u źródeł tych obopólnych korzyści leży na ogół mechanizm korupcji. Ponadto właściwy polskiemu obyczajom politycznym kumoterstwa spowoduje, że przynoszące profity stanowiska menedżerskie w spółkach skarbu państwa mogą stać się łupem, rozdawanym po kolejnych wyborach stronnikom danej partii. W Polsce na podobnych zasadach odbywa się obsadzanie stanowisk w różnego typu agencjach – przemysłowych, rolnych... Zawarta w lutym nowa umowa koalicyjna między dwiema rządzącymi partiami doprowadzi do dalszego pogłębienia tych niekorzystnych zjawisk. Przewiduje się mianowicie, że PSL i SLD będą ze sobą uzgadniać obsadę kadrową w instytucjach gospodarczych i społecznych, a także w podmiotach gospodarczych, w których reprezentowany jest skarb państwa („Gazeta Wyborcza” z dn. 17.02.1995). W oczywisty sposób dotyczyć to będzie rad nadzorczych przedsiębiorstw skomercjalizowanych i jest wielce prawdopodobne, że także ich dyrektorów. Dzięki temu przedsiębiorstwa skomercjalizowane będą w jeszcze większym stopniu niż państwowe przedsiębiorstwa samorządowe poddane presji doraźnych fluktuacji politycznych. I to nie tylko w dziedzinie polityki personalnej, ale także w zakresie kształtowania bieżących decyzji gospodarczych. Podstawowym kryterium obsady stano-

wisk decydenckich nieuchronnie staną się zasługi i kwalifikacje polityczne, a nie menedżerskie. Różnica polega na tym, że etos menedżera motywuje do takiego oddziaływania na ludzi, aby założone cele zostały zrealizowane. Natomiast etos polityka skłania do takiego oddziaływania na ludzi, aby zyskać osobistą popularność.

Nie chciałbym, aby u czytelnika pojawiło się przekonanie, że prywatyzacja jest zabiegiem automatycznie gwarantującym pomyślność gospodarczą. Tak niestety nie jest. Prywatyzacja sprzyja jednak zaistnieniu trzech kluczowych warunków rozwoju gospodarczego. Po pierwsze, zwalnia państwo od odpowiedzialności za bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstw i w ten sposób umożliwia koncentrację na kształtowaniu długofalowej strategii w skali gospodarki narodowej. Po drugie, sprzyja wytworzeniu proefektywnościowych motywacji menedżerskich. Po trzecie, umożliwia zbliżenie cen do faktycznych kosztów i w ten sposób sprzyja przepływowi kapitału do najbardziej efektywnych sektorów gospodarki, zwiększając społeczną wydajność pra-

cy. Po to, aby te możliwości zostały wykorzystane, musi być prowadzona właściwa polityka gospodarcza. Jej najważniejszymi działaniami wobec przedsiębiorstw powinno być stymulowanie konkurencji, demonopolizowanie i tworzenie warunków dla długofalowego rozwoju poprzez rozwijanie systemu oświatowego oraz pobudzanie rozwoju różnego typu instytucji nastawionych na doskonalenie kadr kierowniczych i specjalistycznych w trakcie trwania kariery zawodowej.

Reasumując stwierdzić należy, że masowa komercjalizacja przedsiębiorstw państwowych jest zaprzeczeniem prywatyzacji. Najbardziej prawdopodobnymi efektami masowej komercjalizacji są: prymat alokacji politycznej nad rynkową, presja inflacyjna, niska innowacyjność i negatywny wpływ gospodarki na instytucje demokratyczne.

Janusz Hryniewicz

Autor jest pracownikiem naukowym Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego.

Czesław Mesjasz

## Relacje międzyorganizacyjne w gospodarce rynkowej

*Dokończenie ze str. 13*

- relacje przedsiębiorstwo – instytucja finansowa,
- relacje pomiędzy beneficjentem i sponsorem.

Porozumienia handlowe, wspólne przedsięwzięcia oraz relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a instytucjami finansowymi mają charakter dobrowolnych związków, które w gospodarce rynkowej powstają przede wszystkim w sektorze prywatnym. Z punktu widzenia instytucjonalnego stanowią one pewne formy pośrednie, dające się zaklasyfikować pomiędzy formami skrajnymi – fuzją przedsiębiorstw i pośrednim oddziaływaniem poprzez rynek. Pozostałe relacje występują natomiast głównie pomiędzy organizacjami nie nastawionymi na osiągnięcie zysku, np. instytucjami publicznymi.

W tabeli przedstawione zostały przykłady związków pomiędzy poszczególnymi czynnikami a typami relacji międzyorganizacyjnych. Ze względu na fakt, że wszystkie omawiane relacje mają charakter dobrowolny, w tabeli pominięty został wpływ zewnętrznych wymagań formalno-prawnych.

Przedstawione powyżej uwagi stanowią jedynie wstęp do dalszych rozważań, w których najbardziej istotne wydają się następujące zagadnienia:

■ Proces tworzenia relacji międzyorganizacyjnych pomiędzy firmami podlegającymi przemianom eko-

nomicznym i organizacyjnym, w tym głównie prywatyzacji.

■ Czynniki skłaniające firmy i inne organizacje publiczne do współpracy w trakcie procesu transformacji.

■ Typy relacji międzyorganizacyjnych występujących pomiędzy firmami, jak i organizacjami publicznymi.

■ Rola negocjacji w tworzeniu i rozwoju relacji międzyorganizacyjnych.

■ Rozwój nowych kontaktów firm krajowych z firmami i innymi organizacjami zagranicznymi.

Czesław Mesjasz

### PRZYPISY

- 1) OLIVER C., *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, „Academy of Management Review”, 1990, vol. 15, nr 2, s. 241.
- 2) SCHMIDT S.M., KOCHAN T.A., *Interorganizational Relationships: Patterns and Motivations*, „Administrative Science Quarterly”, 1977, vol. 22, nr 2, s. 228.
- 3) SCHMIDT S.M., KOCHAN T. A., *op. cit.*
- 4) RING P.S., VAN de VEN A.H., *Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships*, „Academy of Management Review”, 1994, vol. 19, nr 1.
- 5) OLIVER C., *op. cit.*, s. 242.
- 6) PIEKARZ H., *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1991.
- 7) PFEFFER J., SALANCIK G.R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York 1978.
- 8) WILLIAMSON O.E. & OUCHI W.G., *The Markets and Hierarchies Program of Research*, w: VAN de VEN A.H. & JOYCE W.F., red., *Perspectives on Organizational Design and Behavior*, Wiley, New York 1981.
- 9) OLIVER C., *op. cit.*, s. 248.

Autor jest adiunktem w Katedrze Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

*Jacek Klich*

# Zmiany w węgierskim modelu prywatyzacji

Dnia 9 maja 1995 roku węgierski parlament dokonał zmiany ustawy określającej zasady sprzedaży majątku będącego własnością państwa<sup>\*)</sup>. Celem tego zabiegu było uproszczenie i zdynamizowanie procesu przekształceń własnościowych w gospodarce.

## Założenia ogólne nowej ustawy

**W** założeniach nowej ustawy mocno zaakcentowano determinację rządu by sprywatyzować jak największą część majątku, będącego jeszcze w posiadaniu państwa. Sprzedaż prywatnym inwestorom ma się dokonać tak szybko jak to tylko jest możliwe.

Pod względem zakresu podmiotowego, tj. podmiotów uprawnionych do zakupu majątku państwowego, ustawa nie wprowadza większych zmian. Inwestorami mogą być osoby fizyczne i prawne, prywatni przedsiębiorcy, organizacje gospodarcze, spółdzielnie, przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, fundusze inwestycyjne, pracownicy przekształcanych przedsiębiorstw (programy własności pracowniczej, tzw. ESOP), spółki wodne i leśne i inne. Pod pewnymi warunkami, prywatnymi właścicielami mogą być również fundacje oraz fundusze emerytalne i ubezpieczeniowe.

W przypadku inwestorów zagranicznych ustawa zezwala na zakup prywatyzowanego majątku nie tylko przez wszystkie zagraniczne osoby fizyczne, ale również prawne i to bez względu na ich formę prawno-organizacyjną.

Nie zmieniły się również zasadniczo cele prywatyzacji. Można wśród nich znaleźć:

- wzrost efektywności ekonomicznej, zapewnienie niezbędnego wzrostu kapitału, pozyskanie zaawansowanej technologii oraz nowoczesnej wiedzy z zakresu zarządzania, powstrzymanie procesu utraty rynków i zdobycie nowych rynków;
- wsparcie procesów restrukturyzacji, promowanie rewizji struktur przedsiębiorstwa i rozsądnej decentralizacji struktur przeciwdziałających konkurencji, zwiększenie liczby podmiotów na rynku;
- rozwój krajowego rynku kapitałowego, pozyskanie inwestorów zagranicznych, szczególnie w postaci przedsiębiorstw funduszy inwestycyjnych;

- wspieranie krajowych przedsiębiorców-inwestorów, szczególnie reprezentujących takie dziedziny, jak rolnictwo i przemysł rolno-spożywczy;
- zachowanie istniejących i tworzenie nowych miejsc pracy;
- promowanie przejmowania firm państwowych przez zatrudnionych w nich kierowników i pracowników.

## Sektor państwowy

**C** hociaż w ustawie akcentuje się przejściowy charakter własności państwowej i deklaruje jej szybką prywatyzację, równocześnie określone i wymieniane są jednostki, które jeszcze przez dłuższy okres stanowią mają własność państwa. Za takie jednostki uznaje się:

- przedsiębiorstwa użyteczności publicznej o zasięgu ogólnokrajowym,
- przedsiębiorstwa o znaczeniu strategicznym dla gospodarki kraju,
- jednostki realizujące zadania związane z obronnością.

Zgodnie z literą ustawy udział państwa w takich przedsiębiorstwach nie może być mniejszy niż 50% plus jeden głos. W przypadkach szczególnych udział ten może wynosić 25% plus jeden głos bądź też udział zapewniający głos decydujący.

Lista przedsiębiorstw, w których państwo będzie mieć zapewniony jeszcze w przyszłości głos decydujący, podana w załączniku do ustawy, obejmuje 156 pozycji.

Prawa właściciela tych przedsiębiorstw sprawują:

- Spółka Prywatyzacji i Majątku Państwowego (APV Rt., nowo powstała instytucja opisywana w dalszej części) w stosunku do 91 jednostek,
- minister transportu, telekomunikacji oraz zarządzania zasobami wodnymi – 11 jednostek,
- minister przemysłu i handlu – 16 jednostek,
- minister rolnictwa – 16,
- minister ochrony środowiska i rozwoju regionalnego – 2,
- minister finansów – 5,
- minister obrony – 9,
- minister sprawiedliwości – 1,
- minister kultury i edukacji – 2,

- minister spraw wewnętrznych – 1,
- biuro premiera – 2.

W odniesieniu do wszystkich tych przedsięwzięć węgierski parlament może zdecydować o zmianie udziału państwa w ich własności i podjąć decyzję o sprzedaży dodatkowych udziałów. Inicjatywa należy w tych przypadkach do właściwych ministrów, którzy za pośrednictwem Spółki Prywatyzacji i Majątku Państwowego wnoszą o dodatkową sprzedaż akcji.

### Charakter i status Spółki Prywatyzacji i Majątku Państwowego (APV Rt.)

**M**ocą nowej ustawy, na półmetku prywatyzacji powołano instytucję odpowiedzialną za cały przebieg procesu przekształceń własnościowych – Spółkę Prywatyzacji i Majątku Państwowego (APV Rt.). APV Rt. zastąpiła powołaną w 1992 roku Spółkę Majątku Państwowego (AV Rt.) oraz przejęła prawa i zobowiązania Agencji Majątku Państwowego (AVU). Obie te instytucje zostały rozwiązane z chwilą wejścia w życie nowej ustawy (16.06.1995).

APV Rt. jest jednoosobową spółką powołaną przez rząd, a jej akcje (choćby rejestrowane) nie są przedmiotem sprzedaży.

Prawa APV Rt. jako właściciela wykonywane są przez ministra bez teki, odpowiedzialnego za prywatyzację, Tamasa Suchmana.

