

przeгляд

organizacji 4

Miesięcznik



Założył Karol Adamecki w 1926 r.

98



REFORMA FINANSÓW PUBLICZNYCH

- Budżet – jaki jest... rozmowa z prof. ZYTA GILOWSKA, kierownikiem Katedry Finansów KUL 3

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- JMK pod Paryżem – Dariusz Teresiński 7

- Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa – Piotr Dwojacki, Bogdan Nogalski 8
- Taktyki wdrażania strategii – Tomasz Czapla 12
- Nowe uwarunkowania instytucjonalne kontroli wewnątrzbankowej – Stanisław Kałużny 14
- Szkoła przy Akademii – rozmowa z dr. Zbigniewem Paszkiem, dyrektorem Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie 18

RYNEK KAPITAŁOWY

- Rodzaje obligacji komunalnych w USA i metody ich lokowania na rynku – Tomasz Baran, Krzysztof Smardzewski, Janusz Zawila-Niedźwiecki . 19

JAKOŚĆ

- Kryteria samooceny przedsiębiorstw w konkursach nagród jakości – Janusz Zymonik 21

SMALL BUSINESS

- Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej – Ewa Mroczek 27

INFORMATYKA

- Czy sieci komputerowe są bezbronne? – Bogusław Fries 32

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 37

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Nowe zadania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 40

KRONIKA TNOiK 44

Budżet – jaki jest...

Rozmowa z prof. ZYTA GILOWSKA, kierownikiem Katedry Finansów KUL, współpracownikiem gdańskiego Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową

Czy wady, niespójności i niekonsekwencje systemu finansów publicznych mogą stanowić zagrożenie dla rozwoju Polski?

Nie tylko mogą, ale bez wątpienia stanowią – od ponad siedmiu lat – zagrożenie, a nawet przeszkodę w rozwoju Polski. System w jego obecnym kształcie został zaprojektowany na przełomie lat 1989/90, jako rozwiązanie przejściowe na pierwszy okres transformacji ustrojowo-gospodarczej. Dlatego zachodzi konieczność zaproponowania nowych rozwiązań prawnych w zakresie finansów publicznych. Nasza książka (Z. Gilowska, A. Mierzwa, W. Misiąg, *Stan i kierunki reformy sektora publicznego w Polsce*, IBnGR, Gdańsk 1997) jest tylko opisem stanu obecnego i zbiorem około 200 tez wskazujących, co i w jaki sposób należy zmienić. Obecnie natomiast kończymy pracę nad produktem finalnym, to jest projektem ustawy o finansach publicznych (w ramach programu badawczego realizowanego w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową przez trzyosobowy zespół pod kierunkiem Wojciecha Misiąga, a finansowanego ze środków PHARE FIESTA).

Jaki jest obecny stan finansów państwa?

Dzisiaj finanse publiczne opisuje formuła „trzech N”: niejawne, nieszczelne i nieodpowiedzialne. Niejawne to znaczy, że istnieją kategorie wydatków, które nie podlegają prawie żadnej kontroli oraz dochody, których ani podatnicy, ani ich parlamentarna reprezentacja nie są w pełni świadomi. Jeśli procedury cyrkulacji pieniędzy publicznych nie są precyzyjne, to system automatycznie staje się nieszczelny i marnotrawny. I jest to system nieodpowiedzialny, ponieważ toleruje, a nawet prowokuje nieodpowiedzialność. Skutkiem takiego stanu rzeczy jest zanik dyscypliny budżetowej. W Polsce od kilku lat ma miejsce nielegalne zaciąganie długu publicznego przez instytucje, które nigdy i od nikogo nie otrzymały mandatu do takiej działalności: jak bowiem inaczej nazwać kumulowanie nie spłacanych zobowiązań w jednostkach budżetowych? Są one zaciągane na poczet wszystkich podatników (np. przez dyrektora szpitala, kuratora czy inne osoby) bez oglądania się na dyrektywy ustawy budżetowej w kształcie, w jakim uchwalił ją parlament. W przypadku trudności zmieszczenia się w limitach wydatków określonych w budżecie osoby takie mogą zawsze pójść do dymisji. Tymczasem ani o masowych, ani nawet o sporadycznych



Fot. Stefan Zubczewski

dymisjach raczej się nie słyszy, a opinia publiczna musi się zdumiewać, że mimo kolejnych tzw. odłużeń, te bezprawnie zaciągane zobowiązania wciąż rosną. Czego jednak można się spodziewać, jeśli nawet minister edukacji lub zdrowia publicznie oświadcza, że wobec zbyt niskich – jego zdaniem – nakładów na oświatę i ochronę zdrowia, rozumie konieczność zaciągania nielegalnych zobowiązań. Brak zdecydowanego potępienia takich działań i jakichkolwiek sankcji wobec winnych powoduje, że coraz więcej jest prób nieliczenia się z interesem publicznym, którego wyrazem – i jednocześnie miarą możliwości – jest budżet.

