

przeгляд

organizacji **7/8**



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

98



- Psychologiczny kontekst funkcjonowania organizacji gospodarczych w Polsce – Janusz T. Hryniewicz 3
- Przykład efektywnych przekształceń stosunków własnościowych w rolnictwie państwowym – Eugeniusz Otoliński 9
- Konkurencyjność zasobów oraz struktur organizacyjnych i kapitałowych polskich stoczni – Jerzy Bieliński 15
- Zarządzanie strategiczne – podejście od podstaw – Tomasz Czapla 20
- Zarządzanie i kontrola produkcji jako proces ciągłego podejmowania decyzji – Mirosław Krajewski 24
- Zarządzanie majątkiem trwałym przedsiębiorstw w okresie transformacji – Ewa Siemińska 28
- Doświadczenia z wdrażania systemu zarządzania środowiskowego w polskich zakładach przemysłowych – Michał Krajewski 32
- Kształcenie menedżerów (II). Ocena przydatności przedmiotów nauczanych w uczelni technicznej – Tadeusz Stalewski 37
- Działalność francuskich firm motoryzacyjnych na rynku polskim – Robert Pelczar 43

INFORMATYKA

- Internet w firmie – Małgorzata Józków, Jacek Unold 49

CONTROLLING

- Controlling strategiczny – Zofia Sekuła 52
- Specyfika organizowania controllingu w małej firmie produkcyjnej – Joachim Gemza 57

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 60

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Pracownicy – klienci – zyski. Krótka historia Searsa – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 64

KRONIKA TNOiK 67

Janusz T. Hryniewicz

Psychologiczny kontekst funkcjonowania organizacji gospodarczych w Polsce

Cel i metody analizy

Celem zaprezentowanych dalej analiz jest konfrontacja modelu gospodarki rynkowej i wymogów funkcjonowania organizacji z orientacjami osobowościowymi upowszechnionymi w polskim społeczeństwie. Orientacje osobowościowe są to trwałe dyspozycje do podobnych zachowań wobec obiektów o podobnych właściwościach. Model gospodarki rynkowej będzie tu reprezentowany przez kilka założeń charakteryzujących wymogi efektywnego funkcjonowania gospodarki, które polegają na:

- rynkowej regulacji dochodów jako nagród za wkład w funkcjonowanie organizacji,
- akceptacji konkurencji jako bezosobowego mechanizmu oceniającego wkład zdolności, kwalifikacji oraz pracowitości i kojarzącego wkład z nagrodami,
- akceptacji otwartości gospodarki narodowej jako czynnika wzmacniającego presję proefektywnościową na przedsiębiorstwa krajowe,
- alokacji zasobów opartej na kryteriach efektywności, a nie solidarności i dowartościowywania potrzebujących,
- nierówności dochodów będących źródłem motywacji do zdobywania kwalifikacji i pracowitości,
- upowszechnieniu postaw proinnowacyjnych polegających na wyszukiwaniu i akceptowaniu zmian,
- niskim napięciu postaw egalitarnych i prosojalistycznych.


W trakcie dalszych rozważań postaram się pokazać, czy i w jakim stopniu wymogi te są zgodne z podstawowymi orientacjami osobowościowymi współczesnych Polaków. Dalsze analizy oparte będą na: wynikach polskiego generalnego sondażu społecznego zrealizowanego w 1995 r. na reprezentatywnej próbie liczącej 1603 osoby (Cichomski, Morawski 1996 [1 i 2]), oraz wynikach badań nad wpływem polityki na gospodarkę, które prowadziliśmy wspólnie z B. Jałowieckim w 1986 r. w Ciechanowie, Lesznie i Gdańsku. Z tych ostatnich badań wynika, że najważniejszymi orientacjami osobowościowymi są w Polsce: nacjonalizm, intensywna reli-

gijność, rygoryzm i liberalizm polityczny (zob. Hryniewicz, Jałowiecki 1997):

- nacjonalizm jest to taki zespół postaw, który wskazuje na pozytywny stosunek do narodu, państwa i jego interesów; w tym opracowaniu termin ten jest używany inaczej niż w języku potocznym i nie może być utożsamiany z tendencją do wywyższania własnego narodu i poniżania innych narodów, wskaźnikiem nacjonalizmu była suma deklaracji (zdecydowanie się zgadzam + zgadzam się), że: „świat byłby lepszy, gdyby inni byli podobni do Polaków, Polska jest lepszym krajem niż większość innych, wolę być obywatelem Polski niż jakiegokolwiek innego kraju”;
- liberalizm polityczny oznacza zespół postaw cechujący się przyzwoleniem na dopuszczenie do obiegu publicznego dowolnych idei;
- rygoryzm definiowany jest przez daleko idącą nietolerancję wobec odmiennych idei;
- intensywna religijność oznacza połączenie częstego uczestnictwa w praktykach religijnych z deklaracją intensywnej wiary religijnej (wskaźnikiem było uczestnictwo we mszy raz na tydzień lub częściej = 1, cotygodniowe uczestnictwo połączone z deklaracją najwyższej siły wiary religijnej = 2).

Orientacje osobowościowe

Zastanówmy się obecnie, jak wygląda faktyczny rozkład orientacji osobowościowych, czy mają one ze sobą coś wspólnego i w jaki sposób charakteryzują one osobowość, zdefiniowaną w kategoriach względnie trwałych tendencji behawioralnych. W celu sprawdzenia tych oczekiwań dokonaliśmy analizy głównych składowych na czterech zmiennych identyfikujących orientacje osobowościowe, która dała rezultaty uwidocznione w tabeli 1.

W trakcie analizy uzyskaliśmy czynnik ukazujący dwuwymiarowy obraz osobowości politycznych współczesnych Polaków. Ta dwuwymiarowość polega na dość głębokiej opozycji między liberalizmem politycznym a pozostałymi trzema cechami. Od strony diagnostycznej oznacza to, że im wyższy jest poziom liberalizmu politycznego, tym mniejsze napięcie religijności, nacjonalizmu i rygoryzmu. 

**Tab. 1. Analiza głównych składowych na zmien-
nych orientacji osobowościowych**

zmienne	wagi czynnikowe
rygoryzm	0,750
liberalizm polityczny	-0,760
nacjonalizm	0,442
intensywna religijność	0,370
eigenvalue	1,71
% wariancji	42,7

Źródło: obliczenia własne na podstawie (CICHOMSKI, MORAWSKI 1996 [1 i 2]).

Przeciwny do liberalizmu politycznego wymiar osobowości najsilniej określany jest rygoryzmem i w znacznie mniejszym stopniu nacjonalizmem i intensywną religijnością. Wielkości i znaki towarzyszące wagom czynnikowym świadczą dobitnie o tym, że ten wymiar osobowości jest konstytuowany przez antyliberalizm polityczny.

W celu nadania naszym analizom szerszego wymiaru teoretycznego odnieśliśmy je do dyskusji nad pochodzeniem kapitalizmu. I tak np. z analizy Maxa Webera wynika, że kapitalizm powstał m.in. w następstwie pojawienia się protestanckich idei religijnych (Weber, 1958 i 1984). Z kolei Maria Ossowska, nie kwestionując roli protestantyzmu w utrwaleniu kapitalizmu, twierdziła, że pierwotnym czynnikiem sprawczym były interesy zbiorowe, które sprzyjały albo przyjęciu, albo odrzuceniu protestantyzmu. Tam gdzie interesy sprzyjały przyjęciu protestantyzmu religia ta się umasowiła i przyczyniła się do powstania kapitalizmu (Ossowska, 1985). Z naszych analiz wynika, że argumentacja Marii Ossowskiej lepiej porządkuje zależności przyczynowe między interesami i religią, przynajmniej w polskim społeczeństwie. Recepcję idei protestanckich utrudniał kolektywizm polskiej szlachty, przyczyniając się do zwycięstwa kontrreformacji. Ze współczesnych badań nad związkiem katolicyzmu z postawami (Greeley 1989) wynika, że religia ta sprzyja więzi społecznej i postawom równościowym. Wyniki naszych badań potwierdzają te prawidłowości i nawet je wzmacniają. Okazuje się, że tezy te zachowują ważność nie tylko wtedy, kiedy porównuje się katolików z protestantami, ale także wtedy, gdy mierzymy związek postaw z natężeniem więzi z religią i Kościołem katolickim. Im silniejsza wiara i uczestnictwo w mszach, tym silniejsza akceptacja postaw kolektywistycznych.

Jakie są relacje między orientacjami osobowościowymi, z punktu widzenia prawdopodobnych zależności przyczynowych między nimi? Mierzą to następujące równania regresji standaryzowanej: nacjonalizm = 0,157 egalitaryzm + 0,121 religijność; egalitarny etatyzm = 0,097 religia + 0,123 nacjonalizm; religia = 0,097 egalitaryzm + 0,123 nacjonalizm [1 i 2].

Najwyższy poziom wyjaśniania zmiennej zależnej uzyskaliśmy w pierwszym równaniu, co oznacza, że zawiera ono najbardziej prawdopodobne zależności przyczynowe, które są nadrzędne wobec zależności opisywanych przez dwa następne równania. Kluczową kategorią leżącą u źródeł postrzegania świata i kształtowania interesów zbiorowych jest w Polsce nacjonalizm, czyli pozytywny stosunek do własnego narodu i państwa jako wspólnoty narodowej. Najważniejsze są zatem te interesy które dadzą się uzasadnić przez odwołanie się do korzyści narodowych.

Egalitaryzm i religijność służą na gruncie wykrytych zależności do dodatkowego uprawomocnienia wartościowania rzeczywistości społecznej, przez pryzmat własnej przynależności narodowej. Z punktu widzenia nacjonalizmu, katolicka religijność pełni funkcję sakralizującą więź narodową, a także dostarcza dodatkowych uzasadnień dla postulatu solidarności i równego korzystania z „owoców wspólnego trudu przez dzieci jednej ojczyzny”.

Egalitaryzm z kolei ułatwia uznanie za oczywisty prymat idei przynależności narodowej nad korzyściami indywidualnymi, dlatego że dla osobników egalitarnie nastawionych uznanie prymatu równie kolektywistycznego nacjonalizmu jest naturalne i nie wymagające przeżywania rozterek, rezygnacji i dysonansów poznawczych. Takie nie obciążające psychicznie podporządkowanie idei narodowej do wartościowania dodatkowo osobników poprzez danie im możliwości oceny własnych zachowań w kategoriach bezinteresowności i altruizmu. Egalitaryzmowi sprzyja relatywnie silny kontakt z religią katolicką. Ponadto z zaprezentowanych wyżej równań wynika, że dla tych osób, dla których wartością nadrzędną jest egalitaryzm, nacjonalizm pełni, silniej niż religia, rolę wspomagającą i uzasadniającą równość członków tego samego narodu. Religijność pełni wobec egalitaryzmu i nacjonalizmu rolę instrumentalną, ale czasami może mieć również pierwszoplanowe autoteliczne znaczenie, któremu podporządkowane mogą być nacjonalizm i egalitaryzm.

Na podstawie analizy relacji między nacjonalizmem, egalitaryzmem i religijnością możemy ułożyć hierarchię interesów zbiorowych według ich znaczenia dla przedstawicieli polskiego społeczeństwa. I tak, dla stosunkowo największej liczby Polaków najważniejsze są te interesy, które są wyprowadzone z idei narodowej lub dadzą się uzasadnić ową ideą. Na drugim miejscu postawić należy interesy związane z realizacją równości społecznej, a na trzecim – interesy wyprowadzone ze światopoglądu katolickiego. Wynika stąd, że wymiar osobowości złożony z religijności, nacjonalizmu i rygoryzmu skorelowany z egalitarnym etatyzmem odsłania głębokie pokłady psychiczno-intelektualnych dyspozycji do zachowań, które składają się na dominujący typ osobowości politycznej, który określić możemy mianem egalitarno-nacjonalistycznego.

Ten egalitarny nacjonalizm jest zjawiskiem dość silnie utrwalonym w polskiej kulturze politycznej. Obecność tego typu tendencji behawioralnych dokumentują badacze kultury szlacheckiej w Polsce, ukształtowanej w wiekach XVI–XVIII. Szczególnym rysem sarmackiej kultury szlacheckiej był nacisk na egalitaryzm. Silna obrzędowa religijność pełniła również pewne funkcje społeczne i nie była zupełnie bezinteresowna (Tazbir 1983). I tak Matka Boska została obwołana królową Polski, nie tylko z powodów religijnych, ale także po to, aby mocą swej boskiej władzy chronić przywileje i złotą wolność szlachecką. Inni badacze (np. Gierowski, 1987, s. 217 i nast.) wskazują na godzenie fanatyzmu religijnego z antyklerykalizmem wtedy, kiedy w grę wchodziła zazdrość o przewagi materialne duchowieństwa. Wśród szlachty powszechne było przekonanie o tym, że naród polski jest narodem wybranym, z czym szła w parze pogarda dla cudzoziemców. Z uwag tych wynika daleko idąca trwałość zasadniczych elementów kultury politycznej w Polsce, które w XX wieku wyglądają podobnie jak w XVII wieku. Z tym jednak, że w miejsce szlacheckiej „złotej wolności” wszedł egalitaryzm.

Orientacje osobowościowe a interesy

Przyjrzyjmy się obecnie, w jaki sposób orientacje osobowościowe wiążą się z interesami. W tym celu wykonano kilkanaście równań regresji.

Z równań tych wynika, że syndrom religijności rygoryzmu i nacjonalizmu działa dość podobnie na kształtowanie się interesów. I tak, nacjonalizm i w mniejszym stopniu religijność oraz rygoryzm podnoszą poziom egalitarnego etatyzmu, a liberalizm polityczny wpływa na jego obniżenie. Dość wyraźnie zarysował się pozytywny wpływ nacjonalizmu i religijności na ograniczanie dostępu do Polski zagranicznych towarów i treści kulturowych.

Z równań regresji wynika również, że wszystkie orientacje osobowościowe mniej lub bardziej wyraźnie wiążą się z dążeniami do utrwalenia religijnych zasad regulacji instytucji społecznych. I tak, niezależnie od orientacji osobowościowej, mamy do czynienia z odrzuceniem aborcji, eutanazji, i poglądu, że Kościół ma za dużo władzy. W tym przypadku największy wpływ wywiera religijność. Przyjrzyjmy się nieco bliżej tym результатам. Na pierwszy rzut oka można by wnioskować o dość daleko posuniętej gotowości do wkomponowania w instytucje społeczne zasad wiary. Okazuje się jednak, że wśród osób deklarujących się jako katolicy dość duży jest udział osób akceptujących poglądy zwalczane przez władze kościelne.

Można stąd wnioskować, że dla znacznej liczby osób nastawionych kolektywistycznie, religia jest instrumentem osiągania laickich w dużej mierze wartości. W szczególności udział w praktykach religijnych może być traktowany jako sposób realizacji

silnego zapotrzebowania na egalitarne uczestnictwo społeczne, trudne do zrealizowania w sferze pracy czy konsumpcji. Nie oznacza to, że wiara nie ma wartości autotelicznej o znacznej sile oddziaływania. Niemniej jednak, kolektywizm sprzyja powszechnemu przyjmowaniu tych zasad wiary, które potwierdzają więź grupową i są wygodne dla poszczególnych jednostek. Wynika stąd, że religijność słabiej, niż by się mogło wydawać, kreuje specyficzne interesy związane z religijną wizją instytucji społecznych. Społeczna rola religijności polega raczej na potwierdzaniu kolektywistycznych i narodowych interesów.

Egalitarne i etatystyczne interesy w dość dużym stopniu są powodowane przez nacjonalizm. Układ społecznych wyznaczników nacjonalizmu pokazuje, że jest to w Polsce dość szeroko upowszechniony i głęboko podzielany zespół idei. W szczególności duży związek nacjonalizmu z egalitaryzmem i etatyzmem odsłania szerokie pokłady kolektywistycznych nastawień, nie tylko w odniesieniu do wspólnoty narodowej, ale także w odniesieniu do wspólnot niższego rzędu jak np. społeczność lokalna, fabryka czy szkoła. Nacjonalizm jest kolektywistyczny z kilku powodów. Pierwszy ma charakter ideowy. Kategoria narodu jest wartością autoteliczną a względnie dużym znaczeniu dla danej osoby. **Prymat idei narodowej zakłada, że wszelkie różnice indywidualne, a zwłaszcza rywalizacja i konkurencja prowadząca do nierównych nagród, są zjawiskami w oczywisty sposób rozbijającymi wspólnotę krwi i ziemi. Po drugie, grupy głoszące naturalną równość „dzieci tej samej ojczyzny” przyciągają osoby niepewne swoich kompetencji i umiejętności sprośnienia konkurencji rynkowej. W naturalny sposób ludzie tacy wolą, aby dystrybucja środków zaspokojenia potrzeb odbywała się stosownie do przynależności grupowej a nie indywidualnych zasług, bo te są trudne do osiągnięcia i niepewne. W bardziej rozbudowanych intelektualnie konstrukcjach nacjonalnych pojawia się swoista koncepcja „merytokratyzmu kolektywnego”, mówiąca o tym, że taka proporcjonalna dystrybucja jest uzasadniona, ponieważ każdy członek grupy narodowej jest elementem koniecznym wspólnoty krwi i ziemi, realizującego misję obronną przed knowaniami obcych. Po trzecie, oferta współpracy wszystkich ze wszystkimi, na gruncie kultury ludowej, jest znacznie lepiej uzasadniona, bardziej zrozumiała i bardziej atrakcyjna niż propozycje rywalizacji czy konkurencji. Odnosząc to do mechanizmów alokacyjnych stwierdzić należy, że pomysły polegające na sztucznym podtrzymywaniu upadających fabryk mogą liczyć na dość daleko idącą akceptację społeczną, zwłaszcza wtedy gdy towarzyszyć im będą hasła obrony polskich fabryk przed obcymi. **Opisany tu prymat alokacji solidarystycznej nad****

efektywnościową stwarza oczywistą presję inflacyjną i ogranicza przepływ kapitału do bardziej efektywnych zastosowań.

Można oczekiwać, że nacjonalizm i egalitaryzm nakładają się na siebie, tworząc kolektywistyczną i antyindywidualistyczną syntezę predysponującą ludzi do traktowania osiągnięć indywidualnych jako z natury rzeczy podejrzanych i zagrażających tak innym jednostkom, jak i grupom. **Połączenie kolektywizmu z religijnością sprzyja sakralizacji stosunków społecznych i istniejących instytucji. W efekcie, mamy do czynienia z dość wysokim poziomem konserwatyzmu, niechęcią do innowacji i brakiem poszukiwań nastawionych na ulepszenie istniejącego stanu rzeczy.** Z równań regresji wynika, że tendencje egalitarne i etatystyczne są powstrzymywane przez polityczny liberalizm. Czy oznacza to, że liberalizm polityczny skutecznie eliminuje gospodarczy kolektywizm? Odpowiedź na to pytanie zawiera poniższa tabela.

Tab. 2. Rozkład poglądów etatystyczno-egalitarnych na zmiennej liberalizmu politycznego, w % odpowiedzi zdecydowanie się zgadzam + zgadzam się

poziom liberalizmu politycznego	rząd powinien zmniejszać różnice dochodów	rząd powinien każdemu zapewnić pracę
1 – bardzo mały	82,1	89,9
2	74,8	91,1
3	72,9	86,7
4	70,9	87,1
5 – bardzo duży	62,7	80,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie (CICHOMSKI, MORAWSKI 1996 [1 i 2]).

Z tabeli 2 wynika, że na postawione wyżej pytanie nie może paść inna odpowiedź jak tylko negatywna. I tak w grupie osób o ponadprzeciętnym poziomie liberalizmu politycznego (punktacja 4 i 5), spotykamy co najmniej 60–80% osób akceptujących etatystyczne i egalitarne wizje stosunków gospodarczych.

Stwierdzony wcześniej względnie wysoki poziom liberalizmu politycznego przeplata się z kolektywizmem i, nie idąc w parze z aprobatą dla sukcesu indywidualnego i współzawodnictwa, jest wyrazem biernej tolerancji i obojętności wobec odmiennych zachowań. **Kolektywistyczno-liberalne rozdwojenie osobowości wydaje się źródłem trwałego niezdecydowania i rozterki między podtrzymywaniem więzi grupowej a rywalizacją i dążeniem do indywidualnego sukcesu. Relatywnie silny kolektywizm prowadzi do trwałego niedostosowania do instytucji gospodarczych i politycznych opartych na rywalizacji i indywidualnym sukcesie.**

Zarejestrowana w naszych badaniach dość silna aprobatą dla wolności w połączeniu z silnym kolek-

tywizmem, może prowadzić do zaistnienia trwałej gotowości do kolektywnych zachowań anarchicznych. **Anarchizm ten nie ma na celu trwałego wyzwolenia jednostki, ale zbiorowe uzewnętrznienie i odreagowanie frustracji wynikającej z konieczności życia w ramach instytucji o kształcie nie dostosowanym do podstawowych tendencji osobowościowych. Instytucjami tymi są – rynek produkujący i utrwalający nierówności ekonomiczne i bezosobowa demokracja. Anarchizm jest w tym przypadku ekspresją indywidualnej frustracji, ale jednocześnie jest indywidualną deklaracją wobec wspólnoty, respektowania więzi grupowych i gotowości do dalszego kultywowania nastawień kolektywistycznych.**

Analizę naszą rozpoczęliśmy stwierdzeniem o dwóch wymiarach osobowościowych: liberalnym i nacjonalistyczno-religijnym i zarazem rygorystycznym. Można by odnieść wrażenie, że w polskim społeczeństwie mamy do czynienia ze swoistym pęknięciem ideowym odsłaniającym głęboki podział na większość nastawioną kolektywistycznie wobec stosunków podziału i zarazem nacjonalistyczną i religijną oraz mniejszość nastawioną indywidualistycznie i nieegalitarnie. Wrażenie takie byłoby jednak mylne.

Zgromadzone tu wyniki badań świadczą dobitnie o braku takiego pęknięcia. Liberalizm polityczny nie stanowi znaczącej, ilościowo, alternatywy ani dla nacjonalizmu, ani dla propozycji implementacji idei religijnych w instytucje społeczne. Znakomita większość polskiego społeczeństwa cechuje się kolektywizmem i egalitaryzmem, z tym że niektóre osoby cechują się nieco większą tolerancją polityczną i nieco mniejszym egalitaryzmem. Uzyskane przez nas rezultaty badania postaw wykazują daleko idącą zgodność z wynikami badań socjologii idei opartymi na analizie tekstów literackich, naukowych i publicystycznych. I tak np. Jerzy Szacki wykazał, że w polskiej myśli społecznej od XIX wieku po współczesność propozycje liberalne są mało popularne i fragmentaryczne. Dotyczy to zarówno liberalizmu politycznego, jak i ekonomicznego (Szacki, 1994).

Stwierdzony w badaniach względnie wysoki poziom tolerancji dla odmiennych zachowań politycznych w małym stopniu da się powiązać z recepcją idei liberalizmu politycznego. Mamy tu raczej do czynienia z bierną obojętnością wobec innych idei i być może z anarchiczną niechęcią do wszelkich regulacji życia społecznego. Z punktu widzenia zbiorowego popierania interesów oczekiwać możemy stałego zapotrzebowania większości społeczeństwa na programy egalitarno-nacjonalistyczne i ich

różne modyfikacje. **Projekty indywidualistyczne, rynkowe i konkurencyjne w małym stopniu mogą liczyć na poparcie motywowane osobistymi korzyściami. Mogą one liczyć na poparcie lub neutralność wtedy, kiedy uzasadniane będą przez odwołanie się do korzyści wspólnych, narodowych.**

Opisane wyżej przejawy kultury politycznej świadczą o względnie dużej kulturowej integracji polskiego społeczeństwa. Z zaprezentowanych tu analiz dość wyraźnie wynika, że sprzeczności interesów ekonomicznych i rywalizacja polityczna są równoważone przez kulturowe i psychiczne podobieństwo znakomitej większości członków polskiego społeczeństwa. Wspomniana wcześniej anarchiczność nie wydaje się teraz i w najbliższej przyszłości znaczącym czynnikiem dezintegracji społecznej.

Integracja społeczna dokonuje się jednak w warunkach religijnego kolektywizmu, co może sprawiać, że obecny kształt instytucji społecznych i interesów posiada w znacznej mierze sakralną podbudowę. Jeżeli tak, to jest on dość głęboko zinternalizowany i wkomponowany w system emocjonalny osobowości, który z kolei jest bardzo mało elastyczny i słabo podatny na zmiany. **Z tej racji opisana wyżej integracja społeczna ma w znacznej mierze konserwatywny i antyinnovacyjny charakter. W każdym razie mało prawdopodobne jest, aby tego typu układ społeczny sam z siebie generował zmiany. Raczej jest on nastawiony na zewnętrzną recepcję nowych idei i programów. Z tym jednak, że wdrażane one będą wtedy, kiedy dysfunkcjonalność dotychczasowych rozwiązań będzie dość daleko zaawansowana i dolegliwa.**

Psychologiczne uwarunkowania zarządzania organizacjami

Opisane wyżej kolektywistyczne tendencje behawioralne prowadzą do powstania w polskich organizacjach wzajemnie odizolowanych i wewnątrznie zintegrowanych grup łączących ludzi tego samego poziomu organizacyjnego. Spoiwem łączącym jest w nich egalitaryzm, płacowy, etyczny i intelektualny. Niski poziom indywidualizmu sprawia, że kierownicy i pracownicy oczekują od współpracowników psychicznego wsparcia, a nie intelektualnej inspiracji i dyskusji. Poglądy odmienne od opinii innych członków grupy są traktowane jako czynnik zagrażający więzi grupowej i dlatego raczej nie są ujawniane i w ten sposób marnotrawiony jest potencjał intelektualny na wszystkich poziomach organizacyjnych. Władza przestaje być narzędziem realizacji celów organizacyjnych, a staje się sposobem uzyskiwania od innych osób osobistego posłuszeństwa, które traktowane jest jak najważniejszy sprawdzian umiejętności kierowniczych. W efekcie neutralna obojętność i brak wyraźnych oznak oporu ze strony pracow-

ników jest przez kierowników utożsamiany z efektywnym funkcjonowaniem organizacji.

Przywództwo typu partycypacyjnego nie daje spodziewanych efektów i jest odbierane raczej negatywnie dlatego, że wymaga grupowej dyskusji rozbieżnych i sprzecznych pomysłów. Od zwierzchników wymaga przede wszystkim „orientacji na ludzi” i odejścia od „orientacji na zadania”.

Motywacje i bodźce są odbierane przez pryzmat spistości grupowej. Oznacza to, że dla większości Polaków, a zwłaszcza robotników, stosunki grupowe są często ważniejsze od osobistych płac. Zróźnicowanie wewnątrz grupy jest odbierane jako silna frustracja. Jeszcze silniej frustracyjnie działają konflikty wewnątrz grupy. Z tego powodu należy dokładnie przemyśleć konsekwencje wdrażania indywidualnie adresowanych systemów motywacyjnych, np. ocen pracowniczych, dlatego że mogą one dawać negatywne skutki uboczne w postaci fluktuacji, sabotaży, strajków, obniżenia morale... itp. Równoważenie tych negatywnych nastawień bodźcami finansowymi wymaga znacznie większych przyrostów wynagrodzenia, niż wynika to z amerykańskich podręczników zarządzania.

Znaczące zmiany organizacyjne muszą być inicjowane i realizowane przez kierownictwo. Techniki wdrażania zmian oparte na partycypacji pracowniczej wymagają dużych nakładów energii i będą skuteczne tylko wtedy, gdy nie będą znacząco naruszać struktur wewnątrzgrupowych. Dotyczy to w równej mierze zmian technologicznych, jak i nowych technik zarządzania typu Total Quality Management czy Organization Development. Oddolna presja na zmiany i usprawnienia może się pojawić tylko wtedy, gdy będzie na tyle wysoko nagradzana, aby zrekompensować dyskomfort psychiczny związany z niechęcią grupy wobec osób sprzeniewierających się zasadzie egalitaryzmu. Ponieważ dykomfort ten jest bardzo duży, musi być neutralizowany nieproporcjonalnie dużymi nagrodami finansowymi, co z kolei zawyża koszty i czyni tak wdrażaną innowację nieopłacalną.

Kierownicy niższych szczebli bardzo często rezygnują z ról reprezentanta celów organizacyjnych wobec pracowników na rzecz roli dobrego kolegi i rzeczownika interesów grupy wobec kierownictwa organizacji. Oznacza to, że konieczna dezagregacja celów organizacyjnych na wszystkich poziomach organizacyjnych jest niezwykle silnie modyfikowana dążeniem do zaspokojenia najważniejszej potrzeby życiowej, którą jest komfort psychiczny wynikający z uczestnictwa w grupach o dużej spistości społecznej. Klasyczne zasady sprawności organizacyjnej, takie jak np.: prymat celu, podział pracy, oddzielenie osobistych preferencji od spraw zawodowych, bezosobowość w kontaktach z klientami i pracownikami, są traktowane jako zjawiska zagrażające integralności psychicznej i dąży się do ich eliminacji.

W efekcie tych zaszłości w polskich organizacjach gospodarczych, państwowych i prywatnych, mamy



do czynienia z daleko idącą debiurokratyzacją, odformalizowaniem i zanikiem bezosobowych norm postępowania. Wynika stąd dość jednoznacznie, że źródłem defektów organizacyjnych w polskich przedsiębiorstwach nie jest biurokratyczny model zarządzania, ale nieumiejętność wdrożenia bezosobowych reguł gwarantujących związek założonych celów organizacyjnych z faktycznymi zachowaniami członków organizacji, tak kierowników, jak i wykonawców.

Wnioski

Dominujące w polskim społeczeństwie orientacje osobowościowe pozostają w wyraźnej sprzeczności z wymogami funkcjonowania gospodarki rynkowej.

Wewnątrz organizacji gospodarczych mamy do czynienia z wyraźnym podziałem na spoiste grupy, które modyfikują wpływ organizacyjnych, podziału pracy i procedur na faktyczne zachowania członków organizacji. Najważniejszym źródłem defektów organizacyjnych w polskich przedsiębiorstwach jest nieumiejętność wdrożenia bezosobowych reguł gwarantujących związek założonych celów organizacyjnych z zachowaniami pracowniczymi.

Segmentacja organizacji na grupy spajane egalitaryzmem intelektualnym sprawia, że brak jest nacisku na innowacje, a zgoda na nie musi być nieproporcjonalnie wysoko opłacana, co z kolei zawyża koszty i obniża wydajność pracy. Minimalizowanie kosztów ewentualnych zmian może polegać na tym, że nagrody za ich wdrażanie ograniczone będą do stosunkowo niewielkiej grupy osób. Dochodzimy w ten sposób do roli prywatnych właścicieli w gospodarce. Podlegają oni tym samym tendencjom behawioralnym co reszta społeczeństwa. Z tym jednak, że ponieważ jest ich bardzo mało, to nawet bardzo duże pieniądze dane kilku osobom, dają mniejszy przyrost kosztów, niż małe pieniądze dane kilku tysiącom osób. Wynika stąd, że im większa jest koncentracja uprawnień własnościowych, tym

większe są szanse na to, że o alokacji zasobów będą decydowały: efektywność i innowacyjność.

Z zaprezentowanych tu analiz wynika, że im więcej osób bierze udział w podejmowaniu decyzji gospodarczych, tym większe prawdopodobieństwo, że będą one podejmowane niezgodnie z wymogami modelu efektywnego funkcjonowania gospodarki. Sektor państwowy, kontrolowany przez polityków uzależnionych od opinii publicznej oraz różnego typu masowe formy własnościowe, np. akcjonariat pracowniczy i uwłaszczenie powszechne, w opisanym wyżej środowisku kulturowym są niekorzystne, dlatego że muszą prowadzić do antyinnovacyjności i inflacji.

Janusz T. Hryniewicz

BIBLIOGRAFIA

- [1] CICHOMSKI B., MORAWSKI P., *Polskie generalne sondaże społeczne 1992–1995 [Plik komputerowy]*. Instytut Studiów Społecznych, Uniwersytet Warszawski. Warszawa 1996.
- [2] CICHOMSKI B., MORAWSKI P., *Polskie generalne sondaże społeczne 1992–1995 [Książka kodów]*. Instytut Studiów Społecznych, Uniwersytet Warszawski. Warszawa 1996.
- [3] GIEROWSKI J.A., *Historia Polski 1505–1764*, PWN, Warszawa 1987.
- [4] GREELEY A., *Protestants and Catholics: Is the Analogical Imagination Extinct?*, „American Sociological Review”, vol. 54, August, No 4 1989, s. 485–502.
- [5] HRYNIEWICZ J., JAŁOWIECKI, B., *System polityczny a rozwój gospodarczy*, EUROREG – M. Swianiewicz, Warszawa 1997, s. 175.
- [6] OSSOWSKA M., *Moralność mieszczańska*, Wrocław 1985.
- [7] SZACKI J., *Liberalizm po komunizmie*, wyd. Znak-Fundacja im. S. Batorego 1994.
- [8] TAZBIR J., *Kultura szlachecka w Polsce*, wyd. PWN, Warszawa 1983.
- [9] WEBER M., *Protestant Ethic – The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, New York 1958.
- [10] WEBER M., 1) *Asceza i duch kapitalizmu*, 2) *Osobliwości kultury zachodniej*, 3) *Drogi zbawienia i ich wpływ na sposób życia* (w:) S. Kozyr-Kowalski red. *Szkice z socjologii religii*, Warszawa 1984.

Autor – dr hab. jest pracownikiem Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego.

Kevin Thomas

Jak utrzymać ISO 9000

Jak się przygotować do procesu ciągłej oceny i wykorzystać wszystkie zalety systemu jakości

Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa

Jak utrzymać ISO 9000 jest pierwszą książką skierowaną do firm, które otrzymały certyfikat ISO 9000, ale nie do końca wiedzą, jak go utrzymać. Jej autor ukazuje logiczne następstwo działań, jakie

muszą być podjęte, by firma nie utraciła przyznanego jej wyróżnienia i aby uzyskała z niego jak najwięcej korzyści.

Jak utrzymać ISO 9000 to praktyczny poradnik, którego autor odwołując się do rzeczywistych sytuacji oraz własnego doświadczenia odpowiada na wiele typowych pytań i pomaga rozwiązać wiele typowych problemów, z jakimi styka się większość firm podczas systematycznego nadzoru.

W książce znajdują się też wzory większości niezbędnych dokumentów, które łatwo mogą być przystosowane do każdej organizacji.

Eugeniusz Otoliński

Przykład efektywnych przekształceń stosunków własnościowych w rolnictwie państwowym

Cel i uzasadnienie przemian stosunków własnościowych

Przekształcenia w stosunkach własnościowych przedsiębiorstw państwowych uważane są za jeden z podstawowych czynników zwiększenia efektywności gospodarowania w skali mikroekonomicznej, pośrednio w całej gospodarce narodowej. Są one środkiem poprawy efektywności skuteczności i racjonalności gospodarowania. Własność prywatna – jak wskazują doświadczenia wielu krajów – wykazuje przewagę ekonomiczną nad własnością państwa. Stosunki własnościowe stanowiły zawsze kamień węgielny ekonomiki produkcji i pracy w gospodarowaniu w sektorze państwowym.

W byłych PGR państwo było właścicielem środków i pracodawcą, a to nie sprzyjało autentycznej identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem, ich utożsamianiu się z wynikami pracy i „pracy jak na swoim”. W rezultacie nierzadko brakowało poszanowania produkcji i własności społecznej.

Wszakże na przestrzeni lat wzrosły kwalifikacje i umiejętności pracowników PGR, ale nie zmienił się istotnie ich stosunek do pracy, głęboko zakorzeniony w naturze ludzkiej, sami pracownicy zaś wyrażali opinię, że w gruncie rzeczy mogliby pracować nawet lepiej, bardziej wydajnie. Nie został jednak, nawet na skutek doskonalonych onegdaj systemów motywacyjnych, przełamany psychologiczny dystans pracowników do pracy, do przedsiębiorstwa, które „nie jest moje”. W tej sytuacji źródłem aktywności zawodowej pracowników była kadra kierownicza, z nadmiernie długim czasem pracy i ogromnie rozbudowaną funkcją kontrolną.

Zmiana stosunków własnościowych przebiegająca w kierunku rzeczywistej (współ-) własności środków produkcji ma doprowadzić do faktycznego utożsamiania się pracowników ze swym miejscem pracy, by w rezultacie osiągnąć wyższą efektywność gospodarowania. Jej skutkiem ma być rozwój inicjatyw gospodarczych i kreowanie postępu.

Przekształcenia w stosunkach własnościowych w sektorze rolnictwa państwowego są częścią składową głębokich reform, mających na celu zwiększenie efektywności i konkurencyjności podmiotów gospodarczych. Ogólny kierunek przekształceń wyznaczały prawa i zasady funkcjonowania gospodarki rynkowej. Reformie podlegały: system cen i układ prawnoinstytucjonalny przedsiębiorstw.

Podstawę prawną przebiegu procesów przekształceniowych stanowiła ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 13 lipca 1990 r. oraz akty legislacyjne z niej wynikające. Przystosowaniem do specyfiki rolnictwa i gospodarstw państwowych była Ustawa o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi skarbu państwa z 19 października 1991 r. z mocą obowiązującą od 1 stycznia 1992. Na jej podstawie powołana została Agencja Własności Rolnej Skarbu Państwa z 14 oddziałami regionalnymi, które rozpoczęły proces przekształceń własnościowych w rolnictwie poprzez przejęcie mienia gospodarstw państwowych i jego zagospodarowanie w różnych formach: sprzedaż w całości lub w częściach, oddanie na czas określony do odpłatnego korzystania osobom fizycznym lub prawnym (dzierżawa, najem), wniesienie do spółki, oddanie na czas określony administratorowi, przekazanie na zarząd, nieodpłatne przekazanie innym użytkownikom, np. gminie na cele inwestycji infrastrukturalnych lub Lasom Państwowym w celu zalesienia. Agencja jest osobą prawną, sprawującą funkcje właściciela mienia rolnego skarbu państwa, posiadającego z początkiem 1992 roku 4262 tys. ha użytków rolnych w przewadze gospodarstw państwowych, a także znajdujących się w zasobach Państwowego Funduszu Ziemi.

Procesy przekształceń własnościowych przebiegały w niesprzyjających warunkach: braku stabilności stosunków ekonomicznych i wręcz recesji gospodarczej, braku kapitału, wysokiej inflacji, wysokich odsetek od kredytów, pogłębiającego się rozwarcia nożyc cen, zwiększającego się bezrobocia, spadku siły nabywczej ludności i trudności ze zby-

tem wytwarzanych w rolnictwie produktów, słabo rozwiniętej infrastruktury technicznej, społecznej i ekonomicznej. Okoliczności te gruntownie pogarszały sytuację finansową przedsiębiorstw rolniczych, podlegających przekształceniom stosunków własnościowych.

Zgodnie z intencją ustawy agencja miała przejąć i zagospodarować mienie byłych gospodarstw państwowych i Państwowego Funduszu Ziemi do końca 1993 r. W praktyce jednak – z uwagi na różne utrudnienia – proces ten przedłużył się i obecnie można stwierdzić, że został on w zasadzie zakończony z końcem 1997 r. Dalsze działania będą zdążyć w kierunku pełnej prywatyzacji przejętego mienia poprzez sprzedaż majątku wydzierżawionego.

Procesy przekształceń własnościowych w gospodarstwach państwowych przebiegały na terenie kraju z różną skutecznością i efektywnością. Podjęte zadanie było trudne i brak było wzorów do naśladowania. W wielu regionach kraju PGR znalazły się w sytuacji upadłości finansowej, której doraźnie nie można było zapobiec, a która łączyła się z zaprzestaniem produkcji i zwolnieniami pracowników. W rezultacie pojawiły się na nie spotykana dotąd skalę odłogi i z czasem zniszczeniu uległy budynki i budowle gospodarcze.

Obok tych wielu negatywnych przykładów procesy przemian stosunków własnościowych w PGR na niektórych obszarach kraju przebiegały sprawnie i efektywnie. Ziemia i pozostałe trwałe środki produkcji zostały zagospodarowane, a załogi pracownicze objęte programami aktywizacji zawodowej.

Przykładem gospodarności i wysokiej skuteczności w przebiegu przekształceń stosunków własnościowych w PGR jest obszar objęty działaniem Oddziału Terenowego Agencji w Opolu. Działa on na obszarze województw: bielskiego, częstochowskiego, katowickiego, krakowskiego i opolskiego, charakteryzujących się dużym zróżnicowaniem pod względem udziału sektora publicznego w użytkowaniu gruntów. Sektor ten zajmował w roku 1990 tylko niewielki udział w użytkowaniu ziemi w woj. bielskim (3,3%), częstochowskim (4,7%) i krakowskim (5,1%), nieco większy w woj. katowickim (12,6%) i dość znaczny w woj. opolskim (27,6%). Jest to region z ogólnie rozdrobnioną strukturą agrarną i niewielkim przeciętnie obszarem gospodarstwa rodzinnego, a więc potencjalnie chłonny na zagospodarowanie gruntów dotychczas użytkowanych przez sektor gospodarki państwowej w rolnictwie.