Ciałem zarządzającym APV Rt. jest 11-osobowa Rada Dyrektorów. Zarówno przewodniczącego, jak i członków Rady Dyrektorów mianuje rząd na wniosek ministra bez teki, odpowiedzialnego za prywatyzację i działającego w porozumieniu z ministrem finansów. Prezesem Rady został wybrany Imre Szokai. Członkiem Rady nie może być poseł do parlamentu, członek władz lokalnych, władz funduszu emerytalnego czy instytucji ubezpieczeniowej. Kadencja członków Rady jest przewidziana na czas funkcjonowania APV Rt. – nie dłużej jednak niż trzy lata.

W kwestii finansów Spółki ustawa stanowi, iż przychodami własnymi APV Rt. są przychody ze sprzedaży lub wykorzystywania mienia będącego własnością APV Rt., przychody z dywidend od akcji posiadanych przez Spółkę oraz przychody z innych źródeł.

Środki te mogą być wykorzystywane m.in. na: pokrywanie kosztów własnej działalności APV Rt., kosztów przygotowania do sprzedaży posiadanego przez Spółkę majątku, kosztów samej sprzedaży, opłat na rzecz osób i instytucji zarządzających posiadanych przez APV Rt. majątkiem, pokrycie innych zobowiązań określonych przez prawo itp. Parlament w ustawie budżetowej będzie określał, jaka część przychodów APV Rt. z prywatyzacji i wykorzystania jej własnego majątku oraz przychodów z prywatyzacji i wykorzystania majątku oddawanego do dyspozycji APV Rt. odprowadzana będzie do budżetu centralnego. W ustawie tej określać się

będzie również wielkość przekształcanego w danym roku majątku, niezbędną do pokrycia zobowiązań przejętych przez państwo, maksymalną wysokość kredytów, możliwych do zaciągnięcia przez Spółkę, jak również górny limit możliwych do wyemitowania przez nią obligacji.

W celu usprawnienia procesu prywatyzacji APV Rt. ma prawo do powoływania podmiotów gospodarczych, funduszy inwestycyjnych, zakupu akcji takich jednostek oraz aportu części administrowanych przez siebie aktywów do takich organizacji.

### Mechanizmy kontroli działalności APV Rt.

**U**stawa poświęca sporo uwagi różnym sposobom przeciwdziałania potencjalnym nadużyciom w procesie prywatyzacji. Znajduje to wyraz m.in. w ustanowieniu rygorystycznych zasad powoływania władz APV Rt. i regulacji problemów kontroli tak wewnętrznej, jak i zewnętrznej Spółki.

Członkowie Rady Dyrektorów nie mogą piastować stanowisk kierowniczych ani pełnić żadnych funkcji w radach nadzorczych jednostek, które mogą stać się przedmiotem prywatyzacji. Nie mogą też być związani z takimi jednostkami jakimikolwiek więzami gospodarczymi ani w trakcie kadencji Rady, ani w ciągu dwóch lat po rozwiązaniu APV Rt. i Rady Dyrektorów.

Członkowie Rady Dyrektorów (jak również ich najbliżsi) nie mogą nabywać akcji prywatyzowanych przedsiębiorstw, w stosunku do których APV Rt. wykonuje funkcje właściciela ani w trakcie kadencji Rady, ani w ciągu dwóch lat po jej rozwiązaniu. Zapis ten dotyczy również przedsiębiorstw, w których APV Rt. posiada mniejszościowy udział, ale liczba akcji posiadanych przez Spółkę jest większa niż 25% wszystkich akcji. Członkowie Rady nie mogą również mieć nikogo ze swoich najbliższych na kierowniczych stanowiskach w takich przedsiębiorstwach.

Osoby z kierownictwa APV Rt., uczestniczące w procesie prywatyzowania, nie mogą w trakcie wykonywania swoich funkcji w APV Rt. prowadzić żadnej innej działalności zarobkowej (oprócz artystycznej, naukowej i nauczycielskiej).

Własność, nad którą kontrolę sprawuje APV Rt. oraz przychody i koszty związane z prywatyzacją tego majątku muszą być oddzielone od majątku własnego Spółki. System oddzielnego księgowania musi być zatwierdzony przez ministra odpowiedzialnego za prywatyzację.

Specyficznym rozwiązaniem wzmacniającym kontrolę jest ustawowy zapis, iż w posiedzeniach Rady Dyrektorów w charakterze stałego gościa bierze udział przewodniczący Urzędu Antymonopolowego.

Działalność Rady Dyrektorów jest kontrolowana przez 11-osobową Radę Nadzorczą, powoływaną na czas działalności APV Rt. Prezesa Rady Nadzorczej



desygnuje węgierska Najwyższa Izba Kontroli, a powołuje rząd. Prezesem Rady Nadzorczej został wybrany Sandor Puskas. Sześciu członków Rady Nadzorczej wybieranych jest spośród posłów do parlamentu przez samych posłów, dwóch reprezentuje przedstawiciele pracodawców i pracowników, a dwóch następnych jest powoływanych przez rząd. Wszyscy członkowie Rady Nadzorczej muszą być posłami do parlamentu.

Oprócz kontroli wewnętrznej sprawowanej przez Radę Nadzorczą, działalność Rady Dyrektorów APV Rt. nadzorowana jest przez Najwyższą Izbę Kontroli Węgier. Rada Dyrektorów ma obowiązek sporządzania co pół roku informacji dla NIK o zmianach i wykorzystaniu majątku przekazanego APV Rt.

Rząd zobowiązany jest (równocześnie z informacją o wykonaniu ustawy budżetowej za ubiegły rok) do przedstawienia parlamentowi raportu z działalności APV Rt. zarówno w odniesieniu do zmian i wykorzystania majątku własnego APV Rt., jak i majątku przekazanego Spółce. Do tego raportu dołączony ma być raport prezesa Najwyższej Izby Kontroli, dotyczący oceny działalności APV Rt.

Rada Dyrektorów APV Rt. zobowiązana jest do składania raportu dotyczącego konkretnego przypadku prywatyzacji na forum komisji parlamentarnej (jeżeli wniosek o złożenie takiego raportu wyszedł z tejże komisji) lub na forum parlamentu (jeżeli odpowiedni wniosek został złożony przez co najmniej 20% posłów).

Oprócz opisanych powyżej ustawowych mechanizmów kontroli na poziomie Spółki istnieją jeszcze dodatkowe, występujące na etapie wdrażania procesu prywatyzacji.

## Metody prywatyzacji

**A**PV Rt. prowadzi sprzedaż przedsiębiorstw własnych i jej przekazanych bezpośrednio albo przy wykorzystaniu instytucji rynku kapitałowego, utworzonych specjalnie dla tego celu funduszy inwestycyjnych czy też za pośrednictwem kierownictwa przedsiębiorstw.

Ustawa dopuszcza zastosowanie wielu metod i technik prywatyzacji, np. majątek może być sprzedawany na drodze przetargu otwartego lub zamkniętego (sprzedaż całości lub części majątku), aukcji, publicznej emisji i sprzedaży akcji, sprzedaży bezpośredniej (tzw. prywatyzacja uproszczona); aktywa mogą być przekazywane pracownikom przy wykorzystaniu formy własności pracowniczej (ESOP), leasingu i in. Możliwe jest również zawieranie kontraktów menedżerskich na zarządzanie majątkiem posiadanym lub administrowanym przez APV Rt., a także nieodpłatne przekazywanie majątku prywatnym inwestorom.

W ustawie preferowane są jednakże metody bazujące na prywatyzacji kapitałowej, przy wykorzystaniu mechanizmu przetargu i wyborze najkorzyst-

niejszej oferty kupna. W przypadku jednakowych ofert preferowani są inwestorzy krajowi. Na zasadzie wyjątku w przypadkach wyliczonych w ustawie dopuszcza się ominięcie trybu przetargowego przy sprzedaży majątku.

## Uproszczona prywatyzacja

W przypadku małych firm (wartość kapitału własnego do 600 mln forintów, zatrudnienie do 500 pracowników w 1994 roku) możliwe jest wykorzystanie techniki tzw. uproszczonej prywatyzacji.

Rada Dyrektorów APV Rt. może w uzasadnionych przypadkach podjąć decyzję o zastosowaniu uproszczonej prywatyzacji w odniesieniu do innych firm.

APV Rt. ma obowiązek opublikowania listy przedsiębiorstw prywatyzowanych w oparciu o tę metodę wraz z ogłoszeniem przetargu. Ma się to odbywać w dwóch fazach: pierwsza część listy ma być ogłoszona do 30 września, a druga do 31 grudnia 1995 r. w co najmniej dwóch dziennikach o zasięgu ogólnokrajowym i biuletynie APV Rt.

Sprzedaż tą metodą odbywa się za gotówkę. Inwestorami mogą być wszyscy z wyjątkiem instytucji finansowych oraz ubezpieczeniowych. Decyzję o prywatyzacji uproszczonej mogą podejmować rady dyrektorów przedsiębiorstw lub sami dyrektorzy. Organy te są odpowiedzialne za przygotowanie prywatyzacji. Jeżeli w trakcie przygotowań przedsiębiorstwa do sprzedaży tą metodą okaże się, iż pracownicy bądź kierownicy przedsiębiorstwa zamierzają kupić więcej aniżeli 50% wszystkich akcji, to dyrekcja jest zobowiązana do poinformowania o tym fakcie APV Rt. i oczekiwania na decyzję Spółki w przedmiotowej sprawie.

Jednostki podejmujące decyzje o prywatyzacji muszą powiadamiać o tym APV Rt., która w ciągu 60 dni podejmuje decyzję o akceptacji planu prywatyzacji. Brak odpowiedzi w ustawowym czasie jest równoznaczny z akceptacją.

Kontrakt sprzedaży przedsiębiorstwa podpisuje (w imieniu prywatyzowanej firmy) APV Rt.

## Sprzedaż na raty

Majątek pozostający własnością lub w administracji APV Rt. może zostać sprzedany z wykorzystaniem systemu spłaty w ratach. Maksymalny okres spłaty rat nie może przekroczyć 15 lat, pierwsza wpłata wnoszona jest w 30 dniu od momentu podpisania kontraktu, a stopa procentowa obowiązująca przy płaceniu rat nie może być niższa aniżeli 50% wysokości bankowej stopy procentowej. Raty są płatne w gotówce.

W przypadku nieuiszczenia rat w należytym wysokości i określonym czasie, sprzedający ma prawo do zrezygnowania z kontraktu lub unieważnienia kontraktu.

## Leasing

Okres, na jaki można zawierać umowy leasingowe nie może być dłuższy niż 10 lat, a leasingobiorcą może być tylko osoba fizyczna. W trakcie trwania umowy, wartość kapitału własnego przedsiębiorstwa (określanego przez biegłego audytora) nie może być niższa niż wartość określona w umowie w momencie jej podpisywania.

## Zakup przedsiębiorstwa przez kierownictwo i załogę

W przypadku wykupu firmy przez pracowników i kierownictwo, nabywcy muszą zakupić za gotówkę co najmniej 20% wszystkich akcji przedsiębiorstwa i uiszczyć płatność w ciągu 60 dni od momentu podpisania kontraktu. Przez okres 5 lat APV Rt. mimo posiadania większości akcji rezygnuje z przysługujących jej praw właściciela na rzecz nabywców. Ci ostatni muszą jednak w okresie 5 lat wykupić większość akcji, płacąc w gotówce sumę uzgodnioną w kontrakcie. W przypadku niewywiązywania się nabywcy z tego obowiązku, APV Rt. może zerwać kontrakt. Spółka Prywatyzacji i Majątku Państwowego dokonuje corocznej kontroli bilansu przejmowanej przez pracowników i kierowników firmy.

## ESOP

Członkiem programu ESOP może zostać każdy pracownik przekształcanego przedsiębiorstwa, który zatrudniony jest w nim na co najmniej 1/2 etatu i może się wylegitymować co najmniej 6-miesięcznym okresem zatrudnienia w danym zakładzie. Statuty poszczególnych ESOP mogą różnicować długość minimalnego stażu pracy uprawniającego do udziału w programie, ale nie może to być okres dłuższy niż 5 lat. Pracownik może być członkiem tylko jednego programu ESOP w danym czasie.