Budżet powinien być jednak lepiej dostosowany do realiów. Powinien też być bardziej precyzyjny. Sytuacja jest groźna nie tylko dlatego, że jest on od początku źle projektowany, następnie źle realizowany, a ponadto znaczna część środków płynie „swoimi ścieżkami”. Skala redystrybucji poprzez system budżetowy obejmuje w Polsce około połowy PKB – i to wyznacza wagę problemu. Niezależnie bowiem od dynamiki wzrostu gospodarczego – która oby była jak najwyższa – i tak połowa dochodu narodowego jest wydatkowana w sposób bardzo daleki od doskonałości, a każdy procent oszczędności i racjonalizacji to są miliardy nowych złotych.

Czy istnieją syntetyczne wskaźniki sprawności funkcjonowania budżetu?

Sprawność taka jest generalnie niemierzalna, bo trzeba byłoby mieć jakiś wzorzec, do którego odnosi

się poszczególne modele, a tymczasem w różnych krajach funkcjonują różne systemy finansów publicznych. Różne są też proporcje budżetu do PKB i zakres funkcji redystrybucyjnych państwa. Generalnie można stwierdzić, że model europejski jest wzorcem niezbyt zachęcającym, ponieważ nowoczesna historia Europy to stały wzrost świadczeń (a co najmniej ich obietnic) i jednocześnie wzrost obciążeń podatkowych i quasi-podatkowych (np. składki), przy czym te ostatnie są szczególnie groźne. Nasze państwo, mimo że pobiera ponad połowę wszystkich wypracowanych pieniędzy, jest niewydolne i nie spełnia dobrze nawet swoich głównych funkcji. Dla przykładu, obrona zewnętrzna nie jest dziś sprawą najbardziej palącą, więc stan naszej armii o tyle tylko uważa się za alarmujący, że nie odpowiada natowskim standardom, ale to przecież nie znaczy, że możemy przestać inwestować w obronność. Na temat bezpieczeństwa wewnętrznego nie będę się rozwodzić, bo te problemy są szczególnie szeroko dyskutowane. Wszystkie usługi publiczne: oświata, ochrona zdrowia, ubezpieczenia społeczne, administracja i sądownictwo działają w sposób nie zadowalający obywateli, więc nie da się obronić tezy, że państwo jest efektywne. Z drugiej strony, prawie wszystkie pozytywne zjawiska zachodzące w kraju dzieją się „poza państwem”: w gminach, w małych i średnich przedsiębiorstwach, a jeśli w dużych, to niemal wyłącznie w prywatnych. A kogo wspiera państwo?...

Ursusa i holdingi węglowe.

No właśnie. Tymczasem small-business atakowany jest coraz to nowymi koncesjami i obowiązkami zarówno administracyjnymi, jak i finansowymi. Rosną koszty transakcyjne, a maleje bezpieczeństwo obrotu gospodarczego (*vide* – sprawność sądów gospodarczych i egzekucji ich postanowień). Jeśli widzimy, że gdzieś są reperowane chodniki czy elewacje, to albo robi to gmina, albo prywatni właściciele. Jeśli natomiast nie są budowane autostrady – to głównie z powodu wiodącej roli, jaką od lat państwo odgrywa w przygotowaniach do ich powstania. Wszystkie te konstatacje mają jednak wyłącznie charakter jakościowy i nie da się z nich wyliczyć procentowej sprawności państwa, jako dysponenta publicznych pieniędzy.