Przebieg procesów przekształceniowych

Na

obszarze działania oddziału agencji sektor państwowy w rolnictwie stanowiły przede wszystkim państwowe gospodarstwa rolne (a także stadniny koni, ośrodki

hodowli zarodowej i hodowli roślin, gospodarstwa WOPR, gospodarstwa pomocnicze szkół rolniczych, gospodarstwa rybackie), których podstawową formą organizacyjną (w tym szczególnie na obszarze województw: częstochowskiego, katowickiego i opolskiego) były kombinaty państwowych gospodarstw rolnych. Np. na terenie Opolszczyzny funkcjonowało 15 takich kombinatów, dzielących się na zakłady rolnicze (rejony produkcyjne), przetwórstwa rolno-spożywczego i usługowe. Kombinaty były zróżnicowane pod względem wielkości i intensywności produkcji. Począwszy od roku 1990 rozpoczął się tu w większości przypadków proces podziału kombinatów na samodzielne gospodarstwa powstałe z dawnych zakładów, w obrębie których łatwiej było przeprowadzać przemiany w stosunkach własnościowych.

Przejmowanie przez agencję byłych gospodarstw państwowych i ich majątku poprzedzone było likwidacją przedsiębiorstw jako podmiotów prawa. Inicjatywa wszczęcia likwidacji przysługiwała organom przedsiębiorstwa, organowi założycielskiemu oraz agencji.

Stan zaawansowania w przejmowaniu przez OT przedsiębiorstw rolniczych, ich zakładów i powierzchni użytków rolnych oraz gruntów PFZ na koniec 1997 r. wykazany został w tabeli 1. Wynika z niej, że OT w Opolu przejął na obszarze swego działania 125 przedsiębiorstw państwowych, w tym najwięcej, bo 93, czyli 74% ogółu z terenu woj. opolskiego. Wszystkie z przejętych przedsiębiorstw zostały zlikwidowane przez organ założycielski, w tym 3 w wyniku umorzenia postępowania upadłościowego. Z ogólnej liczby przejętych przez OT agencji przedsiębiorstw, 82 zostały przejęte na podstawie wniosku organu założycielskiego, 31 – wniosku organu przedsiębiorstwa i 12 na podstawie wniosku agencji.

OT w Opolu przejął łącznie 352 zakłady, w tym 214 (61%) z terenu woj. opolskiego. W zdecydowanej większości (206) są to zakłady rolne, a oprócz nich przejęto 61 zakładów przetwórstwa rolno-spożywczego (gorzelnie, suszarnie zbożowe i do zielonek, masarnie i rzeźnie) i 86 innych zakładów, w tym 27 sklepów.

Z danych tab. 1 wynika, że przez OT w Opolu przejęte zostały wszystkie grunty gospodarstw państwowych oraz częściowo należące do państwowych gospodarstw specjalistycznych, takich jak np. Stadniny Koni w Trzebienicach, Stacji Hodowli Roślin Ogrodniczych w Krzeszowicach.

Proces przejmowania mienia gospodarstw państwowych na podstawie ustawowych procedur do zasobu WRSP został w zasadzie zakończony już w 1995 r. A więc tempo przejmowania mienia było szybkie, co w pewnym stopniu zapobiegało marnotrawieniu majątku społecznego.

W mniejszym stopniu zaawansowane jest przejmowanie gruntów Państwowego Funduszu Ziemi – przeciętnie w 75%. Jest to uzasadnione dużym

Tab. 1. Przejęte przez OT w Opolu przedsiębiorstwa i zakłady oraz grunty PGR i PFZ. Stan na 31.12.1995 r.

Wyszczególnienie	Ogółem OT Opole	Województwa				
		bielskie	często- chowskie	katowickie	krakowskie	opolskie
Liczba przejętych przedsiębiorstw	125	1	8	19	4	93
Liczba przejętych zakładów	353	1	59	75	4	214
w tym:						
rolnych	206	1	36	42	1	126
przetwórstwa rolno-spożywczego	61	—	13	11	—	37
innych	86	—	10	22	3	51
Powierzchnia gruntów PGR:						
do przejęcia – tys. ha	199,5	0,5	13,8	40,6	10,0	134,6
przejętych – tys. ha	206,7	3,4	13,8	39,5	10,8	139,2
przejętych z innych jednostek państwowych	7,9	0,1	—	0,6	0,2	7,0
Powierzchnia gruntów PFZ:						
do przejęcia – tys. ha	51,9	1,5	22,9	8,6	3,8	15,1
przejętych – tys. ha	39,2	1,5	15,6	6,7	2,7	12,8
% gruntów PFZ przejętych	75	97	68	78	69	84

Tab. 2. Rozdysponowanie przejętych gruntów – stan na 31.12.1997 r.

Wyszczególnienie	Ogółem OT Opole	Województwa				
		bielskie	często- chowskie	katowickie	krakowskie	opolskie
Liczba przetargów:						
– ogłoszonych	1208	41	263	278	88	536
– odbytych	1187	39	259	275	87	527
Grunty zaoferowane do sprzedaży lub dzierżawy – tys. ha	271,6	1,2	32,9	52,0	13,2	172,2
Grunty sprzedane – tys. ha	22,0	0,4	2,3	2,6	0,9	15,8
% do ogółem przejętych	8	8	7	5	7	10
w tym z PGR	17,1	0,2	0,5	2,0	0,8	13,6
w tym z PFZ	4,9	0,2	1,8	0,6	0,2	2,2
Cena sprzedaży 1ha – zł	3295	5190	1558	3106	4188	2431
Grunty wydierżawione w – tys. ha	177,6	1,6	18,6	39,9	10,5	106,9
% do ogółem przejętych	68	31	58	82	77	66
w tym z PGR	165,7	1,0	13,8	38,3	10,1	102,5
w tym z PFZ	11,9	0,6	4,8	1,5	0,5	4,4
Czynsz dzierżawny w q/ha pszenicy	3,20	1,70	1,83	2,86	3,28	3,92
Grunty w administrowaniu – tys. ha	27,7	0,3	—	0,9	1,3	25,3
% do ogółem przejętych	10,6	5,2	—	1,7	9,2	15,7
Grunty przekazane w zarząd – tys. ha	6,7	—	0,1	0,3	—	6,3

rozdrobieniem pól, brakiem właściwej dokumentacji oraz skomplikowanym stanem prawnym nieruchomości. Okoliczności te wymagają wypracowania koncepcji zagospodarowania tych gruntów (w tym w ramach przestrzennego zagospodarowania gmin), ich scalania i zalesiania.

Proporcje gruntów PGR do PFZ są terytorialnie ogromnie zróżnicowane. I tak ilość gruntów PFZ

przeznaczonych do przejęcia jest w woj. bielskim i częstochowskim większa od ilości takich gruntów znajdujących się w dotychczasowym władaniu PGR. Odwrotnie – grunty PFZ stanowią nieznaczny odsetek (9,7%) całości przejmowanych gruntów w woj. opolskim.

Przejęcie przez OT agencji mienia zlikwidowanych gospodarstw państwowych i gruntów PFZ do



Zasobu Własności Rolnej Skarbu Państwa było pierwszym etapem procesu przekształceń stosunków własnościowych. Drugim jest rozdysponowanie składników majątkowych poprzez różne ścieżki przekształceniowe, z tym że część gruntów (2042 ha) została nieodpłatnie przekazana innym użytkownikom, z czego 576 ha gminom, 409 ha na rzecz osób prawnych Kościoła, 690 ha Lasom Państwowym, 54 ha szkołom. Przekazane grunty zmniejszyły areał zasobu Własności Rolnej Skarbu Państwa.

W tabeli 2 wykazane zostało rozdysponowanie przejętych gruntów w ramach różnych ścieżek przekształceniowych. Wynika z niej, że najbardziej rozpowszechnioną formą zagospodarowania gruntów jest dzierżawa, obejmująca przeciętnie 68% przejętych przez OT gruntów, w tym aż 82% na terenie woj. katowickiego i tylko 31% na obszarze woj. bielskiego. W strukturze powierzchni dzierżawionej grunty przejęte od PGR zajmują ogólnie 93,3% i z PFZ – 6,7%. Na wydzierżawienie lub sprzedaż gruntów (nieruchomości) agencja ogłasza przetargi, które odbyły się z zachowaniem obowiązujących procedur w liczbie jak w tab. 2.

Dzierżawcami gruntów i obiektów są różne podmioty gospodarcze – osoby fizyczne i prawne, a więc rolnicy indywidualni, spółki cywilne oraz prawa handlowego, towarzystwa akcyjne itp. Rolnicy indywidualni dzierżawią 29%, spółki pracownicze z udziałem byłych pracowników PGR – 28% i inne spółki – 35% ogółu gruntów dzierżawionych.

Na koniec 1997 r. zawartych zostało 9594 umów dzierżawnych, z czego 9266 z osobami fizycznymi i 328 z osobami prawnymi. Zaznacza się wyraźna prawidłowość, iż przez osoby fizyczne, rolników większość umów dzierżawnych zawieranych jest na grunty o powierzchni do 2 ha (84% umów), w tym na grunty o powierzchni do 1 ha zawieranych jest aż 63% umów. Im większy obszar gruntów, tym dzierżawiony jest przez mniejszą liczbę dzierżawców, np. grunty o rozmiarze powyżej 1 tys. ha wydzierżawił tylko jeden prywatny przedsiębiorca. Osoby prawne natomiast dzierżawią prawie równomiernie grunty różnych obszarów, z tym że w ilościowym wymiarze najwięcej o większych powierzchniach.

W strukturze wydzierżawionej ziemi przeważają grunty przejęte przez osoby prawne (64,7%). Istniejących na obszarze działania OT 47 spółek pracowniczych wydzierżawiło ok. 47 tys. ha, czyli przeciętnie ok. 1 tys. ha w gospodarstwie. Spółki te kupiły dotychczas 635 ha gruntów. Wydzierżawione zostały zarówno całe gospodarstwa, jak też ich części składowe. Jest wiele przypadków dzierżawców uzyskujących świetne wyniki, ale miały też miejsce zjawiska podejmowania się dzierżawy przez ludzi nie znających się na rolnictwie – tacy z dalszych działań wypadali.

Spółki pracownicze dość często nie rozporządzały należytym zasobem kapitału założycielskiego, co utrudniało ich działalność bieżącą. Nie tylko zresztą w rolnictwie nie da się prowadzić firmy z małym nakładem własnych środków finansowych. Wówczas mogła mieć miejsce wyprzedaż majątku na pokrycie wydatków bieżących. Wobec niskiej dochodowości z produkcji rolniczej niektóre spółki dzierżawiące ziemię uzupełniają swe dochody z handlu np. nawozami, zbożem, złomem. Mają też miejsce przejawy łączenia działalności rolniczej z przetwórczą, np. kilku dzierżawców prowadzi tu czarnie trzody z przerobem żywca na mięso i wędliny we własnych rzeźniach.

Średnia wysokość czynszu dzierżawnego kształtuje się na poziomie 3,2 q pszenicy z 1 ha, z dość dużą rozpiętością regionalną, mianowicie od 1,7 q w woj. bielskim aż do 3,92 q pszenicy/ha w woj. opolskim. Wysokość czynszu zależna jest od rozmiaru dzierżawionych gruntów – jest większy, gdy dzierżawione są większe powierzchnie w gospodarstwach zorganizowanych. Umowa o dzierżawę może być wymówiona, jeśli dzierżawca kolejno dwukrotnie nie uiści czynszu. Obecnie w związku z trudną sytuacją ekonomiczną dzierżawców wiele jest ich próśb (wniosków) o przesunięcie terminów płatności i częściowe zwolnienie z opłat czynszowych. Z powodu niewywiązywania się z obowiązków płatności niektórym dzierżawcom odebrano grunty dzierżawione – dotychczas łącznie 3254 ha. Przeprowadzono też tzw. renegecje o dzierżawę gruntów sprowadzające się do urealnienia wysokości czynszu dzierżawnego.

Ta forma zagospodarowania mienia spełnia wiele pożytecznych funkcji, w tym przede wszystkim zabezpiecza majątek narodowy przed zniszczeniem. W pewnych okolicznościach może zachodzić obawa co do merkantylnego traktowania przez dzierżawcę powierzonego mu mienia skarbu państwa.

Dzierżawa nieruchomości przez agencję jest przejściową formą przekształceń własnościowych, stwarzającą jednak podstawę pod prywatyzację ostateczną, jaką jest zakup majątku. Pierwszeństwo mają dotychczasowi jego użytkownicy.

W o wiele mniejszym stopniu niż dzierżawa rozdysponowano grunty w formie ich sprzedaży. Z danych tabeli 2 wynika, że sprzedano ich łącznie 22 tys. ha, w tym najwięcej (ok. 16 tys. ha) w woj. opolskim. Stanowi to odpowiednio 8% (łącznie) i 10% ogółu gruntów przejętych przez agencję. Z biegiem lat – co jest zrozumiałe – zwiększa się ilość gruntów sprzedanych. Spośród zawartych dotychczas 4366 umów sprzedaży ziemi, aż 96,5% z nich to umowy z osobami fizycznymi, z rolnikami, a tylko 3,5% stanowią umowy z osobami prawnymi. Zwykle przedmiotem zakupu nie są duże obszary gruntów i stąd w ich sprzedaży przeważają nieruchomości do 1 ha. To zjawisko rozpowszechnione

jest zwłaszcza na terenie woj. katowickiego. Z wyjątkiem woj. częstochowskiego, w pozostałych w sprzedaży przeważają zdecydowanie grunty przejęte z PGR nad przejętymi z PFZ.

Popyt na ziemię jest zróżnicowany regionalnie, jest duży w woj. katowickim, a transakcje kupna dokonywane niejednokrotnie z przeświadczeniem dobrej lokaty kapitału. Ogólnie jednak ostatnio zainteresowanie rolników zakupem ziemi jest mniejsze, głównie z powodu ich trudnej sytuacji finansowej. Zakupy takie jednak będą nadal wspierane przez preferencyjne kredyty rolnicze (z linii KZ i 6,13%), co w wielu przypadkach może stanowić istotną zachętę inwestycji w ziemię.

By zachęcić rolników do kupna ziemi, agencja w przypadkach uzasadnionych względami społeczno-gospodarczymi (utworzenia lub powiększenia gospodarstwa, tworzenia nowych miejsc pracy) może rozłożyć należności z tytułu sprzedaży nieruchomości na półroczne lub roczne raty na okres do 15 lat. Uregulowań wymagają sprawy własnościowe, wpisy do ksiąg wieczystych itp.

Cena ziemi kształtując się średnio na poziomie 3295 zł na 1 ha wykazuje różnice od 1558 zł w woj. częstochowskim (grunty peryferyjnie położone i słabe) do 5190 zł/ha w woj. bielskim. Jej poziom wyznaczają przetargi na zakup ziemi, lub wyceny rynkowe, gdy sprzedawana jest dzierżawcom w pierwokupie. Ci właśnie złożyli wiele wniosków z zamiarem zakupu ziemi, uznając ten akt za trwałą gwarant ich przedsięwzięć. By ograniczyć zakupy spekulacyjne, rolnicy proponują wprowadzenie tzw. przetargów ograniczonych, z wyłącznym udziałem zainteresowanych mieszkańców danej okolicy.

Stosunkowo rozpowszechnioną formą zagospodarowania gruntów jest przekazanie gospodarstw w administrowanie, obejmujące średnio 10,6% gruntów przejętych ogółem, a na terenie woj. opolskiego 15,7% takich gruntów. Administrowanie jest kontraktem menedżerskim, a administrator wyłaniany jest w drodze konkursu. W czasie negocjacji konkursowych uzgadniana jest m.in. koncepcja gospodarowania, zakres uprawnień i obowiązków administratora, zasady jego wynagradzania. Źródłem władzy są w tym przypadku upoważnienia ze strony właściciela (skarbu państwa) do dysponowania majątkiem. Ograniczenia samodzielności dotyczą najczęściej decyzji inwestycyjnych i np. przekazania części mienia w dzierżawę. W obrębie OT Opole z końcem 1997 r. w administrowaniu znajdowało się 28 gospodarstw, w tym 24 w woj. opolskim, gospodarujących na łącznej powierzchni 27,7 tys. ha. Począwszy od 1994 r., kiedy to w administrowanie przekazano po raz pierwszy 12 gospodarstw, z biegiem czasu z tymczasowego zarządu przejmowano inne jednostki gospodarcze o profilu rolniczym i ogrodniczym, z których znów część

zmieniła formę własności – została wydzierżawiona lub przemieniona w jednoosobowe spółki skarbu państwa.

Administrowanie jest równorzędną z innymi formami metodą zagospodarowania mienia. Stanowi też przejściowy etap na drodze do pełnej jego prywatyzacji, jaką jest zwłaszcza sprzedaż nieruchomości i gospodarowanie na własny rachunek i odpowiedzialność. Zamiarem OT jest właśnie stopniowe przekształcanie gospodarstw administrowanych w inne formy własności.

Wykazane w tab. 2 grunty przekazane w zarząd (6,7 tys. ha) znajdują się w użytkowaniu szkół rolniczych, podmiotów nie posiadających osobowości prawnej.

Skarb państwa powierzył agencji działalność na własny rachunek, a jej Oddział w Opolu jako pierwszy w kraju zarejestrował spółki prawa handlowego ze 100-proc. swym udziałem, utworzone na bazie majątku typowo komercyjnego. Funkcjonuje tu 5 takich spółek, utworzonych z Kombinatów Rolnych w Kietrzu i Głubzycach, Kombinatoru w Księżym Lesie (woj. katowickie), Przemysłowej Fermy Drobiu w Zalesiu (woj. opolskie) i Państwowego Gospodarstwa Rybackiego w Krakowie. Powstałym spółkom oddano w dzierżawę łącznie 28 347 ha gruntów. Gospodarstwa, z których powstały spółki, a zwłaszcza w Kietrzu i w Głubzycach, należały od wielu lat do przodujących w naszym kraju, z doskonałą kadrą kierowniczą i z wysokim poziomem kwalifikacji pracowników wykonawczych. Były i są dobrze zorganizowane, osiągają wysokie wyniki produkcyjne i ekonomiczne. Obydwie te spółki podlegają obecnie dalszym przekształceniom prywatyzacyjnym, poprzez sprzedaż akcji (udziałów) osobom prywatnym i prawnym. Przedsiębiorstwo nasienne w Księżym Lesie prowadzi hodowlę roślin i nasiennictwa i wytwarza materiał siewny zbóż, rzepaku i roślin strączkowych, jako jedyne o tym profilu w woj. katowickim. Ferma trzody w Zalesiu zajmuje się tuczem trzody w dużej skali, wytwarza produkt jednorodny i wysokiej jakości, który częściowo przetwarza we własnych rzeźniach i sprzedaje we własnych sklepach. Jednostki gospodarcze przedsiębiorstw wielozakładowych funkcjonują opierając się na ograniczonym lub pełnym (gospodarstwa rybackie) rachunku gospodarczym. Ferma rozliczana jest samodzielnie.

Zachodzące procesy przekształceń własnościowych i strukturalnych w rolnictwie dotyczą zasobów materialnych (ziemia, techniczne środki trwałe) i obejmują czynnik ludzki. W rozpatrywanym okresie miało miejsce porządkowanie dotychczasowego stanu zatrudnienia. Wraz z kształtowaniem się innego modelu przedsiębiorstwa lub gospodarstwa rolniczego zbędne stało się w nim zatrudnienie w dziale socjalnym, w dużym stopniu w usługach:



budowlanych, remontowych, transportowych itp. Obniżony poziom intensywności produkcji wpłynął na mniejsze potrzeby pracy, a uproszczona zazwyczaj organizacja produkcji i nowe wydajne technologie istotnie obniżają potrzebę zatrudnienia, zwłaszcza w produkcji roślinnej.

W przejętych przez OT w Opolu PGR zatrudnionych było z końcem 1997 roku 13 906 pracowników, z czego większość w woj. opolskim. Z ogólnej liczby przejętych pracowników 3252 zostało zwolnionych, czyli 23,4%, a 586 (4,2%) przeszło na emerytury i renty. Można ogólnie stwierdzić, że nie występuje też problem bezrobocia wśród byłych pracowników PGR. Część ze zwolnionych pracowników została objęta programami wspomagającymi aktywizację zawodową, by mogli oni tworzyć nowe miejsca pracy na terenach wiejskich. Około 700 takich pracowników znalazło zatrudnienie w spółdzielniach i wspólnotach mieszkaniowych, w administracji zagospodarowania mienia. Szybko znaleźli pracę wykwalifikowani mechanicy i elektrycy. Agencja przekazywała pracownikom bieżące informacje o zagrożeniach i możliwych formach pomocy oraz organizowała spotkania z przedstawicielami wojewódzkich biur pracy. Pewne trudności w znalezieniu nowej pracy mieli pracownicy specjalistyczni.

OT w Opolu przejął łącznie 24 319 mieszkań, które na mocy odpowiednich aktów prawnych mogły być sprzedawane byłym pracownikom PGR po cenach preferencyjnych. Na koniec 1997 r. sprzedano 13 525 mieszkań, czyli 55,6%. Jest to znaczny postęp w stosunku do 1994 roku, kiedy sprzedano zaledwie 5% mieszkań i w porównaniu z końcem 1995 roku, gdy sprzedano 34% mieszkań. Sprzedaży dokonywano przy pomocy pracowników zatrudnionych na umowę – zlecenie. System ten okazał się nie w pełni efektywny, a procedury przebiegały opieszale. Utrudnieniem w sprzedaży mieszkań pracownikom są niewielkie ich zasoby finansowe, a często hamulcem brak uregulowań stanu prawnego i powolny przebieg prac służb geodezyjnych w zakresie wydzielania działek pod budynki mieszkalne i gospodarcze oraz ogródki działkowe.

Nowi właściciele mieszkań znaleźli się w nieznanej im dotychczas sytuacji psychologicznej – potrzeby troski o nabyty majątek, dbałość i osobistą odpowiedzialność za stan mieszkań, ponoszenia kosztów ich remontu.

Podsumowanie

Celem przeprowadzonych na obszarze działania OT Agencji w Opolu procesów przekształceń stosunków własnościowych i strukturalnych w rolnictwie było racjonalne zagospodarowanie mienia przede wszystkim byłych

PGR, a także gruntów PFZ, prowadzące do zwiększenia efektywności gospodarki rolnej. Realizacja przekształceń przebiegała na podstawie określonych aktów normatywnych. Towarzyszyło jej wiele prac związanych z wyceną majątku i z określeniem aktualnego stanu finansowego przedsiębiorstw. Ich ekonomiczne trudności i ogólne zadłużenie w bankach utrudniały przebieg rozpatrywanych procesów. Czynnikiem niezbyt im sprzyjającym były również ograniczenia zasobów gotówkowych u potencjalnych nabywców państwowego majątku – ziemi, technicznych środków trwałych, mieszkań.

Generalny wniosek, jaki nasuwa się z przebiegu procesów przekształceń własnościowych na obszarze OT agencji w Opolu, jest taki, że dzięki gospodarskiemu podejściu kierujących takimi procesami udało się tu z powodzeniem uniknąć tak wielu zjawisk negatywnych, jakie miały miejsce w innych regionach kraju. Majątek państwowy nie został tu roztrwoniony, a przekształcenia przebiegały na tyle sprawnie, że nie doprowadziły do radykalnego obniżenia, lub wręcz zaniechania, produkcji. Dobrą skuteczność i wysoką efektywność przekształceń wspomagały konsultacje agencji z samorządami terytorialnymi, których opinie co do formy zagospodarowania mienia i programów restrukturyzacji gospodarstw były zawsze uwzględniane.

Pojawiły się nowe podmioty gospodarcze zainteresowane bezpośrednio efektywnym przebiegiem procesów wytwórczych. Zauważa się też nowe rozwiązania, rozszerzające zakres prywatyzacji byłych gospodarstw państwowych.

Eugeniusz Otoliński

BIBLIOGRAFIA

- [1] NIEDZIELSKI E., *Wybrane problemy przekształceń i zarządzanie państwowymi gospodarstwami rolnymi*, „Organizacja i Kierowanie” 1/95.
- [2] Praca zbiorowa: *Rolnictwa w gospodarce rynkowej*, Materiały krajowej konferencji naukowo-technicznej, Wrocław 1992.
- [3] Praca zbiorowa: *Własność w rolnictwie – przekształcenia, problemy, perspektywy*, AR-T Olsztyn 1994.
- [4] Praca zbiorowa: *Stan obecny i aktualne problemy prywatyzacji rolnictwa*, SGGW – Warszawa 1995.
- [5] Praca zbiorowa: *Regionalne przemiany w strukturze rolnictwa w procesie transformacji gospodarczej*, AR Szczecin 1996.
- [6] Praca zbiorowa: *Wielkoobszarowe gospodarstwa rolne, ich załogi i nowi gospodarze*, IRWiR – PAN, Warszawa 1997.
- [7] ZIĘTARA W., *Polityka państwa w procesie przekształceń własnościowych rolnictwa i działów pozarolniczych*, Materiały pokonferencyjne, SGGW Warszawa 1995.

Autor - prof. dr hab. jest pracownikiem naukowym Akademii Rolniczej w Krakowie.

Jerzy Bieliński

Konkurencyjność zasobów oraz struktur organizacyjnych i kapitałowych polskich stoczni

Konkurencyjność sektorów globalnych zależy od działań restrukturyzacyjnych poszczególnych przedsiębiorstw. Działania te znajdują swoje odzwierciedlenie w poziomie produktywności i sprawności struktur organizacyjnych i kapitałowych.

Przewagę konkurencyjną tworzą także warunki ogólnogospodarcze, a w tym działania rządów wspierających określoną działalność gospodarczą (np. realizujących produkcję eksportową). Poniżej ilustruję to na przykładzie sektora budowy statków.

Produktywność jako miara konkurencyjności polskich stoczni

Produktywność pracy może być podstawowym miernikiem konkurencyjności poszczególnych sektorów pod warunkiem, że podstawowymi czynnikami ją kształtującymi będą praca ludzka i sprawność organizacyjna podmiotów gospodarczych. Taka sytuacja z reguły występuje wówczas, gdy popyt przewyższa podaż, a zdobycie zamówienia na wykonanie określonej produkcji nie stanowi niemal żadnego problemu dla przedsiębiorstw i firm.

W przemyśle okrętowym z taką sytuacją mieliśmy do czynienia do połowy lat siedemdziesiątych. Poszczególne kraje, zwłaszcza europejskie, były w szczytowym okresie rozwoju swoich przemysłów okrętowych. Produktywność pracy stoczni była wówczas dobrą miarą wydajności pracy w stoczniach. W Polsce w tym okresie produktywność wynosiła zaledwie 11,4 CGT, co stawiało nasz kraj na końcu grupy państw należących wówczas do EWG.

Ocena poziomu produktywności pracy jest stosunkowo jednoznaczna, gdyż poziom popytu zapewnia możliwość pełnego wykorzystania potencjału produkcyjnego. W sytuacjach kryzysowych lub w okresach niskiej koniunktury poziom wydajności pracy przestaje być zagadnieniem związanym ze sprawnością produkcyjną podmiotów gospodarczych, ale staje się wypadkową:

- możliwych do uzyskania kontraktów,
- poziomu cen zapewniających efektywną działalność,

- polityki w zakresie utrzymywania określonej liczby pracowników (wprawdzie obecna liczba pracowników nie jest potrzebna do realizacji planowanej produkcji, ale ze względów społecznych nie są oni zwalniani).

Ze zjawiskiem tym mieliśmy do czynienia w całym światowym przemyśle okrętowym, (w tym także polskim) od końcowych lat siedemdziesiątych, aż po lata dziewięćdziesiąte.

Wyżej przedstawione czynniki w dalszym ciągu wpływają na sytuację w światowych stoczniach, a na produktywność pracy polskich stoczni dodatkowo wpłynęły procesy restrukturyzacji zachodzące w stoczniach. Od początku lat dziewięćdziesiątych produktywność pracy polskich stoczni dynamicznie rośnie, aż do 1996 roku. Ilustrują to dane wykresu 1.

Rok 1996 jest dla polskich stoczni rokiem relatywnie niekorzystnym, w którym nie ma wzrostu w stosunku do 1995 roku. Składają się na to głównie pozytywne wyniki w zakresie wzrostu produkcji stoczni: Szczecińskiej i Gdynia oraz negatywne Stoczni Gdańskiej.

Polskie stocznie istotnie różnią się pod względem relacji wielkości sprzedaży na jednego zatrudnionego wyrażonej w tysiącach USD i jednostkach tonażowych (CGT).

W 1996 roku wartość sprzedaży na jednego zatrudnionego wynosiła w:

- Stoczni Szczecińskiej SA – 61,8 tys. USD na osobę,

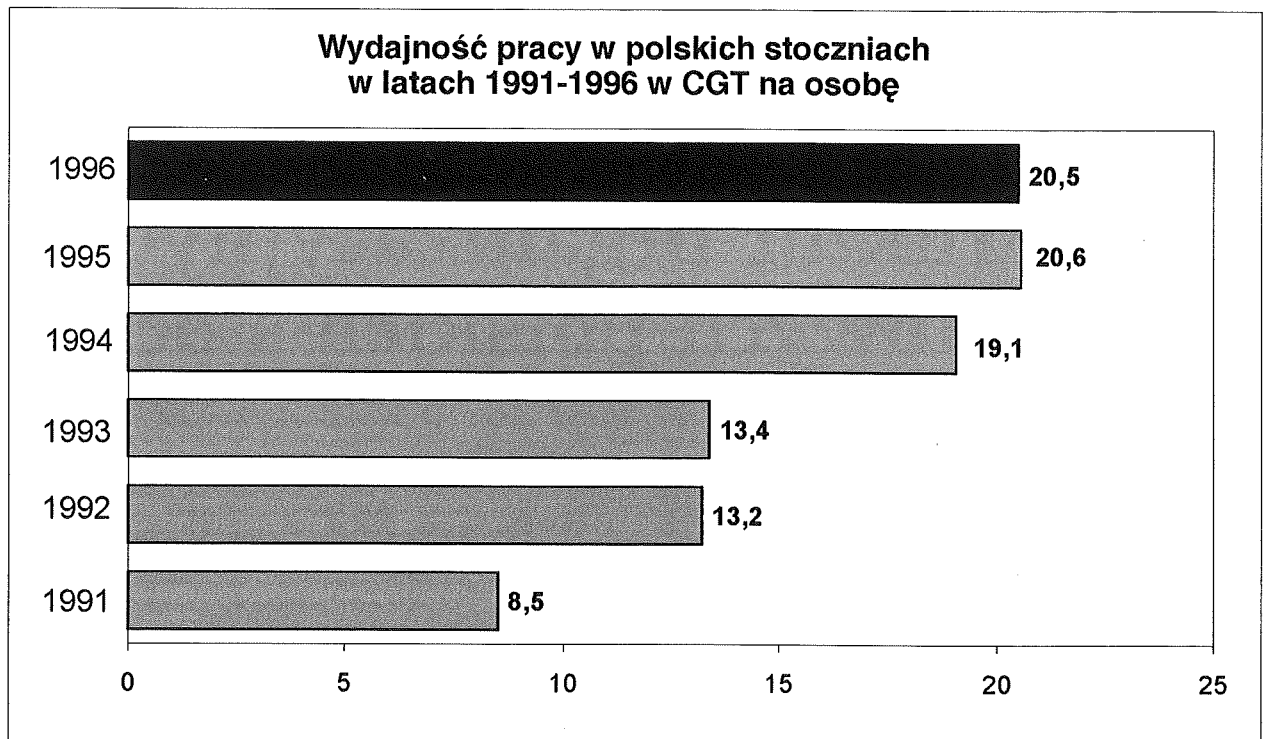
- Stoczni Gdynia SA – 39,5 tys. USD na osobę,

- Stoczni Gdańskiej SA – 15,2 tys. USD na osobę

(ten niski poziom produktywności związany był już z rozpoczętym procesem upadłości. Warto zwrócić uwagę, że w 1995 roku analizowany wskaźnik miał dla tej stoczni wartość 35,6 tys. USD na zatrudnionego).

Przewaga Stoczni Szczecińskiej nad pozostałymi stoczniami jest znaczna. Jeżeli jednak uwzględnimy stopień „rozkooperowania” produkcji, czyli liczbę dodatkowo zaangażowanych pracowników, to okaże się, że różnice zwłaszcza między stoczniami Szczecińską i Gdynia stają się zdecydowanie mniej-





sze. Obie te stocznie zatrudniały w 1996 roku podobną liczbę zatrudnionych z tym jednak, że Stocznia Szczecińska SA zlecała do wykonania swoim kooperantom znacznie większą część prac niż Stocznia Gdynia SA.

W roku 1997 wyniki produkcyjne polskich stocznii, wyrażone w miernikach ilościowych (czyli tonach przeliczeniowych – CGT) były niemal identyczne jak w 1996 roku (natomiast nieco wzrosła wartość produkcji w mln USD).

Porównując wydajność pracy w polskich stoczniach z czołowymi producentami statków (tabela 1) widać, że wyniki osiągane przez Stocznnię Szczecińską SA są na poziomie roku 1990 notowanego w stoczniach japońskich. Wielkości te, nie uwzględniają jednak, wspomnianych wyżej, różnic w rozkooperowaniu produkcji, które zwłaszcza w stoczniach japońskich jest bardzo duże.

Interesujący jest niezwykle szybki postęp, jaki nastąpił w zakresie wydajności w stoczniach japońskich i koreańskich w latach dziewięćdziesiątych.

Tab. 1. Produktywność pracy w stoczniach japońskich i koreańskich

Kraj	GT/zatrudnionego			
	1980	1985	1990	1995
Korea	11,0	22,0	30,0	58,8
Japonia	32,0	49,0	50,0	59,6

Jeszcze bardziej złożone jest porównanie wyżej analizowanych wskaźników z uzyskiwanymi przez

stocznie europejskie. Wskaźniki określające relacje wielkości produkcji do liczby zatrudnionych w krajach europejskich są niezwykle zróżnicowane.

Najwyższy ich poziom w Europie miała Holandia (w 1996 roku 97,7 CGT/osobę). Tak wysoką pozycję osiągniętą przez ten kraj trzeba przypisać z jednej strony sprawności stoczni, ale z drugiej strony są one rezultatem struktury portfela budowanych statków – złożonych technicznie, o dużych wartościach przeliczników pracochłonnościowych. W przemyśle holenderskim dodatkowo powiększa produkcję fakt istnienia dużej liczby kooperantów wykonujących tylko kadłuby statków (w tym w znacznej liczbie w Polsce), które potem są wyposażane w Holandii.

Wysoka produktywność pracy w Danii (60,8 CGT/osobę), w Niemczech (56,4 CGT/osobę), we Włoszech (55,4 CGT/osobę), w Norwegii (54,7 CGT/osobę) dobrze informuje o wysokiej sprawności produkcyjnej ich stocznii i relatywnie mniejszych od innych krajów trudnościach w pozyskaniu nowych zamówień.

W przypadku większości innych europejskich krajów wydajność pracy ludzkiej w stoczniach pogorszyła się nie z powodu zmniejszenia się sprawności produkcyjnej ale z braku wystarczającej liczby zamówień, co pozwoliłoby dać pracę wszystkim zatrudnionym w stoczniach danego kraju.

Tak dzieje się w przypadku Hiszpanii, Francji, Portugalii.

Cześć krajów europejskich, znacząca w produkcji okrętowej w latach siedemdziesiątych, np. Szwecja, niemal całkowicie wycofała się z produkcji okrę-

towej. Inne kraje, np. Grecja i Irlandia, przeżywają istotne trudności, które powstały w ostatnim okresie.

Podsumowując ocenę poziomu produktywności trzeba stwierdzić, że polskie stocznie ustępują jeszcze pod względem wartości tego wskaźnika czołowym producentom statków na świecie, ale nie wynika to często z gorszej sprawności produkcyjnej, lecz sposobu organizacji pracy (polskie stocznie większy zakres prac wykonują przez zatrudnienie własnych pracowników) i typu budowanych statków.

Konkurencyjność kosztów pracy polskich stoczni

W przemyśle okrętowym podstawowym elementem konkurencyjności są koszty pracy. Przyjmuje się bowiem, że „ceny większości półproduktów takich jak stal, kształtują się na międzynarodowym rynku i są jednakowe dla każdej stoczni”¹⁾. W związku z tym, niski poziom kosztów pracy w Polsce uznawany jest jako podstawowy argument przy określaniu konkurencyjności polskich stoczni na tle stoczni świata.

Spróbujmy zweryfikować tą opinię.

Oceny kosztów pracy można dokonać przez porównanie stawki godzinowej pracowników w polskich stoczniach na tle innych krajów, zwłaszcza w krajach Unii Europejskiej.

Według autorów raportu KPMG z 1992 (*Raport KPMG, EC październik 1992 s. 31*), producentów statków można było podzielić z punktu widzenia kosztów pracy na kilka grup krajów:

- wysokie koszty pracy są w Niemczech i Belgii, gdzie koszt godziny pracy w stoczniach wynosił ok. 20 ecu,
- średnie koszty pracy są w Hiszpanii, Danii, Holandii, Finlandii i we Włoszech, a średni koszt godziny pracy w stoczniach wynosił ok. 17,5–18,0 ecu,
- niskie koszty pracy są w Wlk. Brytanii, Grecji, Portugalii, koszt godziny pracy w stoczniach szacowany jest na ok. 9 ecu²⁾.

Szacunek kosztów pracy w polskich stoczniach nie jest jednoznaczny. Rozpiętość płac w polskich stoczniach jest dość duża. W grudniu 1996 roku najwyższe płace były w Stoczni Szczecińskiej SA i wynosiły ok. 1600 zł na miesiąc, w Stoczni Gdynia ok. 1200 zł, a w Stoczni Gdańskiej ok. 870 zł na miesiąc. Jeżeli podzielimy te wielkości przez przeciętną liczbę godzin pracy i kurs dolara, to okaże się, że przeciętne płace wahają się od 2 do 3 USD na godzinę. Ta wielkość jest przeciętną płacą dla pracownika i nie jest kosztem jednej roboczogodziny stoczni. Do płacy trzeba bowiem doliczyć koszt składki na ubezpieczenia społeczne, koszty świadczeń socjalnych i innych, które otrzymuje pracownik.

Jeżeli więc do podanej wielkości dodamy obciążenia przedsiębiorstwa, jakie musi ono ponieść przy wypłacie wynagrodzeń oraz koszty socjalne, to koszt robocizny będzie wynosił około 4 do 6 USD na godzinę. Oznacza to, że z punktu widzenia kosztu jednej godziny pracy polskie stocznie są jeszcze konkurencyjne.

Znacznie mniej optymistyczny wniosek wynika z oceny udziału kosztów robocizny w kosztach budowy statków. Udział ten wahał się w 1996 roku (wraz z narzutami) od 16 do 30%. Według szacunkowych danych Unii Europejskiej udział kosztów pracy w stoczniach europejskich wynosi do 30%.

Oznacza to, że koszty pracy w polskich stoczniach stanowią bardzo zbliżony udział w kosztach budowy statków i jest to wynik wydajności pracy. Wyjątkiem jest tylko Stocznia Szczecińska, gdzie udział kosztów pracy w kosztach budowy statków jest najmniejszy i w odniesieniu do tej stoczni można jednoznacznie mówić o wykorzystaniu niskich kosztów pracy jako elementu konkurencyjności w odniesieniu do innych stoczni europejskich.

Konkurencyjność techniki związanej ze zrealizowanymi procesami modernizacyjnymi

O bok zasobów ludzkich kluczem do skutecznej konkurencji są zasoby techniczne stoczni. Stocznie europejskie stosowały bardzo różną strategię modernizacji swoich zasobów technicznych.

W wielu stoczniach świata dokonywane są różnorodne inwestycje rzeczowe.

Inwestycje rzeczowe można podzielić na te, które polegały na:

- modernizacji majątku przez jego rozbudowę (ale ten rodzaj strategii może obecnie budzić poważne wątpliwości – o czym szerzej poniżej) oraz
- modernizacji, której celem było podnoszenie poziomu technicznego wykorzystywanych urządzeń (ten rodzaj modernizacji praktycznie konieczny jest w każdej stoczni, w związku z istotnym postępem w zakresie techniki i technologii budowy statków).

W ostatnich latach znaczące inwestycje w stoczniach europejskich dokonane zostały głównie w Niemczech, gdzie inwestycje były realizowane w wielu stoczniach, w stoczniach duńskich, które obecnie zaliczane są do najnowocześniejszych pod względem standardów technologicznych, a także w Finlandii.

Przewidywana jest konieczność dokonania modernizacji stoczni hiszpańskich, portugalskich. Warto zwrócić uwagę, że nowe inwestycje lub modernizacje niektórych stoczni odbywają się w okresie stwierdzanej jednoznacznie nadwyżki potencjału produkcyjnego przemysłu okrętowego na świecie oraz prognozowanego na początek nowego wie-

ku pewnego zmniejszonego zapotrzebowania na statki.

W Polsce procesy modernizacji stoczni przebiegają niezwykle powoli, mimo że majątek produkcyjny wszystkich polskich stoczni jest w znacznym stopniu zużyty. Stocznie nie miały możliwości finansowych systematycznego odtwarzania swego majątku. W większości stocznie przeznaczają na bieżące finansowanie środki finansowe naliczane w ramach odpisów amortyzacyjnych. Jedyną stocznia, która podjęła modernizację swego majątku trwałego, była w latach 1994–1996 Stocznia Szczecińska SA.

W sumie od 80 do 90% nakładów inwestycyjnych sektora stoczni budujących statki realizowane jest tylko w Stoczni Szczecińskiej SA.

Koncentracja produkcji i kapitału jako czynniki konkurencyjności

Cechą światowego przemysłu okrętowego stała się **duża koncentracja potencjału produkcyjnego**. Dzieje się tak mimo rejestrowanej znacznej liczby stoczni zajmujących się budową statków. Wystąpił podział na niewielką grupę stoczni decydującą o wielkości światowej produkcji okrętowej i znaczną pod względem liczby, ale stosunkowo niewielką pod względem tonażu budowanych statków grupę średnich i małych stoczni.