## Kontrakty menedżerskie

Jeżeli nie można sprzedać majątku w drodze prywatyzacji kapitałowej lub oferowane przez potencjalnych nabywców warunki są niesatysfakcjonujące, APV Rt. może podjąć decyzję o podpisaniu kontraktu menedżerskiego na zarządzanie takim majątkiem.

APV Rt. posiada przy tym dosyć daleko idącą swobodę w określaniu warunków kontraktu. Może np. przekazać część lub całość praw własności w ręce wynajętego menedżera.

Kontrakty menedżerskie nie mogą być zawierane w odniesieniu do przedsiębiorstw, które stawiane są w stan likwidacji lub zalegają z płaceniem podatków, ceł czy składek na ubezpieczenie społeczne.

W kontraktach menedżerskich APV Rt. może wprowadzić podwójny system wynagradzania menedżerów, obejmujący wynegocjowaną w kontrakcie

stałą pensję oraz element ruchomy, powiązany z wysokością zysku wypracowanego przez firmę. W obu przypadkach należności wypłacane są przez APV Rt. W kontraktach można wprowadzać klauzule, według których menedżerowi nie będzie przysługiwać zapłata, jeżeli przedsiębiorstwo przez niego kierowane nie osiągnie wyników ekonomicznych określonych w kontrakcie.

W przypadku przekazania menedżerom części praw do własności, APV Rt. jest odpowiedzialna za regularną kontrolę działań menedżerów. Ci ostatni obowiązani są dodatkowo do składania pisemnych raportów na temat zawieranych przez nich transakcji, jeżeli osiągają one określoną w kontrakcie wysokość.

W przypadku naruszenia przez menedżera warunków kontraktu lub stwarzania APV Rt. przeszkód w skrupulatnej kontroli firmy, Spółka ma prawo rozwiązać kontrakt ze skutkiem natychmiastowym.

## Ochrona interesów pracowniczych i preferencje przy sprzedaży

Ustawa zawiera stosunkowo niewiele zapisów broniących interesów pracowniczych. Stanowi tylko, iż APV Rt. (lub też powołana przez nią instytucja pośrednicząca w sprzedaży) winna z 30-dniowym wyprzedzeniem poinformować na piśmie organy reprezentujące interesy pracowników danego przedsiębiorstwa o planowanym przetargu albo o decyzjach, których konsekwencje rzutować mogą na warunki płacy i pracy pracowników oraz warunki socjalne w zakładzie.

Przed podjęciem decyzji o sprzedaży przedsiębiorstwa, APV Rt. (lub instytucja pośrednicząca) ma obowiązek umożliwić organizacjom reprezentującym interesy pracowników wyrażenie opinii w sprawie sprzedaży.

Niejako w ramach rekompensaty za tracone przywileje pracownicze, pracownicy są preferowani przy zakupie przedsiębiorstw. W przypadku zgłoszenia jednakowo wysokich ofert na majątek wystawiony do sprzedaży, ustawa klasyfikuje oferentów według następującego porządku:

- pierwszeństwo zakupu mają organizacje lub spółdzielnie pracowników prywatyzowanego przedsiębiorstwa pod warunkiem, że skupiają one co najmniej 25% wszystkich pracowników,
- w drugiej kolejności rozpatrywane są oferty uczestników programu ESOP,
- w trzeciej kolejności uwzględniane są oferty pojedynczych pracowników przedsiębiorstwa, występujących w tym przypadku jako indywidualni przedsiębiorcy.

W odniesieniu do przedsiębiorstw, w których udział państwa wynosi mniej aniżeli 25% plus jeden głos, udziały te oferowane są do sprzedaży w pierwszej kolejności pracownikom przedsiębiorstw, a w drugiej samym przedsiębiorstwom.

Pracownicy posiadają preferencje przy zakupie swojego przedsiębiorstwa we wszystkich przypadkach z wyjątkiem sytuacji, kiedy wiodący inwestor nabywa większość udziałów firmy oraz gwarantuje w umowie respektowanie wszystkich zobowiązań co do wielkości zatrudnienia i poprawy warunków pracy, oferując przy tym wszystkie wymagane prawem gwarancje.

Pracownicy mogą liczyć na preferencje przy zakupie akcji, wyrażające się w prawie do nabycia do 15% wszystkich akcji po cenach preferencyjnych, tj. niższych od cen nominalnych o maksimum 50%.

Istnieje też możliwość zapłaty w ratach. Pierwsza rata nie może być niższa aniżeli 15% ceny zakupionych akcji. Raty można spłacać przez okres co najwyżej 3 lat. Wszystkie raty płatne są w gotówce.

### Osiągnięcia w prywatyzacji

**N**owo utworzona APV Rt. ma za zadanie przekształcić ponad osiemset przedsiębiorstw. Jest to mniej aniżeli połowa wszystkich wyznaczonych w 1990 roku do prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (1 848). Można zatem przyjąć, iż Węgry minęły półmetek prywatyzacji. Poniżej w syntetycznej formie prezentowane są podstawowe wielkości, wskazujące na osiągnięcia węgierskiej prywatyzacji, czyli dorobek zlikwidowanych niedawno: Agencji Majątku Państwowego (AVU) i Spółki Majątku Państwowego (AV Rt.), odpowiedzialnych za prywatyzację.

Liczbę przekształconych do dnia 30 kwietnia 1995 roku przez AV Rt. i AVU przedsiębiorstw oraz wartość ich majątku prezentuje tab. 1.

Tabela pokazuje, że od momentu rozpoczęcia prywatyzacji, czyli od stycznia 1990 roku do 30 kwiet-

nia 1995 roku całkowicie sprywatyzowanych zostało 695 przedsiębiorstw, a w stosunku do 221 następnich państwo wyzyło się większości posiadanych aktywów.

Z zastosowaniem formy ESOP przekształconych w tym czasie zostało 205 przedsiębiorstw o łącznej wartości blisko 40 miliardów forintów. Liczba przedsiębiorstw przejętych na zasadzie leasingu wyniosła 24, a wartość przekazanego tą drogą majątku to 6,09 mld forintów.

Obraz węgierskiej prywatyzacji byłby niepełny, gdyby pominąć tzw. małą prywatyzację, obejmującą sklepy, punkty usługowe, niewielkie warsztaty etc. Liczba przekształconych tą drogą podmiotów gospodarczych wyniosła na koniec kwietnia tego roku 10 026, a wartość aktywów: 18,27 mld forintów.

Mocna jest w węgierskiej prywatyzacji rola kapitału zagranicznego. Liczba przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego wyniosła w badanym okresie 415, a wartość wszystkich inwestycji zagranicznych osiągnęła poziom 327,97 mld forintów, co odpowiada prawie połowie wpływów z prywatyzacji. Największymi inwestorami są w kolejności: Niemcy (26,06% wszystkich zagranicznych inwestycji), USA (24,20%), Austria (13,96%), Francja (6,97%), Wielka Brytania (6,96%), Holandia (4,89%), Belgia (4,34%), Szwecja (3,04%), Szwajcaria (2,37%) oraz Włochy (2,04%).

*Jacek Klich*

\*) State Property Agency, Act XXXIX of 1995 on the Sale of Venture Property Owned by the State, Privinfo, June 1995, special issue.

Autor jest adiunktem w Zakładzie Ekonomii Stosowanej Uniwersytetu Jagiellońskiego.

**Tab. 1. Liczba i wartość sprywatyzowanych przez AV Rt. i AVU firm (stan na 30.04.1995, wartość w miliardach forintów)**

	AV Rt.		AVU		Łącznie	
	Liczba firm	Wartość	Liczba firm	Wartość	Liczba firm	Wartość
firmy sprzedane w całości (100% akcji)	—	—	695	274,60	695	274,60
firmy sprzedane w większości (powyżej 50% akcji)	9	63,40	212	215,99	221	279,39
sprzedaż mniejszej części udziałów państwa (mniej niż 50% akcji)	14	102,10	45	4,93	59	107,03
<b>Łącznie</b>	<b>23</b>	<b>165,50</b>	<b>952</b>	<b>495,52</b>	<b>975</b>	<b>661,02</b>

*Jadwiga Adamczyk*

# Strategia jakości przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji

## Strategia przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej

**O**rganiczną cechą gospodarki rynkowej jest konkurencja. Konkurencja rynkowa wymaga dostarczania odbiorcom tylko takich wyrobów, które są przez nich pożądane, czyli zaspokajają ich potrzeby. Wymusza wprowadzanie nowych wyrobów na rynek, ulepszanie istniejących, wpływa na poprawę jakości, na poziom produkcji i kosztów<sup>1)</sup>.

Konkurencyjność wyrobu określa jego pozycję na rynku. Decydują o niej trzy główne czynniki:

- jakość wyrobu,
- struktura kosztów i kształtowanie się cen,
- szybkość wprowadzenia wyrobu na rynek.

Przedsiębiorstwa w ciągu wielu lat istnienia podlegały nieustannej ewolucji, dostosowując swe funkcje, zadania, metody zarządzania do zmieniającego się otoczenia<sup>2)</sup>.

Na działalność przedsiębiorstwa wpływają czynniki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Czynniki wewnętrzne zależą od ilości i jakości posiadanych zasobów oraz możliwości ich wykorzystania. Czynniki zewnętrzne kształtuje (tworzy) otoczenie, a w nim system ekonomiczno-finansowy, rozwiązania prawne, potrzeby konsumentów, układy rynkowe i konkurencyjne. Uwzględnienie tych czynników powoduje określone zachowania przedsiębiorstw, wśród których można wyróżnić trzy typy orientacji:

- produkcyjną,
- ekonomiczną,
- strategiczną<sup>3)</sup>.

Orientacja produkcyjna cechuje przedsiębiorstwa koncentrujące się na wzroście produkcji. Takie podejście jest typowe dla rynku producenta i przewagi popytu nad podażą.

Orientacja ekonomiczna przedsiębiorstwa oznacza kierowanie się kryterium opłacalności (maksymalizacja zyskowności).

Orientacja strategiczna charakteryzuje się elastycznością i dostosowaniem działań przedsiębiorstw do zmian w otoczeniu.

Analiza czynników wewnętrznych i zewnętrznych prowadzi również do wyboru kierunków działań długookresowych, które przyjmują postać konkretnych strategii.

**Podstawowe cechy działań strategicznych można ująć w następujące tezy:**

- strategia formułuje najważniejsze, długookresowe cele przedsiębiorstwa, w tym misję jako cel główny,

- strategia opiera się na przewidywaniach możliwych zdarzeń w otoczeniu w dłuższym okresie,
- strategia określa sposoby reagowania przedsiębiorstwa na istotne zmiany tak, aby te zmiany nie zagrażały realizacji jego długookresowych celów.

Formułowanie strategicznych działań przedsiębiorstwa wymaga rozpatrywania go w trzech kategoriach: otoczenia, w którym działa, wewnętrznej i zewnętrznej analizy oraz czasu przyszłego tych zjawisk. W pierwszym etapie należy rozpoznać i ocenić zarówno szanse, jak i zagrożenia tkwiące wewnątrz przedsiębiorstwa, a także w jego otoczeniu. Następnie należy określić i dostosować działania w pożądanym kierunku. Z uwagi na zmienność otoczenia jest to proces ciągły, wymagający elastyczności, która oznacza nieprzerwane działania przystosowawcze i weryfikacyjne.

Konkretna, przyjęta przez przedsiębiorstwo strategia jest pochodną stawianych przez kierownictwo celów i zadań, a więc dotyczy odpowiedzi na następujące pytania:

- jaka jest obecna pozycja rynkowa danego przedsiębiorstwa,
- jaka jest pozycja postulowana,
- co należy czynić, aby ją osiągnąć.

Ze względu na zmienność otoczenia konieczne są zmiany w formułowanych strategiach przedsiębiorstwa. W wielu krajach, a szczególnie w Polsce, w okresie transformacji rynkowej staje się celowe uwzględnianie wielu nowych kierunków działań strategicznych. Wśród nich bardzo ważne miejsce zajmuje jakość wyrobów, która jest szansą przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji.