Są wszakże i tacy ekonomiści – np. prof. Józef Kaleta – którzy uważają, że 50% PKB to wcale nie jest tak dużo, bo we Francji i Holandii skala redystrybucji jest jeszcze większa. Zgoda, tam przez budżet przepływa jeszcze więcej pieniędzy, ale oni mogą sobie pozwolić na rozrzutność, bo to my ich gonimy, a nie oni nas. Natomiast dzisiejsze ich bogactwo bynajmniej nie jest wynikiem wysokiego

poziomu redystrybucji, lecz wręcz przeciwnie: luksus (zresztą mocno dyskusyjny), jakim jest państwo opiekuńcze, możliwy jest tam, gdzie przez długie stulecia podstawową rolą państwa było stanie na straży prywatnej własności i wolnej konkurencji. Jeśli dzisiaj w Polsce znowu postuluje się obarczenie państwa rolą niania, biznesmena, zaopatrzeniowca itd. – czyli, jeśli chcemy wrócić do iluzji realnego socjalizmu – to szybko się okaże, że nawet redystrybucja na poziomie 80% PKB też nie wystarczy. Zresztą PKB zacznie wtedy relatywnie maleć i rychło nie będzie czego redystrybuować.

Mam nadzieję, że w Polsce ostatecznie zwycięży pogląd, że rolę państwa w gospodarce należy zmniejszać. Kolejka petentów, którzy przy okazji prac nad budżetem pukają do Sejmu, ministerstw i innych instytucji – to jest grono amatorów łatwych pieniędzy, a państwo nie jest w stanie skutecznie się im opierać, zwłaszcza w swoim obecnym kształcie.

Jednak w książce rozważań o nadmiernej roli państwa jest stosunkowo niewiele...

Nie ma ich wcale. Staraliśmy się bowiem skoncentrować na tworzeniu modelu, który może funkcjonować w każdym (prawie każdym – bo nie zakładamy wzrostu poziomu redystrybucji) warunkach. Naszym zamiarem było przede wszystkim przedstawienie czytelnego obrazu rzeczywistości, jesteśmy bowiem głęboko przekonani, że precyzyjne pokazanie zjawisk finansowych będzie przesłanką do ich racjonalizacji – w myśl naszych, nie uzewnętrznianych w książce, przekonań i poglądów. Zrealizowanie naszych formalnych postulatów pozwoliłoby poddać finanse publiczne obywatelskiej kontroli, a więc byłoby w zgodzie z podstawową zasadą demokracji. Żeby obywatele mogli – poprzez swoich posłów i radnych – decydować, czy im stan obecny odpowiada, czy nie, najpierw musi być spełniony podstawowy warunek, jakim jest jawność i przejrzystość gospodarki finansowej państwa.

W jakich punktach proponowany przez Państwa system różni się od obecnie obowiązującego?

Różnice są zasadnicze i polegają przede wszystkim na wyartykułowanych w sposób otwarty i konsekwentnie realizowanych zasadach konsolidacji, decentralizacji i kontroli.

Przez konsolidację rozumiem taki stan, w którym na każdym szczeblu dysponowania pieniędzmi publicznymi poszczególni dysponenti mają dobrą orientację co do zasobów, jakimi zarządzają. Oznacza to także, iż każdy grosz publiczny musi być ujawniony

w budżecie – a nie poza nim, np. w rozmaitych funduszach celowych, agencjach państwowych i innych dziwnych instytucjach.

Decentralizacja wynika z konsolidacji, bowiem pieniądze formalnie skupione w jednym miejscu muszą być rozdysponowane na budżety jednostek samorządu terytorialnego, oczywiście również podporządkowanych zasadzie czytelności i jawności przepływów finansowych. Nasz model dostosowany jest do sytuacji, w której będą istniały duże i silne województwa oraz samorządowe powiaty i gminy. Dopiero kiedy wszystkie pieniądze przepływające przez system budżetowy będą w sposób jawny i jednoznaczny przypisane poszczególnym szczeblom rządowym i samorządowym, a jednocześnie jasny i czytelny będzie podział obowiązków – wówczas możliwe będzie policzenie, ile kosztuje realizowanie przez państwo określonych zadań. Nawiasem mówiąc, wtedy też będzie można racjonalnie zdecydować, czy nie prościej byłoby zrezygnować z aktywności państwa w określonych sferach. Decentralizacja obowiązków państwa, które wynikają z konstytucji i ustaw, spowoduje, że ich finansowanie będzie miało skalę dostępną przeciętnemu człowiekowi. Rozpisanie wydatków na województwo, powiat i gminę spowoduje, że ogromnie rozszerzy się grono osób bezpośrednio zainteresowanych finansami – i mających wpływ na ich realizację. Dziś budżetem zajmują się tylko posłowie (zresztą nieliczni), ale żaden z nich nie jest w stanie przeczytać ustawy budżetowej, bo razem z załącznikami i uzasadnieniem liczyłaby ona – gdyby była kompletna – kilka tysięcy stron.