W 1996 roku na świecie było 37 stoczni, których potencjał produkcyjny określano na wielkość powyżej 100 tys. CGT. Stocznie te skupiały łącznie 72,6% światowego potencjału produkcyjnego.

W grupie tych stoczni zdolność produkcyjną:

- powyżej 400 tys. CGT miały cztery stocznie, w tym trzy koreańskie i jedna japońska,
- od 200–400 tys. CGT miało jedenaście stoczni, w tym sześć japońskich, i po jednej: Polska (Stocznia Szczecińska), Finlandia, Francja, Korea i Dania,
- od 100–200 tys. CGT miały 22 stocznie, w tym 12 japońskich, 3 niemieckie, 2 włoskie i po jednej: Polska (Stocznia Gdynia), Korea, Francja, Finlandia, Tajwan i Chiny.

Według ekspertyzy Komisji Wspólnoty Europejskiej, „europejski przemysł okrętowy jest złożony z ponad setki stoczni, z których dwanaście zapewnia 65% produkcji. Europejski przemysł okrętowy jest rozczłonkowany, rozproszony pod względem geograficznym oraz niejednorodny. Niektóre ze stoczni są państwowe, inne prywatne, jedne oferują szeroką gamę produktów, inne zaś nie”³⁾. Mimo tych kategoriycznych stwierdzeń dotyczących rozdrobnienia europejskiego przemysłu okrętowego, produkcję okrętową krajów Unii Europejskiej należy uznać za skoncentrowaną. Świadczy o tym właśnie powyższe stwierdzenie o dominującej w produkcji roli dwunastu stoczni oraz innych danych wskazujących, że podstawowa część produkcji wykonywana jest w nielicznej grupie stoczni (zresztą podobnie jest w Japonii) o dużym potencjale.

Oczywiście dane dotyczące koncentracji produkcji w Europie, odniesione do warunków koreańskich, mogą świadczyć o rozproszeniu produkcji (w Korei pięć konglomeratów daje 80–90% całej produkcji okrętowej), ale wynika to z radykalnie różnej struktury całej gospodarki Korei. Systemu gospodarczego tego kraju nie można porównywać z warunkami działania przedsiębiorstw europejskich.

Z punktu widzenia koncentracji kapitału i potencjału produkcyjnego **najbardziej skoncentrowany jest przemysł okrętowy w Korei Płd.** Decydującą rolę w przemyśle okrętowym Korei odgrywa pięć konglomeratów, których roczna zdolność produkcyjna przekracza 150 tys. GT.

Zdolności produkcyjne koncernu Hyundai Heavy Industries (HHI) i Daewoo Heavy Industries są tak duże, że nie dorównuje im potencjał produkcyjny żadnego europejskiego kraju.

W sumie, w Korei tą dziedziną działalności zajmuje się dziewięć dużych i średnich firm, które najczęściej posiadają jedną, a rzadko dwie bardzo duże stocznie.

Rozwój przemysłu okrętowego w Japonii ukształtował określoną **strukturę koncentracji kapitałowej**, którą można podzielić w następujący sposób:

- funkcjonowanie stoczni w ramach wysoce skoncentrowanych kapitałowo koncernach (konglomeratach) lub grupach kapitałowych,
- stocznie, jako liderzy średniej wielkości korporacji, zajmujące się zarówno budową statków, jak i inną działalnością,
- samodzielne kapitałowo stocznie, jako przedsiębiorstwa okrętowe zajmujące się niemal wyłącznie budową lub remontami statków.

W Europie mamy do czynienia z dwoma wyraźnie odmiennymi procesami w zakresie koncentracji kapitału.

Z jednej strony jest kilka dużych grup kapitałowych o różnorodnym charakterze, z drugiej strony – samodzielnie funkcjonuje kilkadziesiąt, a nawet kilkaset stoczni (w zależności od tego jakie kryterium wielkości przyjmujemy do uznania, że jest to stocznia morska). Przy czym rozwiązania te mają dynamiczny charakter i zmieniają się wraz ze zmianami w globalnym rozwoju sektora okrętowego.

Stopień koncentracji kapitału, jak wynika to z różnych informacji, nie wpływa bezpośrednio na wyniki finansowe stoczni. Trudności finansowe mają duże grupy kapitałowe, jak i samodzielnie działające stocznie.

Pomoc państwa dla stoczni jako czynnik konkurencyjności

Z analiz wynika, że państwa „okrętowe” powszechnie stosują różne formy pomocy dla stoczni. Pomoc ta polega głównie na:

- bezpośredniej pomocy finansowej w postaci subwencji państwowych,

- pomocy w realizowanych przedsięwzięciach inwestycyjnych (np. udogodnieniach w finansowaniu zakupu wyposażenia stoczni),
- pomocy w procesach restrukturyzacji stoczni (np. gwarancje rządowe na kredyty dla stoczni),
- zwolnieniach z podatków lub specjalnych systemach podatkowych,
- pomocy socjalnej dla zwalnianych pracowników,
- ubezpieczeniach kredytów eksportowych na specjalnych warunkach,
- udziale w finansowaniu badań,
- zwolnieniach celnych na importowane materiały lub urządzenia,
- zakupach statków przez rząd i inne.

Zakres wyżej wymienionych form pomocy dla stoczni jest różny w poszczególnych krajach i zmienia się w czasie. W poszczególnych krajach różna jest jednak polityka w zakresie przeznaczania środków państwa na pomoc dla stoczni. Niektóre kraje uważają za zasadne przeznaczanie pomocy tylko na restrukturyzację, inne stosują ją wyłącznie jako pomoc na bieżące funkcjonowanie stoczni. Przykładowo: Dania, Włochy, Holandia, Francja czy Wlk. Brytania pomagały stoczniom wyłącznie w zakresie bieżącego funkcjonowania, a nie stosowały pomocy na restrukturyzację (lub zamknięcie) stoczni.

Szczegółowa analiza pomocy państwa dla stoczni wykazuje dość zaskakujące prawidłowości.

Z analizy wynika, że najwięcej środków finansowych przeznaczają nie tylko w wielkościach bezwzględnych, ale także w relacji na jednego zatrudnionego kraje o największej obecnie produkcji okrętowej; krajami tymi są Niemcy i Włochy. Rodzi się więc pytanie, czy to właśnie pomoc państwa nie jest przyczyną (czynnikiem), która umożliwi realizację znacznej produkcji. Kraje posiadające mniej rozwinięty przemysł okrętowy albo mające niższy poziom gospodarczy, przeznaczają na pomoc dla stoczni mniej środków finansowych.

Kontynuacja tego procesu nieuchronnie prowadzi do utrzymania przemysłu okrętowego w krajach o znacznym potencjale okrętowym i jego upadku w krajach mniejszych. Drastycznie widać to w przypadku Grecji, Portugalii a także Belgii.

Syntetyczna ocena poziomu konkurencyjności polskich stoczni

Przewagę konkurencyjną można analizować między innymi przez ocenę słabych i mocnych stron. Z diagnozy sytuacji polskich stoczni wynika, że:

Mocne strony polskich stoczni to:

- duży potencjał produkcyjny,
- możliwość zaferowania statków po atrakcyjnych cenach,
- duża elastyczność w realizacji zamówień na stat-

ki, możliwość budowy statków bardzo zróżnicowanych w typie i wielkości,

- duże doświadczenie kadry i robotników w budowie statków,
- relatywnie do stoczni Unii Europejskiej niski koszt pracy,
- dobre zaplecze projektowe stoczni,
- duża liczba przedsiębiorstw produkujących konkurencyjnie wyposażenie okrętowe.

Słabe strony polskich stoczni to:

- realizacja kontraktów na statki stosunkowo mało złożone (podpisywane ostatnio kontrakty na budowę statków zapewne zmienią tę sytuację),
- wysoka specjalizacja produktowa, zwłaszcza w grupie statków o przewidywanym malejącym zapotrzebowaniu (tutaj również sytuacja ulega radykalnej zmianie),
- w większości stoczni wysokie koszty finansowania kontraktów,
- rezerwy nie wykorzystanego potencjału produkcyjnego w wielu stoczniach,
- wysoki stopień zużycia znacznej części majątku trwałego, niedostateczne wyposażenie wielu dziedzin produkcji, np. brak dużych komór do malowania, przestarzałe urządzenia spawalnicze,
- mała standaryzacja i unifikacja,
- starzejące się załogi stoczni, brak nowych kadr, „ucieczka od przemysłu okrętowego” młodych ludzi.

Podsumowując można stwierdzić, że rozwój polskiego przemysłu okrętowego, w aspekcie wzrostu ich konkurencyjności, będzie zależał przede wszystkim od:

- działań samych stoczni i przedsiębiorstw wyposażenia okrętowego zwiększających ich konkurencyjność,
- działań rządu wspomagających przystosowywanie się sektora do funkcjonowania w nowych warunkach,
- ogólnogospodarczych warunków funkcjonowania polskich przedsiębiorstw (kursy walut, stopa procentowa kredytów, dynamika procesów prywatyzacyjnych).

Jerzy Bieliński

PRZYPISY

- ¹⁾ „Journal of Ship Production” 1996 nr 2.
- ²⁾ Z kolei według danych Ocean Shipping Consultants z 1992 roku koszty pracy w przemyśle okrętowym wynosiły w Niemczech, Japonii i Norwegii po ok. 25 USD/godzinę, Korei Płd. ok. 11 USD/godzinę, na Tajwanie ok. 9 USD/godzinę. Najkorzystniejsze warunki mają Chiny około 1,5 USD na 1 godzinę.
- ³⁾ Perspektywy przemysłu okrętowego, wstępne rozważania, Bruksela, kwiecień 1997.

Tomasz Czapla

Zarządzanie strategiczne – podejście od podstaw

Rosnąca otwartość rynku pociąga za sobą wzrost konkurencji pomiędzy jego uczestnikami. Zwiększona intensywność konkurencji zmusza uczestników rynku do szukania aktywnych sposobów przeciwstawiania się rosnącej sile konkurentów, poprzez podnoszenie stopnia własnej konkurencyjności. Powszechnie uznawanym narzędziem takiego aktywnego podnoszenia stopnia własnej konkurencyjności jest zarządzanie strategiczne. Dlatego też firmy, które odczuwają zwiększony poziom konkurencji na swoim rynku, starają się sięgać po to narzędzie. Powyższa prawidłowość znajduje potwierdzenie w przeprowadzonych przeze mnie rozmowach z kadrą kierowniczą wyższego i średniego szczebla wielu polskich przedsiębiorstw. Jednakże w trakcie tych rozmów zaobserwowałem pewne zjawisko braku konsekwencji w postępowaniu moich rozmówców, wskazujące na istnienie swoistej luki organizacyjnej. Luka ta objawia się w tym, że generalnie wzrastającej świadomości zagrożenia konkurencyjnego polskich firm (i to zarówno przez konkurentów zagranicznych, jak i krajowych) i rosnącemu przekonaniu, o konieczności podjęcia działań mających na celu poprawę zdolności własnej firmy do konkurowania towarzyszy jednocześnie powszechne negowanie użyteczności zarządzania strategicznego jako narzędzia pozwalającego na podnoszenie stopnia własnej konkurencyjności.

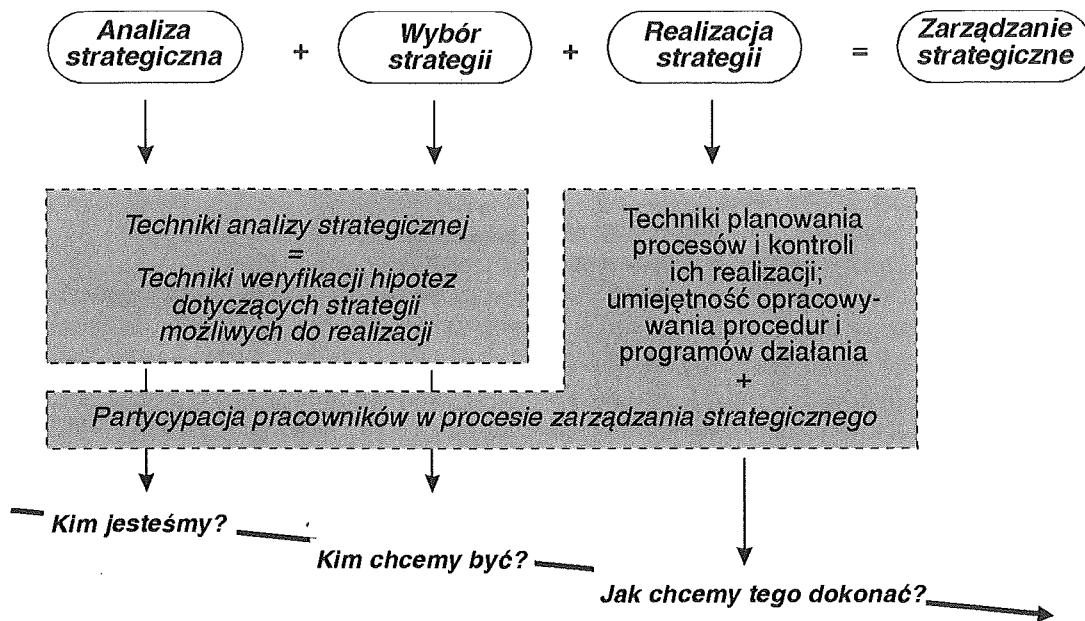
Próbując rozwikłać przyczyny pojawienia się tej luki organizacyjnej należy zwrócić uwagę, iż na zjawisko pod nazwą zarządzanie strategiczne można patrzeć dwojako: jako na jego treść oraz jako na jego proces.

Przyjmując pierwszy wzgląd – *treść* – można przyjąć, że w ramach zarządzania strategicznego daje się wydzielić dwa typy działań – takie, które służą formułowaniu i takie, które służą wdrażaniu strategii. Analizując rolę tak widzianego zarządzania strategicznego w osiąganiu przez organizację zdolności do konkurowania stwierdzić można, że narzędzi takiej konkurencyjności należy szukać we właściwym rozłożeniu akcentów między tymi dwoma typami działań. A zatem kluczową kwestią jest tu odpowiedź na pytanie, czy główny nacisk położyć na chronologicznie pierwszym typie działań – for-

mułowaniu strategii, starając się kreować nowe rozwiązania. Czy może kluczem do sukcesu jest skupienie się na drugim typie – wdrażaniu strategii, i szukaniu sposobów, jak zrobić lepiej to, co ktoś inny już wymyślił. Innymi słowy, czy szukać przewagi w wymyślaniu nowych strategii działania, czy też w odkrywaniu lepszych, bardziej skutecznych sposobów realizacji już istniejących.

Ważną kwestią jest tu określenie różnic w specyfice obu wymienionych wyżej typów działań. Przyjmując, że „*wdrażanie jest aktywnością następującą po formułowaniu*”¹⁾ zwrócić należy uwagę na głębsze, niż sama uprzedniość, różnice między tymi typami działań. Działania mające na celu sformułowanie strategii bliższe są w swym charakterze do twórczego rozwiązywania problemu. W działaniach tych dominują aspekty kreowania innowacyjności i perspektywa długookresowa. Działania mające na celu wdrożenie strategii bliższe są w swym charakterze wprowadzaniu zmiany organizacyjnej, gdzie wszystkie podstawowe podsystemy organizacji są tak modyfikowane, by współgrały z wytyczonymi celami strategicznymi i wspomagały ich realizację. W działaniach tych dominują aspekty szukania optymalizacji i perspektywa krótkookresowa.

Kolejną ważną kwestią jest określenie efektywności (skuteczności) skupienia się na każdym z dwu typów działań. Jako ilustracja posłużyć może opis zdarzenia zaczerpnięty z historii wojskowości. Jednego dnia wrogie wojska stoczyły dwie bitwy zakończone krańcowo różnymi rezultatami. Pierwsza bitwa odbyła się na otwartej przestrzeni, gdzie przeciwnicy ustawivszy swe wojska w szeregach ostrzelali się z małej odległości. Dziś może to wydawać się dziwne, lecz w XVIII wieku, kiedy miało miejsce to zdarzenie, był to powszechnie przyjęty sposób prowadzenia bitwy. Bitwa ta przyniosła zwycięstwo pierwszej armii, nazwijmy ją armią A. Armia B po poniesieniu dotkliwych strat wycofała się. Później tego samego dnia doszło do drugiej bitwy. Dowódca armii B zdecydował się rozstawić swoje siły w kilku punktach wzdłuż drogi i ostrzelawać wrogie siły z wnętrza domów i zza głązów. Jedyne, co mogła w tej sytuacji zrobić zaskoczona armia A, to kierować ogień na głązy i budynki, co ostatecznie okazy-



Rys. 1. Schemat procesu zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

wało się równie nieskuteczne jak próby szturmowania stanowisk wroga, właśnie przez niego opuszczanych. Druga bitwa przyniosła zdecydowane zwycięstwo armii B, która zadawszy przeciwnikowi znaczące straty, sama wyszła z tej bitwy bez większego szwanku²⁾.

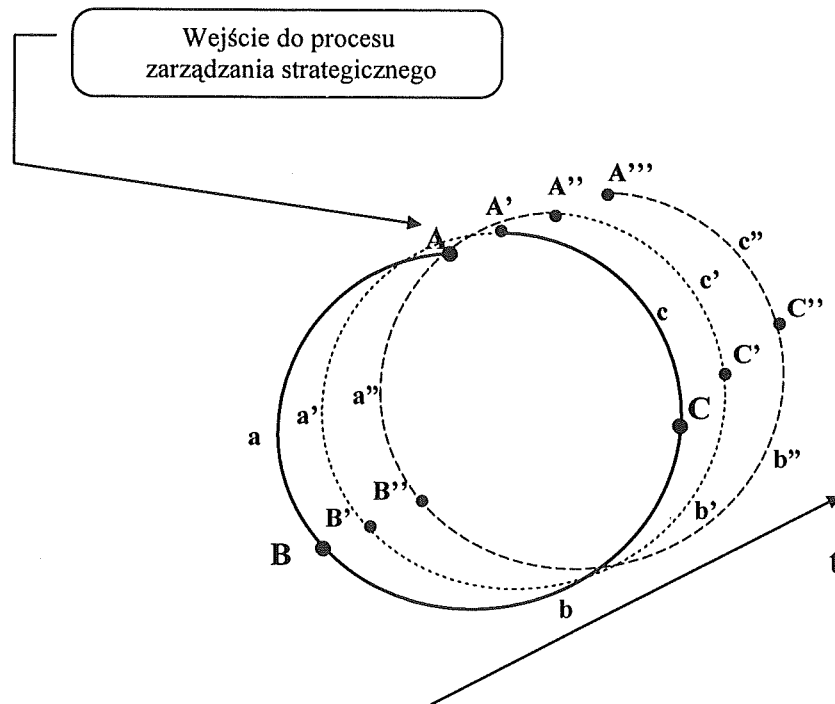
Jak zatem widać, sukces organizacji, rozumiany jako podniesienie jej stopnia konkurencyjności, zapewnić może skupienie się zarówno na jednym, jak i na drugim typie działań. Od czego zatem zależy decyzja, czy dana organizacja powinna starać się odnieść sukces koncentrując swoje działania na formułowaniu nowej czy też na wdrażaniu istniejącej strategii? Wydaje się, iż przyjęty wzgląd – treść zjawiska zarządzania strategicznego nie daje jasných podstaw, by jednoznacznie określić uwarunkowania takiej decyzji. Można by rzec, „to zależy”. Dlatego też chwilowo pytanie to proponuję pozostawić bez odpowiedzi.

Przyjmując drugi wzgląd – **proces** – można przyjąć, że w ramach zarządzania strategicznego daje się wydzielić trzy procesy składowe, a mianowicie: analizę strategiczną, wybór strategiczny oraz realizację strategii. Analizując rolę tak widzianego zarządzania strategicznego w osiąganiu przez organizację zdolności do konkurowania stwierdzić można, że narzędzi takiej konkurencyjności należy szukać we właściwym wkomponowaniu procesu zarządzania strategicznego w ogół procesów zachodzących w organizacji. Zatem kluczową kwestią jest tu odpowiedź na pytanie, jak uruchomić mechanizmy pozwalające na dokonywanie analizy strategicznej, wyboru i wreszcie na realizację wybranej strategii.

I znów ważną kwestią jest kreślenie różnic w specyfice wymienionych wyżej procesów składających się na proces zarządzania strategicznego. Po pierwsze, można zauważyć pewną logiczną sekwencję, w jakiej procesy te powinny zachodzić. Jeżeli przyjąć, że proces zarządzania strategicznego można sprowadzić do odpowiedzi na trzy podstawowe pytania: kim jesteśmy, kim chcemy być oraz jak chcemy tego dokonać, to logiczna sekwencja kroków składających się na proces zarządzania strategicznego powinna wynikać z logiki odpowiadania na kolejne pytania. Najpierw musimy odpowiedzieć na pytanie: kim jesteśmy, czyli jaka jest nasza pozycja strategiczna. Następnie możemy odpowiedzieć na pytanie: kim chcemy być, czyli jaką chcielibyśmy zajmować pozycję strategiczną w przyszłości. Dalej, znając naszą obecną pozycję i pożądaną przez nas przyszłą pozycję strategiczną, możemy odpowiedzieć na trzecie pytanie: jak tego chcemy dokonać, czyli jak pokonać wyznaczony w ten sposób dystans. Obrazuje to rysunek 1.

Po drugie, niezwykle istotną cechą procesu zarządzania strategicznego jest jego cykliczność. Cecha ta ma kluczowe znaczenie dla doskonalenia sposobu zarządzania organizacją przy wykorzystaniu narzędzia pod nazwą zarządzanie strategiczne. Doskonałość w ramach zarządzania strategicznego osiągana jest właśnie poprzez ciągłe powtarzanie. Obrazuje to rysunek 2.

Wracając do pozostawionego wyżej bez odpowiedzi pytania, to patrząc na zarządzanie strategiczne jak na proces, przestaje ono być aż tak kłopotliwe. To, od czego zależy decyzja, czy



- A – Proces analizy strategicznej.
- a – Powstałe w wyniku analizy strategicznej uwarunkowania oraz wytyczne co do możliwości dokonania wyboru strategicznego.
- B – Proces wyboru strategii.
- b – Powstałe w wyniku dokonania wyboru strategicznego wytyczne dla opracowania procedur i planów działania.
- C – Proces realizacji strategii.
- c – Powstałe w wyniku realizacji przyjętej strategii (osiągnięte cele) nowe uwarunkowania i nowy kontekst dla analizy strategicznej (A').

Rys. 2. Idea procesu zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

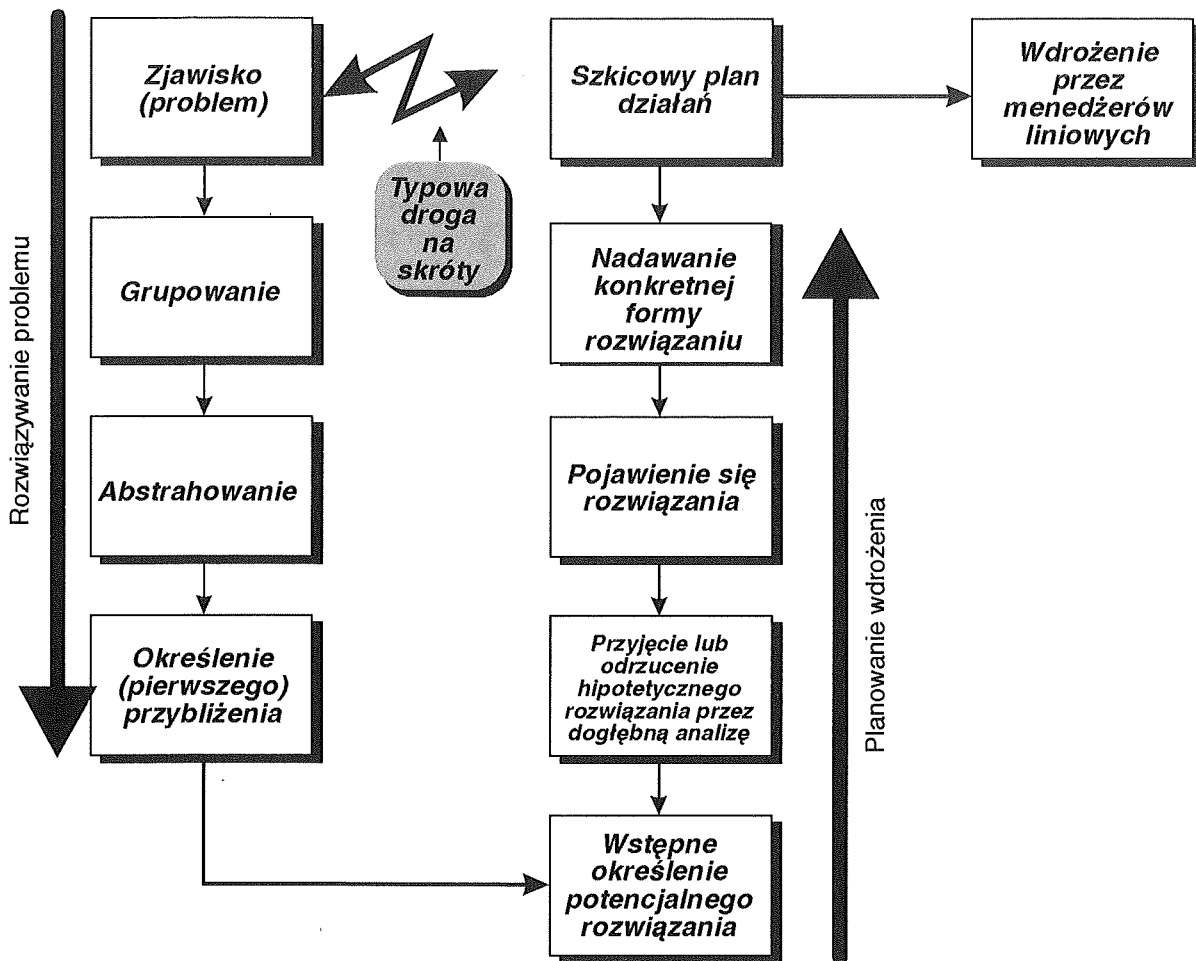
dana organizacja powinna starać się odnieść sukces koncentrując swoje działania na formułowaniu nowej lub też na wdrażaniu istniejącej strategii, staje się w sposób naturalny konsekwencją realizacji procesu zarządzania strategicznego. Podstawowym czynnikiem decyzyjnym jest tu dokonanie rzetelnej i jak najpełniejszej analizy obecnej pozycji strategicznej organizacji. Takie rozpoznanie pozycji zawiera bowiem w sobie wytyczne co do możliwych do osiągnięcia dla danej organizacji wyborów strategii oraz dróg jej realizacji. Tak więc wyniki analizy pozycji strategicznej organizacji pozwalają podjąć decyzję, czy organizacja chce odnieść sukces koncentrując swoje działania na formułowaniu nowej lub też na wdrażaniu istniejącej strategii.

Próbując dalej wyjaśnić przyczyny pojawienia się wspomnianej na wstępie luki organizacyjnej, należy zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię – myślenie strategiczne³⁾. Przez myślenie strategiczne rozumiem tu pewien charakterystyczny dla stratega sposób analizowania i rozwiązywania proble-

mów. W myśleniu takim wyróżnić można wiele etapów przedstawionych na rysunku 3.

W przedstawionym schemacie kluczową kwestią, ze względu na wspomniany wyżej paradoks jest to, co Ohmae nazywa „*typową drogą na skróty*”. Odzwierciedla ona, jego zdaniem, dość typową dla kadry kierowniczej, tendencję do zbyt szybkiego wyrokowania o pojawiających się problemach i automatycznego niejako przypisywania (pozwornie) dobrze rozpoznanemu problemowi gotowego rozwiązania. Porównując logikę powyższego schematu z opisanymi wcześniej dwoma sposobami patrzenia na zjawisko zarządzania strategicznego, można stwierdzić, iż zbytne skupienie się (a w szczególności wyłączenie skupienie się) na treści zarządzania strategicznego prowadzić może kierownictwo organizacji do pójścia drogą na skróty. Podczas gdy przejście wszystkich etapów myślenia strategicznego tożsame jest z ideą patrzenia na zjawisko zarządzania strategicznego jak na proces.

Prawdopodobnie w zbytnej skłonności kadry kierowniczej organizacji do pochopnego przypisywania



Rys. 3. Etapy w myśleniu strategicznym

Źródło: za OHMAE KENICHI, *The Mind of The Strategist* str. 20.

gotowych rozwiązań oraz w nadmiernym skoncentrowaniu się na treści zjawiska zarządzania strategicznego leży źródło wspomnianej wyżej luki. Treść zarządzania strategicznego jest bardziej widowiskowa i przez to z reguły lepiej oddziałuje na wyobraźnię. Niestety, treść strategii wdrożonych przez inne organizacje ma charakter indywidualny. Oznacza to, że wdrożone przez kogoś strategie, w minimalnym stopniu pozwalają się adaptować wprost do innych organizacji. Dlatego też droga na skróty w zarządzaniu strategicznym jest zwykle drogą donikąd i powodować może odrzucenie narzędzia jako nieużytecznego. Znacznie rozsądniejszą wydaje się skupienie na mniej spektakularnym i znacznie bardziej pracowitym procesie zarządzania strategicznego. Podejście takie do zarządzania strategicznego nazwać by można podejściem od postaw, lecz tylko wbudowanie procesów analizy, wyboru i realizacji strategii w ogół procesów zachodzących w organizacji zapewnić może powodzenie. Co więcej, takie wbudowanie w organizację procesu zarządzania strategicznego pozwala na

bardziej całościowe spojrzenie na zarządzanie organizacją. Takie całościowe spojrzenie jest efektem tego, że zarządzanie strategiczne jest narzędziem łączącym w sobie dwa światy: dzień dzisiejszy i przyszłość organizacji. Dlatego też narzędzie to, gdy jest poprawnie używane, pozwala na rzeczywiste i trwałe podnoszenie zdolności organizacji do konkurencyjności.

Tomasz Czapla

PRZYPISY

- 1) BOURGEOIS L.J. III i BRODWIN D.R., *Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon*. Strategic Management Journal 1984 vol. 5 s. 241.
- 2) Na podstawie: EGELHOFF W.G., *Great Strategy or Great Strategy Implementation – Two Ways of Competing in Global Markets*. „Sloan Management Review” zima 1993 s. 37–38.
- 3) OHMAE K., *The Mind of The Strategist. Business Planning for Competitive Advantage*. The Penguin Business Library. McGraw-Hill Book Company 1983 s. 15–21.

Autor jest asystentem w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Mirostław Krajewski

Zarządzanie i kontrola produkcji jako proces ciągłego podejmowania decyzji

Proces podejmowania decyzji polega na wyborze optymalnego wariantu i traktowanie go jako kierunku służący określonej celowi¹⁾. Wyróżniamy dwie fazy w procesie podejmowania decyzji:

- analiza wszystkich możliwych wariantów oraz wybór decyzji;
- zastosowanie praktyczne decyzji.

Przy podejmowaniu decyzji dotyczących przyszłości zawsze należy się liczyć z mniejszym lub większym ryzykiem, związanym choćby z konkurencyjnością celów i nieprecyzyjnością kryteriów oceny²⁾. Przedsiębiorstwo musi zdawać sobie sprawę, iż największe korzyści uzyskuje się przy największym stopniu ryzyka. Każdy menedżer podejmując decyzję musi się liczyć z ryzykiem osobowym, rzeczowym i prawnym (odpowiedzialność). Musi mieć świadomość ryzyka, ale i zdolność do jego podejmowania. Zdolność ta to nic innego, jak myślenie o lepszej przyszłości i działanie w celu osiągnięcia lepszej pozycji na rynku. Wyróżniamy cztery kategorie decyzji³⁾:

- decyzje operacyjne (bieżące) – celem ich jest uzyskanie maksymalnych korzyści w przedsiębiorstwie w zakresie polityki cen w stosunku do odbiorców produktu finalnego, program produkcji, poziomu zapasów itp., wiążą się one z zabezpieczeniem codziennych działań przedsiębiorstwa i są zgodne z decyzjami taktycznymi;
- decyzje taktyczne – wiążą się z podejmowaniem decyzji w średnim okresie czasu, tzn. od 6 do 8 miesięcy;
- decyzje strategiczne – można je określić jako formułowanie polityki w długim okresie czasu w przedsiębiorstwie – powyżej dwóch lat. Związane są one z produkowanymi przez firmę wyrobami bądź usługami, z rynkami zbytu, które zostały wybrane, z rozwojem i wzrostem działalności gospodarczej i ciągłym poszukiwaniem optymalnej rentowności;
- decyzje administracyjne – związane są ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Organizacją procesu pracy kapitału ludzkiego, siecią komunikacji i kierunków przekazywania informacji.

Inny podział decyzji w ramach prowadzenia działalności gospodarczej wynika z przyjętych miar służących określeniu efektów, które powstają w wy-

ku ich podjęcia. Można więc wyodrębnić trzy rodzaje decyzji:

- decyzje wyrażone w miarach naturalnych np. ilość, sztuka, liczba zatrudnionych, miary wyróżniające liczbę i wielkość komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa (m, kg, tony, metry itp.), (są to też wielkości bezwzględne);
- decyzje wyrażone w miarach bezwzględnych – służą określeniu wyników ekonomicznych, np. wielkość poniesionych kosztów, uzyskanej sprzedaży czy zysku netto;
- decyzje wyrażone w miarach względnych – wyrażające określoną relację (stosunek) między wielkościami ekonomicznymi lub badające ich strukturę.

Wynika z tego podziału jeszcze jedno kryterium, które należałoby przyjąć rozpatrując podjęte decyzje gospodarcze. Chodzi tutaj o decyzje finansowe (wyrażone w pieniądzu) oraz o decyzje niefinansowe (wyrażone w innych miarach niż pieniądz).

W każdej firmie można wyodrębnić charakterystyczne grupy problemów finansowych⁴⁾:

- sposób finansowania majątku potrzebnego do prowadzenia działalności;
- miejsca inwestowania;
- polityka zatrzymywania zysków.

W tym tle można mówić o decyzjach finansowych, rzutujących w istocie na funkcjonowanie całej firmy, np.:

- wielkość i struktura majątku firmy,
- okres, na jaki majątek będzie potrzebny,
- wielkość i struktura kapitału,
- koszt alternatywnych sposobów finansowania,
- wielkość dywidend zatrzymanych w relacji do zysku.

Wynika z tego, że podstawą wszystkich decyzji powinna być ciągła dbałość o zachowanie równowagi między poziomem ryzyka a oczekiwanymi dochodami.

Najbardziej ogólny jest podział decyzji na kierownicze i niekierownicze⁵⁾. Decyzje kierownicze są związane z realizacją funkcji kierowniczych, skierowane są na działanie innych ludzi, podejmowane w ramach formalnie przyznanym uprawnień decyzyjnych, których zasięg uzależniony jest od szerokości kierowania i stopnia decentralizacji zarządzania. Treść decyzji kierowniczych związana jest z:

- wyznaczeniem celów i kierunków działania organizacji (decyzje w zakresie funkcji planowania),
- wyborem sposobów realizacji celów i kierunków działania oraz tworzenia struktur organizacyjnych (decyzje w zakresie funkcji organizowania),
- wyborem sposobów skłaniania uczestników organizacji do działania w celu realizacji założonych celów (decyzje związane z funkcją motywowania),
- wyborem sposobów kontroli realizacji przyjętych celów oraz z wyborem sposobu wykorzystania wyników kontroli (decyzje związane z funkcją kontroli).

Biorąc pod uwagę różne podziały decyzji, należy stwierdzić, że najważniejszy jest podział na⁶⁾:

- decyzje strategiczne;
- decyzje bieżące.

W tablicy nr 1 zostały przedstawione cechy szczególne, które charakteryzują wyżej wymienione decyzje, a na schemacie nr 1 został przedstawiony algorytm, który pokazuje, w jaki sposób przebiega proces zarządzania w przedsiębiorstwie. Jest on „przepisem” dla zarządzających w firmie, w jaki sposób zarządzać procesem produkcyjnym w przedsiębiorstwie.

Kontrola zarządzania jest to proces, w którym kierujący (zarządzający firmą) wskazują możliwości uzyskania środków finansowych do realizacji celów przedsiębiorstwa⁷⁾.

Każdy menedżer powinien dysponować informacjami, jakie mu są potrzebne do pomiaru wydajności przedsiębiorstwa. Informacje te powinien otrzy-

mywać na tyle wcześniej, by poczynić zmiany konieczne z punktu widzenia pożądaných celów⁸⁾.

Kontrolę zarządzania możemy rozumieć jako system pilotażu w przedsiębiorstwie⁹⁾. Struktura procesu pilotażu składa się z następujących części:

- zdolności do kontrolowania zmian w systemie operacyjnym (działań bieżących) w przedsiębiorstwie;
- umiejętności do praktycznego zastosowania (wykorzystania) informacji finansowych i niefinansowych związanych z działalnością firmy w okresie przeszłym dla podejmowania decyzji gospodarczych w okresie przyszłym;
- umiejętności szybkich zmian w zakresie modyfikacji zarówno procesu produkcyjnego, technologii, jak i również innych zmian, które się z tymi procesami wiążą, np. zaopatrzenie (zbyt itp.);
- umiejętności firmy do stałych (niezmiennych) zachowań w stosunku do zmian zachodzących na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Kontrolę zarządzania przeprowadza się w przedsiębiorstwie w długim i krótkim okresie czasu¹⁰⁾.

W długim okresie czasu (powyżej 1 roku) dotyczy ona planowania strategicznego. Polega na weryfikacji przyjętych celów strategicznych, poniesionych wydatków w dłuższym okresie czasu oraz wydatków związanych z finansowaniem działalności gospodarczej ze źródeł własnych.

W krótkim okresie czasu (do 1 roku) jest to tzw. kontrola menedżerska. Polega na bieżącym kontro-

lowaniu budżetu firmy z punktu widzenia gromadzenia i wydatkowania środków finansowych. Do jej zadań należy również kontrola pracowników, badania efektywności gospodarczej firmy oraz prowadzenie stałej oceny poprzez system analiz ogólnych i szczegółowych. Można powiedzieć, że dotyczy ona efektów i przyjętych celów związanych z obiegiem pieniężnym.

W kontroli zarządzania wyróżniamy najczęściej cztery podstawowe fazy, które wynikają z definicji funkcji kontroli. Są to¹¹⁾:

- ustalenie stanu faktycznego,
- ustalenie stanu, wynikającego z dokumentacji, ewidencji księgowej,
- porównywanie tych dwóch stanów, w celu ustalenia zgodności bądź niezgodności (różnic i odchyleń),
- wyjaśnienie przyczyn i skutków niezgodności porównywanych stanów i ustalenie wniosków (organizacyjnych, osobowych, rzeczowych, dyscyplinarnych i karnych) zmierzających do

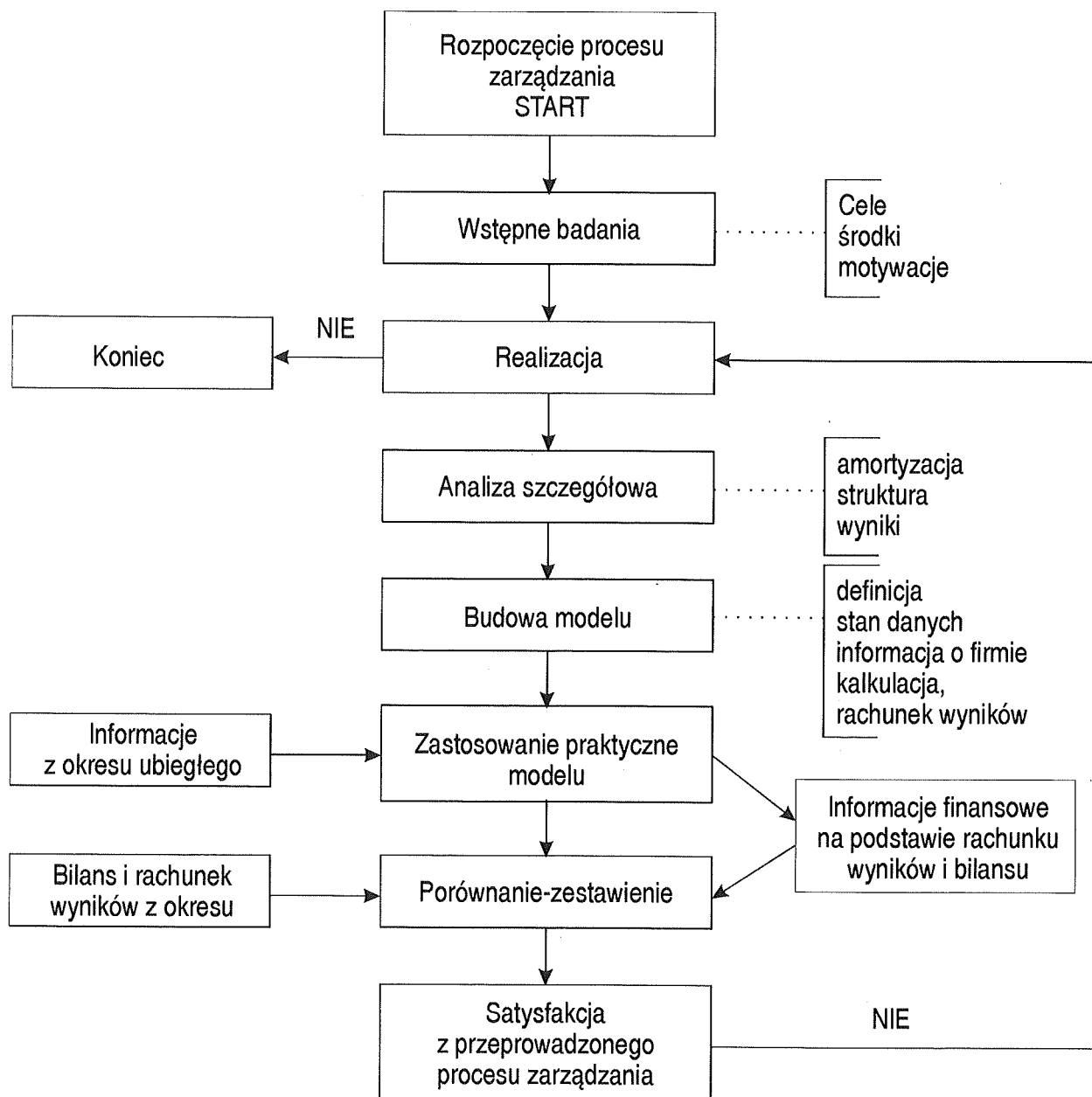
Tab. 1. Charakterystyka decyzji strategicznych i bieżących

Kryterium określające decyzje	Decyzje strategiczne	Decyzje bieżące
Przepływy materialne, finansowe i informacji	globalne	wycinkowe
Okres działania	długookresowe	krótkookresowe
Zagrożenia	słabe	silne
Rozmiary, płaszczyzna działania	wielostronne	jednostronne
Otoczenie	zmiennie	stałe
Czas	fakultatywne	obligatoryjne
Cele	wiele celów	jeden podstawowy, jasny
Informacja	złożona, dotycząca wielu problemów, syntetyczna	szczegółowa, szeroka, kończąca, ostateczna
Struktura	słaba	silna
Modele	skojarzenie różnych faktów, charakter skokowy	postać algorytmiczna, krok po kroku
Poziom	na wysokim szczeblu dotyczącym misji firmy, celów ogólnych	zmienność szczebli np. wysoki-niski-wysoki
Natura	przyszłość przedsiębiorstwa	działania bieżące

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A.CH. MARTINET, *Strategie*, Vnibert Gestion Paris 1983, s. 15.