## Normy ISO 9000 jako instrument zarządzania jakością w przedsiębiorstwie

**N**ormy ISO są zbiorem wymagań dotyczących jakości<sup>4)</sup>. Ujednoliconą terminologię jakości wyrobów zawiera norma ISO 8402. Zarządzanie jakością oraz przesłanki i wytyczne budowania systemów jakości określają normy ISO serii 9000. Europejskimi odpowiednikami tych norm są euronormy EN serii 2900, czyli również polskie normy PN – EN 29000<sup>5)</sup>.

Jakość – zgodnie z normą ISO 8402 – to zespół



właściwości i danych liczbowych wyrobu lub usługi, które wpływają na ich zdolność do zaspokojenia potrzeb użytkownika.

Norma ISO 9000 obejmuje ogólne przesłanki zarządzania jakością i wytyczne dla zapewnienia jakości. Zawiera wskaźniki wyboru i stosowania norm oraz zależności pomiędzy podstawowymi pojęciami dotyczącymi jakości. Norma ISO 9000 służy przy wyborze i stosowaniu modelu jakości dla celów wewnętrznego zarządzania (ISO 9004) oraz dla celów zapewnienia jakości w kontaktach zewnętrznych (ISO 9001–9003)<sup>6)</sup>.

Strukturę norm ISO przedstawia schemat 1.

Norma ISO 9001 służy do budowy systemu jakości podczas projektowania, konstruowania, instalowania i obsługiwanego produkcji. Model zapewnienia jakości według normy ISO 9001 jest stosowany wówczas, gdy zachodzi konieczność udokumentowania systemu w całym cyklu wytwarzania<sup>7)</sup>.

Norma ISO 9002 jest wskazówką przy budowie modelu systemu zapewnienia jakości podczas produkcji i instalowania. Model ten służy ujawnianiu wad w czasie produkcji oraz stosowaniu środków zapobiegających ponownemu powstawaniu wad.

Norma ISO 9003 jest pomocna przy budowie modelu systemu zapewniania jakości podczas kontroli i badań ostatecznych.

Wybór jednego z przedstawionych modeli zależy od wielu czynników, a w szczególności od:

- rodzaju procesu produkcyjnego (procesy sprawdzone, czy też tworzenie nowych projektów),
- złożoności procesu projektowania wyrobów oraz stopnia jego poznania,
- parametrów wyrobu – ich liczby i powiązań,
- bezpieczeństwa wyrobu.

Norma ISO 9004 dotyczy zarządzania jakością i elementów systemu jakości. Norma ta określa elementy techniczne, administracyjne oraz osobowe dotyczące projektowania i realizacji systemu jakości. Zawiera wskazówki odnośnie wprowadzania procedur, programów jakości, opracowania księgi

jakości, analiz (audytów), a także w sprawie szkolenia i motywacji pracowników. System jakości oparty na normach ISO 9000 w optymalny sposób łączy potrzeby i oczekiwania odbiorców z interesem przedsiębiorstwa.

### Formułowanie polityki i strategii jakości w przedsiębiorstwie

**P**olitykę jakości norma ISO 8402 definiuje jako ogół zamierzeń i kierunków działań dotyczących jakości, sformułowanych przez kierownictwo jednostki. Zgodnie z przesłankami normy w każdym przedsiębiorstwie powinna być określona polityka jakości – spójna z innymi kierunkami działań, zrozumiała i akceptowana przez kadre kierowniczą i całą załogę. Powinna być oparta na jasno sformułowanych definicjach i celach. Im więcej pracowników zatrudnia przedsiębiorstwo, tym większe prawdopodobieństwo różnorodności poglądów na zagadnienie jakości. Dlatego konieczne jest określenie polityki jakości i strategii przedsiębiorstwa w tym zakresie.

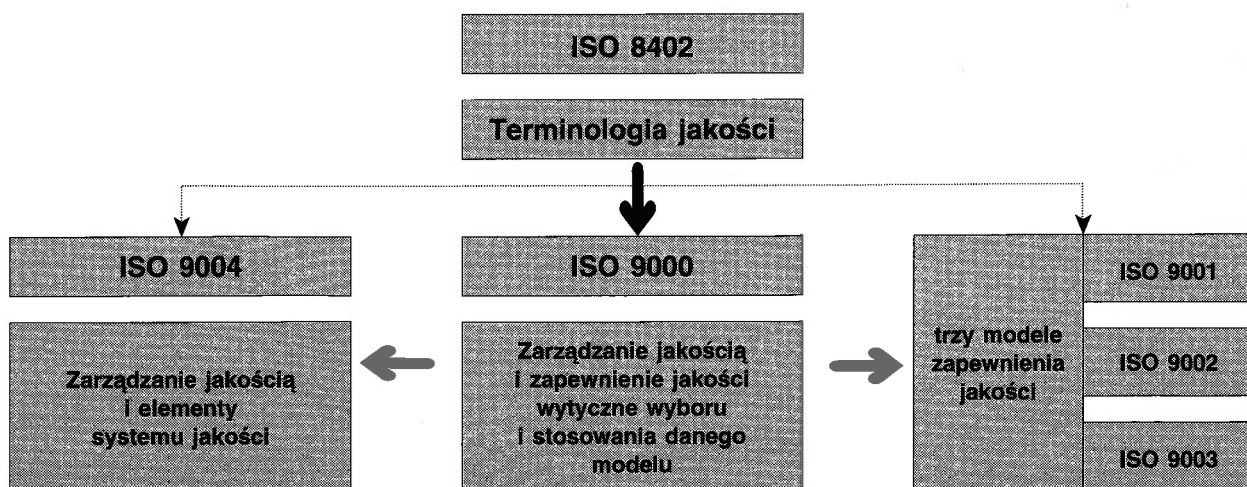
Polityka jakości wyrobów zawiera kilka płaszczyzn działania. Należą do nich: scharakteryzowanie cech funkcjonalnych wyrobu, dobór cech użytkowych i ich poziomów, standaryzacja i różnice wyrobów, wybór systemu obsługi eksploatacyjnej wyrobów.

Z punktu widzenia rynku ważne jest wprowadzenie nowych właściwości (cech użytkowych) wyrobów lub podniesienie standardu przez rozwój cech istniejących w celu lepszego zaspokojenia potrzeb konsumenta.

Inną kwestią jest obniżenie kosztów wytwarzania, usprawnienie procesu produkcyjnego, a jednocześnie podnoszenie jakości wyrobu, aby dostosować się do wymagań rynku.

Elementem działań w zakresie polityki jakości jest również zaplanowanie obsługi eksploatacyjnej wyrobów (serwis) oraz warunków (okresu i zakresu) gwarancji jakości.

Schemat 1. Struktura podstawowych norm ISO serii 9000



Polityka jakości może przyjmować różny charakter zależnie od omówionych czynników oraz możliwości finansowych i przyjętego stylu zarządzania przedsiębiorstwem.

Konieczność planowania działań w zakresie jakości wynika stąd, że wiele problemów związanych z zapewnieniem jakości jest skutkiem braku wcześniejszego ich zaprogramowania.

Zaprogramowanie tych działań wynika z faktu, że polityka jakości jest<sup>8)</sup>:

- wytyczną kierunków i metod zarządzania w zakresie jakości,
- podstawą tworzenia planów operacyjnych,
- „drogowskazem” kierunków działań, formalnie wyrażonych w księdze jakości i w procedurach,
- środkiem komunikacji między pracownikami,
- elementem marketingu przedsiębiorstwa,
- wskazówką przy podejmowaniu decyzji,
- podstawą budowy systemów zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie.

Między polityką jakości, systemem zapewnienia jakości i jakością wyrobów istnieje naturalny związek, co można ująć w następujący sposób:

polityka jakości  $\xrightarrow[\text{(sposób postępowania)}]{\text{system zapewnienia jakości}}$  jakość wyrobów

## Budowa systemów zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie

**S**ystem zapewnienia jakości to zespół konkretnych działań kadry kierowniczej, podejmowanych w celu realizacji postawionych zadań w zakresie jakości na każdym etapie działalności przedsiębiorstwa.

Podstawowym celem jest spełnienie wymagań odbiorców<sup>9)</sup>.

Podstawowym warunkiem opracowania i wdrożenia systemu zapewnienia jakości jest akceptacja dla tych działań w przedsiębiorstwie.

System zapewnienia jakości umożliwia<sup>10)</sup>:

- udział całej załogi,
- przepływ informacji pomiędzy dyrekcją a załogą,
- dobrą koncepcję projektu,
- spełnienie wymagań klienta,
- podnoszenie kwalifikacji załogi i stworzenie motywacji,
- partnerstwo dostawców.

W działalności każdego przedsiębiorstwa ogromną rolę mają do spełnienia trzy grupy czynników, tj. ludzkie, techniczne i organizacyjne. System zapewnienia jakości stanowi specyficzny środek nadzoru nad tymi czynnikami; nadzór ten musi być udokumentowany w celu zapobiegania wadliwości. System zapewnienia jakości stanowi narzędzie rozdziału i uporządkowania zakresu obowiązków i uprawnień pracowników, podaje reguły pracy, wymogi stawiane procesom, służy poprawie wewnętrznego klimatu pracy, umożliwia uzyskanie założonego poziomu jakości, gwarantuje stabilność cech, zabezpiecza przed wadliwością i jej skutkami<sup>11)</sup>.

Przedsiębiorstwa polskie nie są zobligowane do wprowadzenia systemów zapewnienia jakości<sup>12)</sup>. Jednakże przepisy prawne dopuszczają na rynek tylko te wyroby, które uzyskały odpowiedni certyfikat. I tak wyroby o szczególnym znaczeniu podlegają obowiązkowi posiadania Znaku Bezpieczeństwa „B”.

Wprowadzenie tego certyfikatu jakości jest ważne dla producenta, gdyż w ten sposób zabezpiecza się on przed odpowiedzialnością za negatywne skutki użytkowania wyrobu.

Wiele przedsiębiorstw jest zmuszanych do szukania odbiorców wyrobów również wśród partnerów zagranicznych, którzy mając wdrożone systemy, wymuszają ich posiadanie od swoich kooperantów.

Uzyskanie certyfikatu jakości jest szczególnie ważne dla przedsiębiorstw działających w warunkach konkurencji, gdyż zwiększa wiarygodność na rynku.

## Jakość w zarządzaniu przedsiębiorstwem

**Z**arządzanie jakością w sposób globalny, zapewniające jakość na każdym etapie wytwarzania, prezentuje system TQM (*Total Quality Management*). Jest to system kompleksowego zarządzania ukierunkowany na jakość, a oparty na zasadach E. Deminga, do których należą między innymi<sup>13)</sup>:

- wykorzystanie informacji o jakości dla celów ciągłego doskonalenia kontroli jakości,
- ścisła korelacja między kompetencjami a odpowiedzialnością,
- współpraca jako podstawa wspólnie wykonywanej pracy,
- stworzenie warunków uczciwości i rzetelności pracy,
- sprawiedliwe wynagrodzenie pracowników,
- współdziałanie pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Kompleksowe zarządzanie przez jakość oparte na zasadach E. Deminga stwarza warunki dla dokonywania wszelkiego rodzaju zmian w organizacji i umożliwia spełnienie oczekiwań klientów wobec jakości.

TQM jako jakość totalna oznacza spełnienie wszystkich istotnych dla klienta wymogów<sup>14)</sup>.

Podstawowym założeniem TQM jest unikanie błędów, a nie usuwanie ich skutków.

Zasadniczymi elementami TQM są:

- zaangażowanie najwyższego kierownictwa,
- organizacja procesu doskonalenia jakości,
- komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa,
- program kształcenia i szkoleń,
- współuczestnictwo wszystkich zatrudnionych,
- system jakości wg wybranych norm,
- techniki doskonalenia jakości (np. poprzez analizę kosztów).

Warunkiem skutecznego wdrożenia zasad systemu TQM jest<sup>15)</sup>:

- zorganizowanie i zrealizowanie zamówień klien-

tów na najwyższym poziomie jakości przy względnie niskich kosztach,

- zachęcanie pracowników do współdziałania w zakresie zapewnienia jakości,
- tworzenie zespołów (kół) jakości dla rozwiązywania problemów w tym zakresie,
- wybór najlepszej strategii jakości przez przedsiębiorstwo.

### Strategia przedsiębiorstwa w zakresie jakości wyrobów

**G**ospodarka rynkowa, a przede wszystkim konkurencja, stwarza nową sytuację w odniesieniu do strategii przedsiębiorstwa w zakresie jakości. Nowe podejście do jakości ma na celu osiągnięcie stałego poziomu jakości w optymalnych warunkach ekonomicznych przedsiębiorstwa. Przy formułowaniu kierunków działań w zakresie jakości uwzględnia się przede wszystkim wymagania rynku oraz możliwości produkcyjne przedsiębiorstwa. Zaspokojenie wymagań klienta jest podstawą formułowania strategii jakości. Ponadto strategia w zakresie jakości określa cele i zadania szczegółowe oraz program działań dla realizacji polityki jakości.

Doświadczenia innych państw pozwalają na wyodrębnienie dwóch zasadniczych kierunków działań (strategii) w zakresie jakości.

Zachowanie istniejącego *status quo*, niewielkie nakłady na łagodne przemiany prezentuje japoński system wartości KAIZEN<sup>16)</sup>. Polega on na ciągłym doskonaleniu produktu metodą małych kroków. W systemie KAIZEN jakość odnosi się nie tylko do wyrobów czy usług, ale również do jakości zespołów ludzkich, obsługi maszyn i technologii. KAIZEN wymaga współpracy wszystkich pracowników. Określa się go często jako „inwestycję w załogę”.

Innym kierunkiem jest system innowacyjny, który nazywany jest „inwestycją w technikę”. Innowacje wymagają dużych nakładów finansowych, opracowanie procesu produkcji jest drogie, a utrzymanie innowacyjności produktu bardzo kosztowne. Okres trwania innowacji jest krótki, jakkolwiek stanowi ona siłę napędową rozwoju jakości wyrobu.

Różnice pomiędzy strategią innowacyjną a strate-

gią opartą na systemie KAIZEN przedstawia schemat 2. Jeżeli punktem wyjścia jest opracowanie nowego wyrobu, który wymaga nowoczesnych technologii i badań naukowych, to przyjmowany jest kierunek innowacyjny. Jeżeli działania przedsiębiorstwa sprowadzają się do ulepszenia istniejącego wyrobu opartego na tradycyjnych technologiach, to preferowany jest system KAIZEN.

Z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa działającego w warunkach konkurencji najlepszym rozwiązaniem jest jednak system mieszany będący kombinacją obu wymienionych.

Jadwiga Adamczyk

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> D.R. KAMERSCHEN, R.B. MCKENZIE, C. NARDINELLI, *Ekonomia*, Wyd. Fund. Gosp. NSZZ „Solidarność” Gdańsk 1993, s. 73.
- <sup>2)</sup> *Analiza ekonomiczno-finansowa i ocena przedsiębiorstwa*, Praca zbiorowa pod red. R. BOROWIECKIEGO, AE-TNOiK, Warszawa-Kraków, 1993, s. 19-24.
- <sup>3)</sup> J. CZARNECKI, K. OBLÓJ, *Orientacje zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 4.
- <sup>4)</sup> Normy: ISO 8402, ISO 9000-9004; zarządzanie jakością – systemy zapewnienia jakości, PKNiM, Warszawa 1990.
- <sup>5)</sup> Normy Europejskie z serii EN 45000 – CBJK, WOT, Warszawa 1991.
- <sup>6)</sup> K. GIERA, W. WERPACHOWSKI, *Księga Jakości*, Międzyresortowe Centrum Naukowe Eksploatacji Majątku Trwałego w Radomiu, Radom 1994, s. 8.
- <sup>7)</sup> J. KOWALCZYK, *Systemy jakości w przedsiębiorstwach*, „Problemy Jakości” 1994, nr 2.
- <sup>8)</sup> A. KLENIEWSKI, *Opracowanie polityki jakości*, „Problemy Jakości” 1994, nr 5.
- <sup>9)</sup> E. SKRZYPEK, *System zapewnienia jakości szansą sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa*, [w] *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w procesie transformacji rynkowej*, Mat. Konf. TNOiK-AE, Kraków 1994.
- <sup>10)</sup> J.M. MYSZEWSKI, *Model zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 1993, nr 4.
- <sup>11)</sup> E. SKRZYPEK, *System zapewnienia jakości szansą sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa*, op.cit.
- <sup>12)</sup> Systemy jakości mogą być zgłaszane do oceny w Polskim Centrum Badań i Certyfikacji, Dz. Ustaw 1993, nr 55.
- <sup>13)</sup> W.E. DEMING, *Quality, Productivity and Competitive Position or Out of Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study 1982.
- <sup>14)</sup> L.J. PORTER, A.J. PARKER, *Total Quality Management the Critical Success Factor*, „Total Quality Management” 1993, nr 1.
- <sup>15)</sup> Z. ZYMONIK, J. ZYMONIK, *Kompleksowe zarządzanie jakością*, „Nowator” 1994, nr 7.
- <sup>16)</sup> A. WASILEWSKI, *Wartości KAIZEN*, „Problemy Jakości” 1993, nr 2.

Autorka jest adiunktem Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Schemat 2. Jakość wyrobów w systemie innowacyjnym i KAIZEN

	Poziom technologii	Kierunek działań	Efekt
System innowacyjny	Nowoczesna technologia	Innowacje zorientowane na technologie	Nowoczesny wyrób
System KAIZEN	Niski poziom technologii + ciągłe udoskonalanie	Orientacja na ludzi, wyrób i technologie	Wyrób doprowadzony do doskonałości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. Wasilewski, *Wartości KAIZEN*, „Problemy Jakości” 1993, nr 2.

Piotr Kubiński, Jan Skonieczny

# Strategie marketingowe na rynku dóbr przemysłowych

Na początku lat dziewięćdziesiątych wzrost konkurencji zmusił przedsiębiorstwa do stosowania strategii marketingowych, które polegają na skutecznej promocji, budowaniu sprawnych kanałów dystrybucji, ustalaniu polityki cenowej i produktowej. Działania te dotyczyły przede wszystkim sprzedaży **dóbr konsumpcyjnych**, ponieważ w tym upatrywano szansę szybkiej poprawy pozycji na rynku. Dziś, gdy na wielu rynkach podaż produktów konsumpcyjnych przewyższa popyt, szansą przedsiębiorstwa na zwiększenie udziału w rynku jest ulepszanie technologii wytwarzania oraz procesów zaopatrzenia w surowce i półprodukty, a także pozyskiwanie usług produkcyjnych wysokiej jakości. Obszar ten nosi nazwę **rynku dóbr przemysłowych**.

## Technologiczna klasyfikacja dóbr przemysłowych

Kotler [4] dzieli dobra przemysłowe na: materiały i części, dobra kapitałowe oraz dobra eksploatacyjne i usługi produkcyjne.

Poszczególne dobra przemysłowe są tu wyróżniane według kryterium technologicznego (produkcyjnego). **Materiały i części** są produktami przetwarzanymi w produkt finalny w procesie technologicznym. **Dobra kapitałowe** są koniecznym czynnikiem każdego procesu technologicznego. **Dobra eksploatacyjne i usługi produkcyjne** to produkty pomocnicze, które cechuje niska cena i krótki czas zużycia. Taki podział dóbr przemysłowych przyczynia się do ich zróżnicowania pod względem znaczenia i przydatności w procesie produkcyjnym. Przy realizacji strategii marketingowej powinno się jednak zwracać uwagę na inny aspekt. Strategia marketingowa na rynku dóbr przemysłowych polega na szukaniu i budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Nie jest to jednoznaczne z posiadaniem odpowiednich zasobów finansowych, technologicznych, organizacyjnych i ludzkich. Przedsiębiorstwu sukces zapewnia sprzedaż takiego produktu, który w **subiektywnej ocenie nabywcy** uzyska najwyższą wartość spośród wielu innych oferowanych na rynku produktów. Oznacza to, że **podstawą rozróżniania dóbr przemysłowych** powinny być nie tylko cechy technologiczne, ale przede wszystkim **czynniki związane z nabywcą i konkurencją**.

## Rynkowa klasyfikacja dóbr przemysłowych

Jeśli za kryterium podziału przyjmuje się typ klienta (znany – niezany) i jego czasowy udział w procesie nabywania dobra (krótki – długi), to dobra przemysłowe (rys. 1) można podzielić na [2]:

- produkty standardowe,
- produkty na indywidualne zamówienie,
- systemy standardowe,
- systemy na indywidualne zamówienie.

długi czas zakupu	systemy na indywidualne zamówienie	systemy standardowe
krótki czas zakupu	produkty na indywidualne zamówienie	produkty standardowe
	klient znany (rynek nieanonimowy)	klient niezany (rynek anonimowy)

Rys. 1. Podział dóbr przemysłowych

**Produkty standardowe** są sprzedawane dla bliżej nie określonego odbiorcy, z którym nie nawiązuje się trwałych związków z powodu krótkiego czasu zakupu. Chodzi tu o surowce, produkty i części wytworzone seryjnie i sprzedawane pojedynczym nabywcom rutynowo, np. samochód osobowy, obrabiarkę, komputer, kuchenkę.

Również **produkty na indywidualne zamówienie** klienta cechuje krótki czas trwania zakupu. W przeciwieństwie jednak do produktów standardowych, są one oferowane znanemu klientowi. Charakteryzują się więc wysokim stopniem uszczegółowienia, ponieważ są projektowane i wykonywane po to, by zaspokoić ściśle określone potrzeby konkretnego nabywcy. Odbywa się to przez wykonanie nowego produktu lub modyfikację produktu standardowego. Przykładem takich produktów może być samochód ratowniczy, obrabiarka o określonych parametrach technologicznych, komputer o odpowiedniej szybkości pracy, kuchenka o określonej liczbie palników.



Systemy **standardowe i na indywidualne zamówienie** cechuje długi czas zakupu. Jest on spowodowany tym, że pomiędzy producentem a klientem powstaje związek, który jest uwarunkowany technologicznie. Przejawia się on w tym, że proces zakupu składa się z wielu następujących po sobie etapów. W systemach standardowych, które oferowane są na anonimowym rynku, wykorzystuje się przede wszystkim produkty standardowe. Kolejność wyszczególnionych etapów zakupu dobra nie musi być ściśle przestrzegana. W nowym rozwiązaniu można wykorzystać już posiadane produkty standardowe. W systemach na indywidualne zamówienie, budowanie długotrwałego związku odbywa się przez aktywny udział nabywcy we wszystkich etapach procesu zakupu. Jest to ważne, ponieważ każdy etap zakupu jest zależny od rozwiązania przyjętego w etapie poprzednim. Długotrwałe związki z klientem można pokazać na przykładzie realizacji przez firmę koncepcji przedsiębiorstwa zintegrowanego komputerowo (CIM). Zakup technologii wspomaganą komputerowo zależy od przyjętej strategii konkurencji. Jeśli kupuje się system CAD, przedsiębiorstwo powinno w kolejnych etapach wdrożyć systemy CAP, CAM i PPS. W tej sytuacji, z powodu specyficznych rozwiązań technologicznych, musi uwzględnić dostawcę CAD.

Powyższa typologia dóbr przemysłowych ma ogromne konsekwencje dla kształtowania strategii marketingowych. Mówi wyraźnie, że technologicznie identyczne lub podobne produkty mogą być sprzedawane jako różne dobra inwestycyjne.

### Segmentacja na rynku dóbr przemysłowych

**S**egmentacją rynku nazywamy podział danego rynku na grupy klientów, które różnią się między sobą reakcją na produkt i sposób jego oferowania. W przeciwieństwie do dóbr konsumpcyjnych, dobra przemysłowe nabywane są przez organizacje, np. przedsiębiorstwo przemysłowe, agencję usługową, biuro handlowe. Segmentacja na rynku dóbr przemysłowych zachodzi w dwustopniowym procesie makro- i mikrosegmentacji [3]. Celem **makrosegmentacji** jest wskazanie konkretnego segmentu na rynku oraz określenie szans i zagrożeń, które umożliwią przedsiębiorstwu efektywne działanie w wyróżnionym segmencie. Zatem makrosegmentacja odnosi się do działania przedsiębiorstwa – nabywcy i jego otoczenia, a nie do konkretnego zakupu.