Schemat 1. Algorytm procesu zarządzania przedsiębiorstwem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. LAUZEL, R. TELLER, *Controle de gestion et budgets*, Sirey Paris 1986, s. 280.

usunięcia usterek, uchybień lub nadużyć oraz podjęcia środków, które eliminowałyby je w przyszłości.

Przedsiębiorstwo jako system jest pod kontrolą jeżeli¹²⁾:

- misja firmy, tzn. cele główne oraz cele szczegółowe (wyrażone w postaci liczb dla danego horyzontu czasowego), będą zdefiniowane dla całego przedsiębiorstwa oraz jego podsystemów;
- przyjęte warianty działalności gospodarczej firmy (kryteria zarządzania, kryteria pomiaru efektów działania podsystemów i zarządzających), będą znane i skorelowane z celami przedsiębiorstwa oraz możliwymi dostępnymi środkami.

Kontrola zarządzania w przedsiębiorstwie wykorzystuje w swoim procesie diagnostykę oraz analizę ekonomiczną, a w jej ramach – analizę finansową.

Kompleksowa analiza finansowa powinna dać odpowiedź na trzy podstawowe pytania¹³⁾:

- czy i jaka jest struktura środków finansowych (własnych i obcych) zaangażowanych w przedsiębiorstwie?;
- czy przedsiębiorstwo dysponuje dostateczną samodzielnością finansową?;
- jaka jest relacja pomiędzy celami biznesu, a celami społecznymi w przedsiębiorstwie?

Przeprowadzone operacje analityczne w procesie kontroli zarządzania dotyczą¹⁴⁾

- stosowania narzędzi analizy finansowej związanych z:
 - ▲ badaniem danych bilansowych oraz sprawozdań finansowych,
 - ▲ prowadzeniem analizy wskaźnikowej,

▲ opracowywaniem bilansów i rachunków wyników;

● interpretacji i oceny wskaźników ekonomicznych oraz zestawień danych liczbowych w postaci tablic analitycznych dotyczących równowagi finansowej przedsiębiorstwa, wyników ekonomicznych, struktury i wielkości poniesionych kosztów, struktury i efektywności pracy itp.;

● sformułowania końcowej syntezy obserwacji działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, jako wynik dokonanych działań analitycznych;

● zapisania na podstawie przeprowadzonych badań możliwości rozwojowych firmy, jej perspektyw z punktu widzenia wzrostu gospodarczego oraz wskazania przyszłych rozwiązań finansowych i niefinansowych.

W porównaniu z operacjami audytorskimi w przedsiębiorstwie diagnostyka dotyczy:

● przygotowania i rejestracji źródeł informacji zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych;

● stworzenie bazy danych o sytuacji w firmie wskazując na:

▲ symptomy lub syndromy trudności w przedsiębiorstwie, nazywane diagnostyką kryzysu,

▲ mocne i słabe strony firmy, co nazywa się tzw. diagnostyką kontrolną;

● analizy wyjaśniającej przyczyny występujących trudności w przedsiębiorstwie oraz wskazania jego atutów i zalet;

● prognozyki na przyszłość oraz rekomendacji przedsiębiorstwa jako całości.

Można więc powiedzieć, że diagnostyka jest podstawą przeprowadzonych w przedsiębiorstwie badań analitycznych. Bez stworzenia prawidłowej diagnozy niemożliwe jest szczegółowe przeanalizowanie aspektów finansowych i niefinansowych, które miały miejsce w firmie w przeszłości oraz wskazanie kierunków wzrostu i rozwoju, czyli przyszłości przedsiębiorstwa. Wzrost i rozwój działalności gospodarczej są warunkiem koniecznym do realizacji celów, jakimi kierują się wszystkie podmioty zaangażowane w firmie.

W przedsiębiorstwie wyróżniamy następujące rodzaje badań działalności gospodarczej¹⁵⁾:

● badania strategiczne – dotyczące firmy oraz jej otoczenia;

● badania organizacyjne – dotyczące analizy struktury organizacyjnej i procedur obowiązujących w firmie;

● badania społeczne – dotyczą:

▲ oceny kwalifikacji pracowników oraz efektów wykonywanej przez nich pracy,

▲ oceny zdolności kierowniczych szefów komórek organizacyjnych z punktu widzenia zarządzania grupą ludzi lub zespołami ludzkimi oraz zapobiegania konfliktom międzyludzkim,

▲ wytyczanie spójnych celów przedsiębiorstwa i projektów jego działalności z całą ich złożonością;

● badania techniczno-ekonomiczne mają na celu poprawę efektywności procesu produkcyjnego oraz zdolności przedsiębiorstwa do szybkiej zmiany pro-

filu produkcji w wyniku zmian popytu i podaży na rynku i ciągle zmieniającej się technologii;

● badania marketingowe – wiążą się z możliwościami firmy, jeśli chodzi o zmieniające się potrzeby rynku, oraz efektywnym wykorzystaniem metod marketingowych w aktywności handlowej;

● badania finansowe – związane są z możliwościami przedsiębiorstwa do uzyskania określonych wyników finansowych na poziomie satysfakcjonującym wszystkie podmioty związane z przedsiębiorstwem.

W powyższym artykule wskazano na istotę zarządzania procesem produkcyjnym w przedsiębiorstwie oraz na konieczność kontrolowania tego procesu. Współdziałanie to wykorzystuje w sposób racjonalny posiadany przez firmę majątek oraz uaktywniający go kapitał ludzki. Aktywność kapitału ludzkiego można zwiększać poprzez ciągłe jego motywowanie. Chodzi tu o stosowanie określonych bodźców (motywatorów), które wpływają na zmianę stopnia zaspokojenia potrzeb podwładnych w zależności od osiągniętych przez nich wyników¹⁶⁾. Bodźce możemy podzielić na:

● płacowe – płace stałe, płace ruchome (dodatki, nagrody, premie) oraz,

● pozapłacowe – dotyczące wykonawcy (afiliacyjne, współzawodnictwo, oceny efektów, system wyróżnień) i dotyczące pracy (partycypacja, autonomia w realizacji zadań, udział w zarządzaniu, podział zadań).

Są one warunkiem prawidłowego zarządzania kapitałem ludzkim w celu osiągnięcia zamierzonych efektów przez właścicieli przedsiębiorstwa, np. uzyskanie płynności finansowej umożliwiającej wypłacalność firmy.

Miroslaw Krajewski

PRZYPISY

¹⁾ Por. Ch.T. HONGREN, *Comptabilite analytique de gestion*, HRW LTEE Montreal 1977, s. 4-5.

²⁾ Por. J. PENC, *Strategia zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet W-wa 1994, s. 38.

³⁾ Por. A.Ch. MARTINET, *Strategie*, Vnibert Gestion Paris 1983, s. 13.

⁴⁾ Por. pr. zbiorowa pod red. J. KOWALCZYKA, *Finanse firmy*, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania Warszawa 1993, s. 8.

⁵⁾ Por. A. CZERMINSKI, M. CZERSKA, B. NOGALSKI, R. RUTKA, *Organizacja i Zarządzanie*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego 1993, s. 130.

⁶⁾ Por. A.Ch. MARTINET, *Strategie...*, op.cit., s. 15.

⁷⁾ Por. M. GERVAIS, *Controle de gestion et strategie de l'entreprise*, Tom I Economica Paris 1991, s. 17.

⁸⁾ Por. P.F. DRUCKER, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 149.

⁹⁾ Por. P. LAUZEL, R. TELLER, *Controle de gestion et budgets*, Sirey Paris 1986, s. 46.

¹⁰⁾ Por. A. BURLAND, C. SIMON, *Analyse des couts et controle de gestion*, Vnibert Paris 1985, s. 218.

¹¹⁾ Por. M. KLIMAS, *Kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, PWE Warszawa 1971, s. 103.

¹²⁾ Por. Henri BOUGNIN, *La controle de gestion*, Presses Universitaires de France Paris 1986, s. 24-25.

¹³⁾ Por. D. ROUX, *Analyse economique et gestion de l'entreprise* Dunod 1988, s. 187.

¹⁴⁾ Por. E. COKEN, *Analyse financiere*, Economica Paris 1990, s. 76-79.

¹⁵⁾ Por. E. COKEN, *Analyse...*, op.cit., s. 305.

¹⁶⁾ Por. A. CZERMINSKI, M. CZERSKA, B. NOGALSKI, R. RUTKA, *Organizacja...*, op.cit., s. 100-103.

Ewa Siemińska

Zarządzanie majątkiem trwałym przedsiębiorstw w okresie transformacji

Artykuł jest próbą przedstawienia wyników badań będących kontynuacją prac nad zachowaniem się przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarki obejmujących lata 1990–1994, a prowadzonych przez zespół badawczy pod kierunkiem naukowym prof. dr. hab. Stanisława Sudoła¹⁾. Ostatnie badania miały umożliwić uzupełnienie bogatego materiału faktograficznego z lat 1990–1994 o kolejne trzy lata, tzn. 1995–1997. Ich przedmiotem są problemy związane z zarządzaniem zasobami majątkowymi i finansowymi przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarki polskiej.

Podstawowym celem podjęcia prac badawczych było poznanie postaw i zachowań przedsiębiorstw w wyżej wymienionych dziedzinach w okresie transformacji systemowej gospodarki oraz – na ile będzie to możliwe – poznanie i ocena przyczyn tych zachowań.

Warto zaznaczyć, iż prezentowane wyniki zostały opracowane na podstawie bogatego materiału – tak ilościowego (sprawozdania statystyczne), jak i jakościowego (badania ankietowe) zebranego w około 30 jednostkach gospodarczych działających na terenie województw: bydgoskiego, toruńskiego oraz wrocławskiego na przestrzeni lat 1990–1997.

Podstawowa próba badawcza obejmowała około 30 – zróżnicowanych tak pod względem profilu produkcji, jak i wielkości oraz formy organizacyjno-prawnej i kondycji finansowej – przedsiębiorstw. Liczba poddanych analizie podmiotów gospodarczych wynikała z faktu, iż dla zachowania ciągłości i jednorodności próby badawczej wykorzystano zebrane materiały tylko w odniesieniu do tych przedsiębiorstw, dla których zespół badawczy posiadał kompletny zbiór informacji empirycznych.

Pod względem formy organizacyjno-prawnej *gros* jednostek (ponad 54%) to spółki prawa handlowego, a przede wszystkim spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki akcyjne. Prawie co trzecie badane przedsiębiorstwo ma status podmiotu państwowego, a co dziesiąte związało się z kapitałem zagranicznym.

Natomiast pod względem wielkości analizowanej grupy jednostek mierzonej wielkością zatrudnienia

dominują stosunkowo duże firmy liczące od 500 do 1000 osób (około 32%) oraz powyżej 1000 osób (28% badanych firm).

Główne założenia i hipotezy badawcze:

■ Zakłada się, że podejmowane w okresie transformacji, tj. w latach 1990–1997, decyzje rozwojowe i finansowe przedsiębiorstw były bardzo różnorodne w zależności od warunków działania firm na rynku.

■ W trudnym okresie przekształceń gospodarki nie wszystkie rozwiązania systemowe (np. ulgi inwestycyjne czy też możliwość stosowania metody amortyzacji przyspieszonej) sprzyjały strategii rozwojowej przedsiębiorstw.

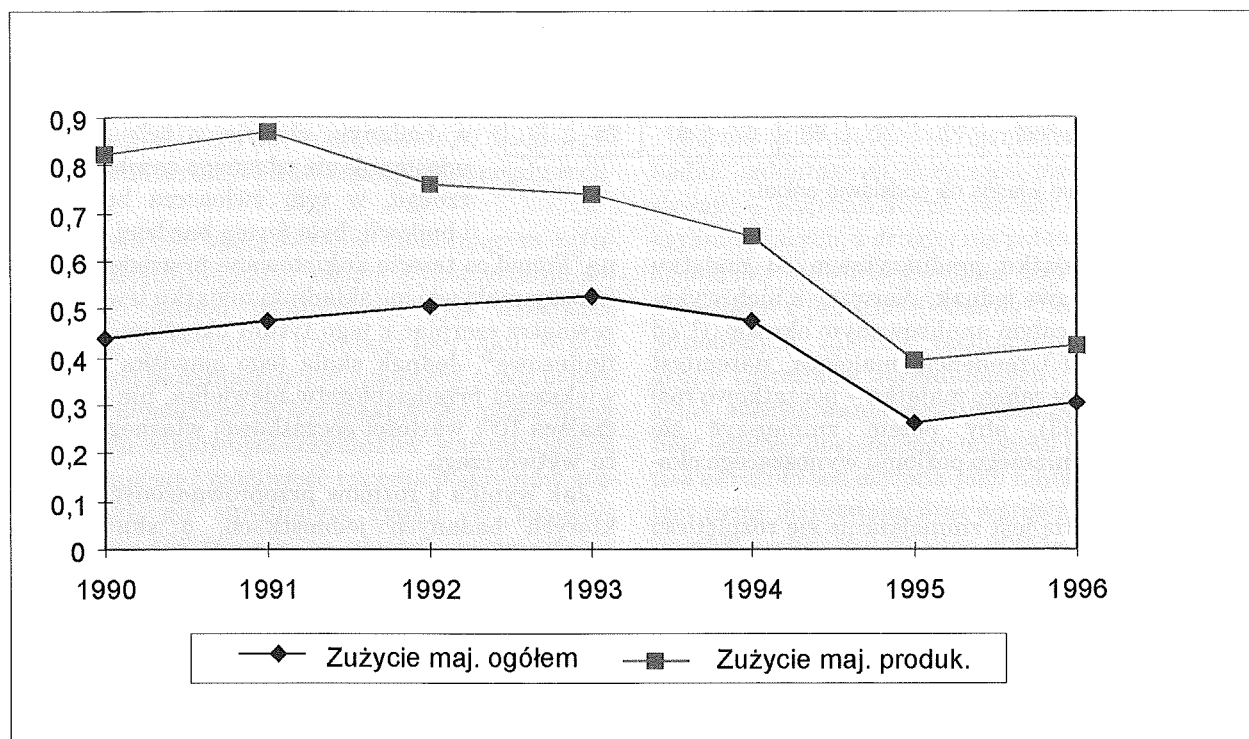
■ Chcąc przede wszystkim zachować swoją pozycję na rynku, firmy były często zmuszone do podejmowania bardzo różnych decyzji dostosowawczych, m.in. w zakresie działalności inwestycyjnej oraz majątkowo-finansowej. Przy czym ich skuteczność zależała zarówno od wewnętrznych, jak i zewnętrznych warunków działania.

Istota podjętego tematu badawczego została całkowicie potwierdzona przez menedżerów badanych podmiotów gospodarczych, gdyż – z jednym tylko wyjątkiem – wszyscy podkreślali występowanie różnych czynników ograniczających możliwości rozwojowe kierowanych przez siebie firm. Do najistotniejszych zaliczyli oni – i co ciekawe, podobnie jak w badaniu ankietowym przeprowadzonym w roku 1995 – brak kapitału (ponad 27% ankietowanych uznało ten czynnik za najistotniejszy) oraz dotychczasową formę własności swojego przedsiębiorstwa (około 14% badanych).

Unowocześnienie potencjału wytwórczego polskich przedsiębiorstw jest obecnie jednym z głównych determinantów możliwości rozwojowych gospodarki. Toteż niezwykle istotne stają się procesy szeroko pojętego zarządzania posiadanym potencjałem, w tym również majątkiem trwałym, poczynając od pozyskiwania, poprzez alokację, a kończąc na gospodarowaniu składnikami aktywów długoterminowych firmy.

Analiza stopnia zużycia potencjału technicznego pozwala na sformułowanie kilku istotnych wniosków. Po pierwsze, wyniki przeprowadzonego bada-

Rys. 1. Poziom zużycia majątku trwałego badanych przedsiębiorstw w latach 1990–1996



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów sprawozdawczych badanych jednostek.

nia potwierdzają – w odniesieniu do objętej nim grupy przedsiębiorstw – występowanie, pomimo korzystnej tendencji spadkowej, stosunkowo wysokiego poziomu zużycia całego zasobu majątku, a zwłaszcza jego części bezpośrednio produkcyjnej.

W badanym okresie nastąpiło zmniejszenie stopnia zużycia zarówno majątku ogółem, jak i bezpośrednio produkcyjnego, z około 44% (dla majątku ogółem) i 82% (dla maszyn i urządzeń oraz środków transportu) w 1990 r. do odpowiednio 30% i 42% w roku 1996 (rys. 1). Jak jednak wykazały przeprowadzone badania ankietowe, tę niewątpliwie korzystną zmianę osłabiał w badanych firmach przede wszystkim niedostatek własnych środków na dostateczne sfinansowanie odnowy posiadanego zasobu technicznego. Na ten czynnik – jako najdotkliwszy – wskazywało aż 60% respondentów, natomiast tylko co piąty uważał, iż w jego firmie nie występuje problem nadmiernej dekapitalizacji majątku. Ciekawe jest również stwierdzenie, że reprodukcja zasobów produkcyjnych winna być – zdaniem zdecydowanej większości badanych jednostek (około 89%) – sfinansowana ze środków własnych, pochodzących głównie z odpisów amortyzacyjnych oraz wygenerowanego zysku.

O zmniejszającym się udziale kapitału obcego w finansowaniu działalności zarówno bieżącej, jak i inwestycyjnej badanych jednostek świadczy między innymi stały wzrost udziału kapitału własnego w ich kapitale całkowitym. Na przestrzeni siedmiu

ocenianych lat omawiany wskaźnik wzrósł z 11,2% w 1990 r. do 72,2% w roku 1996. Świadczy to z pewnością o umacnianiu się stabilizacji finansowej przedsiębiorstw, ale z drugiej strony o ich niechęci do korzystania często ze zbyt drogiego kapitału obcych. Zwłaszcza ten drugi czynnik ma swoje uzasadnienie w jeszcze nie tak dawnych złych doświadczeniach przedsiębiorstw kredytujących swoją działalność statutową.

W tym miejscu warto także zaznaczyć, iż badane przedsiębiorstwa w latach 90. nie wykorzystywały w pełni posiadanych zdolności produkcyjnych, gdyż poziom ten w analizowanym okresie nie przekraczał około 77–78% tych możliwości. Szacunkową ocenę wykorzystania zdolności produkcyjnych w latach 1990–1996 określona przez ankietowane firmy prezentuje tabela 1.

Wynika z niej, iż w badanej grupie przedsiębiorstw pod koniec 1996 roku poziom ten zbliżył się do stanu wyjściowego (tj. z roku 1990), określonego przez oceniane podmioty na około 77–78% posiadanych zdolności produkcyjnych. Można zatem stwierdzić, iż przy pełnym wykorzystaniu potencjału technicznego analizowanych podmiotów i podobnym do dotychczasowego stopniu reprodukcji majątku jego stan techniczny byłby z pewnością gorszy od obecnego.

Po drugie, w całym okresie objętym badaniem (1990–1996) utrzymywał się – charakterystyczny również dla całej gospodarki – wyższy poziom stop-

Tab. 1. Szacunkowy poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych badanych przedsiębiorstw w latach 1990–1996 (%)

Lata	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Poziom wykorzystania zdolności produkcyjnej	78	70	66	67	67	75	77

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

nia zużycia majątku produkcyjnego od majątku ogółem. Co ciekawe jednak, pierwszy z nich wykazywał w prawie całym analizowanym okresie (tj. od 1990 do 1995 r.) tendencję malejącą, natomiast drugi – dotyczący całego majątku – początkowo rósł (lata 1990–1993), aby potem zmniejszyć się w 1995 r. do najniższego poziomu wynoszącego około 26,4%.

Kolejną kwestią jest zmniejszanie się rozpiętości krzywych obrazujących poziom zużycia majątku ogółem oraz majątku bezpośrednio produkcyjnego. Zjawisko to niewątpliwie ma również swój związek ze strukturą posiadanego potencjału technicznego badanych przedsiębiorstw.

Otóż w latach 1990–1996 prawie dwukrotnie zwiększył się udział urządzeń technicznych oraz środków transportu w rzeczowych składnikach majątku trwałego (z 22,3% na początku badanego okresu do 40,3% w ostatnim roku objętym badaniem 1996) na niekorzyść budynków i budowli, co jest oczywiście zjawiskiem bardzo pozytywnym, świadczącym o dążeniu jednostek do racjonalizacji własnego majątku. Działania te polegały głównie

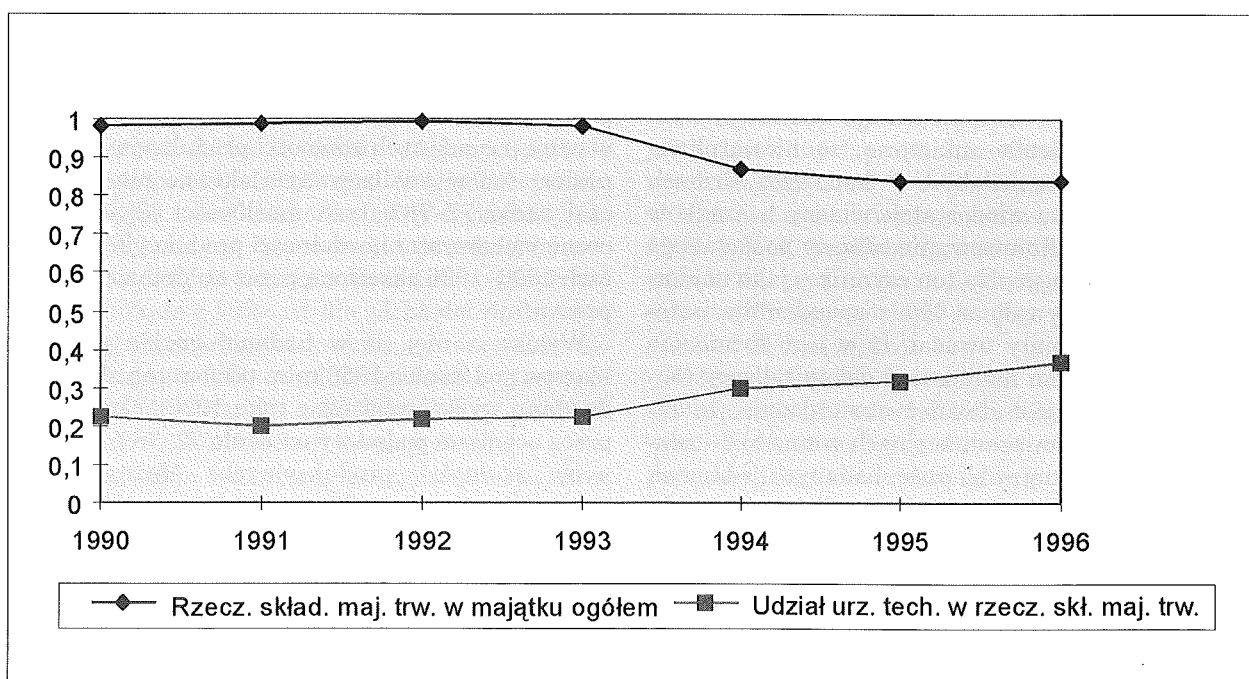
na sprzedaży składników majątku lub też dzierżawie (leasingu) zbędnych lub nadmiernych składników aktywów długoterminowych. O ile ta pierwsza forma miała bardzo ograniczony zasięg w badanym okresie, o tyle odpłatne udostępnianie własnego zasobu technicznego, w tym zwłaszcza budynków i budowli, było formą bardziej popularną. Ponad co trzecie ankietowane przedsiębiorstwo udostępniało własne składniki majątku trwałego na zewnątrz czerpiąc z tego tytułu określone korzyści finansowe²⁾. Jednak skala tego zjawiska była dla większości przedsiębiorstw niewielka, nie przekraczająca 10% wartości początkowej własnego aparatu wytwórczego.

Jak wynika z rozmów przeprowadzonych w niektórych badanych jednostkach, o skuteczności i opłacalności działań mających na celu racjonalizację posiadanych zasobów technicznych decyduje wiele czynników, ale przede wszystkim:

- stan techniczny i przydatność (atrakcyjność) oferowanych obiektów, a w przypadku gruntów ich lokalizacja,
- uporządkowanie (bądź też nie) spraw własnościowych,
- ewentualna konieczność uzyskania zgody organu założycielskiego na podjęcie omawianych działań.

Warto dodać, że zakres dokonywanych przedsięwzięć (sprzedaży i innych) obejmował zarówno składniki produkcyjne, jak i nieprodukcyjne posiadane-

Rys. 2. Struktura środków trwałych badanych przedsiębiorstw w latach 1990–1996



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów sprawozdawczych badanych jednostek.

go majątku (np. ośrodki czasowe) a także grunty badanych przedsiębiorstw.

Konkludując, można stwierdzić, iż przedstawione wcześniej pozytywne zmiany w poziomie zużycia majątku badanych przedsiębiorstw są wynikiem z jednej strony jego unowocześnienia, z drugiej zaś zmian strukturalnych posiadanego potencjału technicznego.

W latach 90. zdecydowanie dominującym czynnikiem determinującym poziom wykorzystania posiadanego zasobu technicznego była możliwość sprzedaży wytworzonej produkcji na rynku. W prowadzonych badaniach popyt zgłaszany przez potencjalnych konsumentów był traktowany przez firmy jako jeden z głównych czynników warunkujących utrzymanie się i możliwość rozwoju podmiotów gospodarczych na określonym rynku. W znacznie mniejszym zaś stopniu na poziom wykorzystania potencjału technicznego wpływały takie tradycyjne czynniki, jak: struktura i stopień wyposażenia oraz stan techniczny angażowanego aparatu wytwórczego. Zatem poziom wykorzystania majątku kształtował się przede wszystkim w zależności od tego, jak skutecznie firma realizuje – tak charakterystyczną dla okresu transformacji – orientację rynkową w ramach prowadzonej działalności.

Do oceny wykorzystania rzeczowych składników majątku trwałego posłużono się wypadkową dwóch wielkości: wartości przychodów ze sprzedaży towarów i produktów oraz wartości netto posiadanych środków trwałych ogółem (tab. 2).

W pierwszych czterech latach analizowanego okresu występowała tendencja rosnąca omawianej relacji. Wskaźnik produktywności majątku trwałego badanych firm zwiększył się ponaddwukrotnie pod koniec 1994 r. w porównaniu z rokiem 1990 i osiągnął najwyższy poziom ponad 2,5 punktu, co oznacza, iż z każdej zaangażowanej jednostki zasobów produkcyjnych uzyskano ponad 2,5-krotnie większą wartość przychodu ze sprzedaży swoich towarów i usług. W kolejnych dwóch latach ob-

jętych badaniem (1995–1996) zanotowano zmniejszenie dynamiki wzrostu poziomu omawianej relacji, ale przez cały czas utrzymuje się ona na stosunkowo wysokim poziomie w porównaniu z rokiem bazowym, tzn. 1990 (tab. 2).

Bardzo interesujące są również uzyskane wyniki badań ankietowych dotyczące problemu z jednej strony – wspomnianych wcześniej – czynników ograniczających, z drugiej zaś pobudzających przedsiębiorców do inwestowania związanego przede wszystkim z procesami odnowy i zmiany struktury posiadanych zasobów technicznych. Otóż wśród grupy czynników stymulujących decyzje inwestycyjne zdecydowanie najistotniejszym jest konieczność odnowy posiadanego majątku (40% respondentów określiło ten czynnik jako najbardziej pobudzający firmę do rozwoju) oraz wprowadzenia na rynek nowych produktów (kolejne 20% badanych podmiotów).

Opinię tę badane jednostki potwierdziły także określając bliżej charakter wprowadzonych w latach 1990–1996 znaczących innowacji. Ponad 62% przedsiębiorców przyznało, że dotyczyły one głównie technologii wytwarzania oferowanych produktów i świadczonych usług oraz aktywizacji sprzedaży, a zatem tych sfer swojej działalności, które wymagają zasadniczej zmiany przy przechodzeniu z gospodarki centralnie sterowanej do gospodarki rynkowej.

Powyższe informacje świadczą o zmianie postaw badanych przedsiębiorstw w pierwszej połowie lat 90. w porównaniu z okresem poprzedzającym proces przechodzenia do gospodarki rynkowej. Coraz większego znaczenia nabierają problemy trafności i atrakcyjności tak cenowej, jak i jakościowej oferty rynkowej podmiotów działających na określonym rynku. Bowiem od racjonalności i efektywności podejmowanych decyzji długo- i krótkoterminowych zależy kondycja finansowa firm, a tym samym ich pozycja na rynku.

Ewa Siemińska

Tab. 2. Poziom produktywności badanych przedsiębiorstw w latach 1990–1996

Lata	Wskaźnik produktywności	Wskaźnik dynamiki (%)
1990	1,336	100,0
1991	1,562	116,9
1992	1,801	134,8
1993	2,021	151,3
1994	2,830	211,8
1995	2,519	188,5
1996	2,470	184,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów sprawozdawczych badanych jednostek.

PRZYPISY

¹⁾ Zawarte w artykule wyniki były prezentowane na międzynarodowej konferencji naukowej nt.: „Inwestycje przedsiębiorstw w procesie transformacji”, która została zorganizowana przez Katedrę Zarządzania Procesami Inwestycyjno-Innowacyjnymi Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu w dniach 4–5 września 1997 r.

²⁾ Z kolei tylko co czwarta firma korzystała – również z reguły w minimalnym zakresie – z obcych urządzeń technicznych, uzupełniając w ten sposób posiadane zdolności produkcyjne przy realizacji określonych zamówień.

Michał Krajewski

Doświadczenia z wdrażania systemu zarządzania środowiskowego w polskich zakładach przemysłowych

Powodem opracowania tego tekstu są częste obawy zakładów decydujących się na wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego oraz doświadczenia zdobyte w wyniku ponadtrzyletnich prac nad opracowaniem i wdrożeniem SZŚ w jednostkach organizacyjnych Huty Częstochowa. Niebagatelne znaczenie, oprócz wiedzy i doświadczeń zdobytych w Polsce, miały wyjazdy tematyczne do zakładów przemysłowych w Holandii, Niemczech i Wielkiej Brytanii, w trakcie których autor miał możliwość poznania sposobów podejścia do problemu stosowanego w tych przedsiębiorstwach.

Celem tego tekstu jest omówienie przeszkód, najczęściej spotykanych przy wprowadzaniu innowacji, jaką jest system zarządzania środowiskowego w istniejące, utrwalone struktury; sprawdzonych sposobów pokonywania tych przeszkód; warunków, które należy spełnić, aby sprawnie i szybko opracować i wdrożyć system zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach, przy uwzględnieniu specyfiki polskich zakładów.

Doświadczenia z wdrażania

Zobowiązanie zarządu

Rola kierowników w procesie wdrażania SZŚ

Podstawą podjęcia jakichkolwiek działań na terenie przedsiębiorstwa jest decyzja zarządu. Przy obecnie nagłaśnianej tematyce ochrony środowiska, dążenia władz ustawodawczych i wykonawczych do systematycznego zmniejszania negatywnego wpływu człowieka i jego działalności na środowisko, konieczności dostosowania się do wymagań klienta w świetle ogólnoswiatowych tendencji prośrodowiskowych, zarządy firm stoją nierzadko przed trudną decyzją rozpoczęcia procesu wdrożenia SZŚ. Z drugiej strony, bez odpowiedniego zaangażowania zarządu firmy w prowadzony proces opracowania i wdrożenia SZŚ w zakładzie (wydanie zgody jedynie na papierze), cały proces zastanie albo niepotrzebnie rozciągnięty w czasie i pociągnie za sobą dodatkowe koszty, albo wręcz przerwany przed zakończeniem. Opracowanie i wdrożenie SZŚ należy potraktować jako inwestycję w udoskonalenie sposobów zarządzania przedsiębiorstwem, która po-

winna być zrealizowana jak najszybciej. Podjęta decyzja zarządu o opracowaniu i wdrożeniu SZŚ musi być poparta podejmowaniem dalszych decyzji i popieraniem (akceptowaniem) działań związanych z prowadzeniem prac wdrożeniowych, np. decyzje o zaangażowaniu odpowiedniej liczby osób do procesu wdrożenia SZŚ, decyzje o zmianie zakresu obowiązków wynikających z konieczności zwiększenia uwagi poświęcanej sprawom ochrony środowiska, decyzje o zaangażowaniu odpowiednich środków finansowych, które mogą czasami wydać się wysokie. Brak zainteresowania ze strony zarządu prowadzonym procesem opracowania i wdrożenia SZŚ, może prowadzić do spowolnienia prac wdrożeniowych. Zarząd powinien wybrać swojego reprezentanta, który będzie patronował całemu procesowi, a w przyszłości spełniał wymagania postawione w punkcie 4.4.2 normy ISO 14001.

Poniżej wymienię 7 zasad dotyczących roli zarządu i kierowników w realizacji projektu, jakim jest opracowanie i wdrożenie SZŚ w przedsiębiorstwie.

■ Kluczem do wdrożenia SZŚ jest poparcie naczelnego kierownictwa firmy. Bez poparcia naczelnego kierownictwa mniej prawdopodobne jest współdziałanie kierowników w omawianym procesie. Zadaniem naczelnego kierownictwa jest także zapewnienie, by wdrażany projekt odpowiadał potrzebom całej organizacji, a nie tylko jej części.

■ Odpowiedzialność za projekt powinna spoczywać na kierownikach. Zwiększa się wtedy prawdopodobieństwo, że będą się w niego czynnie angażować. Jeżeli zaś projekt prowadzą specjaliści, kierownikom łatwiej jest pomijać wyniki prac.

■ Należy doprowadzić do czynnego uczestnictwa kierowników w realizacji projektu. Jeżeli kierownicy uczestniczą w ustalaniu celów projektu, są one lepiej dopasowane do realiów.

■ Nie należy dopuścić do dominacji aspektów technicznych. Bardzo rzadko prawdziwe jest stwierdzenie, że na coś brak jest czasu lub pieniędzy. Należy brać pod uwagę mniej wymierne aspekty problemu wdrożenia projektu. Chodzi tu przede wszystkim o to, jaki jest wpływ ludzi na proponowane zmiany i rozwiązania oraz jak one wpływają na ludzi.

■ Zbieranie i interpretacja wszelkich danych po-

winy zachodzić szybko i sprawnie. Długi, rozwlekły proces zbierania danych niekorzystnie wpłynie na proces realizacji projektu. Czasami opracowania po kilku miesiącach tracą swoją wartość, a tym samym przydatność do celów projektu. Sprawne i szybkie zbieranie informacji skróci proces wdrożenia projektu zwiększając jego przydatność.

■ Należy być przygotowanym do trudności, przy wprowadzaniu nowego projektu. Jeżeli kierownicy przewidują problemy i odpowiednio przygotowują się do nich, nie wpłyną one ujemnie na skuteczność projektu. Na przykład, dla zapobieżenia niezadowoleniu przy rozpoczęciu projektu, kierownicy mogą współpracować z podwładnymi przy opracowaniu pomysłów i propozycji, które przyczynią się do skuteczności projektu. Ponadto, po zakończeniu wdrażania projektu nie należy zapominać, że jest to jeszcze twór młody, wymagający pielęgnacji i starań ze strony odpowiednich osób. Często zdarza się, że wprowadzony system po pewnym czasie przestaje funkcjonować, ponieważ nie zdążył się jeszcze odpowiednio „zakorzenić” w istniejącym, starym systemie.

■ Ponieważ wszelkie zapisy związane z wdrożeniem systemu zarządzania środowiskowego stanowią podstawę podejmowania odpowiednich decyzji oraz dowód jego funkcjonowania, należy prowadzić dokładną rejestrację zaszczości. W miarę realizacji zadania, mogą zdezaktualizować się założenia i informacje początkowo wprowadzone do projektu jako dane wejściowe. Organizacja sama powinna aktualizować te dane. Pomoże to w rozwiązywaniu podobnych problemów w przyszłości.

Motywacja

W celu osiągnięcia odpowiedniego zaangażowania pracowników zajmujących się opracowaniem i wdrożeniem SZŚ, należy wybrać odpowiednie zasady i narzędzia ich motywujące. Powinny one z jednej strony zapewnić wystarczające zainteresowanie wprowadzanymi udoskonaleniami, a z drugiej strony nie odbiegać zbyt od metod motywowania pracowników stosowanych dotychczas, w celu uniknięcia możliwości niezadowolenia grup pracowników nie zaangażowanych bezpośrednio w proces wdrażania SZŚ. Tak więc sposób motywowania będzie zróżnicowany i odpowiedni dla różnego rodzaju przedsiębiorstw i warunków w nich panujących. Lepiej od razu przeanalizować możliwość zastosowania odpowiedniej metody motywowania pracowników i zastosować ją, niż po paru miesiącach dojść do podobnego wniosku.

Wstępny przegląd zakładu

Najważniejszym etapem w procesie opracowania i wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego jest przygotowanie i przeprowadzenie tzw. wstępnego przeglądu zakładu. Stanowi on po pierwsze,

opisanie sposobu oddziaływania zakładu na środowisko, wskazanie mocnych i słabych stron w zarządzaniu środowiskowym oraz wyszczególnienie aspektów środowiskowych związanych z działalnością, produktami i usługami zakładu (raport z tej części stanowi podstawę do określenia znaczących aspektów środowiskowych, opracowania dokumentacji do nadzoru operacyjnego nad tymi aspektami oraz do opracowania tzw. technicznego planu działania, który ma wyeliminować zauważone w trakcie wizyty w zakładzie niezgodności w dziedzinie oddziaływania zakładu na środowisko), a po drugie, określenie, jakie elementy systemu zarządzania środowiskowego istnieją i funkcjonują w zakładzie, a jakie należy opracować i wdrożyć (raport z tej części składa się również ze szczegółowych zaleceń, których realizacja zapewni zgodność funkcjonującego w zakładzie systemu zarządzania środowiskowego z wymaganiami normy ISO 14001). Opracowanie na podstawie raportu z tego przeglądu tzw. generalnego planu wdrożenia, a następnie przestrzeganie terminów w nim określonych, pozwoli na szybkie i sprawne wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego, a tym samym zminimalizowanie kosztów związanych z tym procesem i szybsze uruchomienie nowej inwestycji.

Wstępny przegląd zakładu stanowi tylko część etapu planowania. Jest to jednak część zasadnicza. Dalsze plany należy opracować dopiero po wykonaniu raportu z tego przeglądu i określeniu, jakie elementy SZŚ już istnieją i funkcjonują w zakładzie, a jakie należy opracować i wdrożyć.

Teraz rozpoczyna się zasadnicza część wdrożenia polegająca na zaplanowaniu i wykonaniu zaleceń zawartych w raporcie z wstępnego przeglądu zakładu. W tym momencie bardzo ważną sprawą jest dobranie takich osób, które będą w stanie wykona wszystkie zalecenia zawarte w ww. raporcie. Stworzenie odpowiedniej grupy wykonawców, składającej się ze specjalistów z dziedziny ochrony środowiska, energetyki, technologii, organizacji i zarządzania, szkolenia, zaopatrzenia i sprzedaży (marketingu), działającej wspólnie z konsultantem specjalistą ds. SZŚ pod okiem przedstawiciela kierownictwa ds. SZŚ, jest zasadniczą częścią etapu wdrożenia SZŚ i podstawą powodzenia procesu.