Wśród podstawowych kryteriów segmentacji wyróżnia się: rodzaj branży, obszar działania firmy (lokalizację), poziom rozwoju kraju, system społeczno-gospodarczy kraju, system zarządzania krajem, wielkość przedsiębiorstwa, typ nabywcy (prywatny, nieprywatny).

Do sytuacyjnych kryteriów segmentacji, które umożliwiają określenie jednorodnych grup nabywców, zalicza się: wielkość, częstość i rytm zakupu,

powtarzalność i ważność zakupu, rozpoznawalność dostawcy, pozycję dostawcy na rynku.

Obok ogólnych kryteriów makrosegmentacji stosuje się kryteria, które opisują zachowanie się nabywcy w procesie zakupu. Zalicza się do nich ryzyko (techniczne i finansowe), *know-how* i koszty akwizycji.

Największy wpływ na zachowanie nabywców mają:

- **czynnik otoczenia:** prognoza gospodarcza, wielkość popytu, wysokość oprocentowania kredytu, tempo postępu gospodarczego, zamiany w polityce i prawodawstwie, rozwój konkurencji,
- **zasoby przedsiębiorstwa-nabywcy:** misja, strategię bieżące, procedury postępowania, wielkość zasobów finansowych, ludzkich i technologicznych, struktury organizacyjne oraz system informacyjny.

**Mikrosegmentacja** umożliwia opisanie procesu zakupu w przedsiębiorstwie – nabywcy. Jest zorientowana na grupy pracowników, które uczestniczą w procesie podejmowania decyzji o zakupie i ponoszą ryzyko wynikające z tej decyzji. Pracownicy ci tworzą „**centrum zakupu**” (*buying center*), w którym można wyróżnić [5]:

- użytkowników – osoby, które będą wykorzystywać produkt,
- doradców – osoby, które wpływają na decyzję zakupu, np. personel techniczny,
- decydentów – osoby, które decydują o wyborze produktu i/lub dostawcy,
- kupców – osoby, które są uprawnione do negocjowania warunków zakupu,
- strażników – osoby, których zadaniem jest ograniczenie informacji na temat centrum zakupu, np. asystentki, telefonistki.

W różnych przedsiębiorstwach „centrum zakupu” przybiera różną formę. W zakup dźwigu lub systemu informatycznego będzie zaangażowana większa liczba pracowników niż w przypadku artykułów piśmienniczych, ponieważ proces zakupu jest bardziej złożony.

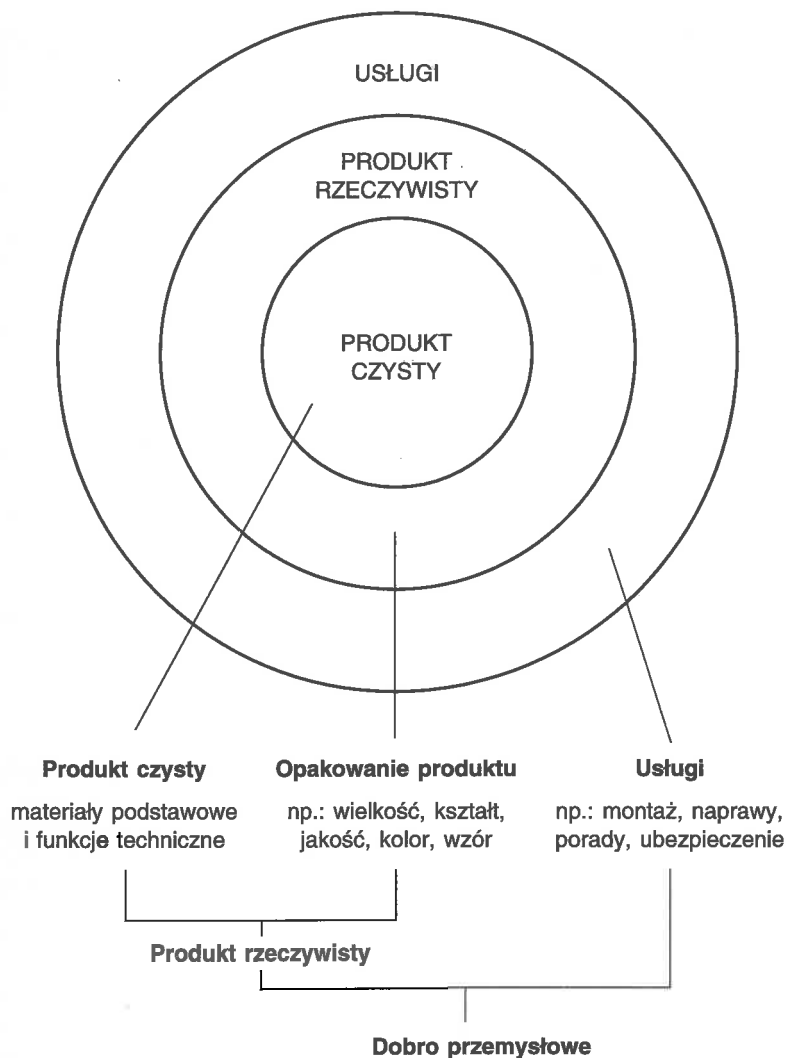
Najczęściej stosowanymi kryteriami mikrosegmentacji są: zaufanie do produktu, stopień zmian organizacyjnych wywołanych zakupem produktu, nastawienie do oferenta, subiektywna ocena cech produktu (ceny, jakości, serwisu), inne cechy osobowe (np. wiek, wykształcenie, przekonania, postawa wobec ryzyka, pozycja w hierarchii zespołu, posiadana wiedza, umiejętności i doświadczenie, zainteresowania, słabości, oczekiwania co do przyszłej roli w firmie). Przedsiębiorstwo, które oferuje produkty, powinno zdobyć jak najwięcej informacji o osobach biorących udział w procesie podejmowania decyzji o zakupie dobra. Mniejsze przedsiębiorstwa powinny docierać do najważniejszych decydentów, a większe do jak największej liczby osób, które decydują.

Przedsiębiorstwo, które chce skutecznie działać na rynku dóbr inwestycyjnych, powinno wykorzystywać marketing mix. Obejmuje on strategię produktu, kontraktu, dystrybucji i komunikacji.

## Strategia produktu

**S**trategia produktu na rynku dóbr przemysłowych polega na oferowaniu klientom produktu wraz z usługami związanymi z jego wykorzystywaniem, np. poradami, szkoleniami, transportem, montażem u odbiorcy, regularnym oferowaniem udoskonalonych wersji produktu, inspekcjami, przeglądami i remontami, zaopatrywaniem w części zapasowe (rys. 2).

Rys. 2. Elementy dobra przemysłowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie [1].

## Strategia kontraktu

**S**trategia kontraktu na rynku dóbr przemysłowych obejmuje określenie ceny, warunków dostawy i sposobu zapłaty. Cena produktu zależy przede wszystkim od liczby dostawców na rynku i jest wynikiem często szczegółowych i długotrwałych negocjacji. Na cenę mają wpływ warunki dostawy (czas, możliwość zwrotu poniesionych nakładów, rodzaj opakowania, rodzaj transportu, ubezpieczenie) i zapłaty (gotówką, weksłem, cze-

kiem). Dla nabywców ważne jest ustalenie sposobu pakowania, przygotowania do transportu (np. paletyzacja) i oznakowania pozwalającego na identyfikację produktów (np. wyrobów ze stali). Decyduje to o wielkości strat podczas transportu dobra i jego składowania w magazynie. Wiele przedsiębiorstw dóbr przemysłowych kredytuje swoich odbiorców ze środków własnych lub obcych.

Często spotykaną formą nabycia dobra przemysłowego jest leasing. Nabywca otrzymuje od sprzedawcy produkt i płaci za niego raty leasingowe. Przez cały czas trwania umowy leasingowej produkt jest własnością sprzedawcy. Leasing jest atrakcyjny dla małych przedsiębiorstw, które nie dysponują znacznymi zasobami pieniężnymi. Umożliwia bowiem pokrywanie kosztów wynajmu dostarczonego dobra przemysłowego z bieżących przychodów. Nie występuje więc potrzeba natychmiastowej zapłaty za użytkowany produkt.

Jeżeli nabywca nie posiada wystarczających środków pieniężnych na zakup dobra przemysłowego, a sprzedawca nie ma wystarczających środków pieniężnych do skredytowania zakupu, to wykorzystuje się instytucję finansową (np. bank – faktor) jako pośrednika w transakcji. Jest to usługa faktoringowa. Bank czasowo finansuje dostawy produktów między dostawcą a nabywcą. Po wysłaniu dobra, dostawca wysyła do nabywcy fakturę, a jej kopię do faktora. Po otrzymaniu kopii faktor podejmuje działania związane z rozliczeniem, przejmując ryzyko finansowe transakcji. Z reguły producent otrzymuje od faktora od razu 75–80 proc. wartości dostawy określonej w fakturze, a resztę należności po rozliczeniu całej transakcji. Za tę usługę faktor pobiera określoną w umowie opłatę.

Innym sposobem finansowania dóbr inwestycyjnych jest forma określana mianem *venture capital*. Są to przedsięwzięcia, których celem jest finansowanie m.in. innowacji, projektów wynalazczych, prac badawczo-rozwojowych i kampanii reklamowych o dużym stopniu ryzyka. W krajach zachodnich największy udział w tego typu przedsięwzięciach mają spółki prywatne, które zobowiązują się do udzielania producentowi wszelkiej pomocy technicznej i organizacyjnej, rezygnując jednocześnie przez okres kilku lat z zysków.

## Strategia dystrybucji

**S**trategia dystrybucji na rynku dóbr przemysłowych zależy od rodzaju i ilości kupowanego dobra. Ma ona przeważnie charakter bezpośredniej dostawy do odbiorcy. W kanale bezpośrednim przedsiębiorstwo (sprzedawca) na własny koszt i ryzyko zajmuje się sprzedażą produktów. O stosowaniu tego kanału dystrybucji decyduje:

- mała liczba potencjalnych nabywców,
- koncentracja przestrzenna nabywców,
- wysoka cena jednostkowa produktów,
- specjalne wymagania nabywców odnoszące się do instalacji, instrukcji obsługi, przeglądów itp.,
- duże rozmiary i złożoność techniczna produktów.

Inną formą dystrybucji dóbr przemysłowych są pośrednie kanały dystrybucji. Zaangażowanie pośrednika zmniejsza koszty związane z poszukiwaniem potencjalnych nabywców i kontaktowaniem się z nimi oraz redukuje ogólną liczbę transakcji producenta z nabywcami. Pośredników dzieli się na:

- hurtowników, którzy zaopatrują się w produkty u wytwórców, stają się posiadaczami tych produktów i ponoszą ryzyko związane z ich obrotem,
- agentów, którzy nie kupują produktów, lecz wykonują zadania producenta.

Hurtownicy (nazywani dystrybutorami) posiadają zazwyczaj dużą wiedzę techniczną z zakresu obsługiwanej branży, świadczą usługi instalacyjne, naprawcze.

Podstawowym zadaniem agentów jest nawiązywanie kontaktów handlowych, komunikowanie się oraz uzgadnianie warunków transakcji między wytwórcami a odbiorcami. Wśród agentów znaczną rolę odgrywają przedstawiciele handlowi producentów, którzy nie mają ograniczonego obszaru działania, wywierają duży wpływ na kształtowanie cen, terminów i warunków sprzedaży. Za swoje usługi pobierają prowizję, której wysokość jest różna w zależności od wielkości transakcji oraz fazy wprowadzania nowych produktów na rynek.

Podstawową formą dystrybucji materiałów i surowców są giełdy towarowe, na których w określonych dniach i godzinach spotykają się przedstawiciele firm oferujących produkty i ich potencjalni nabywcy. Równolegle przebiegają procesy oferowania, negocjacji cenowych i zawierania transakcji. Wyniki ogłaszane są zarówno na bieżąco, jak i po każdym dniu giełdy; umożliwiają one okreś-

lenie średnich cen (równowagi). Ceny te bierze się pod uwagę także w transakcjach pozagiełdowych oraz przy ewentualnych rozrachunkach wyrównawczych między zainteresowanymi przedsiębiorstwami.