Wśród jednostek organizacyjnych Huty Częstochowa a także wśród innych zakładów, które wdrażają system zarządzania środowiskowego, są zarówno szczególnie, potencjalnie niebezpieczne dla środowiska (koksownia, stalownia, siłownia, wielkie piece, czy zakłady chemiczne), jak i takie, których oddziaływanie na środowisko ogranicza się do zużywania wody i energii elektrycznej, paliw napędowych, wytwarzania ścieków i odpadów komunalnych (wydział administracji gospodarczej, socjalny – w tym cztery ośrodki wczasowe huty), można zauważyć pewną prawidłowość dotyczącą stanu świadomości ekologicznej i otwartości na wdrażanie SZŚ. W przypadku, gdy zakład nie znajduje się pod



szczególną kontrolą ze strony WIOZ czy PIOZ i brak jest w nim specjalisty ds. ochrony środowiska, świadomość ekologiczna jest zazwyczaj mniejsza niż w przypadku pracowników zakładów mających negatywny wpływ na środowisko, znajdujących się czy to na tzw. Liście 80, czy na listach wojewódzkich (w Polsce na listach wojewódzkich znajduje się około 700 zakładów), którzy częściej niż inni „nawiedzani” są przez odpowiednich inspektorów. W zakładach, których kontakty z odpowiednimi władzami w zakresie ochrony środowiska ograniczają się jedynie do wymiany korespondencji i sprawozdań, należy założyć konieczność poświęcenia więcej czasu na odpowiednią edukację ekologiczną. Problemy ochrony środowiska, z jakimi borykają się pracownicy pozostałej części zakładów, zmuszają ich do częstszych kontaktów z tą tematyką, a co za tym idzie – do większej wrażliwości na sprawy ochrony środowiska.

Przykładem jednostki organizacyjnej, w której świadomość ekologiczna pracowników jest chyba największa w hucie, może być wydział koksowni. W roku 1986 wprowadzono system motywujący pracowników (polegający na odpowiednim premiovaniu za osiągnięcia w nieszkodzeniu środowisku) wydziału do zwracania większej uwagi na jakość wykonywanej pracy pod względem jej wpływu na środowisko. Po kilku latach system ten wycofano ze względu na fakt, że pracownicy zaczęli w sposób rutynowy podchodzić do sprawy ochrony środowiska. Wpłynęło to pozytywnie na proces szkolenia i uświadamiania pracowników w systemie szkoleń w ramach wdrażanego SZS, a tym samym ułatwiło resztę prac wdrożeniowych zakończonych pomyślnie przyznaniem przez BVQI i PCBC, w czerwcu 1997 certyfikatów środowiskowych.

Wyższa świadomość ekologiczna pracowników z zakładów, które mają większy wpływ na środowisko, procentuje również w procesach identyfikacji i oceny aspektów środowiskowych, stworzenia i wdrożenia dokumentacji specyficznej (do sterowania operacyjnego), wdrożenia systemu monitorowania odpowiednich procesów technologicznych, opracowania odpowiednich procedur postępowania na wypadek awarii i łagodzenia ewentualnych skutków oraz innych.

Reasumując, można stwierdzić, że początek prac wdrożeniowych jest łatwiejszy wśród ludzi, dla których pojęcie ochrony środowiska, wpływu na środowisko i sposobów oddziaływania na nie, nie są obce.

Opracowanie i wdrożenie dokumentacji SZŚ

Dokumentację systemu zarządzania środowiskowego można podzielić na dwie części:

■ dokumentację ogólną, wynikającą bezpośrednio z punktów normy i dotyczącą spraw w tych punktach poruszanych, np. procedura identyfikacji i oceny aspektów środowiskowych (pkt. 4.3.1 normy), procedura identyfikowania potrzeb szkoleniowych

(pkt. 4.4.2), procedura prowadzenia audytów wewnętrznych SZŚ (pkt. 4.5.4) itd. oraz

■ dokumentację specyficzną, dla której podstawą do opracowania jest rejestr znaczących aspektów środowiskowych i polityka środowiskowa zakładu, opisująca sposoby prowadzenia procesów technologicznych i innych, w sposób pozwalający na uniknięcie zagrożenia dla środowiska oraz na spełnienie zobowiązań przyjętych w polityce środowiskowej, czy programach zarządzania środowiskowego.

W tym miejscu nasuwa się kilka wniosków dotyczących sposobów opracowania i wdrożenia dokumentacji systemowej:

- należy zebrać jak najwięcej wiadomości na temat stosowanych sposobów postępowania wraz z odpowiednimi dokumentami źródłowymi, takimi jak: zarządzenia, polecenia służbowe i inne;
- przed opracowaniem procedury zasięgnąć opinii wszystkich tych służb w organizacji, których dotyczy dana tematyka, np. służby głównego technologa, energetyka, mechanika, inżyniera ds. inwestycji, specjalisty ds. ochrony środowiska, i innych;
- w trakcie opracowania dokumentacji ogólnej należy jak najbardziej dopasować się do realiów zakładu i jeżeli to możliwe, zrezygnować z wprowadzania nowych sposobów postępowania w miejsce starych, sprawdzonych;
- tworzenie procedur i instrukcji specyficznych powierzyć specjalistom z opisywanych dziedzin;
- unikać niezrozumiałego języka i możliwości innej niż zakładana interpretacji treści dokumentów;
- odpowiednio długo kontrolować stopień wdrożenia dokumentów systemowych oraz stopień ich zrozumienia;
- wprowadzić możliwość uwzględniania uwag wszystkich pracowników, a w szczególności tych, których dany dokument dotyczy;
- w plikach komputerowych wyraźnie oznaczać wersje aktualne i oddzielać je od wersji nieaktualnych;
- należy zdać sobie sprawę z tego, że pierwsze dokumenty nie będą doskonałe, że trzeba będzie je doskonalić i zmieniać w trakcie wdrażania, opracowywać nowe, brakujące dokumenty czy ewentualnie wycofywać te, które okażą się niepotrzebne.

Komunikowanie się w sprawach dotyczących SZŚ i ochrony środowiska

Proces przepływu informacji jest jednym z najważniejszych elementów zarządzania przedsiębiorstwem. Jest również bardzo ważny w systemie zarządzania środowiskowego. Dlatego też należy zwrócić szczególną uwagę na system pionowego i poziomego przekazywania informacji. Często zdarza się tak, że informacja w formie zarządzenia, raportu czy notatki służbowej trafia do szuflady i po kilku miesiącach jest „odkrywana”, a następnie jako nieaktualna wyrzucana do kosza. Szczególnie często postępuje się tak z informacjami niepożąda-

nymi, na których nikomu z wyjątkiem nadawcy nie zależy. Niesprawdzenie, czy odpowiednia informacja dotarła do wszystkich zainteresowanych, jest błędem, za który czasami trzeba drogo zapłacić.

Struktura i odpowiedzialność

Do opracowania i wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego potrzeba, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, od kilku do kilkudziesięciu osób, które będą zajmować się tym tematem w odpowiednim wymiarze swojego czasu pracy. Powołana na czas opracowania i wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego struktura, jest strukturą zadaniową, która po zakończeniu projektu może się przekształcić, np. w zespół etatowych audytorów wewnątrzzakładowych, pielęgnujących system lub w zależności od okoliczności, zostać rozwiązana. W przypadku małego lub średniego przedsiębiorstwa (do kilkuset osób) może okazać się wystarczającym obciążeniem obowiązkami wynikającymi z funkcjonującego systemu osób pracujących na innych stanowiskach np. specjalistów ds. ochrony środowiska, specjalistów ds. systemu zapewnienia jakości czy innych. Jednakże w przypadku dużych zakładów, liczących kilka tysięcy pracowników i kilka lub kilkanaście jednostek organizacyjnych, takie rozwiązanie może okazać się niewystarczające. W takim przypadku rozwiązaniem może być utworzenie zakładowego zespołu, który oprócz bieżących spraw związanych z wymaganiami SZŚ, prowadziłby program audytów wewnętrznych, współpracował ze specjalistami ds. ochrony środowiska, organizacji i zarządzania, marketingu i innymi. Takie rozwiązania stosowane są w dużych zakładach Europy Zachodniej (np. w zakładach Thyssen Stahl AG w Duisburgu zespół, który wdrażał system zapewnienia jakości, przekształcił się w zespół audytorów jakości, co w przypadku zakładu liczącego ponad 16 000 pracowników daje zatrudnienie 11 audytorom wewnętrznym).

Tym niemniej należy niezwykle starannie wybierać osoby, które w procesie opracowania i wdrożenia SZŚ będą grały kluczowe role. Stwierdzenie po pół roku prac, że dana osoba nie nadaje się z różnych względów na omawiane stanowisko, w najlepszym przypadku związane będzie ze stratą pół roku czasu i pewnej kwoty pieniędzy.

Szkolenie audytorów i program audytów

W Hucie Częstochowa przeprowadzono dwa szkolenia dla audytorów wewnętrznych. Pierwsze we wrześniu 1995 roku, drugie w lutym 1996 roku. W naszym przypadku, kiedy audyty wewnętrzne na wydziale koksowni rozpoczęły się we wrześniu 1996 roku, obydwa szkolenia zostały przeprowadzone o kilka, kilkanaście miesięcy za wcześnie. Tak długa przerwa pomiędzy szkoleniem teoretycznym, a możliwością nabycia doświadczenia w trakcie

wykonywanych osobiście audytów SZŚ powoduje, że prawie wszystkie informacje przekazane na szkoleniu zostały przez pracowników zapomniane.

Przed planowanym szkoleniem dla audytorów zakładowych należy najpierw przeanalizować liczbę audytorów, która zaspokoi potrzeby wynikające z założonej liczby audytów wewnętrznych SZŚ, a następnie zaplanować i przeprowadzić szkolenie dla tej liczby osób; tuż przed rozpoczęciem programu audytów wewnętrznych.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę doświadczenia zebrane w trakcie ponadtrzyletnich prac nad opracowaniem i wdrożeniem systemu zarządzania środowiskowego, nasuwają się między innymi poniższe wnioski:

- opracowanie i wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego jest procesem trudnym, pracochłonnym i czasochłonnym, trwającym – w zależności od wielkości przedsiębiorstwa – od kilku miesięcy do kilku lat;
- proces ten należy traktować jako inwestycję z dziedziny organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, której dotyczą wymagania podobne, jak innych inwestycji technicznych: podjęcie decyzji, wybór rozwiązania (oferty), zapewnienie środków, planowanie i analiza scenariuszy wdrażania (optymistycznego, pesymistycznego, pożądanego), podział zadań, obowiązków i zakresów odpowiedzialności, wyznaczenie kierownika projektu, sprawowanie kontroli i reagowanie na powstające opóźnienia, zakończenie wdrożenia i pielęgnowanie;
- wdrożenie SZŚ, jak i każda inna inwestycja, powinno być wykonywane we współpracy z osobami kompetentnymi, co pozwoli na zoptymalizowanie całego procesu, a tym samym, na uniknięcie ponoszenia nadmiernych kosztów związanych np. z opóźnieniami;
- bardzo ważną, jeśli nie najważniejszą, rolę w całym procesie pełni odpowiednio przeprowadzony wstępny przegląd zakładu, stanowiący punkt wyjścia do planowania pozostałych etapów opracowania i wdrożenia SZŚ;
- opracowując harmonogram wykonania poszczególnych etapów projektu, należy przewidywać prawdopodobieństwo powstania opóźnień, których nie da się zawnocześnie przewidzieć, a których prawdopodobieństwo zaistnienia jest bliskie jedności;
- od razu, na wstępie należy przygotować się do trudności w procesie wdrażania, tym bardziej że proces ten dotyczy przede wszystkim ludzi i odmienności postaw przez nich prezentowanych; możliwe do przewidzenia przeszkody starać się usuwać już na etapie planowania;
- zaplanować i zastosować sposób motywowania pracowników, starać się pokonywać bariery natury psychologicznej, obawę o utratę czegoś w wyniku wprowadzonych zmian;



- zaprojektować i wdrożyć system pionowego i poziomego przepływu informacji oraz system komunikowania pracowników o prowadzonym projekcie, co pozwoli na większe zaangażowanie pracowników i zwiększy ich przychylność do innowacji;
- w cały proces zaangażować kierowników; nie opierać się jedynie na specjalistach;
- należy precyzyjnie delegować zakresy obowiązków i odpowiedzialności oraz uprawnień a także możliwości ich egzekwowania;
- należy sprawować ciągłą kontrolę nad procesem, co pozwoli na szybsze wychwytywanie i identyfikację przyczyn opóźnień i co za tym idzie, zwiększy szansę ich usunięcia przy minimalnych stratach;
- opracowanie i wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego nie kończy się audytem certyfikującym i przyznaniem certyfikatu. Jak o nowo wprowadzoną innowację, należy o system dbać i kontrolować do chwili, kiedy wszystkie działania z nim związane będą wykonywane rutynowo;
- nie należy się spodziewać, że bezpośrednim i natychmiastowym wynikiem wdrożenia systemu i otrzymania certyfikatu, będzie zmniejszenie się w sposób znaczący oddziaływania zakładu na środowisko,

- korzyści związanych z prawidłowo funkcjonującym systemem zarządzania środowiskowego należy się dopatrywać na wielu płaszczyznach: organizacyjnej, ekonomicznej, technologicznej, psychologicznej oraz ekologicznej; spodziewać się ich należy w wyniku wprowadzanych udoskonaleń natury technicznej, technologicznej, organizacyjnej.

Michał Krajewski

BIBLIOGRAFIA

- [1] J. DOWSON, N. GLEDHILL, R. HILLARY, J. MAYNARD, *Environmental Management Systems In Foun- dries – GOOD PRACTISE: Proven technology and techniques for profitable environment improvement*, Castings Development Centre, October 1996.
- [2] EUROPEAN ACCREDITATION OF CERTIFICA- TION: „Guidelines for the Accreditation Bodies for En- vironmental Management systems”, 06/1996.
- [3] M. KRAJEWSKI, *Doświadczenia z wdrażania systemu zarządzania środowiskowego w jednostkach organizacyj- nych Huty Częstochowa oraz w innych zakładach przemysłowych*, Materiały konferencyjne, Częstochowa, październik 1997.
- [4] STONER J., WANKEL Ch., *Kierowanie*, PWE, W-wa 1992.

Autor – mgr inż. – jest kierownikiem Zespołu ds. Systemu Zarządzania Środowiskowego Huty Częstochowa.

Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym

Pod redakcją Jana Duraja

KAiSP UŁ, Łódź 1998

Teoria i praktyka działania przedsiębiorstw na rynku kapitałowym pozwalają sformułować hipotezę o wysokim i zarazem zróżnicowanym kształtowaniu się stopnia podmiotowości tych jednostek gospodarczych. Podmiotowość, rozumiana jako zdolność przedsiębiorstw do samoprzekształcania, jest wyrazem istniejącego potencjału rozwoju i jego wykorzystania w działalności gospodarczej i społecznej firm.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku kapitałowym posiadają swoje indywidualne cechy, które są powiązane z ich genetycznym oraz nabytym wyposażeniem kapitałowym, standingiem finansowym, produktywnością zasobów itp.

Charakterystyki strukturalne – odnosząc się do interpodmiotowych powiązań, interakcji i stosunków ekonomiczno-społecznych, form zorganizowania i więzi z otoczeniem – spajają przedsiębiorstwa z otoczeniem zadaniowym i społecznym w całość różnicującą się coraz wyraźniej. Procesy te widać szczególnie wyraźnie w przypadku przedsiębiorstw działających na rynku kapitałowym.

Interakcjonizm przedsiębiorstw i rynku kapitałowego uwidacznia się m.in. w finansowaniu gieł-

dowych spółek kapitałowych, ich rozwoju i restrukturyzacji oraz zmianach poziomu i struktury kapitału. Problemom tym poświęcony jest prezentowany w niniejszych materiałach konferencyjnych dorobek naukowy wielu ośrodków akademickich oraz uznany wysiłek menedżerów ze środowiska bankowego i przemysłowego.

Przedstawione w opracowaniu problemy można, generalnie biorąc, odnieść do czterech kwestii, które – będąc ze sobą wzajemnie powiązane – tworzą zasadność ich wyspecyfikowania i przyporządkowania do określonej dziedziny tylko w wymiarze przeważającego nurtu rozważań. Do tych problemów zaliczyć można finansowanie działalności przedsiębiorstw, ich rozwój, kształtowanie struktury kapitału oraz restrukturyzację ze szczególnym podkreśleniem kwestii łączy przedsiębiorstw. Myślą spajającą wszystkie problemy jest troska o efektywne funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa z wykorzystaniem narzędzi, instytucji i mechanizmów rynku kapitałowego.

Obok satysfakcji płynącej z możliwości kolejnego przedstawienia tak znaczących rezultatów naukowych najbardziej cenionych ośrodków akademickich i liczących się przedsiębiorstw, organizatorzy konferencji mają dodatkową sposobność wyrażenia wdzięczności za przekazanie darowizny na dofinansowanie wydania niniejszych materiałów konferencyjnych.

Ze wstępu

Prof. zw. dr hab. Jan Duraj
Uniwersytet Łódzki

Tadeusz Stalewski

Kształcenie menedżerów (II)

Ocena przydatności przedmiotów nauczanych w uczelni technicznej

Określenie kryterium oceny i metoda badań

Ze stwierdzenia w pierwszym artykule z serii pt.: „Kształcenie menedżerów” (PO 5/98) ogromnej zmienności programów nauczania na kierunku studiów organizacja i zarządzanie w dwóch wybranych do badań uczelniach (w politechnice i w akademii ekonomicznej) rodzi się pytanie, jakie są ostateczne wyniki nieustannych eksperymentów dydaktycznych, jakie dziedziny wiedzy przekazywanej w ramach studiów na badanym kierunku okazują się przydatne dla absolwentów w ich pracy zawodowej, a jakie są tylko zbytecznym balastem. Na tak postawione pytania najbardziej kompetentnie i obiektywnie mogą odpowiedzieć jedynie absolwenci tego kierunku studiów na podstawie swego wieloletniego doświadczenia zawodowego.

Ocenę przydatności lub nieprzydatności przedmiotów zbadano metodą ankiety pocztowej. Ankietę zawierającą wykaz przedmiotów zaliczonych w czasie studiów wysłano do absolwentów, którzy ukończyli studia magisterskie dzienne na kierunku „organizacja i zarządzanie” w latach 1976–1995 w politechnice i w latach 1980–1995 w AE. W tych dwóch okresach ogółem obie uczelnie ukończyło 1361 osób na badanym kierunku studiów. Z tej liczby 106 absolwentów nie mogło być zbadanych z powodu ich emigracji za granicę, braku ich adresu zamieszkania lub śmierci. Wysłano zatem ankietę do 1255 osób, a odpowiedziały łącznie 652 osoby, w tym 432 absolwentów politechniki i 220 z AE, co stanowi około 52 procent ogółu absolwentów, którzy w tym okresie w badanych uczelniach ukończyli studia na kierunku „organizacja i zarządzanie”. Jakkolwiek ankietę pocztową nie gwarantuje reprezentatywności próby w sensie statystycznym, to jednak duża liczba respondentów, stanowiąca połowę ogółu absolwentów z obu uczelni pozwala na formułowanie wiarygodnych wniosków.

Pojęcie przydatności określonej dziedziny wiedzy w pracy zawodowej jest niejednoznaczne. Inaczej przydatna jest wiedza konkretna, praktyczna, ma-

nualna, mająca bezpośrednie zastosowanie w wykonywanych zadaniach zawodowych, jak na przykład obsługa komputera, a inaczej – wiedza teoretyczna, ogólna, która nie daje konkretnych sprawności manualnych, ale kształtuje umysł studenta, jego postawę, pogląd na świat, a później wpływa na sposób postrzegania i wykonywania jego roli zawodowej. Przykładem tego rodzaju wiedzy obecnej w programach kształcenia menedżerów są: filozofia, historia myśli ekonomicznej lub społecznej, nauki polityczne, logika, etyka i inne. Przydatność pierwszego rodzaju wiedzy nazwijmy **praktyczną**, a drugiego rodzaju – **teoretyczną**. Pomiedzy nimi znajduje się obszerna gama przedmiotów, które mają w danym zawodzie przydatność zarówno **praktyczną, jak i teoretyczną**. Do nich należą takie przedmioty, jak: psychologia, ekonomia, matematyka itp. Przedmioty, które nie mają żadnego z wyróżnionych zastosowań, są **nieprzydatne**. Wprowadzone tu kategorie przydatności nie układają się koniunktywnie na jednej skali, lecz są pojęciami alternatywnymi i każde z nich może być podstawą zbudowania odrębnej skali przydatności.

Na podstawie wyróżnionych aspektów przydatności wiedzy wyniesionej ze studiów sformułowano pytanie skierowane do respondentów, które w ankiecie miało następującą formułę: *Proszę dokonać szczegółowej oceny programu studiów z perspektywy własnego doświadczenia zawodowego, (...) wpisując odpowiedni symbol odpowiedzi: P – przedmiot przydał się praktycznie w mojej pracy zawodowej, T – przedmiot przydatny jako element wykształcenia ogólnoteoretycznego, PT – przedmiot przydatny w praktyce i jako element wykształcenia ogólnego, N – przedmiot nie był przydatny w mojej pracy zawodowej*. Do pytania został dołączony zestaw przedmiotów odpowiedni dla każdego rocznika i specjalizacji, które respondenci zaliczyli w czasie swoich studiów.

Na podstawie odpowiedzi na sformułowane pytanie zbudowano dla obu uczelni oddzielnie rankingi przedmiotów. Za podstawę rangowania przedmiotów przyjęto odsetek absolwentów, którzy uznali

dany przedmiot za nieprzydatny w swojej pracy zawodowej. Im ten odsetek był wyższy, tym niższą pozycję przedmiot zajął w rankingu. Odsetek ten został obliczony jako stosunek liczby respondentów oceniających dany przedmiot jako nieprzydatny w ich pracy zawodowej do liczby osób oceniających dany przedmiot ogółem z pominięciem tych osób, które nie wyraziły oceny, tzn. dały odpowiedź typu: „nie mam zdania”, „nie zaliczałem(a) tego przedmiotu”, „nie pamiętam” lub brak odpowiedzi. Tę wielkość można wyrazić następującym wzorem:

$$W_{n_i} = \frac{n_i}{p_i + t_i + pt_i + n_i} \times 100$$

gdzie: W_{n_i} – wskaźnik nieprzydatności i -tego przedmiotu, p_i , t_i , pt_i , n_i – liczby osób oceniających i -ty przedmiot jako przydatny praktycznie (p_i), teoretycznie (t_i), praktycznie i teoretycznie (pt_i) oraz nieprzydatny (n_i).

Liczba osób oceniających ogółem jest dla każdego przedmiotu inna i zależna od długości okresu jego realizacji.

Ranking przedmiotów



Rankingu przedstawionym w tabeli 1 znajdują się prawie wszystkie przedmioty, jakie zaliczyli absolwenci z badanego okresu, czyli 20 roczników absolwentów politechniki z lat 1976–1995. Na liście rankingowej nie znalazły się jednak dokładnie wszystkie przedmioty, jakie były realizowane, głównie z dwóch powodów. Po pierwsze – z powodu nieściśłości dokumentów archiwalnych. Błędy mogą wynikać z niedokładności wypisów sporządzanych przez absolwentów; niektórzy mogli pominąć jakiś przedmiot, zniekształcić jego nazwę itp. Zresztą pracownicy dziekanatów także nie przywiązywali dużej uwagi do ścisłości nazewnictwa przedmiotów. Nazwy tych samych przedmiotów często także były zmieniane przez prowadzących zajęcia. Na przykład psychologia prowadzona w politechnice najpierw była nazywana psychologią pracy, później psychologią kierowania, a ostatnio psychologią zarządzania. Zapewne pod każdą z tych nazw kryje się nieco inna treść, lecz w istocie jest to ta sama dziedzina psychologii.

Tab. 1. Ranking przedmiotów według ich przydatności w pracy zawodowej absolwentów studiów na kierunku „organizacja i zarządzanie” w uczelni technicznej

Nr rangi	Przedmioty	Przedmiot oceniany jako przydatny:				Liczba osób oceniających	Roczniki absolwentów, którzy oceniali przedmiot
		praktycznie	teoretycznie	praktycznie i teoretycznie	Nieprzydatny		
		procent liczby osób oceniających					
1	2	3	4	5	6	7	8
1	podstawy maszyn cyfrowych	46,2%	19,2%	34,6%	0,0%	26	78
2	ekonomika menedżerska	34,8%	21,7%	43,5%	0,0%	23	94-95
3	techniki negocjacji	47,1%	7,4%	44,1%	1,5%	68	93-95
4	finanse przedsiębiorstwa	40,0%	13,3%	43,3%	3,3%	30	95
5	bussines plan	50,0%	14,3%	32,1%	3,6%	28	94
6	przepływy finansowo-rzeczowe	26,9%	3,8%	65,4%	3,8%	26	93-94
7	marketing	42,4%	18,4%	34,4%	4,8%	125	88-95
8	ekonomika przedsiębiorstwa	43,3%	21,6%	29,9%	5,2%	97	88-94
9	psychologia decyzji	36,9%	23,8%	33,6%	5,7%	122	88-95
10	oprogramowanie podstawowe komputera	41,9%	19,4%	32,3%	6,5%	31	93, 95
11	gospodarka finansowa przedsiębiorstwa	42,4%	17,4%	33,7%	6,5%	92	88-94
12	elektroniczna technika obliczeniowa	62,3%	9,8%	21,3%	6,6%	61	76-77
13	wstęp do informatyki	53,9%	15,5%	24,0%	6,6%	271	79-82, 84, 89-95
14	komputer w małej firmie	60,0%	13,3%	20,0%	6,7%	15	95
15	prawo gospodarcze	25,0%	27,3%	40,9%	6,8%	88	88, 90-92, 94-95
16	psychologia reklamy	31,0%	20,7%	41,4%	6,9%	58	94-95
17	zarządzanie małą firmą	32,1%	14,3%	46,4%	7,1%	28	94

1	2	3	4	5	6	7	8
18	systemy informatyczne	46,3%	23,2%	23,2%	7,4%	203	81-89, 93-95
19	języki obce	48,8%	17,4%	26,3%	7,4%	430	76-95
20	podstawy prawa	46,2%	38,5%	7,7%	7,7%	13	93
21	programowanie maszyn cyfrowych	59,3%	9,3%	23,3%	8,1%	86	76-78
22	ekonomika rozwoju przedsiębiorstwa	25,0%	41,7%	25,0%	8,3%	36	88, 90-92
23	psychologia pracy, organizacji i zarządzania	29,3%	35,6%	25,6%	9,5%	379	76-78, 80-87, 89-95
24	zarządzanie strategiczne	32,2%	22,0%	35,6%	10,2%	59	94-95
25	organizacja zarządzania	26,2%	32,0%	31,1%	10,7%	122	88-95
26	systemy zarządzania – podstawy	19,9%	49,2%	19,5%	11,4%	236	79-87, 94
27	maszyny numeryczne i programowanie mc	38,5%	23,1%	26,9%	11,5%	26	78
28	organizacja produkcji jednostkowej	31,3%	40,6%	15,6%	12,5%	32	76-77 op
29	strategia przedsiębiorstwa	12,9%	29,0%	45,2%	12,9%	31	93, 95
30	projektowanie przetwarzania danych	49,4%	14,6%	22,5%	13,5%	89	79, 82-83
31	ekonomika produkcji	31,4%	25,5%	29,4%	13,7%	51	76-78 op
32	rynek kapitałowo-pieniężny	30,8%	20,0%	35,4%	13,8%	65	93-95
33	teoria organizacji i zarządzania	21,6%	42,4%	22,1%	13,9%	425	76-95
34	systemy zarządzania danymi	42,9%	19,0%	23,8%	14,3%	21	83
35	makroekonomia	7,1%	50,0%	28,6%	14,3%	14	95
36	systemy wspomagania decyzji	7,1%	64,3%	14,3%	14,3%	14	95
37	eksploatacja systemów informatycznych	39,3%	20,0%	25,9%	14,8%	270	79-94
38	analiza wartości	20,0%	30,0%	35,0%	15,0%	20	78
39	bazy danych	32,5%	17,5%	35,0%	15,0%	40	94-95
40	kierunki rozwoju systemów informatycznych	19,5%	38,9%	26,5%	15,0%	113	79-82
41	matematyka	22,4%	45,6%	16,9%	15,2%	237	76-78, 86-87, 89-95
42	projektowanie systemów organizacyjnych	37,0%	23,9%	23,9%	15,2%	46	76-78 op
43	elementy etyki zawodowej	3,8%	42,3%	38,5%	15,4%	26	93-95
44	ekonomika działalności gospodarczej	23,1%	38,5%	23,1%	15,4%	26	95
45	techniki zarządzania	13,6%	37,9%	33,0%	15,5%	103	88-95
46	analiza papierów wartościowych	31,3%	15,6%	37,5%	15,6%	32	93-94
47	procesy pracy i wynagradzania	26,5%	29,4%	27,9%	16,2%	68	88-94
48	gry kierownicze	8,3%	41,7%	33,3%	16,7%	24	92-93, 95
49	techniki organizatorskie	8,0%	39,1%	35,6%	17,2%	87	88-95
50	zastos. informatyki w działalności przedsiębiorstwa	35,3%	11,8%	35,3%	17,6%	17	91-92
51	rachunkowość przedsiębiorstwa	17,6%	5,9%	58,8%	17,6%	17	95
52	giełda papierów wartościowych	5,9%	29,4%	47,1%	17,6%	17	95
53	ekonomika i organizacja przemysłu	32,1%	32,1%	17,9%	17,9%	28	76-78 sz
54	analiza matematyczna	16,5%	51,8%	13,8%	17,9%	224	79-89
55	kultura języka	11,5%	51,6%	18,5%	18,5%	157	79-84
56	gospodarka środkami trwałymi	14,8%	37,0%	29,6%	18,5%	27	95
57	socjologia organizacji i kierowania	20,0%	37,0%	23,9%	19,1%	414	76-95
58	gry decyzyjne	17,0%	46,8%	17,0%	19,1%	94	79-82



1	2	3	4	5	6	7	8
59	projektowanie systemów zarządzania	26,7%	29,3%	24,6%	19,4%	232	76-80, 82, 84-87, 90-95
60	organizacja produkcji	24,9%	29,8%	24,9%	20,5%	386	76-94
61	projektowanie systemów informatycznych	37,8%	18,0%	23,6%	20,6%	373	76-95
62	systemy ekonomiczne	18,7%	40,7%	19,8%	20,9%	91	79-81
63	rachunek prawdopodobieństwa ze statystyką	19,4%	43,7%	15,8%	21,0%	423	76-95
64	optymalizacja – podstawy metodologiczne	14,8%	45,9%	17,9%	21,4%	196	79-87
65	diagnostyka ekonomiczna	21,6%	18,9%	37,8%	21,6%	37	93-95
66	mikroekonomia	33,3%	27,8%	16,7%	22,2%	18	95
67	rachunek ekonomiczny w zarządzaniu produkcją	27,3%	18,2%	31,8%	22,7%	22	94
68	języki programowania	42,3%	15,0%	19,3%	23,3%	300	80-87, 89-95
69	ergonomia	15,2%	43,3%	17,7%	23,8%	328	76-82, 84-95
70	ekonomika – systemy	9,3%	42,4%	23,8%	24,4%	172	79-87
71	organizacja produkcji – projektowanie	21,6%	29,6%	24,0%	24,8%	125	80-82, 84-85, 87-88
72	identyfikacja systemów zarządzania	16,9%	38,4%	19,8%	24,9%	177	76-78sz, 79-80, 82-86
73	systemy zapewnienia jakości	16,7%	29,2%	29,2%	25,0%	24	95
74	wybrane zagadnienia prywatyzacji	14,0%	32,0%	28,0%	26,0%	50	93-95
75	algebra liniowa	10,7%	49,8%	13,3%	26,2%	225	79-89
76	small bussines	21,1%	15,8%	36,8%	26,3%	19	93, 95
77	zastosowania statystyki	23,3%	30,0%	20,0%	26,7%	120	88-95
78	badania operacyjne	14,6%	42,6%	16,1%	26,8%	411	76-95
79	wybrane działy matematyki	14,4%	47,1%	11,8%	26,8%	153	79-85
80	ochrona pracy	17,9%	35,0%	20,2%	26,8%	257	79-88, 90-95
81	systemy zarządzania przedsiębiorstwem	15,4%	34,6%	23,1%	26,9%	26	95
82	socjotechnika w zarządzaniu	18,2%	33,3%	21,2%	27,3%	99	79-80, 82-84
83	identyfikacja stanu organizacji	13,9%	33,3%	25,0%	27,8%	36	76-78 op
84	eksploatacja systemów zarządzania	38,9%	16,7%	16,7%	27,8%	18	76-77 sz
85	teoria i logika komputerów	27,8%	22,2%	22,2%	27,8%	18	83
86	organ. i zarz. – modelowanie symulacyjne	13,3%	40,3%	18,0%	28,3%	300	79-95
87	bankowość	24,4%	13,3%	33,3%	28,9%	45	93-95
88	systemy cyfrowe i oprogramowanie podst.	34,6%	18,5%	17,7%	29,2%	130	85-86, 86-95
89	systemy zarządzania produkcją	20,0%	36,2%	14,3%	29,5%	105	76-78 op, 94-95
90	system obsługi produkcji	19,4%	32,8%	17,9%	29,9%	67	79-80, 83
91	techniki prognozowania dla potrzeb zarządzania	15,5%	34,0%	20,6%	29,9%	97	88-95
92	organizacja i zarządzanie – metodologia projektowania	18,8%	29,9%	20,7%	30,7%	261	79-94
93	metody analizy wymagań użytkownika	23,1%	23,1%	23,1%	30,8%	13	95
94	strategie zarządzania produkcją	7,7%	38,5%	23,1%	30,8%	26	95
95	procesy technologiczne	20,8%	32,5%	15,6%	31,2%	77	76-78
96	ergonomiczne projektowanie stanowiska pracy	5,5%	35,6%	27,4%	31,5%	73	79, 90-92, 94-95

1	2	3	4	5	6	7	8
97	sterowanie jakością (systemy zapewnienia jakości)	9,1%	34,1%	25,0%	31,8%	44	93-95
98	gospodarka materiałowa	20,3%	26,8%	20,3%	32,5%	123	88-95
99	procesy inwestycyjne	12,0%	34,1%	21,0%	32,9%	334	76-87, 90-95
100	podstawy elektroniki	14,0%	42,1%	10,5%	33,3%	57	76-77
101	urządzenia elektroniczne	21,6%	31,4%	13,7%	33,3%	51	76-77
102	logika – teoria mnogości	25,0%	33,3%	8,3%	33,3%	12	86
103	informatyka w transporcie	25,0%	25,0%	16,7%	33,3%	12	90-91
104	technologia przetwarzania danych	14,3%	33,3%	19,0%	33,3%	21	95
105	organizacja produkcji – identyfikacja systemów	13,3%	33,7%	19,4%	33,7%	98	80-82, 84-85
106	automatyzacja procesów produkcyjnych	19,6%	39,1%	6,5%	34,8%	46	76-78 op
107	teoria eksperymentu	4,4%	48,5%	11,8%	35,3%	68	78-79, 84-86
108	gospodarka pracą żywą	10,8%	29,4%	24,5%	35,3%	102	83-87, 94-95
109	COBOL	26,5%	17,6%	20,6%	35,3%	34	79
110	międzynarodowe stosunki gospodarcze	1,4%	50,0%	12,9%	35,7%	70	84-86, 88-89, 95
111	nauka o pracy	17,9%	35,7%	10,7%	35,7%	28	82, 84
112	teoria systemów	8,5%	44,7%	11,0%	35,8%	246	79-87, 93-95
113	prawne regulacje obiegu informacji	0,0%	44,0%	20,0%	36,0%	25	93, 95
114	maszyny i urządzenia produkcyjne	16,9%	36,1%	10,8%	36,1%	83	76-77, 82
115	materiałoznawstwo	22,0%	25,3%	16,5%	36,3%	91	76-77, 79
116	normowanie techniczne	29,4%	20,6%	13,2%	36,8%	68	76-78
117	rola państwa w gospodarce rynkowej	5,3%	21,1%	36,8%	36,8%	19	93-94
118	teoria wielkich systemów	14,7%	41,3%	6,7%	37,3%	75	76-78
119	algorytmy heurystyczne	11,5%	46,2%	3,8%	38,5%	26	92, 94-95
120	ekonomika – procesy innowacyjne	8,2%	40,4%	12,0%	39,3%	267	79-95
121	metody diagnozy stresu organizacyjnego	20,0%	30,0%	10,0%	40,0%	10	90-91
122	badanie metod pracy	7,0%	36,8%	15,8%	40,4%	57	81, 83-84
123	projektowanie zakładów produkcyjnych	14,7%	30,7%	13,3%	41,3%	75	76-78
124	metody jakościowe w zarządzaniu	10,4%	27,1%	20,8%	41,7%	48	94-95
125	fizyka	4,7%	45,3%	7,5%	42,5%	426	76-95
126	podstawy cybernetyki	4,6%	43,7%	7,6%	44,2%	197	79-87
127	podstawy sterowania i techniki systemów	9,1%	45,5%	0,0%	45,5%	11	86
128	identyfikacja obiektów sterowania	7,3%	41,3%	4,6%	46,8%	109	80-84, 87-88
129	metodologia nauki	4,3%	39,1%	8,7%	47,8%	23	79
130	nauka o społeczeństwie i polityce	1,7%	40,7%	9,5%	48,1%	241	79-92
131	zastosowania informatyki w zarządzaniu gospodarką narodową	12,9%	0,0%	38,7%	48,4%	31	88-92
132	problemy informacji patentowej	6,9%	34,5%	8,6%	50,0%	58	93-95
133	projektowanie sieci komputerowych	8,0%	12,0%	28,0%	52,0%	25	93-95
134	podstawy elektrotechniki	10,3%	27,3%	9,5%	53,0%	253	76-84, 87
135	kulturowe uwarunkowania twórczości technicznej	0,0%	38,5%	7,7%	53,8%	13	93-94
136	organizacja badań naukowych	6,9%	29,9%	9,3%	53,9%	204	76-87



1	2	3	4	5	6	7	8
137	filozofia	0,6%	36,9%	8,1%	54,4%	160	79-82, 89, 94-95
138	ekonomia polityczna	7,1%	26,8%	9,9%	56,1%	392	76-94
139	rysunek techniczny i grafika inżynierska	8,3%	26,0%	9,3%	56,5%	400	76-95
140	planowanie społeczne	3,3%	30,1%	8,7%	57,9%	183	79-94
141	polityka ekologiczna	0,0%	25,0%	13,9%	61,1%	36	93-95
142	metrologia	5,7%	27,9%	4,5%	61,9%	265	76-87
143	chemia	7,2%	21,7%	7,2%	63,9%	83	76-78
144	techniki wytwarzania	6,9%	17,2%	9,7%	66,2%	145	85-86, 88-95
145	polityka techniczna	0,0%	25,8%	3,2%	71,0%	31	76-77
146	podstawy nauk politycznych	2,3%	15,1%	3,5%	79,1%	86	76-78
147	technologia materiałów	4,2%	13,3%	2,5%	80,0%	120	88-95
148	ekonometria	4,0%	16,0%	0,0%	80,0%	25	95
149	podstawy filozofii marksistowskiej	0,8%	10,9%	2,8%	85,4%	247	76-78, 81-84, 86-88, 90-92

Źródło: badania własne.

OP – specjalizacja „organizacja produkcji”

SZ – specjalizacja „systemy zarządzania”

W takich przypadkach przedmiot traktowano jako jeden.

Po drugie – z rankingu wyłączono przedmioty z powodu zbyt krótkiego okresu ich realizacji. Jeśli np. przedmiot był realizowany tylko w jednym roku i dla małej grupy studentów, to bardzo niewielu respondentów mogło go ocenić. W analizie pominięto te przedmioty, które zostały w sondażu ocenione przez liczbę respondentów mniejszą niż 10 osób.

W rankingu zaznaczono pogrubioną czcionką przedmioty zalecane do realizacji w badanym okresie przez ówczesne Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Wnioski wynikające z rankingu przedmiotów

Z danych zamieszczonych w tabeli 3. dowiadujemy się nie tylko o ocenie przydatności poszczególnych przedmiotów, ale także można szczegółowo poznać profil kształcenia specjalistów do spraw zarządzania w uczelni technicznej w badanym okresie. Z rankingu wynika, że najwyższą ocenianą jest przydatność przedmiotów z informatyki i z nowoczesnej ekonomii, odpowiedniej dla gospodarki rynkowej. Wysoko oceniane są także przedmioty z marketingu, finansów, bankowości, prawa i z nowoczesnego zarządzania, jak: zarządzanie strategiczne, podstawy systemów zarządzania oraz teoria organizacji i zarządzania. Wśród najbardziej przydatnych przedmiotów znajdują się także różne dziedziny wiedzy psychologicznej oraz języki obce.

Z kolei najmniej przydatne dla absolwentów politechniki okazały się przedmioty ogólnotechniczne oraz politologiczne. Wśród mało przydatnych przed-

miotów technicznych znajdują się: techniki wytwarzania, grafika inżynierska, materiałoznawstwo, metrologia, chemia, technologia materiałów, podstawy elektrotechniki. Mało przydatne są także niektóre nauki ekonomiczne, jak: ekonometria i ekonomia polityczna oraz nauki polityczne, spośród których filozofia marksistowska zajęła ostatnie miejsce w rankingu. Absolwenci relatywnie nisko oceniają przydatność przedmiotów teoretycznych, jak np. teoria systemów, cybernetyka, ekonometria.

Przeprowadzone badania odkryły również ocenę przydatności 23 przedmiotów zalecanych w badanym okresie przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Jakkolwiek większość tych przedmiotów według oceny respondentów można zaliczyć do przydatnych, to jednak przedmioty uznane za najbardziej przydatne zostały wygenerowane przez uczelnię, a nie przez ministerstwo. W szczególności widać sprzeczność między niską oceną przydatności przedmiotów technicznych dokonaną przez absolwentów politechniki, a ich preferencją w programach ministerialnych (utrzymaną także obecnie w tzw. minimum programowym dla kierunku „zarządzanie i marketing” w uczelniach technicznych). W przyjętej koncepcji kształcenia menedżerów w uczelni technicznej przedmioty ogólnotechniczne uzasadniają wprawdzie tytuł inżyniera nadawany absolwentom, jednakże w istocie są według oceny absolwentów „obcym ciałem”, słabo zintegrowanym z pozostałymi dziedzinami przekazywanej wiedzy, a w pracy zawodowej niepotrzebne.

Tadeusz Stalewski

Autor jest pracownikiem naukowym (stopień doktora) Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Robert Pelczar

Działalność francuskich firm motoryzacyjnych na rynku polskim

Na sukces w działalności gospodarczej ma wpływ wiele czynników. Połączony od pozytywnego wizerunku firmy, kontaktów z klientami, jakości i innowacyjności produktu, kończąc na sile oddziaływania reklamy firmy.

Firmy motoryzacyjne działają w chwili obecnej na rynku nasyconym w produkty o nie spotykanej dotąd konkurencji. Wynikiem tego jest ciągle poszukiwanie nowych rozwiązań – zarówno technicznych, finansowych oraz marketingowych pozwalających na osiągnięcie przewagi nad konkurencją i przekonanie klienta do własnego produktu.

Taką sytuację obserwujemy od roku 1992 na polskim rynku motoryzacyjnym. Ciągły wzrost sprzedaży samochodów spowodował żywe zainteresowanie polskim rynkiem wszystkich światowych producentów.

W Polsce obecne są wszystkie trzy francuskie firmy samochodowe: Citroen, Peugeot i Renault.

Opracowanie to przedstawia obecną pozycję, którą zajmują francuskie firmy motoryzacyjne na rynku polskim.

Strategie inwestycyjne francuskich firm motoryzacyjnych w Polsce

Jakie są powody, które skłaniają firmy do podejmowania działalności gospodarczej za granicą? Czy są to zagrożenia wewnętrzne (np. koniec cyklu życia produktu) lub zewnętrzne (np. ostra konkurencja), z powodu których firmy uciekają ze swych macierzystych krajów? A może ma na to wpływ fakt, że z racji istnienia różnych układów ekonomicznych (GATT, UE, CEFTA, NAFTA i inne) lub politycznych zanikają bariery handlowe, otwierają się gospodarki różnych narodów i nagle pojawiają się szanse dla firm na ekspansję za granicą?

Najbardziej rozpowszechnioną formą podejmowania działalności gospodarczej za granicą są inwestycje zagraniczne – pośrednie i bezpośrednie.

Pośrednie inwestycje zagraniczne to inaczej inwestycje portfelowe, czyli zakup zagranicznych rządowych papierów wartościowych oraz obligacji i akcji przedsiębiorstw prywatnych.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne to inwestycje realizowane w przedsiębiorstwie zagranicznym

w celu uzyskania trwałego wpływu na kierowanie jego działalnością i osiąganie zysku. Kwestia sprawowania kontroli nad działalnością gospodarczą jest tu bardzo ważna. Przybierają one różne formy: podejmowanie udziałów w firmie zagranicznej, budowy za granicą firmy od podstaw, tworzenie za granicą spółki joint venture, zakładanie filii za granicą. Obok wyżej wymienionych istnieją jeszcze niematerialne formy bezpośrednich inwestycji zagranicznych: umowa franchisingu, transfer *know-how* i technologii, licencja, podwykonawstwo.

Każda decyzja inwestowania w danym kraju jest decyzją strategiczną, opartą na porównaniu korzyści i kosztów. Ponadto rozważa się ryzyko związane z danym krajem. W teorii delokalizacji najczęściej bierze się pod uwagę dwa kryteria: wielkość rynku i stosunek koszt/jakość siły roboczej.

Francuskie firmy zorientowane są bardziej na rynek niż na koszt siły roboczej lub na korzyści finansowe proponowane przez polską administrację.

Citroen

W 1928 roku przyjechał do Polski, na zaproszenie władz, Andre Citroen. Podczas swojej wizyty prowadził rozmowy na temat projektu budowy krajowej fabryki samochodów. Był to dla Citroena okres niebywałej ekspansji eksportowej. Na świecie istniało 5 tysięcy przedstawicielstw firmy oraz kilka montowni, m.in. w Anglii, Niemczech, Belgii i Włoszech. W rezultacie rozmów powstaje w Warszawie montownia, rozpoczynając swą działalność w 1930 roku. Mieści się przy ulicy Górnośląskiej, w nowoczesnych budynkach o powierzchni 7 tysięcy metrów kwadratowych, wybudowanych przez Francuzów. Montownia występuje pod nazwą Polskie Towarzystwo Samochodowe Citroen. Montaż sprowadzał się do karosowania importowanych kompletnych podwozi. Karoserie sprowadzano w częściach; na miejscu zgrzewano blachy i wyposażano wnętrza. W ten sposób powstawały modele C4 i C6. Przez pierwsze dwa lata montownia rozwijała się pomyślnie, wypuszczając dwa tysiące samochodów. Zaczęto tworzyć sieć krajowych kooperantów i pewne części produkowano w Polsce. Jednak dość niespodziewanie rząd podpisał umowę licencyjną z Fiatem. Zbiegło

się to z kryzysem, który pograżył montownie nie tylko Citroena.

Od 1932 roku przy ulicy Górnośląskiej montaż jest z miesiąca na miesiąc ograniczany, ale Andre Citroen wierzy w powrót koniunktury na polskim rynku; chce przeczekać, nie zamyka polskiej filii. Jednak po śmierci założyciela firmy w 1935 roku, nowy właściciel Michelin, zamyka warszawską montownię.

Prób nawiązania bliższych kontaktów gospodarczych w okresie powojennym było kilka, ostatnia na przełomie lat 80. i 90., kiedy to FSO szukała strategicznego partnera.

W roku 1995, w wyniku podpisania umowy pomiędzy Citroen i ZSD Nysa, rozpoczęto montaż przemysłowy samochodu C-15. Dobre wyniki sprzedaży samochodu C-15 przyczyniły się do podpisania kolejnego porozumienia, w wyniku którego w kwietniu 1998 roku rozpoczęło się montaż modelu Berlingo.

Peugeot

Peugeot Polska, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, będąca filią Automobile Peugeot, powstała na przełomie 1992 i 1993 roku.

Na mocy umowy, podpisanej w marcu 1992 roku z Fabryką Samochodów w Lublinie rozpoczęto montaż modelu 405. Montaż modelu 405 odbywał się w systemie CKD (Completely Knock Down). Na specjalnie wyposażonej i przystosowanej linii składano z 1200 elementów samochody. Operacje obejmowały również spawanie i lakierowanie karoserii. Pewna partia części montowanych w modelach 405 pochodziła z polskich wytwórni (m.in. szyby, opony, akumulatory, wiązki elektryczne). Montowane w Lublinie samochody sprzedawane były w sieci Peugeot na terenie Polski. Liczba zmontowanych modeli 405 w Fabryce Samochodów w Lublinie, w latach 1994–1995 wyniosła 2702.

Renault

Firma Renault Polska powstała w marcu 1991 roku przyjmując formę biura reprezentacyjnego. Dyrektorem generalnym został Raymond Jahiel, który zbudował sieć Renault w byłej NRD.

Pierwszy rok działalności w Polsce Renault poświęciło głównie na tworzenie szerokiej sieci serwisowej obejmującej teren całego kraju. W Renault Polska zostali powołani konsultanci handlowi, odpowiedzialni za tworzenie i rozwój sieci, pomoc autoryzowanym stacjom, kontrolę poziomu jakości obsługi klienta.

W sierpniu 1992 roku firma zmieniła swoją osobowość prawną, przekształcając się w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością ze stuprocentowym

udziałem kapitału Renault. Renault Polska stała się wyłącznym importerem samochodów i oryginalnych części Renault. Przyjęcie nowej formy organizacyjnej miało na celu podniesienie jakości usług, a w szczególności skrócenie terminu dostawy samochodów i części zamiennych. W firmie powstały specjalistyczne działy, m.in. do spraw szkoleń autoryzowanych partnerów. Ponadto rozpoczęto działalność szkoleniową w zakresie obsługi klienta, szkoleń warsztatowych oraz nowych produktów.

Działalność francuskich firm motoryzacyjnych w kontekście 4P

Produkt

Wysokie wymagania rynku polskiego zmuszają francuskie firmy motoryzacyjne do oferowania produktów o wysokim standardzie. Z tego powodu wszystkie modele produkowane przez firmy: Citroen, Peugeot i Renault są dostępne na rynku polskim (tabela nr 1).

Miejsce

Aby osiągnąć jak najlepsze efekty w sprzedaży samochodów, firmy samochodowe powinny:

- posiadać możliwie najwięcej punktów sprzedaży na terenie całego kraju,
- łączyć sprzedaż samochodów z usługami serwisowymi.

Cena

Parametrem wyjściowym do określenia poziomu cen produktów francuskich firm motoryzacyjnych na rynku polskim są:

- ceny porównywalnych produktów firm konkurencyjnych,
- popyt na rynku,
- analiza sprzedaży własnych produktów,
- strategia sprzedaży nowych produktów,
- wielkość podatków.

Od 1 stycznia 1998 roku obowiązują nowe zasady przydzielania pozwoleń na import bez cła nowych samochodów (tzw. kontyngent bezcłowy). Pozwolenia wydawane są przez Ministerstwo Gospodarki po uprzednim udokumentowaniu przez importera faktu, iż znalazł on nabywców na minimum połowę samochodów z poprzednio przydzielonej transzy.

Polska, zgodnie z podpisaną umową stowarzyszeniową z Unią Europejską, zmniejsza wielkość cła na importowane samochody z UE. Wielkość cła z roku na rok maleje, aby osiągnąć wartość 0% w roku 2002.

Promocja

Wśród najczęściej stosowanych środków promocyjnych wyróżniamy:

Tab. 1. Samochody osobowe oferowane przez francuskie firmy motoryzacyjne na rynku polskim w poszczególnych segmentach

	Segment A	Segment B	Segment C	Segment C/D	Segment D/E	Segment F	Segment MPV	Segment S
CITROEN	—	AX, SAXO	ZX, XSARA	XANTIA	XM	—	EVASION	
PEUGEOT	—	106	306	406	605	—	806	406 COUPE
RENAULT	—	CLIO, TWINGO, KANGOO	MEGANE	LAGUNA	SAFRANE	—	SCENIC, ESPACE	MEGANE COUPE

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji prasowych (stan aktualny na 1 lutego 1998 r.).

Tab. 2. Samochody dostawcze oferowane przez francuskie firmy motoryzacyjne na rynku polskim

	Samochody dostawcze
CITROEN	C-15, Berlingo, Jumpy, Jumper
PEUGEOT	106 VAN, 306 VAN, PARTNER, EXPERT, BOXER
RENAULT	Express, Traffic, Master

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji prasowych.

Tab. 3. Punkty sprzedaży i serwisu francuskich firm motoryzacyjnych na terenie Polski

	Dealer z serwisem	Subdealer	Serwis	Dealer (bez serwisu)
Citroen	35	9	12	0
Peugeot	50	8	28	5
Renault	72	46	0	0

Źródło: opracowanie wg danych SAMAR S.C. (stan aktualny na 1 stycznia 1998 r.).

Tab. 4. Wielkość kontyngentu bezcłowego dla samochodów osobowych

Rok	Kontyngent bezcłowy [szt.]	Cło
1992	30 000	35%
1993	31 500	35 %
1994	33 500	30%
1995	35 250	30%
1996	37 000	25%
1997	38 750	25%
1998	40 250	20%
1999	42 000	15%
2000	43 750	10%
2001	45 000	5%
2002	0	0%

Źródło: SAMAR S.C.

- okresowe obniżki,
- pokazy, demonstracje,
- wystawy w punktach sprzedaży,
- konkursy, loterie.

Akcja Citroen Polska została przeprowadzona przez wszystkich autoryzowanych dystrybutorów w listopadzie 1996 r. Zaprezentowanie nowego mo-

delu Saxo odbyło się w formie Dni Otwartych Drzwi. Ogłoszenia w radiu i prasie zachęcały do odwiedzenia salonu Citroena. Sprzedawcy salonów prezentowali nowe rozwiązania techniczne zastosowane w tym modelu oraz zachęcali do jazdy próbnej. Miłą atmosferę spotkania w salonie starali się wytworzyć muzycy grający na SAXOfonie.



Tab. 5. Przykład obliczenia ceny samochodu osobowego z uwzględnieniem stawek podatkowych

	Podatek	Import regularny		Kontyngent	
		CIF < ECU 7000	CIF > ECU 7000	CIF < 7000	CIF > 7000
CIF (wg INCOTERMS 1990)		100	100	100	100
Wielkość cła wg stawki preferencyjnej	20%	20	20	0	0
Suma		120	120	100	100
Stawka akcyzy	15%	0	18,75	0	15
Razem		120	138,75	100	115
VAT	22%	27,50	31,63	22	25,30
Suma całkowita		152,50	170,38	122	140,30

Źródło: SAMAR S.C.

Tab. 6. Przykład obliczenia ceny samochodu ciężarowego i dostawczego z uwzględnieniem stawek podatkowych

	Import regularny		Kontyngent
	Wspólnota Europejska	Inne kraje	
CIF (wg INCOTERMS 1990)	100	100	100
Wielkość cła wg stawki preferencyjnej 20%	20		0
Import 35%		35	
Razem	120	135	100
VAT 22%	28,60	29,70	22
Suma całkowita	148,60	164,70	122

Źródło: SAMAR S.C.

We Francji Citroen produkował specjalne modele na potrzeby wspólnych akcji z Air France. Również w Polsce zdecydowano się na wspólną akcję. Szukając partnera w Polsce, brano pod uwagę polskie pisma dla kobiet, w dobrym guście, o wysokiej jakości i nienagannym wizerunku. Kobiety zostały wybrane jako grupa docelowa tej akcji, gdyż – jak wynika z badań – kobiety mają znaczący głos przy wyborze samochodu. Ponadto akcja miała pomóc Citroenowi w kreowaniu swojego wizerunku na rynku polskim, na zwrócenie uwagi na swoją ofertę w inny sposób, niż to czyni konkurencja. „Twój Styl” spełnił rolę lokomotywy ciągnącej całe przedsięwzięcie. Pismo zainwestowało w nie jedynie swój image oraz zamieściło dwa artykuły opisujące akcję. Koszt produkcji materiałów promocyjnych oraz reklamy radiowej i prasowej poniósł w całości Citroen.

Od listopada 1996 do końca sierpnia 1997 roku trwała akcja promocyjna przeprowadzona przez największego dealera samochodów Peugeot w Polsce – Zdzisława Białego. Nie spotykany dotąd rozmach takiej promocji, przeprowadzonej w formie konkursu, wyznaczały przede wszystkim trzy kryteria:

- wysoka pula nagród – blisko 4 mln złotych. Zorganizowanie tego konkursu, zgodnie z ustawą

o grach losowych, wymagało uzyskania aprobaty Ministerstwa Finansów,

- największy z możliwych rozmach geograficzny (akcja objęła terytorium całego kraju, pomimo że sieć Białego składa się zaledwie z czterech placówek,

- agresywna reklama medialna w postaci 15- i 30-sekundowych spotów w prime time trzech warszawskich rozgłośni: Eska, WaWa, Kolor oraz ogłoszenia m.in. w „Rzeczpospolitej”, „Super Expresie”, „Ogłoszenia Biznes”. Ponadto uruchomiono specjalną linię telefoniczną 0-700.

Oferta Białego, w zamian za wykupienie specjalnych bonów o nominałach 30 lub 100 zł i odpowiedzi na zawarte w nich trzy proste pytania, dawała możliwość wygrania samochodu marki Peugeot. Ponadto udział w loterii umożliwiał korzystanie z określonych zniżek w komisach i serwisach sieci Białego, a także do rabatów przy nabywaniu telefonów komórkowych lub akcesoriów samochodowych.

Moment przeprowadzenia akcji promocyjnej był nieodłącznym elementem tzw. walki kontyngentowej, która corocznie rozgrywa się pomiędzy dealermi samochodów importowanych. Koszty kampanii medialnej prowadzonej od listopada do lutego wyniosły kilkanaście miliardów starych złotych. Kolej-

nym krokiem był mailing, adresowany do blisko 2 milionów potencjalnych klientów.

Zamierzeniem akcji mailingowej było przede wszystkim dotarcie do:

- wszystkich użytkowników peugeotów w naszym kraju,
- wszystkich użytkowników samochodów francuskich,
- właścicieli mieszkań prywatnych i samochodów,
- klientów korzystających z usług domów wysyłkowych lub telezakupów.

Ofertę dystrybuowano w całej Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem tych rejonów geograficznych, które znane są jako skupiska ludzi lubiących hazard, czyli np. Górnego Śląska.

Pierwsza promocyjno-reklamowa akcja firmy Renault Polska została zorganizowana w listopadzie 1994 r. pod nazwą TWINGO ZET. Przeprowadzono ją wspólnie z Radiem Zet, największymi lokalnymi dziennikami w 20 miastach na terenie całej Polski. Renault udzielił Radiu Zet ok. 30% rabatu na zakup 20 modeli twingo, które stały się nagrodami w konkursach służących promocji Zetki i lokalnych gazet. Kolejnym wspólnym przedsięwzięciem Renault Polska i radia Zet była akcja: Dni Otwartych Drzwi. Renault Polska wprowadziło z tej okazji na rynek 500 egzemplarzy specjalnego modelu niebieskiego Twingo Zet sprzedawanego w cenie standardu, mimo atrakcyjnego wzbogacenia każdego z modeli o wyposażenie dodatkowe. Akcja trwała od 3 do 5 marca 1995 roku, ale na antenie Radia Zet była obecna już od połowy lutego. 80% z 50 miliardów złotych wydanych na całe przedsięwzięcie pokryło Renault Polska. Radio Zet zorganizowało 18-dniową tzw. kampanię spotową. Reporterzy przeprowadzili sondy uliczne tematycznie nawiązujące do zapowiadanego wydarzenia. Natomiast w studiu radiowym przez tydzień trwał Wielki Wyścig Radia Zet, konkurs wiedzy o motoryzacji, w którym główną nagrodą był renault twingo. Tajemnicza Postać Radia Zet rozdała 40 tysięcy kluczyków do dwóch renault twingo, które były główną nagrodą w czasie trwania Dni Otwartych Drzwi. W celach promocyjnych wyprodukowano i rozprowadzono ponad 3 miliony kluczyków, które należało sprawdzić w którymkolwiek ze stu twingo Zet z jednakowymi stacyjkami, wystawionych u dealerów w całej Polsce. Tylko dwa kluczyki wygrały. Ponadto rozlosowano jedno twingo Zet wśród słuchaczy Radia Zet oraz dwa wśród ludzi, którzy w czasie Dni Otwartych Drzwi złożyli zamówienie na nowe renault.

Kolejne akcje Dni Otwartych Drzwi Renault zorganizowało w dniach 19–21 stycznia 1996 roku. Akcja miała podwójne znaczenie promocyjne: filmu „Pestka”, debiutu reżyserskiego aktorki Krystyny Jandy i modelu Renault Megane. Krystyna Janda została matką chrzestną Megane, co przyczyniło się

do wzmocnienia marki Renault. W rewanżu Renault Polska przekazało aktorce w Polsce model Renault Megane. Podczas premiery kolejnego modelu Megane: Scenic, „stary” model Megane, którym jeździła aktorka został zamieniony na nowy: Scenic.

Styczniowa akcja Dni Otwartych Drzwi przyniosła wymierne korzyści: 1500 osób podpisało umowę zakupu nowego samochodu. Z tej liczby 900 osób wybrało megane. Ponadto liczbę osób odwiedzających partnerów Renault na terenie całej Polski oszacowano na 317 tysięcy. Podczas trwania Dni Otwartych Drzwi ogłoszono dwa konkursy. W pierwszym z nich należało odpowiedzieć na cztery pytania. Nagrodą główną był renault megane oraz pięć dwuosobowych wycieczek na festiwal filmowy do Cannes. W drugim konkursie mogły brać udział osoby, które w czasie trwania akcji zamówiły jeden z modeli Renault i do dnia 29 stycznia 1996 roku wpłaciły zaliczkę na wybrany przez siebie model samochodu Renault.

Sport samochodowy jest bezpośrednią promocją wizerunku firmy oraz pośrednio środkiem stymulującym wzrost sprzedaży produktu tej firmy.

Z tego powodu Renault Polska już od roku 1993 zadebiutował w mistrzostwach Polski. Pierwszy sezon okazał się udany, gdyż załoga B. Henrik i B. Stębowska zdobyła tytuł Mistrza Polski w Grupie A7. Do zakończenia sezonu 1996 znaczącą rolę w polskich rajdach odegrały modele Clio Williams i Clio Maxi. W sezonie 1997 model Clio Maxi zastąpiony został Maxi Megane. Samochód ten pojawił się na polskich torach wyścigowych stając się konkurencją dla jedyne, jak do tej pory, Pucharu Cinquecento. Od 1997 roku, według podobnego regulaminu wystartował Puchar Megane, którego współorganizatorem jest PZMot. Firma Renault Polska przygotowała 30 samochodów Renault Megane Coupe 2.0 RT, po preferencyjnej cenie 30 tys. zł. O ich zakup mogli się ubiegać zawodnicy, którzy w latach 1991–1996 zostali sklasyfikowani w Mistrzostwach Polski w sporcie samochodowym. Dodatkowo kandydaci zobowiązani byli złożyć deklarację o udziale w pięciu z siedmiu rund rozegranych w 1997 i 1998 roku.

Puchar Renault Megane wystartował nie tylko w Polsce. Podobne holidy pojawiły się także na torach we Francji, Włoszech, Wielkiej Brytanii i Hiszpanii.

W polskiej edycji przewidziano nagrody w ogólnej wysokości 20 tys. zł, w każdej z siedmiu eliminacji. Główny zwycięzca otrzyma główną nagrodę rozgrywek Megane Cup – samochód Renault Megane Coupe 2.0 o wartości ponad 50 tys. zł. Zdobywca drugiej pozycji w sezonie 1997 odebrał 15 tys. zł, a trzeci kierowca rocznej klasyfikacji otrzymał 10 tys. zł.



Kierownictwo Renault Polska zgłosiło do Rajdowych Samochodowych Mistrzostw Polski jedną załogę, z którą podpisano trzyletni kontrakt. Strategicznym partnerem Renault Polska w rajdach w 1997 roku został Polski Bank Inwestycyjny, a w gronie sponsorów znaleźli się: Towarzystwo Ubezpieczeniowe OSTOJA SA, Elf Polska oraz Gesa Assistance Polska SA.

Sprzedży nowych samochodów francuskich firm motoryzacyjnych na rynku polskim w latach 1992–1997

wyprzedzając kilku swoich najgroźniejszych konkurentów.

Sukces francuskich firm motoryzacyjnych został osiągnięty nie tylko dzięki wysokiemu popytowi na polskim rynku motoryzacyjnym, ale przede wszystkim wynika on z faktu podjęcia wielu działań w zakresie organizacji, zarządzania i marketingu.

Analiza wewnętrzna sposobu zarządzania francuskich firm motoryzacyjnych pozwala na wyróżnienie kilku zasadniczych czynników wpływających na ostateczny kształt organizacji. Są to m.in.:

- bieżąca analiza rynku,

Tab. 7. Sprzedaż samochodów dostawczych na rynku polskim w latach 1992–1997

Producent	1992 szt.	1992 % rynku	1993 szt.	1993 % rynku	1994 szt.	1994 % rynku	1995 szt.	1995 % rynku	1996 szt.	1996 % rynku	1997 szt.	1997 % rynku
Daewoo	18165	79,27	18394	76,73	19446	80,96	24400	76,37	27321	53,78	25343	45,83
FIAT	66	0,29	296	1,23	189	0,79	1859	5,81	9236	18,18	3756	6,79
Peugeot	79	0,34	83	0,35	35	0,15	101	0,32	629	1,24	1868	3,38
Citroen	0	0,0	0	0,0	26	0,11	1032	3,23	3621	7,13	6178	11,17
Renault	237	1,03	573	1,39	494	2,06	825	2,58	1006	1,98	1179	2,13
Pozostali	4368	19,07	4626	20,02	3765	15,93	3729	11,69	8980	17,69	18158	30,7
Razem	22915	100	23972	100	23955	100	31946	100	50793	100	60238	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji prasowych.

Tab. 8. Sprzedaż samochodów osobowych na rynku polskim w latach 1992–1997

Producent	1992 szt.	1992 % rynku	1993 szt.	1993 % rynku	1994 szt.	1994 % rynku	1995 szt.	1995 % rynku	1996 szt.	1996 % rynku	1997 szt.	1997 % rynku
Daewoo	74665	37,47	64718	26,79	85685	34,23	72935	27,52	97387	26,00	125679	26,29
Fiat	77612	38,95	129362	53,54	130089	51,98	134090	50,59	155857	41,60	167099	34,96
Citroen	473	0,24	754	0,31	1074	0,43	1618	0,61	3543	0,95	7177	1,50
Peugeot	2178	1,09	3905	1,62	4038	1,61	4001	1,51	6191	1,65	9242	1,93
Renault	2012	1,01	6432	2,66	5397	2,16	8018	3,03	19610	5,23	20739	4,34
Pozostali	42339	24,24	36437	15,08	23999	9,59	44376	16,74	92024	24,57	148024	30,98
Razem	199279	100	241608	100	250282	100	265038	100	374612	100	477960	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji prasowych.

Wnioski końcowe

Sukces francuskich firm motoryzacyjnych na rynku polskim jest faktem niezaprzeczalnym. Rok 1996 był najlepszym dla wszystkich francuskich firm motoryzacyjnych.

Na liście 500 największych przedsiębiorstw działających w Polsce w roku 1996, firma Renault Polska zajęła 76. pozycję, odnotowując przychód w wysokości 721 787 zł (zysk netto: 15 943 zł). Natomiast Peugeot Polska zajęło pozycję 243., uzyskując przychody w wysokości 264 963 zł (zysk netto: 19 130 zł). Obydwie firmy poprawiły swoje wyniki, w porównaniu z rokiem 1995 blisko dwukrotnie,

- tworzenie bazy informacyjnej o rynku docelowym, klientach, do których adresowane są produkty,
- ciągły proces innowacyjności produktów i usług,
- stałe doskonalenie sieci dystrybucji produktów i usług,
- dobór kadry o wysokich kwalifikacjach, odbywający się niejednokrotnie w kilku etapach,
- proces motywowania pracowników, jako wypadkowa ciągłego i precyzyjnego określenia celów dla wykonywanych zadań,
- doskonalenie kwalifikacji pracowników.

Robert Pelczar

Małgorzata Józków, Jacek Unold

Internet w firmie

Co to jest marketing w Internecie?

Marketing w Internecie to nowy, burzący tradycyjne podejście, sposób do promocji produktów i usług. Dzięki marketingowi w Internecie mamy możliwość zdobycia milionów potencjalnych klientów na całym świecie. Dla dotychczasowych klientów to większe możliwości dostępu do informacji o produktach i usługach.

Korzyści dla firmy z dostępu do Internetu

Dostęp do Internetu to nieprzebrane zasoby informacyjne o następujących cechach:

- najbogatsze źródło informacji,
- rozproszone i najbardziej aktualne źródło informacji,
- najlepszy i najtańszy system wyszukiwania informacji dzięki superszybkim systemom indeksującym jak HotBot, InfoSeek, Alta Vista – odnalezienie jakiegokolwiek informacji zamieszczonej na stronach WWW nie trwa dłużej niż kilka minut (WWW – World Wide Web – ogólnoswiatowa pajęczyna – to wszystko co można oglądać za pomocą przeglądarki WWW),
- nieograniczona szczegółowość,
- atrakcyjna forma – produkty mogą być prezentowane w Internecie nie tylko za pomocą opisów, lecz również zdjęć, animacji czy interaktywnych prezentacji,
- stała obecność – Internet działa 24 godziny na dobę – niezależnie od pory dnia, świąt itp.,
- równouprawnienie w dostępie do informacji,
- wszechobecność Internetu,
- szybko wzrastająca liczba osób prywatnych i firm mających bezpośredni dostęp do Internetu.

Szybki i łatwy dostęp do internetowych ofert zagranicznych przedsiębiorstw ułatwia kontakty z potencjalnymi kooperantami i nabywcami towarów i półproduktów danej firmy. Koszt takich kontaktów jest dużo mniejszy niż udział w międzynarodowych wystawach, targach czy konferencjach branżowych. Ze względu na ogólnoswiatowy zasięg Internetu, rodzime przedsiębiorstwa, aby pozostać konkurencyjnymi, muszą dostosować swoją działalność do standardów obowiązujących na całym świecie. Jednym z niepisanych standardów jest dobrze zaprojektowana strona główna firmy – ważne jest, by wszystkie istotne informacje i odnośniki były od razu widoczne, bez konieczności jej przewijania. Zadaniem projektantów jest takie jej przygotowanie, by przyciągała uwagę odwiedzających. Z uwagi na niebezpieczeństwo naruszenia praw autorskich

lub kryptoreklamę, autorzy nie zamieszczają przykładów stron.

Dzięki Internetowi klienci mogą dotrzeć bezpośrednio do producentów, poprzez WWW odnaleźć i porównać w katalogach tematycznych ceny konkurencji, uzyskać dodatkowe wyjaśnienia poprzez e-mail. Internet zaciera różnice między dużymi korporacjami a małymi, nawet jednoosobowymi firmami, które mimo że nie posiadają tak bogatego w zasoby serwera WWW, mogą wyróżniać się bardzo atrakcyjną witryną. Profesjonalnie wykonane strony WWW pozytywnie wpływają na kreowanie prawidłowego wizerunku firmy.

W momencie pojawienia się firmy w Internecie, staje się ona dostępna zarówno dla krajowych, jak i zagranicznych klientów – zwłaszcza jeśli przedstawiana oferta jest dostępna w kilku wersjach językowych.

Profesjonalna internetowa witryna umożliwia także wszechstronną obsługę klienta, o którą trudno w tradycyjnej firmie, pomimo wykorzystywania relatywnie małych środków. Reklama firmy w postaci stron WWW nie wymaga dużych nakładów, gdyż:

- oferta na stronach WWW jest przygotowana i pozostaje w postaci elektronicznej, wobec czego nie generuje kosztów związanych z koniecznością dostarczenia do dużej liczby klientów – co ma miejsce w przypadku klasycznych materiałów reklamowych,
- to klient decyduje, które informacje są dla niego istotne i to on ponosi koszty związane ze ściąganiem tych danych z serwera firmy i ewentualnym ich wydrukowaniem,
- wprowadzenie grafiki oraz pełnej palety kolorów do materiałów prezentowanych na stronach WWW tylko w niewielkim stopniu może wpłynąć na wzrost kosztów jej przygotowania.

WWW pozwala na pomiar atrakcyjności zarówno całej witryny internetowej, jak też poszczególnych stron WWW. Jest to możliwe dzięki zastosowaniu liczników stron i narzędzi do analizy odwiedzin. Można w ten sposób uzyskać nie tylko informacje, ilu klientów odwiedziło daną stronę, ale także uzyskać informacje o adresach internetowych tych klientów.

Jest to niewątpliwie wielka zaleta, biorąc pod uwagę fakt, że dla klasycznych materiałów reklamowych często jedynym miernikiem atrakcyjności oferty jest wysokość sprzedaży.

Serwer WWW pozwala także na następującą analizę:

- z jakich rejonów Polski i świata realizowanych jest najwięcej połączeń,



- czy klient korzysta z komputera związanego z edukacją (uczelnie, szkoły), biznesem, czy też prywatnie w domu,
- jaka pora dnia, tygodnia i roku jest najdogodniejsza dla użytkowników do odwiedzania stron WWW,
- jakie kategorie informacji i produktów interesują klientów najbardziej.

Informacja zwrotna od klientów jest najczęściej uzyskiwana dzięki formularzom na stronach WWW – jednej z najprostszych i najskuteczniejszych metod, wykorzystujących e-mail do przesyłania informacji z formularza do macierzystej firmy.

E-mail (poczta elektroniczna) jest doskonałym narzędziem do kontaktów firmy z klientami, koszt przesłania „elektronicznego listu” jest niemal zero, a adresat otrzymuje go prawie natychmiast. Dlatego też firmy powinny konstruować strony WWW, tak by posiadały adresy e-mailowe do wszystkich podstawowych działów.

Zagrożenia zastosowania Internetu w firmie

Istnieje wiele przyczyn, które powstrzymują przedsiębiorstwa od podjęcia decyzji o włączeniu do Internetu. Podstawowe wady to:

- włamania do sieci z zewnątrz

W przypadku włączenia komputera do ogólnosiwiatowej sieci może stać się on obiektem ataku użytkownika z dowolnego zakątka świata. Szczególnie istotne dane powinno się więc całkowicie izolować poprzez odłączenie przechowującego je komputera/sieci lokalnej do Internetu. W efekcie włamania dane strategiczne mogą zostać skradzione, zniszczone, sfalszowane itp. Ponadto możliwe jest sparaliżowanie całego systemu informatycznego firmy – lub znacznej jego części – firmy na długi okres.

- włamania do sieci od wewnątrz

Każda firma wyposażona w komputer, nawet nie podłączona do Internetu, jest zagrożona różnymi atakami użytkowników, zwłaszcza gdy posiada rozbudowaną sieć lokalną lub dostęp do sieci przez modemy.

- wirusy komputerowe

To rzeczywiste zagrożenie dla danych. Internet z jednej strony spowodował rozprzestrzenienie się wirusów na niespotykaną skalę i w niespotykanym tempie, z drugiej strony umożliwił dostęp do najnowszych materiałów informacyjnych, programów antywirusowych, a także do stale aktualizowanych baz danych do tych programów. Wobec gwałtownego wzrostu liczby wirusów (każdego miesiąca przybywa ich kilkadziesiąt) posiadanie aktualnego programu antywirusowego (z aktualną bazą danych) staje się koniecznością.

Wiele niebezpieczeństw można jednak w przypadku przyjęcia właściwej polityki bezpieczeństwa wyeliminować lub w dużym stopniu ograniczyć.

Jak reklamować firmę w Internecie?

Jednym z głównych celów większości firm korzystających z Internetu jest reklama. Przed przystąpieniem do kampanii reklamowej specjaliści do spraw marketingu powinni:

- określić cel kampanii reklamowej,
- zdefiniować rynek docelowy,
- ustalić rodzaj planowanych środków reklamowych,
- określić rezultaty kampanii.

Możliwość prezentowania graficznej i interaktywnej jednocześnie oferty dzięki WWW – najszybciej rozwijającej się usłudze internetowej – sprawia, że niemal każda firma, która posiada dostęp do Internetu pragnie uruchomić własny serwer WWW. Dzięki internetowej witrynie osiąga się cele, których realizacja w przypadku innych metod jest bardzo kosztowna lub wręcz niemożliwa. Główne zalety reklam za pomocą WWW to:

- integracja tekstu, grafiki, animacji, dźwięków,
- łatwość obsługi przez użytkownika,
- możliwość obsługi wielu klientów jednocześnie,
- możliwość dopasowania treści poszczególnych stron do potrzeb danego klienta,
- możliwość publikowania informacji z dowolną szczegółowością,
- możliwość aktualizacji informacji na bieżąco (np. kursy walut, cen),
- serwis dostępny całą dobę,
- możliwość gromadzenia informacji o atrakcyjności poszczególnych stron poprzez ukryte lub jawne liczniki stron,
- możliwość umieszczania interaktywnych formularzy do wypełnienia przez klientów (zamówienia, uwagi, opinie itd.),
- możliwość integracji z bazą danych – np. automatyczna rezerwacja miejsc w hotelu lub aktualna informacja o ilości towaru w hurtowni,
- możliwość stworzenia interaktywnego sklepu i oferowania zakupów *on-line*,
- możliwość stworzenia taniego i łatwo dostępnego serwisu informacyjnego (coraz więcej firm dołącza do produktu/ broszur/ instrukcji swój adres internetowy).

Dzięki Internetowi także niewielkie przedsiębiorstwa, do tej pory nie istniejące w świecie reklamy, mają szansę rozwinięcia pełnej kampanii reklamowej i dotarcia do szerokiego kręgu klientów. Na stronach WWW jest bowiem możliwe:

- opisywanie świadczonych usług,
- budowanie *image'u* przedsiębiorstwa,
- informowanie o nowym produkcie,
- wyjaśnienie, jak produkt działa,
- poprawienie „fałszywych wyobrażeń o produkcie”,
- redukcja obaw konsumenta poprzez prezentowanie sposobu działania lub wykorzystywania produktu,
- przypomnienie, gdzie dany produkt można nabyć.

Każda firma reklamująca się w Internecie musi pamiętać, że nie wystarczy przygotowanie atrakcyjnego serwisu WWW, należy również korzystać z innych, często bardzo efektywnych i tanich metod wpływających na wzrost liczby klientów na firmowych stronach WWW i łatwe ich odnajdywanie przez użytkowników. Są to:

- rejestracja w systemach wyszukiwawczych,
- obecność w katalogach tematycznych i listach najciekawszych zasobów,
- aktywność w grupach Usenet News i listach dyskusyjnych,
- wymiana łączników,
- *gift economy*, czyli ekonomia prezentu,
- łączenie tradycyjnych i internetowych metod marketingu (poprzez umieszczanie adresu internetowego na wszystkich innych możliwych środkach reklamy),
- reklama na często odwiedzanych stronach.

Tworzenie własnej *web site*

Każda firma decydująca się na posiadanie własnej strony WWW, ma do wyboru dwie możliwości: stworzenie jej we własnym zakresie lub zwrócenie się do firm profesjonalnie zajmujących się tworzeniem i publikowaniem stron WWW. Na ogólny schemat tworzenia własnej *Web site* składają się:

■ Stworzenie jednej lub więcej stron WWW

Jeszcze do niedawna jedynym sposobem stworzenia strony WWW było ręczne napisanie jej w języku HTML. Obecnie nie ma już takiej potrzeby, gdyż są dostępne edytory stron WWW, z których korzysta się w sposób niemal identyczny ze zwykłymi edytorami tekstowymi. Przykładem może być przeglądarka Netscape Navigator Gold czy też nakładka Internet Assistant do edytora Word firmy Microsoft – obie dają możliwość zarówno pełnej edycji strony, jak i jej podglądu w formie, w jakiej będzie widziana po udostępnieniu.

Przy tworzeniu własnej strony należy pamiętać, że jedna z nich musi być tzw. stroną domową (*home page*), tzn. taką, która jako pierwsza zostanie pokazana przy przeglądaniu z zewnątrz. Strona ta zazwyczaj jest zapisywana jako „index.html”.

■ Umieszczenie ich na ogólnodostępnym serwerze WWW

Zazwyczaj u swojego dostawcy usług internetowych, w Polsce np. TP SA, ATM. Posiadanie własnego konta wiąże się z pewnymi kosztami, istnieje jednak możliwość otrzymania niewielkiego konta bezpłatnie – zarówno do celów prywatnych, jak i komercyjnych – przykładowo w TP SA jest to konto o wielkości 2 MB. Podobnie, istnieje możliwość otrzymania bezpłatnej skrzynki pocztowej (e-mail).

■ Rozreklamowanie strony na WWW

Najskuteczniejszym sposobem, aby strona stała się szybko widoczna na WWW, jest zamieszczenie jej na światowych maszynach indeksujących – to tam udaje się każdy użytkownik WWW, który chce odnaleźć potrzebne mu informacje. Większość tego typu narzędzi posiada proste formularze pozwalające dodać adres reklamującej się firmy do listy indeksowanych przez wyszukiwarkę stron.

Pomiar sukcesu strony internetowej

Od chwili uruchomienia serwera WWW jego administrator może określić:

- liczbę osób odwiedzających dany serwer,
- strony najczęściej odwiedzane przez klientów,
- godziny największego obciążenia serwera,
- czas spędzony przez danego klienta na danym serwerze WWW,
- błędy powstałe w czasie komunikacji między klientem a serwerem.

Dane te mogą posłużyć do pomiaru rezultatów kampanii reklamowej w Internecie. Analiza odwiedzin klientów jest możliwa dzięki temu, że serwer WWW zapisuje każde żądanie klienta (korzystającego z przeglądarki) w pliku zwanym *access_log*.

Formy płatności za reklamę w Internecie

Istnieją trzy podstawowe formy płatności za reklamę:

- CPM – opłata za każde tysiąc odwiedzin – stosowana jest najczęściej. Za podstawę przyjmowana jest liczba odwiedzin na stronie reklamodawcy, a więc wyświetleń jego logo reklamowego,
- *pass through* – czyli liczba klientów wybierających dane logo reklamowe na stronie reklamodawcy,
- *percent per sale* – opłata zależna od wartości transakcji zrealizowanych przez klientów – najbardziej wygodna dla wykupującego reklamę, ale najrzadziej stosowana.