## Strategia komunikacji

**P**rzy sprzedaży dóbr przemysłowych wykorzystuje się przede wszystkim sprzedaż indywidualną (spotkania kupieckie, pokazy) i promocję (targi, wystawy, okazje specjalne, oferowanie produktu do przetestowania), ponieważ sprzedawca ma wówczas możliwość:

- zawarcia umów i kontraktów,
- zaprezentowania oferty firmy i zebrania opinii na jej temat,
- zaprezentowania osiągnięć przedsiębiorstwa,
- nawiązania nowych i wzbogacenia dawnych kontaktów,
- zebrania informacji o potencjalnych klientach,
- obserwacji i analizy zachowań konkurentów,
- zebrania informacji o aktualnych tendencjach w branży zarówno w kraju, jak i za granicą,
- gromadzenia danych o warunkach sprzedaży produktów dzięki obecności na targach przedstawicieli banków, firm konsultingowych i ubezpieczeniowych.

Na rynku dóbr przemysłowych jest znacznie mniej nabywców niż na rynku dóbr konsumpcyjnych i są oni na ogół znani dostawcom. Dlatego reklama jest wyraźnie adresowana do określonego nabywcy.

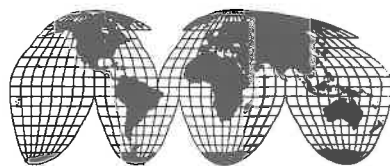
*Piotr Kubiński, Jan Skonieczny*

## BIBLIOGRAFIA:

- [1] BACKHAUS K., *Investitionsgütermarketing*, Verlag Vahlen, München 1992.
- [2] BACKHAUS K., *Geschäftstypspezifisches Investitionsgütermarketing*, [w:] DROEGE W., BACKHAUS K., WEIBER R., *Strategien für Investitionsgütermarkt*, Verlag Moderne Industrie 1993.
- [3] ENGELHARDT W., GÜNTER B., *Investitionsgütermarketing*, Verlag Kohlhammer, Stuttgart 1981.
- [4] KOTLER Ph., *Marketing*, Prentice Hall International, Inc, Wydawnictwo Gebethner 1995.
- [5] SKONIECZNY Jan, *Rynek dóbr inwestycyjnych*, „Organizacja i Ekonomika Przedsiębiorstwa”, 1995 nr 1.

Autorzy są pracownikami Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

## Od nowa: Polska po komunizmie (I)

**Simon Johnson, Gary Loveman** – *Starting Over: Poland After Communism*, „Harvard Business Review”, March–April 1995

**Simon Johnson** jest profesorem nadzwyczajnym ekonomii w Fuqua School of Business na Duke University w Durham w Północnej Karolinie i dyrektorem programu RJR Nabisco – Fuqua w Petersburgu w Rosji. **Gary Loveman** jest profesorem stowarzyszonym w Harvard Business School w Bostonie w stanie Massachusetts. Obaj są współautorami pozycji *Starting Over Eastern Europe: renaissance przedsiębiorczości i gospodarki*.

1. stycznia 1990 roku polski postkomunistyczny rząd zaczął wprowadzać w życie jedną z najradykałniejszych i najbardziej gruntownych reform podjętych przez jakiekolwiek państwo w tym stuleciu. Plan Balcerowicza, nakierowany głównie na transformację komunistycznej gospodarki – z opartej dotychczas o własność państwową i centralne planowanie, na tory rynkowej alokacji środków oraz własności prywatnej – próbował uporać się z wieloma problemami jednocześnie. Najpoważniejszymi zadaniami były: redukcja galopującej inflacji (osiągającej do 50% miesięcznie), uwolnienie większości

cen, przywrócenie wymienialności złotówki, wstrzymanie dotacji dla przedsiębiorstw państwowych oraz usunięcie barier w handlu zagranicznym.

Działania rządu miały z jednej strony ustabilizować wskaźniki makroekonomiczne, z drugiej zaś stworzyć warunki do przeprowadzenia prywatyzacji i stworzenia całościowego systemu instytucjonalnego, zdolnego do działania w warunkach gospodarki rynkowej. Szybkość i głębokość reform miała przemożny wpływ na polski rynek i przedsiębiorczość. Godny podkreślenia jest fakt, iż główne cele „terapii szokowej” zostały osiągnięte już po kilku miesiącach.

Pomimo początkowych sukcesów, „terapię szokową” zaczęto poddawać intensywnej krytyce za zbyt dużą agresywność przemian i zbyt wysokie koszty społeczne, szczególnie ze strony dużych przedsiębiorstw państwowych, ich pracowników oraz lokalnych społeczności. Według niektórych krytyków, część zmian makroekonomicznych być może była niezbędna, należało je jednak podejmować wraz ze zmianami mikroekonomicznymi. Według innych, zmianom rynkowym powinien w pewnych dziedzinach towarzyszyć bezpośredni interwencjonizm państwowy – szczególnie w takich sektorach jak górnictwo, przemysł stoczniowy i stalowy – mający pobudzić procesy dostosowawcze. Wielu

utrzymuje z kolei, iż najlepszym rozwiązaniem byłaby skoordynowana polityka gospodarcza, zakładająca stopniowe zmiany ograniczające inflację i wymuszające przemiany mikroekonomiczne. Najpoważniejszym zarzutem zgłaszanym wobec planu Balcerowicza było twierdzenie, iż jego plan reform zakładał głębokie zmiany w skali makro bez wsparcia ze strony wyraźnej polityki mikroekonomicznej.

W naszym mniemaniu tego rodzaju krytyka jest chybiona, gdyż nie bierze pod uwagę wpływu, jaki „terapia szokowa” wywarła na fundamentalny mechanizm reform postkomunistycznych w skali mikroekonomicznej – ludzką przedsiębiorczość. Uważamy, iż reformy podjęte przez Balcerowicza były odpowiednie i to nie ze względu na to, iż położyły fundamenty pod restrukturyzację wielkich przedsiębiorstw państwowych, lecz dlatego, iż poprzez stabilizację i liberalizację gospodarki stworzyły niezwykle korzystne warunki do rozwoju prywatnej przedsiębiorczości w Polsce.

Świetnym przykładem jest osoba pana Jerzego Siemieniczuka. Siemieniczuk, utalentowany inżynier, sfrustrowany pracą w sektorze państwowym, złożył wymówienie i na początku 1988 roku założył własną spółkę. Komunizm w Polsce trzymał się wtedy wciąż mocno, jednak wdrażane w tym czasie cząstkowe reformy gospodarcze stworzyły pewne

ograniczone możliwości dla sektora prywatnego. Siemienczuk postanowił, że będzie prywatnym przedsiębiorcą, a jego pomysł na realizację zamierzeń był prosty. W centralnie planowanej gospodarce istniała niezliczona ilość nisz rynkowych, w których zakłady państwowe nie prowadziły swej działalności. Siemienczuk chciał skorzystać ze swego doświadczenia projektanta przemysłowego po to, by produkować bardziej wydajnie przekazniki ciepłe (urządzenia przekazujące ciepło ze źródła do punktu docelowego).

Na początku przeszkody piętrzące się przed takimi przedsiębiorcami jak Siemienczuk były praktycznie niewyobrażalne. Niezwykle trudno było znaleźć miejsce na produkcję, jeszcze trudniej zgromadzić kapitał zakładowy, do tego urzędy podatkowe były nieodmiennie zmienne, a biurokratyczne kłody rozsiane były na każdym kroku. Największą jednak bolączką Siemienczuka było zapewnienie dostaw niezbędnego zaopatrzenia w warunkach ciągłych braków. Jak powiedział później: *„Kiedy założyłem przedsiębiorstwo, byłem w stanie sprzedać wszystko, co wyprodukowałem. Problemem było dostanie odpowiednich materiałów. Całość bowiem była rozdzielana przez władze centralne i poza reglamentowanym obiegiem istniało od 2% do 3% stali, przeznaczonych do sprzedaży prywatnym firmom. Była to kropla w morzu potrzeb. Tak więc często byłem zmuszony kupować stal bezpośrednio od państwowych zakładów, które otrzymywały duże przydziały.”*

Siemienczuk walczył przez dwa trudne lata, utrzymując swoją firmę dzięki *know-how* inżyniera i osobistej wytrwałości.

Nagle w roku 1990 środowisko w jakim działał zmieniło się. Nagle Siemienczuk mógł otrzymać

tyle materiałów ile potrzebował, ponieważ były one teraz powszechnie dostępne i to po cenach nie kontrolowanych przez państwo. Mógł także sprowadzić z zagranicy bardziej wydajne maszyny. Już w rok później był w stanie kupić niemiecką linię produkcyjną do wytwarzania rur stalowych – elementów niezbędnych w przekaznikach ciepłych. Zautomatyzowane urządzenia, kosztujące półtora miliona zaoszczędzonych wcześniej marek niemieckich, odpowiadały najnowszym standardom zachodnim. Ponieważ urządzenia produkowane przez Siemienczuka były znacznie bardziej zaawansowane technologicznie od odpowiedników produkowanych w polskich fabrykach, zdobył on duży udział w polskim rynku. Co więcej, nowoczesne produkty zaczęły przebijać się na rynki zachodnie. Dwa lata po rozpoczęciu wprowadzania Planu Balcerowicza, przedsiębiorstwo pana Siemienczuka „SeCeS-Pol” zatrudniało już 150 pracowników, produkowało 10 000 przekazników ciepła rocznie i przysparzało ponad 1 milion USD dochodów na rok.

## Odnowa

**R**ozwój „SeCeS-Pol-u” obrazuje potęgę procesu napędzającego reformy gospodarcze w krajach postkomunistycznych na poziomie przedsiębiorców - procesu, który nazywamy odnową (*starting over*).

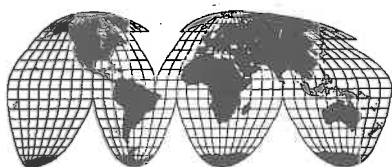
Po upadku komunizmu gospodarki krajów Europy Środkowej i Wschodniej odziedziczyły tysiące nieefektywnych zakładów państwowych, w których zatrudnieni byli niemalże wszyscy pracownicy sektora nierolniczego. Kiedy rozpoczęto reformy gospodarcze, większość wysiłków należało skupić na prywatyzacji już istniejących przedsiębiorstw państwowych. My sami, rozpoczynając nasze badania w Polsce w połowie lat dziewięćdziesiątych myśleliśmy, iż sukcesy mikroekonomiczne Polski są napędzane

głównie przez zrestrukturyzowane przedsiębiorstwa sektora państwowego, podczas gdy *small business* odgrywa jedynie rolę drugorzędą. Na miejscu zastaliśmy jednakże stan zupełnie odmienny od naszych poprzednich wyobrażeń. Jak się przekonaliśmy, w ponad cztery lata po rozpoczęciu polskich reform gospodarczych mechanizmy przekształcania sektora państwowego w prywatny, jak też procedury reorganizacyjne wielkich przedsiębiorstw państwowych okazały się nieefektywne. W rzeczywistości postępy poczynione w przemianie przedsiębiorstw państwowych w twory konkurencyjne na rynku – tak wewnętrznym, jak i zewnętrznym – są niewielkie, a prywatyzacja wielkich zakładów sektora państwowego jest wstrzymywana.

Źródłem nowych miejsc pracy, twórcą dobrobytu i producentem znacznej części towarów stał się stworzony od podstaw sektor złożony z setek tysięcy nowych firm prywatnych.

Nasze badania w prawie tysiącu prywatnych firm i kilku wielkich zakładach państwowych wskazują na trzy powody, dla których indywidualna przedsiębiorczość odgrywa kluczową rolę w procesie przemian zachodzących w Polsce.