Do pozostałych czynników wpływających na koszt reklamy należą:

- rozmiar logo – zależny także od liczby kolorów,
- animacja,
- strona i pozycja na stronie (najbardziej kosztowne są reklamy prezentowane na stronie domowej).

Samo stworzenie strony internetowej może kosztować od kilkuset do kilkudziesięciu tysięcy złotych.

Trudno przecenić korzyści płynące z dostępu i obecności w Internecie – Internet jest najtańszym, najszybszym i najwygodniejszym sposobem przekazywania, rozpowszechniania a także zdobywania informacji – strategicznego zasobu każdego przedsiębiorstwa. Zaistnienie firmy na stronach Internetu staje się już nie tyle źródłem przewagi, ile standardem. Przy obecnym tempie rozwoju technologii posiadanie strony internetowej przez firmę stanie się tak oczywiste, jak posiadanie telefonu czy faksu.

Małgorzata Józków, Jacek Unold

BIBLIOGRAFIA

- [1] Z. RUSZCZYK, *Internet w biznesie*, ODDK Gdańsk 1997.
- [2] D. ASHA, *Tworzenie stron WWW za pomocą Worda*, Helion Gliwice 1996.
- [3] D. TAYLOR, *HTML – tworzenie stron WWW*, ReadMe Warszawa 1996.

Autorzy: mgr Małgorzata Józków i dr inż. Jacek Unold są pracownikami Instytutu Informatyki Ekonomicznej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Zofia Sekuła

Controlling strategiczny

„Wyróżnienie controllingu strategicznego i operatywnego jest ważne ze względu na cele, horyzont czasu oraz dokładność pomiarów i przewidywań”. Controlling strategiczny jest ściśle powiązany ze strategią zarządzania, która dotyczy tworzenia, zachowania lub wzrostu potencjałów sukcesu¹⁾. Potencjał sukcesu nie stanowi wielkości konkretnej, lecz wstępną orientację, niemniej niezbędną, by przedsiębiorstwo mogło mieć punkt odniesienia do podejmowania konkretnych przedsięwzięć na poziomie operatywnym. Kierownictwo przedsiębiorstwa w działaniu bieżącym powinno wykorzystywać w maksymalnym stopniu potencjały sukcesu zamieniając je na konkretne wyniki rzeczowe i ekonomiczne.

Potrzeba stosowania controllingu strategicznego

Przed zarządzaniem i planowaniem strategicznym stawia się wymagania merytoryczne dotyczące określenia czynników sukcesu, aby za ich pomocą można było ukierunkować działania zarządzania operatywnego. Strategiczny controlling ma pomagać kierownictwu przedsiębiorstwa w realizacji długofalowych zamierzeń, mających wyraz w trwałych korzyściach ekonomiczno-finansowych. W szczególności potrzeba stosowania controllingu strategicznego wynika z następujących uwarunkowań:

- wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa – zysk, rentowność – wymagają określenia przyszłych potencjałów sukcesu; między tymi dwiema kategoriami wielkości muszą występować ściśle zależności, które trzeba badać, synchronizować i koordynować,
- strategiczne cele muszą uwzględniać możliwości, szanse i zagrożenia, jakie mogą wystąpić w przyszłości. Trzeba je przewidzieć i umiejętnie wykorzystać,
- do ustalenia wielkości zasobów w przyszłości niezbędne jest rozpatrywanie istniejących zasobów w powiązaniu z wybraną koncepcją strategii,
- realizacja celów strategicznych wymaga ustalenia i koordynacji działań we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa, a zatem wykracza poza wąską ocenę kosztów, zysków, płynności i innych mierników wystarczających do oceny krótkookresowej działalności,
- aby zapewnić przedsiębiorstwu długotrwałą egzystencję i pomyślny rozwój, trzeba z odpowiednio długim wyprzedzeniem przewidzieć, co robić, w jaki sposób i za pomocą jakich zasobów,

● przedsiębiorstwo działa w dynamicznym otoczeniu, co sprawia, że przyjęte cele strategiczne mogą z upływem czasu nie odpowiadać możliwościom.

Cechy odróżniające controlling strategiczny od operatywnego przedstawia tabela 1.

Zarządzanie strategiczne dotyczy kreowania, innej niż obecna rzeczywistość, przyszłości przedsiębiorstwa, co wymaga stwarzania klimatu sprzyjającego wdrożeniom, adaptacjom i zmianom. Aby jak najwcześniej eliminować przeszkody, niechęć i pomylki ludzi, niezbędne jest nieustanne poszukiwanie oraz nadzór nad realizacją celów, oparty na idei sprzężenia wyprzedzającego³⁾. Taką rolę pełni controlling strategiczny, który musi być budowany równoległe z planowaniem strategicznym. Do charakterystycznych cech controllingu strategicznego zaliczyć należy:

- niski stopień konkretyzacji celów;
- bazowanie na potencjalnych czynnikach sukcesu, których wystąpienie dopiero przewiduje się w przyszłości;
- mały stopień sformalizowania danych, pochodzących z różnych i jednocześnie zmiennych źródeł;
- trudność w pozyskiwaniu niezbędnych informacji i stosunkowo niski stopień ich prawdziwości;
- duże prawdopodobieństwo powstawania odchyleń;
- potrzeba podejmowania poważnych decyzji strategicznych i wprowadzania zmian w realne procesy przedsiębiorstwa w poszczególnych okresach,
- wielopreżmiotowy zakres kontroli,
- długi, a niekiedy nieograniczony, horyzont czasu.

Z jednej strony niepewność przewidywanych czynników sukcesu oraz niepełność i mała prawdziwość danych, a z drugiej ciągła potrzeba uściślenia i urealniania celów i podejmowania w związku z tym odpowiednich decyzji oraz działań o dużym ciężarze gatunkowym to zasadnicze utrudnienie w budowaniu systemu controllingu strategicznego.

Kontrola i nadzór w controllingu strategicznym

Szczególne znaczenia nabierają czynności koordynacyjne i kontrolno-nadzorcze, do przeprowadzania których niezbędne są większe umiejętności – zwłaszcza w zakresie zdolności przewidywań na podstawie nie zawsze wystarczających danych – niż w controllingu opera-

Tab. 1. Cechy controllingu strategicznego i operatywnego

Cechy	Strategiczny controlling	Operatywny controlling
Cele	zabezpieczenie długotrwałej egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa oraz niezbędnych potencjałów do osiągnięcia sukcesu	rentowność, zysk, płynność i wyniki ekonomiczne
Orientacja na	uwzględnianie zewnętrznych uwarunkowań przedsiębiorstwa i kształtowanie na ich podstawie celów i potencjalnych zasobów oraz dopasowywania działalności przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu	wykorzystanie istniejących zasobów w przedsiębiorstwie, ekonomizacja i regulacja wewnętrznych procesów
Rozpatrywane wymiary	szanse, zagrożenia. Mocne i słabe strony	przychody/nakłady, koszty/wydajność/zyskowność
Horyzont czasu	okresy długie lub bardzo długie nie są ograniczone	średnie do 3 lat i najczęściej krótkie okresy – rok, kwartał
Poziom planowania	strategiczne	taktyczne i operatywne ważne budżetowanie
Strukturalizacja problemów	niski stopień strukturalizacji problemów, bardziej jakościowy niż ilościowy charakter celów i zadań	cele i zadania wyrażone w wielkościach ilościowych; duża precyzja danych

Źródło opracowanie własne na podstawie: I. WEBER *Einführung in das Controlling*, Stuttgart 1990, s. 135, F. HÜLSENBERG, J. WRÓBEL, *Controlling*, Zielona Góra 1995, s. 12, S. NAHOTKO, *Podstawy i metody controllingu w zarządzaniu firmą*, Bydgoszcz 1997, s. 86.

tywnym. W skład czynności kontrolno-nadzorczych wchodzi:

■ Kontrolowanie realności potencjalnych celów

Jest to kontrola na etapie budowania i korekty planów strategicznych. Obejmuje sprawdzenie rzetelności i kompletności źródeł informacji, zastosowanych metod i technik do planowania, poprawności wyliczeń oraz parametrów i wielkości przyjętych przy planowaniu. Kontrola ma wyeliminować, już na etapie planowania, sprzeczności w zakładanych celach i nierealność celów widzianych z przyjętej perspektywy.

■ Kontrolowanie założeń otoczenia w następnym zachodzących zmian

Jest to proces kontroli realizowany w sposób ciągły. Otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne stanowi złożone uwarunkowania ze swej natury dynamiczne. Nieodzwonne jest z tego powodu nieustanne kontrolowanie przyjętych założeń z rzeczywistą konfiguracją zjawisk, jakie występują na bieżąco w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Rola controllingu nie sprowadza się li tylko do korekty wielkości pochodzących z otoczenia, lecz przede wszystkim z badań, jakie mogą mieć wpływ na realizację celów. Chodzi o udzielenie odpowiedzi czy zachodzące w otoczeniu zmiany stanowią szansę czy zagrożenie oraz czy i w jaki sposób należy owym zagrożeniom przeciwdziałać. Kontrola założeń realizowana jest na etapie planowania i ma służyć zabezpieczeniu realizacji planów. Przy niepewnych prognozach zakłada się potrzebę stałej weryfikacji celów strategicznych.

■ Kontrolowanie wykonania

Obejmuje konfrontowanie wielkości rzeczywistych z planowanymi (założonymi). W controllingu

strategicznym ważne jest ustalenie horyzontu czasu i podział na mniejsze odcinki czasowe w celu ustalenia kontroli kroczącej. W ten sposób stwarza się warunki do oceny stopnia realizacji celu strategicznego w stosunku do czasu, jaki już upłynął. Controlling strategiczny nie powinien się zajmować realizacją celów w podzielonych, odrębnie rozpatrywanych odcinkach czasu. Ważne jest tutaj całościowe spojrzenie na strategię i ocena jej prawidłowości stosownie do wpływu przyjętego horyzontu czasu. Jeśli realizacja strategii nie przebiega zgodnie z tym, co zaplanowano i jest gorsza, a nie lepsza, od założonych celów, to w następnej kolejności badaniu poddane są:

- możliwość osiągnięcia założonych celów z uwzględnieniem tych nie wykonanych,
- dodatkowe koszty i nakłady związane z przewidzianymi do realizacji celami strategicznymi.

Rezultatem tych badań jest zmiana ilościowo-jakościowa struktury celów lub ustalenie działań dotyczących dostosowania otoczenia tak, by sprzyjało ono realizacji celów. W przeciwieństwie do dwóch poprzednich przedmiotów kontroli, kontrola wykonania bazuje na wielkościach rzeczywistych wykazując, jak wraz z upływem czasu założone cele – plany są realizowane i jaka w pozostałym czasie istnieje szansa na ich pełne wykonanie.

■ Strategiczne czuwanie⁴⁾

Stanowi ciągłe penetrowanie otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego mając na uwadze zjawiska, których nie można było przewidzieć na etapie formułowania celów strategicznych, a które wystąpiły w trakcie później prowadzonych badań. Bierze się pod uwagę także zjawiska, które z jakichś powodów zostały pominięte przy ustalaniu celów, a po ich ujawnieniu okazały się na tyle istotne, że należy je

brać pod uwagę. Strategiczne czuwanie to swoisty radar przeszukujący otoczenie po to, aby zidentyfikować te zjawiska, które nie zostały uwzględnione, nie oszacowane jako czynniki krytyczne lub pominięte podczas określania celów. Powstająca z tego powodu luka informacyjna może stanowić zagrożenie dla wybranej opcji celów strategicznych.

Działanie radaru strategicznego odbywa się na bieżąco. Skuteczność jego ocenia się po tym, jak wcześniej udaje się zidentyfikować brakujące informacje o zjawiskach ważnych dla przyjętych celów przedsiębiorstwa. Szybsze wykrycie pozostawia więcej czasu na opracowanie i uruchomienie przedsięwzięć stymulujących realizację celów, eliminując przeszkody zidentyfikowane przez radar strategiczny.

Tak więc strategiczny controlling uwzględnia długotrwałą egzystencję⁵⁾ oraz rozwój przedsiębiorstwa poprzez odpowiednio wyprzedzające adaptowanie się do otoczenia lub w pewnej mierze dostosowywanie tego otoczenia do wymagań, jakie wynikają z celów strategicznych. Zakres przedmiotowy controllingu strategicznego wykracza daleko poza mierzenie i ocenę rzeczywistych korzyści (rys. 1)

Planowanie i koordynacja w ramach controllingu strategicznego

Potrzeba stosowania controllingu strategicznego wynika z konieczności wzmocnienia systemu planowania i jego skuteczności. Strategia wyznacza drogę, po której przedsiębiorstwo musi kroczyć, aby osiągnąć długofalowe cele. Ściśle powiązane i występujące zależności między działaniami strategicznymi i operacyjnymi rodzą potrzebę ich koordynacji w ramach controllingu strategicznego. Zazębianie się obydwu rodzajów controllingu występuje w fazie transformacji strategii na plany etapowe a następnie plany ich realizacji⁶⁾. Tu właśnie na styku controllingu strategicznego i operatywnego występuje szczególna potrzeba koordynacji i nadzoru oraz tworzenia spójnej koncepcji controllingu. Ważne jest właściwe rozłożenie akcentów koordynacyjnych na szczeblu taktyczno-operacyjnym i strategicznym. Brak controllingu strategicznego zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach sprawia, że funkcję tę przejmuje controlling operatywny realizując ją w niewystarczającym zakresie przedmiotowo-czasowym.

Rola controllingu strategicznego jest duża przede wszystkim w tych przedsiębiorstwach, dla których występuje dynamiczne otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne oraz gdy system planowania ma dużo mankamentów i słabości. Do głównych zaliczyć należy scentralizowany system planowania prowadzony tylko przez kierownictwo najwyższych szczebli zarządzania oraz niewłaściwe lub zbyt duże zwracanie uwagi na instrumenty planowania, mniej na merytoryczną jego stronę. Wśród badaczy zajmują-

cych się problematyką panują rozbieżności co do roli controllingu strategicznego. Jedni akcentują strategiczną kontrolę, inni zwracają zasadniczą uwagę na strategiczne planowanie, a jeszcze inni wiążą go ze strategicznym koordynowaniem⁷⁾. Wydaje się, iż controlling strategiczny powinien uwzględniać działania koordynacyjne i nadzorcze w ramach wszystkich wymienionych funkcji wykorzystując do tego odpowiedni system informacyjny. Koordynacja ma wielopłaszczyznowy wymiar. Obejmuje utworzenie i nadzorowanie prawidłowości funkcjonowania subsystemów: planowania, kontroli i informacji oraz wzajemnych powiązań między nimi. Każdy subsystem powinien być tak opracowywany, aby możliwe było szybkie dopasowywanie się do zmiennych warunków.

W ramach subsystemów niezbędne jest stosowanie koordynacji dotyczącej faz procesu strategicznego, na którą składają się: analiza strategiczna, formułowanie strategii, planowanie jej implementacji oraz samej realizacji strategii⁸⁾. Analiza strategiczna dotyczy oceny, na podstawie różnych instrumentów, szans i ryzyka, które stwarza przedsiębiorstwu otoczenie, a następnie ustalenia celów strategicznych. Stanowią one podstawę do sformułowania różnych koncepcji strategicznych i wyrażenie ich w mierzalnych wielkościach oraz ocena i wybór najwłaściwszych koncepcji. Rola controllingu dotyczy formy kwantyfikacji koncepcji strategicznych oraz rodzaju i wagi kryteriów zastosowanych przy wyborze najwłaściwszej. Dla przyjętej koncepcji strategii – opracowuje się plany, które zawierają działania umożliwiające jej realizację.

Kompleks planów może dotyczyć wszystkich lub odpowiednich obszarów działalności przedsiębiorstwa – przykładowo: zmiany w zakresie struktury organizacyjnej, modernizacja i nowe inwestycje w zakresie środków produkcji, dostosowanie struktury zawodowo-kwalifikacyjnej załogi itp. Plany długookresowe wyrażone w jednostkach wartościowych można określić jako budżety strategiczne⁹⁾. Realizacja strategii odbywa się na szczeblu taktycznym i operatywnym. W ramach controllingu strategicznego wyróżnione muszą być podokresy stosowane w planowaniu operatywnym.

Controlling strategiczny stwarza warunki organizacyjne, metodologiczne i informacyjne do opracowania i weryfikacji planów strategicznych, zorganizowania kontroli oraz koordynacji i uzgodnienia z zarządzaniem operatywnym. Istnieje ścisły związek między planowaniem a controllingiem strategicznym, który ma sens tylko wówczas, gdy planowanie stanowi proces a nie jednorazowe lub wybiórcze działanie. Aby efekty planowania były właściwe, do zakresu przedmiotowego kontroli wchodzi zestaw metod technik, instrumentów, norm, standardów itp. oraz procesy i procedury planowania i kontroli. W szczególności ważne jest – kiedy, przez kogo i w jaki sposób planowanie będzie realizowane. Decyzje i działania podejmowane w ramach contro-



lingu strategicznego są obciążone ryzykiem, a pełnienie błędów może wiele kosztować przedsiębiorstwo, dlatego i one same muszą podlegać ciągłemu badaniu.

Zadania controllingu strategicznego

Controlling strategiczny ma stworzyć warunki do działań zgodnych z długofalowymi celami¹⁰⁾ i ma zapewniać zdolność do realizacji tych celów¹¹⁾. Bierze pod uwagę przy tym szanse i zagrożenia. W zakres prac wchodzi:

- analiza realności długookresowych celów przedsiębiorstwa i ewentualna ich weryfikacja,
- badanie prawidłowości podziału celów przedsiębiorstwa na etapy, fazy,
- współudział w doborze metod i technik, norm, standardów i innych narzędzi mających zastosowanie w planowaniu i kontroli,
- współudział i nadzór w opracowywaniu planów pod kątem ich realności,
- współudział w tworzeniu systemu informacji dla kierowników wszystkich szczebli (układ, forma i narzędzia informacyjne wspomagające podejmowanie decyzji przez kierowników liniowych,
- analiza źródeł i jakości wykorzystywanych informacji pochodzących z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego,
- prowadzenie kontroli i oceny wyprzedzającej dotyczącej możliwości, szans i zagrożeń realizacji celów w poszczególnych etapach,
- ustalanie odchyleń od planowanych wyników z podziałem na istotne, nieistotne, zależne i niezależne,
- współudział w projektowaniu niezbędnych działań dostosowawczych dotyczących korekty celów, eliminacji zakłóceń w otoczeniu oraz dostosowywaniu otoczenia do celów strategicznych.

Zarządzanie strategiczne, w którym znajduje zastosowanie controlling, umożliwia zaprojektowanie dla przedsiębiorstwa takiego scenariusza i strategii, w których przyjęte cele są rezultatem rozpatrzenia wszystkich istotnych dla strategii uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych¹²⁾.

W wyniku analizy przedsiębiorstwa i otoczenia można ustalić dwa graniczne scenariusze obrazujące rozwój normalny i maksymalnie możliwy¹³⁾.

Krzywa rozwoju normalnego oparta jest na wielkościach uznawanych w prognozach za osiągalne. Mogą to być wielkości bieżące, w przypadku gdy przedsiębiorstwo chce realizować strategię przetrwania lub strategię adaptacyjną. Rozwój normalny to rozwój możliwy do osiągnięcia, jeżeli nie wystąpią zdarzenia w przedsiębiorstwie określone mianem kataklizmu. Nie intensyfikuje on i nie mobilizuje całych sił twórczych i środków do kształtowania przyszłych potencjałów. Powyżej krzywej rozwoju normalnego można umieścić jeszcze wiele innych krzywych stanowiących różne poziomy strategii intensyfikujących, aż do krzywej obrazującej

poziom maksymalnie możliwy. Między strategią maksymalnie możliwą a normalną występuje więc luka strategiczna, będąca obszarem dopuszczalnych poszukiwań dotyczących prognozy rozwoju.

Stosowanie controllingu strategicznego niezbędne jest przede wszystkim w dużych przedsiębiorstwach o zdywersyfikowanym programie produkcji a także działających w dywizjonalnych i wielowymiarowych strukturach¹⁴⁾. Potrzeba koordynowania wielu celów i działań poszczególnych komórek jest tam bardzo duża, aby zachować maksymalną elastyczność i trafność decyzji. Im większe przedsiębiorstwo, tym trudniejsze jest zarządzanie bez controllingu.

Barierami utrudniającymi stosowanie controllingu strategicznego w przedsiębiorstwie jest bardzo często brak instytucji wewnętrznej, która zajmowałaby się strategią w przedsiębiorstwie, niedomogi w zakresie funkcji koordynacyjnej oraz mała skłonność do podejmowania ryzyka, niechęć udzielania controllerowi wglądu w sprawy strategiczne¹⁵⁾ oraz trudności właściwych przewidywań.

Zofia Sekuła

PRZYPISY

- ¹⁾ H. STEINMANN, A.C. SCHERER, *Strategiczny i operacyjny controlling (Propozycja metodycznego określenia pojęć)* „Organizacja i Kierowanie” 1996 nr 1, s. 7, tłum. L. Martan.
- ²⁾ *Strategiczny controlling* tłum. J. Przystaszewska art. R.W. EMERSONA, *Das strategische Controlling*, „Przegląd Organizacji”, 1990, nr 8–9, s. 41.
- ³⁾ H. DANIEL, *Controlling. Porównanie wartości normatywnych i rzeczywistych*, cz. II, Wiedeń, 1996, s. 7.
- ⁴⁾ G. OSBERT-POCIECHA, M. KARAŚ, *Rola controllingu strategicznego w zarządzaniu w warunkach gospodarki rynkowej*, „Przegląd Organizacji”, 1996, nr 4, s. 26.
- ⁵⁾ F. HASSELBERG, *Strategische Kontrolle von Gesamtunternehmensstrategien*, Die unternehmung, 1991, nr 1, s. 16–31.
- ⁶⁾ D.C. BOND, G. SCANLAN, *Strategic Control through Care Competencies Long Range Planning*, 1995 nr 2, s. 102–114.
- ⁷⁾ E. MAYER, R. MANN, *Controlling w twojej firmie*, Warszawa 1992, s. 9.
- ⁸⁾ J. GOLISZEWSKI, *Controlling strategiczny*, „Przegląd Organizacji” 1991 nr 6, s. 27.
- ⁹⁾ H.Ch. PFÖHL, B. ZETTELMEYER, *Strategisches Controlling? Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 1987, nr 2, s. 147.
- ¹⁰⁾ J. GOLISZEWSKI, *Controlling strategiczny cz. 1*, „Przegląd Organizacji” 1991, nr 5, s. 28.
- ¹¹⁾ J. WEBER, *Einführung in das controlling*, Stuttgart 1990, s. 95.
- ¹²⁾ *Podstawy controllingu*, praca zb. pod. red. E. NOWAKA, Wrocław 1996 s. 23.
- ¹³⁾ S. NOWOSIELSKI, *Podstawy controllingu w zarządzaniu produkcją*, Wrocław 1994, s. 69.
- ¹⁴⁾ M. CHĄBEREK, *Controllingowy system ustawicznego nadzoru kosztów w przedsiębiorstwie*, [w:] *Wybrane problemy organizacji i zarządzania*, Poznań 1995, s. 49 i 50.
- ¹⁵⁾ Opracowano na podstawie H. STIEGLER, R. HOFMEISTER, *Controlling. Podstawy i planowanie*, Wiedeń 1996, s. 70 i 71.
- ¹⁶⁾ S. NAHOTKO, *Podstawy i metody controllingu w zarządzaniu firmą*, Bydgoszcz 1977, s. 105 i 106.
- ¹⁷⁾ G. OSBERT-POCIECHA, M. KARAŚ, *Ocena absorpcji controllingu strategicznego przez polskie przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 6, s. 33 i 34.

Joachim Gemza

Specyfika organizowania controllingu w małej firmie produkcyjnej

Specyfika małej firmy produkcyjnej

Wdrażanie controllingu do bieżącej działalności przedsiębiorstwa musi uwzględniać specyfikę danej firmy. Wiele elementów controllingu użytecznych dla dużych organizmów gospodarczych nie może być wprowadzonych do małych firm lub ich wprowadzenie może okazać się nieefektywne. Czasami koszty wdrożenia mogą być niewspółmiernie wysokie w stosunku do uzyskanych efektów.

W celu wyboru elementów controllingu zalecanych dla małych firm produkcyjnych próbujemy określić, co rozumiemy pod pojęciem takiej firmy.

W klasycznym modelu gospodarczym produkcją wyrobów powinny zajmować się duże przedsiębiorstwa, ponieważ długa seria produkcyjna umożliwia obniżkę kosztu jednostkowego wyrobu i tym samym skuteczną walkę konkurencyjną.

Niemniej w wielu przypadkach małe firmy produkcyjne mają racje bytu i mogą bardzo dobrze funkcjonować na rynku.

Dotyczy to głównie sytuacji, kiedy produkty są nietypowe, wymagające dużo pracy ręcznej i częstych modyfikacji przy ograniczonym popycie na rynku. Wówczas nie jest celowe uruchamianie dużej serii produkcyjnej, której rynek po prostu nie wchłonie.

Mała firma produkcyjna licząca z reguły poniżej 100 zatrudnionych osób posiada wiele ograniczeń nie występujących u dużych producentów. Firma taka nie jest w stanie tworzyć działów zajmujących się badaniami rynku, reklamą, inwestycjami, rozwojem wyrobów, wdrażaniem nowych technologii, analizami ekonomicznymi, wzornictwem przemysłowym i wieloma innymi dziedzinami funkcjonującymi w dużych koncernach.

Ze względu na ograniczone środki finansowe organizacja takiej firmy jest z reguły bardzo uproszczona, służby pozaprodukcyjne zredukowane do minimum, a wewnętrzny obieg informacji polega głównie na ustnej wymianie poglądów. Dokumenty pisemne tworzone są w niewielkiej ilości, przede wszystkim na potrzeby wynikające z przepisów prawnych i podatkowych.

Specyfika powyższa narzuca bardzo poważne ograniczenia na sposób wdrażania controllingu.

Cele controllingu w małych firmach

Najbardziej praktyką w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych jest ręczne sterowanie i uznaniowe stosowanie oceny pracowników. Ma to swoje zalety, niemniej z reguły decyzje o charakterze uznaniowym nie są optymalne pod względem ekonomicznym.

Wobec ograniczonych środków znajdujących się w dyspozycji małej firmy należy wykluczyć zakup drogiego sprzętu komputerowego do sterowania procesami controllingu oraz zatrudnienia dodatkowych osób do tego celu. Controlling winien służyć przede wszystkim do wymiernej oceny efektywności pracy poszczególnych komórek organizacyjnych i w miarę możliwości poszczególnych osób.

Pozwoli to na systematyczną poprawę ogólnej efektywności firmy przy jednoczesnym stosunkowo jednoznacznym określeniu stopnia przydatności konkretnego pracownika dla firmy. Prawidłowe wdrożenie wymiernej oceny może wykazać, że istnieją w firmie osoby zaangażowane i ciężko pracujące, których działalność przynosi efekt ujemny. Ich działalność może być prowadzona znacznie niższym kosztem po dokonaniu niewielkich korekt organizacyjnych.

Innym celem, możliwym do osiągnięcia, jest wprowadzenie optymalnej polityki cen zbytu wyrobów firmy, tj. praktyczne osiągnięcie kompromisu pomiędzy cenami zbytu i wolumenem sprzedaży przy maksymalizacji możliwego do osiągnięcia zysku.

Powyższe cele są możliwe do wdrożenia w małej firmie przy stosunkowo niskich kosztach zakupu sprzętu, opracowania procedur i przeszkolenia pracowników.

Procedura wdrożenia controllingu

Zakres controllingu jest bardzo szeroki, a jego ostateczny kształt i sposób wdrożenia musi być dostosowany do specyfiki konkretnej firmy oraz do założonych z góry celów.

W małej firmie występuje również dodatkowe ograniczenie w postaci kosztów wdrożenia i kosztów funkcjonowania systemu. Wynika stąd, że nie można zastosować wprost żadnego z typowych schematów controllingowych. Niemniej jednak istnieją



ogólne reguły, które należy wziąć pod uwagę w konkretnym przedsiębiorstwie.

Pierwszym krokiem powinno być wytypowanie osoby głównego controllera, który będzie czuwał nad wdrożeniem i funkcjonowaniem systemu. W małej firmie nie należy zatrudniać do tej funkcji nowej osoby. Należy ją powierzyć jednemu z zastępców dyrektora. Będzie to funkcja dodatkowa, obok pełnienia dotychczasowych obowiązków. Fakt ten determinuje częściowo zakres controllingu, ponieważ główny controller nie będzie mógł poświęcić temu zagadnieniu zbyt wiele czasu. Controlling musi być więc jak najprostszy, a jego konstrukcja powinna stanowić pomoc, a nie przeszkodę w pełnieniu łącznych obowiązków głównego controllera.

Stąd nie jest zalecane tworzenie klasycznych metod pomiaru, rejestracji i planowania kosztów istnienia firmy, wydziału i poszczególnych produktów. Podstawową dziedziną, na której powinien skupić się główny controller, jest analiza czynników, na które mają realny wpływ poszczególne jednostki organizacyjne bądź nawet poszczególne osoby.

Po przeprowadzeniu takiej analizy główny controller powinien ustalić dyrektywę pokrycia finansowego dla każdej jednostki organizacyjnej wyłącznie w powiązaniu z aktualnymi kompetencjami decyzyjnymi danej jednostki. Wszystkie inne koszty

zaliczane są automatycznie do jednej grupy, zwanej umownie kosztami istnienia firmy, niezależnie od faktu, czy dotyczą one danej jednostki, czy kosztów stałych całej firmy.

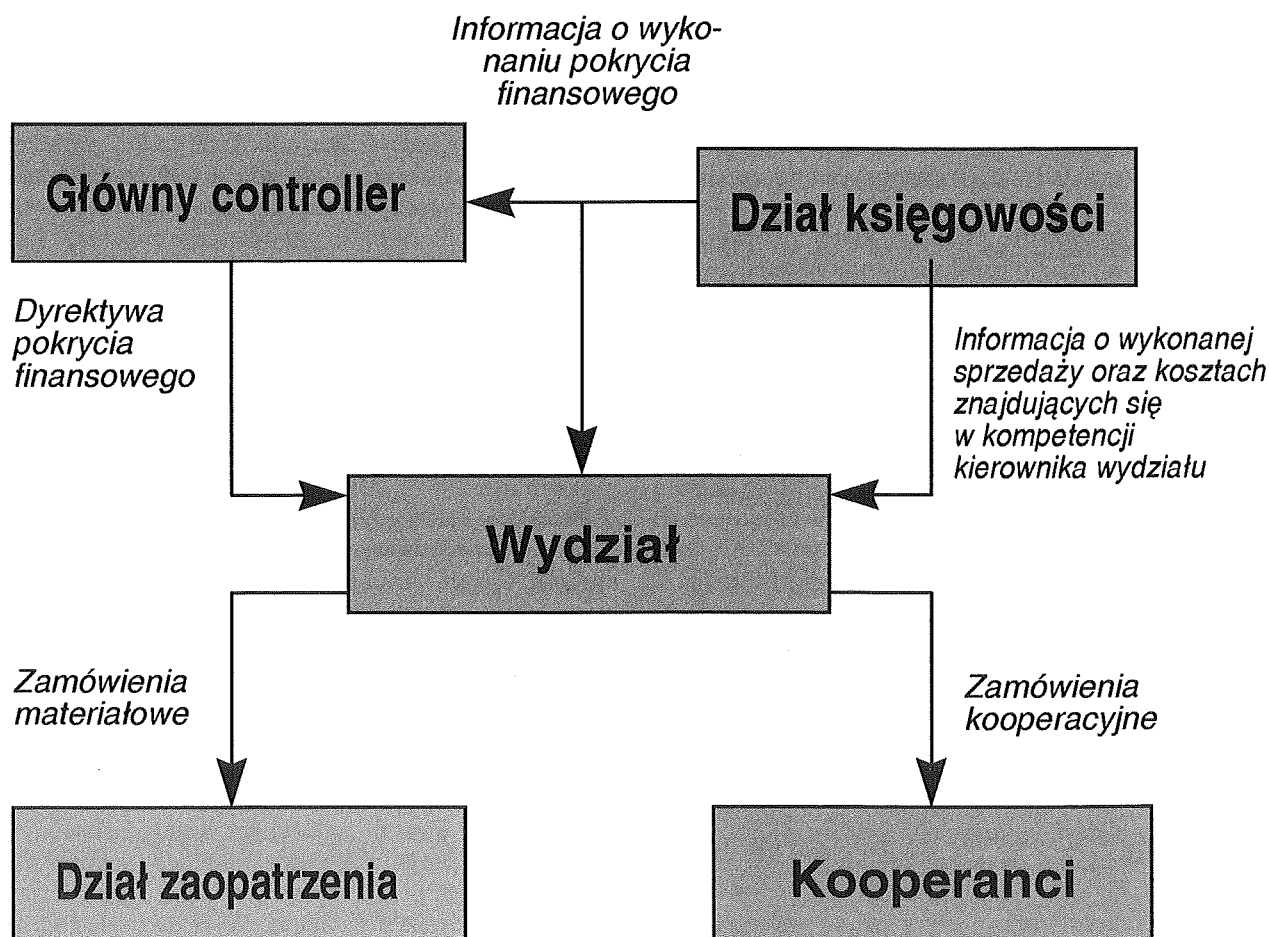
Powiązanie stopnia wykonania dyrektywy pokrycia finansowego z premią kierownika jednostki stworzy samoczynny mechanizm wzrostu efektywności oraz ujawni rzeczywistą przydatność jednostki dla firmy. Stworzy również dodatkowy impuls do przekazywania jak najwięcej uprawnień i odpowiedzialności pracownikom bądź komórek organizacyjnych na możliwie najniższy szczebel.

Przedstawione wyżej kierunki ewolucji organizacyjnej w firmie będą w coraz większym stopniu uwalniać dyrekcję od ręcznego sterowania, umożliwiając jej tym samym koncentrację na ogólnej strategii firmy.

Przykład wdrożenia dla konkretnego wydziału

Jako przykład udanego wdrożenia controllingu dla niewielkiego wydziału mechanicznego w jednym z przedsiębiorstw można podać konkretny zestaw informacji, które otrzymuje i emituje kierownik tej jednostki.

Kierownik ma bezpośredni wpływ na wydajność



pracy poszczególnych robotników, jakość wyrobów, zużycie energii elektrycznej, zakupy materiałów i usług kooperacyjnych oraz przydzielenie premii dla podległego personelu. Nie ma on wpływu na liczbę zatrudnionych osób, na ich wynagrodzenie zasadnicze, zakupy nowych maszyn, napływ zamówień ani na koszty funkcjonowania nieruchomości, w której prowadzi działalność.

Stąd przyjęto, że główny controller ustala wewnętrzny cennik wyrobów produkowanych przez wydział oraz przekazuje w każdym miesiącu dyrektywę pokrycia finansowego, którą wydział musi wypracować. Premia kierownika uzależniona jest bezpośrednio do wykonania dyrektywy. Dział księgowości przesyła co miesiąc do kierownika oraz do głównego controllera informację o wykonaniu pokrycia finansowego za miesiąc ubiegły, w której wyszczególnione są wyłącznie koszty zakupów materiałowych i kooperacyjnych, zużycie energii, łączna wartość wypłaconych premii i ewentualne koszty napraw gwarancyjnych z tytułu braków jakościowych zawinionych przez wydział. Księgowość informuje również o wartości sprzedaży uzyskanej przez wydział w tym samym okresie.

W ten sposób kierownik uzyskuje szybką i konkretną informację o skutkach swojej pracy w dziedzinach, na które ma bezpośredni, codzienny wpływ. Może więc analizować przyczyny swoich niepowodzeń i planować odpowiednio następny miesiąc. Nie jest on natomiast informowany o wszelkich innych kosztach, aby nie tworzyć zbędnego szumu informacyjnego. Informacje takie może uzyskać tylko na swoje wyraźne żądanie dla ewentualnych potrzeb planowania długofalowego.

Schemat przepływu informacji przedstawiono na str. 58.

Wdrożenie tego stosunkowo prostego przepływu informacji pozwoliło na obniżkę kosztów działalności wydziału. W celu dalszej redukcji kosztów plano-

wane jest rozszerzenie kompetencji kierownika o politykę kadrową i inwestycyjną wydziału. Tworzy się więc mechanizm przenoszenia jak największej uprawnień na możliwie niski poziom zarządzania.

Podsumowanie

Controlling dostosowany do małej firmy produkcyjnej jest stosunkowo prosty do wdrożenia i funkcjonowania przy bardzo wysokiej efektywności. Uzyskuje się bowiem realne i niejako automatyczne powiązanie pracowników z wymiernymi efektami firmy jako całości.

System nie wymaga zatrudnienia dodatkowych osób i może być obsługiwany przez najprostszy program finansowo-księgowy istniejący w większości małych firm przy niewielkiej jego modyfikacji.

Prostota systemu ułatwia również przeszkolenie załogi w jego praktycznym stosowaniu bez konieczności wprowadzania w zawiłą problematykę analiz ekonomicznych i podstaw informatyki. Jedynymi osobami, które muszą być gruntownie przeszkolone, są główny księgowy i główny controller.

W sumie system jest prosty, tani i możliwy do stosunkowo szybkiego wdrożenia w małej firmie produkcyjnej.

Joachim Gemza

BIBLIOGRAFIA

- [1] KOZMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [2] NOWAK E., *Podstawy controllingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1996.
- [3] OLECH S., *Nowe metody zarządzania. Zarys idei controllingu*, „Przegląd Organizacji” Nr 6, 1991.

Autor jest doktorantem Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Miroslaw Laszczak

Psychologia przekazu reklamowego

Dla twórców i odbiorców komunikatów reklamowych

Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu

To książka wyjątkowa, adresowana jest bowiem zarówno do twórców komunikatów reklamowych, jak i do ich odbiorców. Tym pierwszym ma dopomóc w takim tworzeniu reklam, aby były one jak najbardziej skuteczne i wpływały na przekonania oraz wybory dokonywane przez konsumentów, tym dru-

gim natomiast wskazuje, jakimi chwytami posługują się nadawcy reklamy, jak im nie ulegać i jak się przed nimi bronić.

Podstawowe pytanie twórców reklamy brzmi: Co zrobić, aby przyciągnąć uwagę odbiorcy i skłonić go do zakupu reklamowanego dobra? Nie jest to oczywiście zadanie łatwe. W powodzi komunikatów reklamowych giną nawet najbardziej oryginalne pomysły. Celem jest zatem stworzenie takiego przekazu, który będzie zauważalny, który zatrzyma uwa-

gę adresata i który go przekona, że reklamowane dobro jest mu niezbędne. Aby stworzyć taki przekaz, konieczne jest sięgnięcie do instrumentów i osiągnięć psychologii, umożliwiających zrozumienie psychiki konsumenta i ułatwiających wpływanie na jego postawy, zachowania, pragnienia, i decyzje.

Etyka biznesu

Praca zbiorowa pod red. Jerzego Dietla i Wojciecha Gasparskiego

Wydawnictwo Naukowe PWN
Warszawa 1997

W ramach prowadzonej przez Wydawnictwo Naukowe PWN serii „Przedsiębiorczość” ukazała się niezwykle ważna, interesująca i zaskakująca pozycja, dotycząca problematyki szczególnie aktualnej dla organizatorów i uczestników życia gospodarczego w Polsce. Dokonujące się od kilku lat przekształcanie polskiej gospodarki z systemu nakazowo-rozdzielczego w system wolnorynkowy zdaje się pomijać te aspekty działań gospodarczych, które są związane z dokonywaniem wyborów moralnych. Dla przeciętnego uczestnika gry rynkowej sfera moralności pozostaje wciąż na drugim planie, czego dowodem niech będą wciąż nowe informacje o aferach gospodarczych. Oczywiście etyka, nauka o moralności, nie może stać się uniwersalnym lekarstwem na nieprawidłowości w gospodarce, ale świadomość tego, że działalność przedsiębiorstw również podlega ocenie etycznej, może stać się jedną z metod porządkujących rynek.

Prezentowana publikacja jest ważna ze względu na niewielką liczbę pozycji traktujących etykę biznesu jako interdyscyplinarne studium działań podmiotów gospodarczych. Interesujący jest tu sposób podejścia do omawianych zagadnień: autorami poszczególnych prac są zarówno teoretycy – ekonomiści, etycy i filozofowie, jak i praktycy – konsultanci, pedagodzy. Zaskakujący zaś jest sposób powstania *Etyki biznesu*: jest to publikacja pokonferencyjna (co samo w sobie nie jest czymś niezwykłym), ale uzupełniona artykułami mającymi dopełnić obraz polskiej myśli etycznej nakierowanej na działalność gospodarczą.

Rozproszone w specjalistycznych czasopismach, czy w uczelnianych skryptach, głosy polskich naukowców zajmujących się etyką biznesu znalazły wreszcie należne sobie miejsce w literaturze ekonomicznej. Czy ekonomiście potrzebna jest etyka? Omawiana publikacja jednoznacznie odpowiada: tak, potrzebna; a na to, że jest ona skierowana szczególnie do ekonomistów – praktyków, teoretyków i pedagogów – wskazuje już sam podział książki.