Po pierwsze, przemiana gospodarki planowanej w rynkową wymaga fundamentalnej reorganizacji pracy i całkowitej zmiany zarządzania, struktur organizacyjnych wraz z całym systemem. Kiedy bowiem cały system gospodarczy jest centralnie planowany, ceny utrzymywane są sztucznie, konkurencja niewielka, ciągłe braki, popyt na wszelkie towary przewyższa podaż (niezależnie od ich jakości), a własność państwa dominuje we wszystkich sektorach nierolniczych – wtedy przemiana wymaga kompleksowych wielopoziomowych zmian na wszystkich szczeblach. Pomimo ograniczonych reform przeprowadzonych pod koniec lat osiemdziesiątych, dla znaczącej większości przedsiębiorstw pań-





twowych dokonanie niezbędnych zmian okazało się zbyt trudne, szczególnie z uwagi na brak kwalifikacji kadry oraz źródeł finansowania.

Po drugie, komunizm stworzył gospodarkę niedoborów, w której przedsiębiorstwa państwowe nie były zdolne do zaspokojenia zróżnicowanych potrzeb konsumenta. Liberalizacja tego rodzaju gospodarki stworzyła niezliczone możliwości dostarczania produktów, które w poprzednim systemie miały bardzo niską jakość lub w ogóle nie istniały na rynku. Duże przedsiębiorstwa państwowe już w nowych warunkach wciąż koncentrowały się na podstawowych sektorach wytwórczości. Jednak nawet w opanowanych przez siebie sektorach, z braku bodźców opartych na zysku okazały się słabo konkurencyjne wobec firm prywatnych. Co więcej, przedsiębiorstwa państwowe coraz częściej zaczęły stawać się rynkiem zbytu dla produktów wytworzonych przez sektor prywatny.

Po trzecie, gwałtowne zmiany transformowanej gospodarki stwarzają potężne bodźce dla prywatnych przedsiębiorców, na tyle giętkich, by angażować pracę i kapitał w najbardziej dochodowe gałęzie produkcji. Odwrotnie niż w przedsiębiorstwach państwowych, firmy prywatne mają nieskomplikowane struktury zarządzania, niskie koszty organizacyjne, niskie koszty stałe, zdolność przyciągania ludzi najzdolniejszych, a przede wszystkim dają silną motywację do skutecznego działania.

W gospodarce postkomunistycznej niezbędna jest reorganizacja na nieznaną dotychczas skalę. I tu właśnie siła prywatnych przedsiębiorców jest zdumiewająca.

Dobrym przykładem jest tu nowe prywatne przedsiębiorstwo branży spożywczej – Semeco-Okmess. Przed zmianami przelomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych zakupy w państwowych sklepach spożywczych nie były miłym doświadczeniem.

Większość towarów utknięta była na półkach za ladą, za którą stały opryskliwe z reguły ekspedientki w zaplamionych fartuchach; klienci ustawiali się w kolejce i zamawiali towary, które ekspedientka sama podawała z półki. Tak więc kupujący nie miał możliwości obejrzenia towaru przed dokonaniem zakupu, musiał wiedzieć dokładnie, co chce kupić przed wejściem do sklepu, a w większości przypadków przynieść także własną torbę na zakupy.

Mając za przykład zachodnie supermarkety, Semeco-Okmess zaczęło w 1990 roku otwierać sieci sklepów oferujących żywność. Semeco było wspólnym przedsięwzięciem dwóch polskich podmiotów, Servomoto i Metal wraz z Corabem – szwedzkim przedsiębiorstwem, notabene prowadzonym przez polskiego emigranta, zamieszkałego na stałe w Szwecji. Semeco-Okmess było pierwszą poważną inwestycją zrealizowaną przez holding, finansowaną głównie z dochodów, jakie przynosił eksport polskich produktów żywnościowych do Szwecji.

Aby przyciągnąć klientów zarówno z Gdańska, jak i spoza miasta, firma wydzierżawiła wielki budynek w jednej z gigantycznych dzielnic miasta. W ciągu dwóch lat firma dorobiła się pięciu supermarketów w stylu zachodnim. Wszelkie instalacje wewnętrzne, tj. meble sklepowe, wózki, kasy taśmowe zostały sprowadzone ze Szwecji. Co więcej, ponad 80% produktów w sieci sklepów pochodziło z Zachodu.

Sklepy Semeco-Okmess okazały się bardziej atrakcyjne od państwowych. Firma zlikwidowała lady oddzielające klienta od towaru. W zamian za to dała mu możliwość przechadzania się wśród półek przepełnionych towarami, kontrolowania produktów, a także dokonywania indywidualnych wyborów. Dominacja zachodnich produktów, wciąż w Polsce podówczas rzadkich, stała się dodatkową atrakcją dla kupujących. Co niezwykle istotne, supermarkety były otwarte 24 godziny na

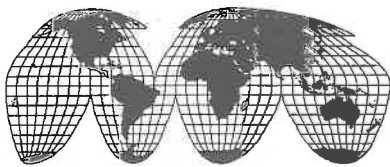
dobę, co kontrastowało ostro ze zwyczajami przyjętymi w państwowym handlu.

Supermarkety Semeco-Okmess stały się przedsięwzięciem niezwykle udanym. Klienci chętnie w nich kupowali ze względu na wygodę, godziny pracy sklepów, jak i bogaty asortyment zachodniej żywności. W rezultacie logo Semeco-Okmess stało się jednym z najpowszechniej rozpoznawanych znaków graficznych na terenie Trójmiasta. W ciągu mniej niż dwóch lat, Semeco-Okmess stało się największą jednostką holdingu, tworząc 35% z jego obrotu, sięgającego 25 000 000 USD rocznie. Zyski sieci przewyższały o około 35% średnią krajową, a zapewne także zagraniczną w tej dziedzinie.

Co stało się kluczem do sukcesu? Za przykładem modelu zachodniego Semeco-Okmess całkowicie zreorganizował sposób sprzedaży żywności. Pomimo że nie ustalał cen poniżej tych z państwowych sklepów, oferował lepszy wybór towarów, przyjemniejsze wnętrza oraz lepszą obsługę. Proces reorganizacyjny byłby więc niemożliwy w gospodarce niedoborów, gdzie o towary importowane było niezwykle trudno. W ciągu ostatnich czterech lat handel detaliczny opanował większą część rynku, dotychczas kontrolowanego przez sklepy państwowe.

### Restrukturyzacja przedsiębiorstw państwowych

**P** przedsiębiorstwa państwowe mogą w zasadzie na własną rękę dokonać zmian niezbędnych do uczynienia swoich produktów konkurencyjnymi na rynku. W praktyce jednak rozległe transformacje tego rodzaju są niezwykle trudne.



Można dziś obserwować kłopoty, z jakimi borykają się firmy zachodnie – w porównaniu z nimi trudności polskich przedsiębiorstw są znacznie poważniejsze.

Po to, by móc prześledzić praktyczne problemy, przed jakimi stają polskie przedsiębiorstwa państwowe, przeanalizowaliśmy sytuację dwóch stoczni. Wybraliśmy przemysł stoczniowy, gdyż polski rząd wiąże z nim szczególne nadzieje na efektywną restrukturyzację. Rezultaty badań pokazały, jakie trudności stoją przed restrukturyzowanymi przedsiębiorstwami, nawet w najbardziej sprzyjających okolicznościach.

W czasach komunistycznych przemysł stoczniowy był centralnie kontrolowany i produkował statki głównie na potrzeby Polski, jak również innych krajów Bloku Wschodniego. Każda stocznia produkowała szeroki asortyment statków m.in. po to, by utrzymać zatrudnienie, gdyby zapotrzebowanie na jeden konkretny typ statku wygasło. Jednakże przy tego rodzaju podejściu żadna ze stoczni nie mogła opanować do perfekcji produkcji jakiegoś konkretnego typu statku, co skutkowało obniżoną wydajnością. To z kolei napędzało potrzebę czerpania państwowych dotacji, po to, by móc sprostać bieżącym wydatkom. Ponieważ w przemyśle stoczniowym zatrudnionych było tysiące robotników, a co więcej statki były jedną z istotniejszych pozycji w handlu ze Związkiem Radzieckim, dla polskiego rządu utrzymanie sprawności tej gałęzi przemysłu stało się punktem honoru, co skutkowało pompowaniem pieniędzy w worek bez dna. Zarządzanie tego rodzaju przedsiębiorstwami polegało więc na wywalczeniu jak największych dotacji rządowych,

bez zwracania uwagi na osiągnięcie dochodu.

Po wprowadzeniu planu Balcerowicza stocznie straciły jednak łatwy dostęp do rządowych funduszy. By zrozumieć, jakie trudności pojawiły się przed stoczniami, weźmy jako przykład dwie polskie stocznie.

W Stoczni Szczecińskiej w 1991 roku dyrektor Krzysztof Piotrowski wprowadził w przedsiębiorstwie projekt, mający doprowadzić do produkcji statków w warunkach pełnej konkurencyjności. Piotrowski, inżynier z długoletnim stażem, po konsultacjach z zachodnimi ekspertami opracował plan, polegający na skupieniu produkcji stoczni na średniej wielkości kontenerowcach, po to, by zaspokoić rosnący na nie popyt na światowych rynkach. Poprzez wprowadzenie koncentracji pracowników na mniejszej ilości doków oraz dzięki wprowadzeniu płacy uzależnionej od wydajności pracy, udało się zredukować czas produkcji statku z 36 do 11 miesięcy. Pozbywając się aktywów nieprodukcyjnych, takich jak mieszkania pracownicze czy też urlopy pracownicze, a także redukując zatrudnienie z 13 000 do 5 000 pracowników, obcięto także zasadniczo koszty produkcji.

Tego rodzaju posunięcia wymagały poparcia związków zawodowych; uzyskano je po usilnych negocjacjach opartych na przeświadczeniu obu stron, iż brak radykalnych posunięć oznaczać może plaję stoczni. W tzw. międzyczasie Piotrowski musiał opracować strategię marketingową, która pozwoliła zdefiniować potencjalnych klientów, ustalić ceny i zawrzeć odpowiednie umowy. W końcu musiał osadzić stocznię na solidnych podstawach finansowych, co uczynił poprzez szeroko dyskutowane i kontrowersyjne porozumienie, redukujące dług stoczni opiewający na 180 000 000 USD. Porozumienie to zostało zawarte z wierzycielami pod groźbą bankructwa stoczni, i polegało na częściowym

umorzeniu, a częściowym odroczeniu spłaty długu.

Drugim przykładem jest Stocznia Gdańska, która będąc w sytuacji podobnej do tej, w jakiej znajdowała się Stocznia Szczecińska, zasadniczo nie poczyniła żadnych kroków w kierunku jej polepszenia.

Jednakże nawet Stocznia Szczecińska, po przeprowadzonym programie naprawczym w dziedzinie wydajności, w roku 1993 wciąż wahała się pomiędzy 1/4 i 1/2 wydajności porównywalnych stoczni w Korei czy Japonii. Nawet szybko rozwijające się stocznie Brazylii i Chin mają lepszą wydajność i niższe koszty siły roboczej. Stąd płynie zasmucająca konkluzja: pomimo głębokich reform i znaczącego postępu w restrukturyzacji państwowych zakładów, takich jak ten w Szczecinie, większość z nich stanie oko w oko z mocną międzynarodową konkurencją.

I rzeczywiście, jak pokazuje doświadczenie Piotrowskiego, niezwykle trudno dokonać znaczących zmian w przedsiębiorstwie państwowym. Jak sam twierdzi, zmiana jednego lub kilku aspektów nie wystarcza. Aby mieć nadzieję na istotne polepszenie wydajności, Piotrowski musiał zmienić całą strategię firmy, jej strukturę organizacyjną, metody produkcji, system bodźców oraz praktykę finansową – a wszystko to musiał zrobić bardzo szybko. Co więcej, aby cały plan zadziałał, każda zmiana jednostkowa musiała współgrać z innymi. Potrzeba współgrania zmian była chyba najistotniejszym wyzwaniem rzuconym kierownictwu stoczni.

Drugą, ważną przyczyną pogłębiających się kłopotów przedsiębiorstw państwowych stała się gietkość polskiego biznesu prywatnego, który dzięki uzyskaniu wymiennalności polskiego złotego mógł stosunkowo łatwo i niedrogo sprowadzić do Polski produkty, z których wytwarzaniem państwowe molochy miały kłopoty.