W części pierwszej zebrano artykuły dotyczące etyki biznesu, która – jako samodzielna nauka – opracowuje swoje metody, język, przedmiot badań. Autorzy wskazują tu szczególnie na stosowaną terminologię, na korelacje teorii etycznych z praktyką życia gospodarczego, oraz umiejętność wykorzystywania wiedzy etycznej w praktyce menedżerskiej: niestety, dążenie do odniesienia sukcesu zbyt często

interpretowane jest jako egoizm i chęć wyzysku partnerów gospodarczych, dlatego „pęd ku karierze” wymaga etycznego uzasadnienia. Często pojawia się w tej części książki taka teza: stosowanie etyki biznesu w konkretnej działalności gospodarczej przynosi długofalowe korzyści, jednak korzyści takich nie osiągnie się za pomocą zwykłego moralizatorstwa. Wszyscy wiemy, że w Polsce dokonują się zmiany nie tylko gospodarcze, ale i społeczne, stąd słuszne jest zwrócenie szczególnej uwagi czytelników na zagadnienie relacji między jednostką a społeczeństwem w projektowanym rozwoju etyki biznesu.

Druga część stanowi studium postaw moralnych i zachowań ludzi biznesu, czyli omawia ich etos. Jak słusznie się tu zauważa, o etosie możemy mówić wówczas, gdy mamy do czynienia ze znaczącą grupą społeczną, to znaczy taką, która może stać się grupą odniesienia dla innych członków społeczeństwa. Aby mówić o etosie jakiejś grupy, musimy określić charakterystyczny dla niej typ obyczajowości. Autorzy prac zamieszczonych w tej części opisują normy moralne, jakimi kierują się ludzie biznesu – i te, które są obserwowalne dziś, i te, które mają już swoje miejsce w historii polskiej przedsiębiorczości. Jak zauważa się w tej części *Etyki biznesu*, jesteśmy świadkami wzrostu znaczenia przedsiębiorstw wielonarodowych oraz postępujących prac nad integracją naszego kraju z Unią Europejską. Musimy zatem zdawać sobie sprawę z konieczności większego liczenia się z zasadami prawnymi, zwyczajowymi i moralnymi społeczności lokalnych. Jednak polscy biznesmeni, zapatrzeni w ideę wolnego rynku, zdają się odnosić swobodę działań w ekonomii do dowolności w wyborach moralnych. Ważnym postulatem, pojawiającym się w tej części książki, jest postulat wyważania ideałów etycznych, bowiem zbyt wysoko postawione wymagania nie zawsze są realistyczne. Rozważa się tutaj również postawę Kościoła katolickiego w procesie transformacji, podkreślając brak jego przygotowania do zmian gospodarczych, jakich jesteśmy świadkami.

Pięć artykułów, składających się na trzecią część omawianej publikacji, odpowiada na pytanie o etos zarządzania. Jest to bodaj najbardziej różnorodna metodologicznie część *Etyki biznesu*: ciekawe zastosowanie postmodernistycznej metafory teatru do programu badawczego z jednej strony, z drugiej zaś – sprawozdanie z badania ankietowego. Znajdujemy tu również rozważanie dotyczące odpowiedzial-

ności w działalności gospodarczej i partycypacji w zarządzaniu. Bogata problematyka współgra z wielością pytań: czy wartościowanie w zarządzaniu może być oparte na założeniu, że wszystko, co ludzie robią wspólnie, ma wymiar moralny, czy stosowanie etyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem może być dobrym interesem, „kaganiec” etyczny, czy kodeks etyczny, jak daleko może sięgać partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jakie są oczekiwania pracodawcy od potencjalnego pracownika? Rozwiązania tych kwestii poszukuje się w tej właśnie części prezentowanej publikacji.

Praktyce życia gospodarczego poświęcony jest czwarty rozdział. Spotykamy się tu z różnym sposobem traktowania kodeksów etycznych: z jednej strony uznaje się je za celowe i przynoszące wymierne korzyści, z drugiej – za niebezpieczny instrument, mogący doprowadzić do fanatyzmu w sposobie egzekwowania norm moralnych. Praktyka działań gospodarczych wskazuje na wiele czynników prowokujących zachowania niezgodne z wymogami etyki; są nimi na przykład: monopole, niejawność, fałszywe informacje. Postulowana „profilaktyka” etyczna miałaby za zadanie eliminację tych czynników z życia gospodarczego. Menedżer powinien sobie zdawać sprawę z tego, że relacja pracodawca-pracobiorca nie zawiera się w transakcji kupna: odwaga, dobroć, sprawiedliwość nie są wystawione na sprzedaż; przekupując człowieka sprawiedliwego – niszczy w nim sprawiedliwość. Wymiar etyczny posiada również własność prywatna: tym, co posiadamy, możemy dowolnie dysponować, swobodnie rozporządzać; w tym kontekście niejednoznacznie prezentuje się kwestia prywatyzacji. Obok problematyki związanej z własnością prywatną pojawia się tu kwestia wzajemnej relacji moralności i pracy, a szczególnie interesujący z punktu widzenia etyka jest sposób uzyskiwania korzyści ze świadomej, celowej, wolnej działalności człowieka. Dochód z niej powinien podlegać dwóm zasadom: zasadzie celowości (zaspokajanie potrzeb), oraz sprawiedliwości (wartość wytworzona w toku pracy).

Osobną dziedziną etyki biznesu, wymagającą głębokiego zastanowienia, jest jej pedagogika; zagadnieniu nauczania etyki biznesu poświęcona jest ostatnia, piąta część książki. Uzasadniany w poprzednich rozdziałach status naukowy etyki gospodarczej domaga się dopełnienia, jakim niewątpliwie jest wskazanie możliwości kształcenia etycznego przyszłych urzędników, menedżerów, przedsiębiorców. Problematyka edukacji w tym zakresie słusznie została przedstawiona w ostatniej części publikacji, ponieważ odnajdujemy tu niemal wszystkie problemy postawione wcześniej, acz w innym kontekście. Zatem etyka gospodarcza nie może stać się nauką tylko teoretyczną; jej cel powinien być nakierowany na praktykę życia gospodarczego. Jednak, jak zgodnie zauważają to autorzy artykułów zamieszczonych w omawianej części, nauczanie etyki biznesu nie może być oparte na potocznym moralizatorstwie. Skłonność do prawienia morałów

osłabia siłę, z jaką moralność reguluje stosunki międzyludzkie. Powoływanie się w wyborach moralnych na tak ogólne koncepcje, jak idea dobra wspólnego, czy pozbawione kontekstu hasło „niewidzialnej ręki rynku” Adama Smitha, nie sprawdzają się ani w praktyce, ani w dydaktyce etyki gospodarczej. Metodyka nauczania w ekonomii opiera się w znacznej mierze na tzw. *case-study*. Odnosząc tę metodę do edukacji w zakresie etyki biznesu, należy zwrócić szczególną uwagę na dobór kazusów, aby przez zbyt dużą drobiazgowość czy szczegółowość prezentowanych przypadków nie doprowadzić do ogólnikowości – zamiast ogólności – norm moralnych. Kazyistyka, jako jedna z możliwych metod dydaktycznych interesującej nas tu nauki, ściśle związana jest z jednym z najważniejszych postulatów wysuwanych wcześniej: z interdyscyplinarnością etyki biznesu. Stosowana w działalności gospodarczej nauka o moralności wymaga powiązania z innymi dyscyplinami naukowymi – tak na poziomie praktycznym, jak i akademickim. Rozważania dotyczące edukacji etycznej w biznesie podsumowuje artykuł przedstawiający realizację programu przedmiotu „etyka życia gospodarczego”. Widzimy tu, jak wiele problemów – począwszy od braku odpowiednich materiałów pomocniczych dla studentów – wiąże się z wprowadzeniem tego przedmiotu nauczania do szkół wyższych.

Świetnym uzupełnieniem prezentowanej publikacji jest bodaj jedyny w polskim piśmiennictwie tak szeroki wybór bibliografii przedmiotu. Zestawienie prac o charakterze ogólnym, szczegółowym, oraz periodyków dotyczących etyki biznesu jest nieocenioną pomocą dla naukowców, pedagogów i praktyków życia gospodarczego. Pozostaje jedynie mieć nadzieję, że w przyszłości bibliografia etyki gospodarczej będzie zawierać więcej prac polskojęzycznych.

Etyka biznesu wciąż poszukuje swojego miejsca w polskiej literaturze, nauce, w polskich uczelniach. Książka o której tu mowa, ze względu na swoją wieloaspektowość, może stać się pomocna w rozwiązywaniu tych problemów, które stawia przed moralnością transformacja polskiej gospodarki. Pojawia się jednak poczucie pewnego niedosytu, wynikające z pominięcia zagadnień *stricte* metaetycznych. Problematyka, związana z uzasadnieniem czy uprawomocnieniem etyki biznesu, nie jest może tak ważna dla samego biznesu, ale jeśli chcemy mówić o etyce gospodarczej jako o nauce, nie można takich zagadnień pomijać, nie można ich traktować marginalnie. Ekonomia, jako jedna z nauk społecznych, nie może abstrahować od problemów moralnych. Dotyczą one przecież tak konkretnego człowieka, jak i całe społeczeństwa. Stąd *Etyka biznesu* powinna być znana wszędzie tam, gdzie pojawiają się dylematy moralne i potrzeba ich rozstrzygnięcia. Należy jednak szczególnie dbać o to, by ta stosowana dyscyplina nauki o moralności nie stała się przykrywką nieudolności w podejmowaniu działań gospodarczych.

Paweł Nawara

Instytut Filozofii Uniwersytetu Wrocławskiego

Ryszard Borowiecki, Andrzej Jaki, Jarosław Kaczmarek

Metody i procedury wyceny przedsiębiorstw i ich majątku

Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998

Ukazanie się na rynku książki o metodach i procedurach wyceny przedsiębiorstw i ich majątku, napisanej przez zespół autorów w osobach Ryszarda Borowieckiego, Andrzeja Jakiego oraz Jarosława Kaczmarka, należy ocenić wielce pozytywnie z kilku względów. Książka: wypełnia lukę na rynku wydawniczym, właściwie wiąże teorię i praktykę wycen przedsiębiorstw i ich majątku oraz posiada ogromny walor praktycznej przydatności dla szerokiego kręgu czytelników.

Zespolenie tych wszystkich pozytywnych ocen w jednej książce wynika z odpowiedniej i rzeczowej prezentacji przez autorów problemów wyceny. Autorzy książki posiadają bogate doświadczenia naukowe i z praktyką wycen przedsiębiorstw mają do czynienia od wielu lat. W osobie zaś Ryszarda Borowieckiego odnajdujemy ponadto poważny i ceniony autorytet z dziedziny prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw oraz ekonomiki i analizy przedsiębiorstwa.

Praca składa się z dwóch części. W części pierwszej autorzy przedstawiają teoretyczno-metodyczne aspekty pomiaru i oceny wartości przedsiębiorstwa. W części drugiej znajdujemy analizę licznych i różnorodnych przypadków wycen przedsiębiorstw i ich składników majątkowych. Taka konstrukcja pracy jest w pełni uzasadniona potrzebą szerokiego i wszechstronnego spojrzenia na problematykę wartości przedsiębiorstwa, mającego – jak trafnie wskazują autorzy – charakter dobra gospodarczego i będącego również przedmiotem obrotu na rynku. Uzasadnienie to staje się silniejsze i pełniejsze, gdyż istnieje konieczność korzystania z teorii i praktyki waluowania kapitału i przedsiębiorstw funkcjonujących w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej.

Autorzy książki, widząc taką konieczność, przeprowadzają cenną krytyczną analizę kategorii wartości przedsiębiorstwa oraz wskazują na zakresy i możliwości jej wykorzystania w Polsce. Stąd też w pracy odnajdujemy bardzo bogaty i wartościowy

przegląd i analizę światowej oraz polskiej literatury, z powodzeniem pozwalający autorom na usystematyzowanie dorobku naukowego z zakresu wyceny przedsiębiorstw i ich mienia oraz własnych propozycji i wyprowadzenie wniosków o merytorycznym charakterze.

Bardzo bogata i różnorodna warstwa empiryczna książki, powstała na bazie zgromadzonych i opracowanych przez autorów licznych przypadków, będących rezultatem ich współpracy z przedsiębiorstwami i rzeczoznawcami majątkowymi, pozwoliła na pomyślną weryfikację i dostosowanie proponowanych w książce metod oraz procedur wyceny przedsiębiorstw i ich mienia do polskich warunków i specyfiki ich działania oraz wartościowania.

Tak więc, książka z powodzeniem może być rekomendowana szerokiemu kręgowi ekonomistów i rzeczoznawców majątkowych, pragnących rozwinąć i pogłębić swoją wiedzę oraz studentom studiów ekonomicznych, zarządzania, prawa i administracji. Wszyscy oni otrzymują bardzo duży ładunek nowoczesnej interdyscyplinarnej wiedzy o przedsiębiorstwie, formach przejawiania się wartości przedsiębiorstwa i zarządzania tą wartością oraz podejściach i metodach stosowanych w wycenie przedsiębiorstw.

Te kwestie stanowią podstawę analizy uwarunkowań i elementów składowych procesu wyceny przedsiębiorstwa. Analiza ta, eksponując przesłanki i funkcje prowadzenia wyceny przedsiębiorstw, odwołuje się do materiałów źródłowych wyceny przedsiębiorstw, formalnoprawnych uregulowań wyceny oraz formułuje bardzo użyteczne wskazania organizacyjne, procedury wyceny i metody wyznaczania wartości przedsiębiorstwa.

Wszystkie te merytoryczno-metodyczne problemy wyceny majątku oraz wartości przedsiębiorstw znajdują praktyczne odniesienie do przypadków prezentowanych w książce. Zostały one ujęte w pięciu grupach problemowych. Grupę pierwszą tworzą przykłady wycen nieruchomości traktowanych jako

składniki majątku trwałego. W drugim zbiorze przypadków znajdujemy wyceny ruchomego majątku trwałego. Trzeci zbiór przypadków zawiera prezentację wyceny *goodwill* przedsiębiorstwa. W czwartej i piątej grupie znajdują się prezentacje wyceny zorganizowanej części mienia przedsiębiorstwa, stanowiącej podstawę do jej wykorzystania, m.in. dla zbycia majątku oraz przykład kompleksowej wyceny przedsiębiorstwa.

Cennym uzupełnieniem omawianych problemów jest analiza porównawcza czterech wycen nieruchomości zabudowanych oraz ocena zróżnicowania wyników wyceny dwudziestu pięciu przedsiębiorstw przeprowadzonych w związku z ich prywatyzacją. Wyeksponowane stopnie i uwarunkowania zróżnicowania wyników wartościowania przedsiębiorstw przy wykorzystaniu różnych metod ich wyceny posiadają ogromnie duży walor dla obiektywizacji wycen. Owa obiektywizacja wskazuje też na dużą troskę autorów pracy o zapewnienie właściwych

warunków do formułowania założeń, koncepcji wyceny, jej realizacji i kontrolowania.

Jest to także wyraz staranności i odpowiedzialności autorów w przedstawianiu tak złożonych i ważnych problemów wartościowania przedsiębiorstw i ich majątku.

Podana w pracy liczna bibliografia w postaci książek, artykułów i referatów naukowych wraz z aktualnymi aktami prawnymi czynią recenzowaną książkę bardzo użyteczną także dla osób pragnących stać się specjalistami i rzeczoznawcami majątkowymi. Tym samym poważną wartością książki jest także jej znacząca pragmatyczność, oceniana w perspektywie nie tylko dalszej restrukturyzacji własnościowej przedsiębiorstw, lecz także oddziaływania rynku kapitałowego na wartość przedsiębiorstwa i składników jego mienia.

Prof. zw. dr hab. Jan Duraj

Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Łódzkiego

W dniach 29–30 maja br. odbyła się w Karpaczu ogólnopolska konferencja pt. „**Współdziałanie strategiczne w gospodarce**” zorganizowana przez Katedrę Strategii Rozwojowych w Przemysle Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Celem konferencji było poszukiwanie odpowiedzi na pytania czy w Polsce, w warunkach transformującej się gospodarki występują próby współdziałania strategicznego różnych podmiotów środowiska ekonomicznego, jakie doświadczenia istnieją w tym zakresie, jakie przeszkody proces ten napotyka. Potrzeba poruszenia tego problemu wynikała zarówno z doświadczeń podmiotów funkcjonujących od dawna w warunkach gospodarki rynkowej, jak i trudności, jakie napotykają polskie przedsiębiorstwa przystosowujące się do działania w nowej sytuacji gospodarczej, tj. globalizacji rynku, liberalizacji gospodarczej, szybkiego tempa postępu technicznego, konieczności spełnienia warunków wynikających z integracji z Unią Europejską. Potrzeba współdziałania strategicznego jest coraz szerzej uświadamiana przez polskie przedsiębiorstwa w obliczu narastającej konkurencji firm zagranicznych, zalewu polskiego rynku obcymi towarami, braku lub niewystarczającej ilości kapitału na finansowanie inwestycji, przedsięwzięć badawczo-rozwojowych, marketingowych itp.

W konferencji wzięli udział przedstawiciele wyższych uczelni polskich oraz praktyki gospodarczej.

Przygotowane zostały 32 referaty, wydane w for-

mie zwartej w postaci materiałów konferencyjnych, zaprezentowane na konferencji w trzech sesjach tematycznych. W pierwszej znalazły się opracowania podnoszące kwestie uwarunkowań współpracy przedsiębiorstw, podnoszenia ich konkurencyjności w skali krajowej i międzynarodowej. W drugiej grupie skupiono referaty poświęcone roli grup kapitałowych w tworzeniu nowej siatki powiązań między przedsiębiorstwami, analizie wybranych aspektów współpracy strategicznej między przedsiębiorstwami w ujęciu branżowym. Trzecia sesja poświęcona była problemom współdziałania w aspekcie terytorialnym, logistycznym, finansowym. Zwrócono też uwagę na specyfikę współdziałania małych i średnich firm.

Uczestnicy konferencji nt. „Współdziałania strategicznego w gospodarce”, po wysłuchaniu referatów i po przeprowadzeniu dyskusji, stwierdzili co następuje:

■ Rozwój współdziałania strategicznego w dalszym przebiegu polskiej transformacji ma szczególnie duże znaczenie.

■ Możliwość uzyskania korzyści wynikających ze współdziałania strategicznego wymaga dostrzeżenia tych możliwości na poziomie firm, struktur lokalnych i układów sektorowych.

■ Celowe jest upowszechnienie informacji z tego zakresu i wymiana doświadczeń.

Dr hab. Barbara Olszewska prof. nadzw. AE
we Wrocławiu

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Pracownicy – klienci – zyski Krótka historia Searsa

Anthony Rucci, Steven Kirn, Richard Quinn, *The employee – customer – profit chain at Sears.* „Harvard Business Review”, January-February 1998.

Anthony Rucci był wiceprezesa ds. administracji w Sears Roebuck and Company od listopada 1993. Steven Kirn jest wiceprezesa ds. zarządzania zasobami ludzkimi i rozwoju. Richard Quinn był wiceprezesa ds. transformacji do czasu przejścia na emeryturę w 1996 roku.

W ciągu ostatnich pięciu lat Sears Roebuck and Company zmienił sposób działania na rynku i znacznie poprawił swą sytuację finansową. Transformacja Searsa nie jest jednak tylko zmianą strategii marketingowej. Oznacza ona przede wszystkim radykalną zmianę w filozofii zarządzania i kulturze organizacyjnej.

Podstawą przemian w firmie było zbudowanie przez naczelną kadrę kierowniczą koncepcji firmy opartej na ścisłych zależnościach pomiędzy zachowaniem kierowników, postawami pracowników, satysfakcją klientów i pozycją finansową przedsiębiorstwa. Model sam w sobie nie jest niczym wyjątkowym. Każdy intuicyjnie wyczuwa te zależności. Problem stanowi system miar i ocen, które pozwalałyby na sa-

mokontrolę i samodoskonalenie w organizacji.

Dlatego też *top management* Searsa skupił swe działania na wypracowaniu systemu wskaźników, pozwalających na ocenę sytuacji firmy pod kątem kontaktów z klientami, pracownikami i inwestorami, nazwanego Total Performance Indicators (*w skrócie*: TPI). System TPI pokazuje nie tylko **jak** styl kierowania wpływa na postawy pracowników, **jak** postawy te wpływają na satysfakcję klientów, **jak** satysfakcja klientów przekłada się na wyniki finansowe firmy, ale także **kiedy** można spodziewać się konkretnych rezultatów. Zarządzanie organizacją w dużej mierze wymaga więc obserwowania wskaźników.

Istnienie systemu TPI było warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym do osiągnięcia sukcesu na rynku. Przy budowaniu przewagi konkurencyjnej nie zapomniano o dwóch innych elementach:

- konieczności skupienia kadry kierowniczej wokół zbudowanego modelu oraz systemu ocen; oznaczało to, że każdy kierownik musiał nie tylko rozumieć, na czym ma polegać działanie firmy, ale także „kupić” opracowany model – chcieć stosować nowe zasady działania w swoim zespole – bez tego nie można było myśleć o jakimkolwiek rozwoju organizacji;
- konieczne też było rozwinięcie systemu w taki sposób, aby został

on zaakceptowany przede wszystkim przez personel działów sprzedaży, to zaś oznaczało zwrócenie szczególnej uwagi na sposób komunikacji – odpowiedni dobór argumentów w dyskusjach nad przyszłym kształtem i sposobem działania organizacji oraz budowanie wzajemnego zaufania.

Krótką historią firmy*



W roku 1886 w Minneapolis Richard W. Sears założył swoją firmę, którą nazwał R.W. Sears Watch Company. Po upływie roku dołączył do niego Alvah C. Roebuck. Obydwaj panowie postanowili zmienić nazwę wspólnej firmy na Sears, Roebuck and Company i przenieść jej siedzibę do Chicago, co stało się w roku 1893.

Na początku zasadniczą działalnością firmy była sprzedaż zegarków ręcznych. Głównymi klientami firmy byli mieszkańcy małych miasteczek i wsi, a zamówienia realizowano za pośrednictwem poczty. Z upływem czasu rozszerzono oferowany asortyment, co doprowadziło do opublikowania w 1896 pierwszego katalogu, który liczył sobie ponad 500 stron. Dopiero w 1925, to jest po prawie czterdziestu latach działalności, zaryzykowano otwarcie pierwszego supermarketu. Mieścił się on w Chicago, a jego sukces posłużył jako przykład do dalszej ekspansji firmy.

Rozwój okazał się bardzo szybki. Pod koniec 1927 Sears dysponował już siecią 27 sklepów. Ich liczba potroiła się w porównaniu z poprzednimi latami. Podstawowe zasady odnoszące się do wyboru miejsc na lokalizację sklepów były następujące: zamiast wybierać miejsca w centrach miast, gdzie zawsze przebywało dużo ludzi, Sears budował supermarkety na obszarach je otaczających, z zapewnieniem dużej liczby darmowych miejsc parkingowych.

W 1931 dochody ze sprzedaży w supermarketach po raz pierwszy przekroczyły wpływy ze sprzedaży na zamówienia pocztowe, osiągając poziom 53,4 procent całości przychodów. Wzrost firmy i jej rynku został utrzymany, z wyjątkiem okresu II wojny światowej, w czasie której jego tempo nieznacznie spadło.

Szczególnie ważny etap w historii firmy to lata osiemdziesiąte. W roku 1981 Sears dokonał zakupu kilku firm spoza branży handlu produktami konsumpcyjnymi. Nabył Coldwell Banker, największego amerykańskiego pośrednika w handlu nieruchomościami mieszkaniowymi, oraz Dean Witter Reynolds, piąty w kolejności dom maklerski w USA. Otworzyły one swoje stoiska w najbardziej ruchliwych miejscach supermarketów Searsa, stosując podobną politykę marketingową, co osiągająca wysokie zyski Allstate Insurance.

W 1985 Sears obchodził swoje setne urodziny, a rok później wprowadził własną kartę kredytową Discover, która osiągnęła później duży sukces rynkowy. Na horyzoncie pojawiały się jednak poważniejsze problemy, dotyczące zarówno firmy, jak i jej kluczowego sektora rynkowego – sprzedaży detalicznej. Najgroźniejszą konkurencją stały się sieci sprzedaży po niskich cenach, jak Wal-Mart i K-Mart. Pod koniec lat osiemdziesiątych zdołały one odebrać Searsowi jego pozycję lidera w sprzedaży detalicznej. W zmieniającym się otoczeniu nie mógł on znaleźć sobie nowego miejsca.

Rok 1992 był najgorszy w historii Searsa. Przedsiębiorstwo zarejestrowało straty netto w wysokości 3,9 miliarda dolarów. Potrzebna była radykalna zmiana i silne przywództwo. Rozpoczęto od zatrudnienia doświadczonego menedżera Arthura Martineza. To on jest autorem zmian w organizacji.

Jednym z pierwszych posunięć, na jakie się zdecydowano, było wycofanie katalogu. 25 stycznia 1993 ogłoszono, że znany przez większość Amerykanów katalog Searsa przestanie być wydawany. Przez ponad sto lat katalog ten był „księgą marzeń” dla milionów amerykańskich dzieci i ich rodziców. Niemniej jednak, w dniu ogłoszenia tego przykrego faktu, wydanie katalogu było równoznaczne z przeznaczeniem na ten cel 3,3 miliarda dolarów, na co upadająca już firma nie mogła sobie pozwolić. Posunięcie to groziło utratą pracy dla 3400 pracowników pełnoetatowych oraz 16 500 pozostałych.

Kolejne zmiany wiązały się ze zmianą podstawowych założeń dotyczących działalności firmy. Przez wiele lat działalność ta opierała się na cichym założeniu, że Sears to sklep przeznaczony dla mężczyzn. Tymczasem badania rynkowe wykazały, że większość decyzji podejmują kobiety. Martinez skierował więc działania marketingowe firmy do kobiet, i to kobiet pracujących, nie mających zbyt wiele czasu na zakupy. Sears zaczął oferować nowe usługi (np. naprawy sprzętu domowego, dostawy towarów w niedziele) i produkty (np. kosmetyki). Zaczęto też akceptować większość kart kredytowych, a nie tylko karty Searsa.

Były to jednak działania kosmetyczne, mogące poprawić sytuację firmy na rynku w krótkim czasie. Organizacji potrzebna była bardziej trwała zmiana.

Model pracownicy – klienci – zyski



firmie zadawano sobie pytanie: zmiana, ale jaka, w jakim kierun-

ku, w jaki sposób zarządzana? Kadra kierownicza Searsa poświęciła wiele miesięcy na słuchanie klientów i pracowników, studiowanie najlepszych rozwiązań konkurentów oraz myślenie o tym, co może stanowić o sukcesie Searsa na rynku. Wstępnie wyróżniono trzy elementy warunkujące trwałą sukces: pracowników, klientów oraz finanse. Zespół opracowujący proces zmian w organizacji podzielono więc odpowiednio na trzy grupy, których zadaniem było wyznaczenie głównych celów do osiągnięcia przez firmę.

Po przeprowadzeniu wnikliwych analiz, zespół zajmujący się klientami ustalił cztery priorytetowe cele: zbudowanie lojalności klientów, sprawienie, aby Sears stał się atrakcyjnym miejscem robienia zakupów, zapewnienie wyjątkowo dobrej obsługi (poprzez zatrudnienie i utrzymanie wysoko wykwalifikowanych pracowników), oferowanie dobrych produktów i usług za umiarkowaną cenę.

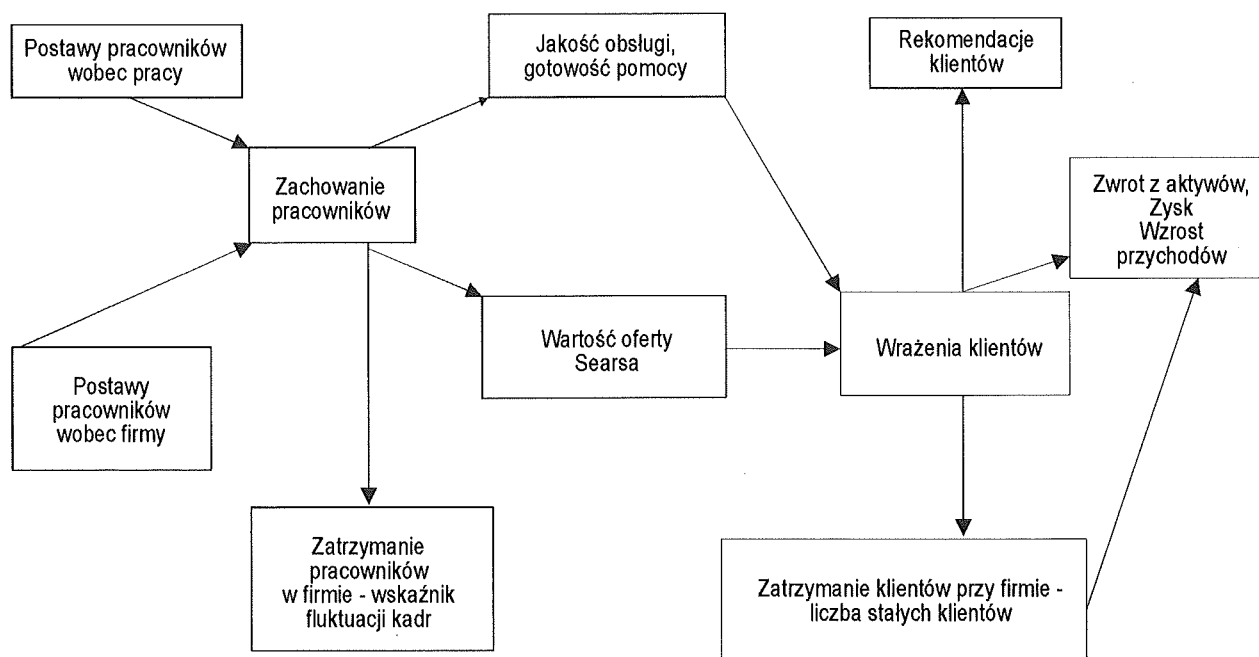
Zespół badający zależności pomiędzy zachowaniem pracowników a sukcesem firmy uznał, że najważniejsze zadania dla Searsa, to: angażowanie pracowników w zmiany, zachęcanie ich do zgłaszania własnych pomysłów na usprawnienia, tworzenie warunków, w których pracownicy będą mogli realizować swoje indywidualne cele i w pełni wykorzystywać swe umiejętności.

I wreszcie, zespół zajmujący się finansami ustalił następujące zadania: udoskonalenie zarządzania aktywami firmy, podniesienie produktywności, zwiększenie przychodów. To stało się podstawą do opracowania poniższego algorytmu, jako wytycznej działania:

$$\text{miejsce pracy} \times \text{sklep} = \text{inwestycje,}$$



Model pracownicy - klienci - zyski opracowany dla Searsa



oraz modelu pracownicy – klienci – zyski. Model ten zaprezentowany został na rysunku 1, i pokazuje zarówno wielkości poddawane stałej ocenie w firmie (postawy, zachowania, wartość oferty, jakość obsługi, wrażenia klientów i ich rekomendacje), wyliczane wskaźniki (fluktuacja kadr, liczba stałych klientów, dane finansowe), oraz zależności pomiędzy poszczególnymi elementami modelu.

Upowszechnianie modelu

Wprowadzanie zmian w organizacji wymaga silnego przywództwa. Począwszy od 1995 roku, Sears zaczął podejmować działania mające na celu zmianę stylu kierowania i zachowań przywódczych. Rozpoczęto od przeprowadzenia wywiadów z grupą menedżerów najwyższego szczebla na temat



pożądanych wśród ich podwładnych i współpracowników umiejętności oraz predyspozycji. Podobnie postąpiono z kadrą kierowniczą średniego i niższego szczebla. Rezultaty wywiadów posłużyły jako podstawa do opracowania tzw. modelu przywództwa.

Obecnie każdy menedżer Searsa jest zatrudniany, oceniany i wynagradzany na podstawie tego modelu, na który składają się następujące kryteria:

- umiejętności interpersonalne (prowadzenie rozmów, dialog z pracownikami i klientami),
- umiejętność motywowania i angażowania pracowników,
- umiejętności pracy w grupie (rozwiązywanie konfliktów),
- dwustronna komunikacja,
- inicjatywa,
- generowanie pomysłów oraz ocena pomysłów innych,
- wiedza na temat branży,
- orientacja w potrzebach klientów,
- umiejętność rozwiązywania problemów,
- umiejętność przeprowadzania zmian,

- konsekwencja w działaniu,
- umiejętność łączenia w całość i zachowania równowagi pomiędzy poszczególnymi elementami modelu pracownicy – klienci – zyski.

Modelowi pracownicy – klienci – zyski podporządkowany został system wynagradzania kadry kierowniczej. Oznacza to, że wynagrodzenia menedżerów uzależnione są nie tylko od finansowych, ale także pozafinansowych mierników. Szeroko zakrojone szkolenia natomiast pozwalają na lepsze zrozumienie zmian oraz zakotwiczenie ich w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Nie oznacza to, że zmianę w Searsie traktuje się jako trwały sukces. Rozwijanie modelu pracownicy – klienci – zyski uważa się tu za niekończący się proces.

Opr. Grażyna Aniszewska

* Robert Hartley, *Management mistakes and successes*. 4th edition. John Wiley & Sons, Inc. New York, 1995.

Kapituła Medalu im. profesora TADEUSZA KOTARBIŃSKIEGO przyznała medal:

- w kategorii osób – prof. Andrzejowi Koźmińskiemu – rektorowi Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie
- w kategorii instytucji – Stoczni Szczecińskiej SA – prezes dr inż. K. Piotrowski.

Prof. dr hab. **Andrzej K. Koźmiński** od 1972 roku członek Oddziału TNOiK w Warszawie. Wiceprezes ZG TNOiK (1981–1985), przewodniczący Zespołu ZG ds. Współpracy z Zagranicą i Zespołu ZG ds. Problemów Zarządzania (1981–1985); członek Głównej Rady Naukowej (1985–1989).

Odnznaczony Złotą Odznaką Honorową TNOiK, Medalem im. Karola Adamieckiego, Medalem Komisji Edukacji Narodowej.

Członek korespondent Polskiej Akademii Nauk, członek Prezydium Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, rektor Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie, kierownik Katedry Teorii Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Całokształtem swego dorobku naukowego prof. A. Koźmiński w poważnym stopniu przyczynił się do postępu w naukach organizacji i zarządzania.

Prof. A. Koźmiński jest profesorem nauk ekonomicznych w zakresie specjalności „organizacja i zarządzanie”. Prowadzi badania i publikuje prace naukowe w obszarze teorii organizacji, zarządzania międzynarodowego oraz zarządzania w warunkach transformacji ustrojowej. Opublikował ponad 260 prac naukowych w wielu językach (głównie po polsku, angielsku i francusku), w tym 19 książek (z czego 3 w USA). Wiele z nich było tłumaczonych. Jest autorem lub współautorem trzech znanych i cytowanych oraz wykorzystywanych w badaniach koncepcji naukowych: gry organizacyjnej, równowagi organizacyjnej i cyklu restrukturyzacji przedsiębiorstw w warunkach transformacji ustrojowej. (prace – *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych* – wspólnie z A.M. Zawisłakiem, PWN W-wa, wyd. 1-1979, wyd. 2-1982, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej* – wspólnie z K. Obłojem, PWE, W-wa 1989, *Organizational and Management Change in the Ex – Socialist Block* – State University of New York Press, New York 1993, *Catching Up?* – Albany, SUNY Press, New York 1993).

Jest autorem pierwszych w tej części Europy prac prezentujących podejście systemowe w zarządzaniu tłumaczonych m.in. na języki czeski i węgierski. (*Zarządzanie systemowe*, PWE W-wa 1971, tłum. czeskie w 1975 r. *Analiza systemowa organizacji*, PWE W-wa – dwa wydania 1974 i 79, tłum. węgierskie w 1980 r.).

Pod jego redakcją ukazało się kilka syntetycznych opracowań prezentujących teorię organizacji i zarządzania (prace – *Współczesne teorie organizacji*, PWN W-wa 1983, *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, wyd. 1 w 1985, wyd. 2 w 1987). W roku 1995 został wydany podstawowy polski podręcznik akademicki z zakresu zarządzania, który doczekał się czterech wydań o łącznym nakładzie 50 tys. egz. (*Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN 1995, 1996, 1997 – dwa wydania – red. i współautorstwo – wspólnie z W. Piotrowskim).

Prof. A. Koźmiński jest autorem wyróżniających się dokonań praktycznych w zakresie organizacji i zarządzania, odznaczających się wysoką efektywnością ekonomiczną i społeczną.

Prof. Andrzej K. Koźmiński jest twórcą i rektorem czołowej niepaństwowej uczelni, tj. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, skupiającej najsilniejszy zespół teoretyków i znawców problematyki zarządzania w Polsce. Uczelnia utrzymuje trwałą więź z nauką europejską i światową, jest miejscem najważniejszych imprez naukowych w dziedzinie nauk organizacji i zarządzania w latach 90. Na podkreślenie zasługuje także wcześniejsza, efektywna działalność kandydata jako dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego w latach 1981–1987 oraz kreatora i dyrektora utworzonego w roku 1991 Międzynarodowego Centrum Zarządzania UW.

Z uzasadnienia Kapituły Medalu
im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego



W związku z objęciem prezesury ZG TNOiK przez prof. dr hab. RYSZARDA BOROWIECKIEGO – dotychczasowego prezesa Oddziału TNOiK w Krakowie, 22 czerwca br. na mocy decyzji Zarządu Oddziału TNOiK w Krakowie jego prezesem został dr ANDRZEJ JAKI.

Dr Andrzej Jaki, ur. 1964 r., absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie (1990 r.), doktor nauk ekonomicznych (AE w Krakowie – 1996 r.), od 1991 r. pracownik naukowo-dydaktyczny Akademii Ekonomicznej w Krakowie – obecnie adiunkt w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw. Autor publikacji naukowych oraz prac projektowo-wdrożeniowych z zakresu analizy i diagnostyki ekonomicznej, ekonomiki i restrukturyzacji przedsiębiorstw oraz metodologii wyceny przedsiębiorstw. Członek TNOiK od 1990 r.; w latach 1993–1997 członek Zarządu krakowskiego Oddziału TNOiK, od 1997 do 22 czerwca 1998 wiceprezes Zarządu Oddziału, a od 22 czerwca 1998 prezes Zarządu Oddziału TNOiK w Krakowie. Od 1997 r. członek Głównej Komisji Rewizyjnej TNOiK w Warszawie. Od 1993 r. korespondent „Przeglądu Organizacji” w Krakowie, również od 1993 r. rzeczoznawca TNOiK w zakresie finansów, inwestycji i kosztów. Wyróżniony srebrną (1994 r.) oraz złotą (1997 r.) Odznaką Honorową TNOiK.



- Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie
- Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Krakowie
- Komisja Nauk Organizacji i Zarządzania PAN Oddział w Krakowie
- Profesjonalna Szkoła Biznesu – Szkoła Wyższa w Krakowie organizują

**MIĘDZYNARODOWĄ KONFERENCJĘ NAUKOWĄ
„RESTRUKTURYZACJA A POPRAWA EFEKTYWNOŚCI
GOSPODAROWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE”**

Orientacyjny termin konferencji:

koniec października 1998 r.

Cele konferencji:

Prezentacja poglądów dotyczących:

- dróg, metod, barier i efektów restrukturyzacji,
- warunków i sposobów realizacji działań zmierzających do poprawy efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie,
- wpływu charakteru i zakresu restrukturyzacji na poprawę efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie.

Planowane miejsce konferencji:

W chwili obecnej rozważane są trzy lokalizacje konferencji: Kraków, Zakopane lub Krynica.

Kalkulowany koszt uczestnictwa w konferencji powinien zawierać się w przedziale 650–750 PLN od osoby. Szczegółowy program konferencji, dokładny termin i miejsce, jak również ostateczny koszt podamy w odrębnym piśmie.

Referaty i wpłaty prosimy przesyłać w nieprzekraczalnym terminie do 31 sierpnia 1998 r.

Zgłoszenia przyjmuje:

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Akademia Ekonomiczna
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
tel. (0-12) 6167-367, 6167-353, 412-31-60, tel./fax (0-12) 412-31-60
lub Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Oddział w Krakowie
30-011 Kraków, ul. Wrocławska 53
tel./fax (0-12) 633-40-82



16 czerwca br. w siedzibie Lubelskiego Oddziału TNOiK odbyło się spotkanie liderów przedsiębiorczości z terenu województwa lubelskiego, inaugurujące powstanie „Klubu Profesjonalnych Menedżerów”. Spośród członków zorganizowanego klubu powołano Kapitułę, w skład której weszli:

Prof. Włodzimierz Sitko – Politechnika Lubelska,
Zdzisław Antoń – dyrektor generalny U.W. Lublin,
Prof. Ewa Bojar – prezes ZO TNOiK,
Mgr Wanda Włoch – dyrektor zarząd. F.S. HOLDING,
Inż. Tadeusz Fijałka – dyrektor MPWiK Lublin,
Mgr Wiesława Franus – dyrektor BIG BANK,
Dr inż. Stanisław Błaziak – wiceprezes ZO TNOiK.

Na tym spotkaniu prof. dr hab. Włodzimierz Sitko wyróżniony „lider przedsiębiorczości” wygłosił wykład „Lider przyszłości”.



Oddział toruński TNOiK uruchomił własną stronę w Internecie oraz adres poczty elektronicznej:
strona WWW <http://www.torun.pl/tnoik>

adres poczty elektronicznej: **e:mail tnoik@man.torun.pl**

Zapraszamy do obejrzenia naszej strony WWW.

Chętnie wysłuchamy wszelkich uwag, które mogłyby ulepszyć prezentowany obraz TNOiK i wydawnictwa „Dom Organizatora”.