W ten sposób zbliżyliśmy się do trzeciej ważnej cechy naszego modelu – kontroli. W warunkach systemu budżetowego skonsolidowanego i zdecentralizowanego muszą powstać podmioty władzy publicznej upoważnione do kontroli i zainteresowane jej skutecznością. Praktycznie jedyną nową instytucją, jaką proponujemy powołać, jest Generalny Inspektor Finansów Publicznych, który będzie pełnił funkcję profesjonalnego i niezależnego audytora budżetu centralnego oraz budżetów nowych województw i największych miast.

Który z aspektów nowego systemu najtrudniej będzie zrealizować?

Najtrudniejsza będzie konsolidacja, ponieważ duża część środków publicznych znajduje się dziś w posiadaniu pozabudżetowych, „udzielnych” dysponentów, którzy przed nikim nie rozliczają się z efektów swoich działań. Te instytucje nie tylko dysponują publicznymi środkami, ale niekiedy wręcz pobierają dochody publiczne, a nawet same określają ich wymiar. Na dodatek czerpią określoną

„rentę położenia”, która wynika z możliwości podejmowania arbitralnych decyzji. Kontrola ich poczynań jest natomiast iluzoryczna albo i żadna, jak w przypadku większości agencji publicznych (np. Agencja Rynku Rolnego, AWRSP) lub niektórych funduszy celowych (np. PFRON), a także instytucji o zgoła nie sprecyzowanym charakterze (Lasy Państwowe).

Czy podkreślanie wagi instytucji kontrolujących budżet nie spowoduje zmniejszenia skuteczności jego realizowania?

Kumulowanie bezprawnych zobowiązań, a więc bezkarnie zaciąganie nielegalnego długu publicznego przez jednostki budżetowe, dowodnie świadczy, że kontrola i nadzór są potrzebne. Proponujemy zatem kontrolę wydatków *ex ante*. Taki system funkcjonuje obecnie w wielu państwach demokratycznych, np. we Francji. To nie będzie jednak zasada konstytucyjna – być może, po np. dziesięciu latach obowiązywania takich reguł, uda się wytworzyć „zwyczaj” realizowania budżetu zgodnie z jego zapisami i wówczas nadzwyczajne środki kontroli wydatków nie będą potrzebne.

Jeśli mówimy o skuteczności systemu finansów publicznych, powinniśmy pamiętać, że dziś ma on co najmniej dwa aspekty – finansowanie zadań publicznych i zaciąganie zobowiązań. Do tego ostatniego uprawniony powinien być – ustawowo! – dysponent wyższego szczebla, a nie ten, któremu akurat brakuje pieniędzy. W praktyce obecny system jest całkowicie inercyjny w powielaniu struktur wydatków, a więc z roku na rok przepisuje się podobne preliminarze wydatków, natomiast nieprawdopodobną inwencję wykazuje się w dysponowaniu dochodami, a jeszcze chętniej zobowiązaniami – i to nie swoimi. Tego typu sytuacja nie może być tolerowana.

A czy do pilnowania dyscypliny budżetowej nie wystarczy NIK?

Nie kwestionujemy roli i znaczenia Najwyższej Izby Kontroli w sprawdzaniu celowości rozmaitych działań, w tym również wydatków publicznych, co na Zachodzie nazywa się *performance audit* lub *value of money audit*. Rolą Generalnego Inspektora Finansów Publicznych będzie natomiast *financial audit*, czyli sprawdzanie, czy wszystko jest w porządku od strony czysto księgowej. Będzie to instytucja niezależna od rządu, a więc od dysponentów pieniędzy publicznych. Będzie formułować opinie, na podstawie których każdy zainteresowany tymi sprawami obywatel będzie mógł sobie wyrobić pogląd na stan finansów państwowych. Tego typu

organy kontroli księgowej są niezbędne we wspólnym państwie. Niedawno stworzono je na Węgrzech i Łotwie. W Wielkiej Brytanii natomiast jest to instytucja tak stara, że nawet nie wiadomo, skąd wzięła się jej nazwa, odbiegająca nieco od standardowej angielszczyzny. Otóż tam osoba pełniąca tę funkcję (bo jest to organ jednoosobowy, podobnie jak RPO) nazywa się *Comptroller and Auditor General*, a w pracy wspomaga go *National Audit Office*. Nasza konstrukcja jest wzorowana na tym modelu: przewidujemy powoływanie i odwoływanie GIFP w trybie ustalonym do powoływania i odwoływania prezesa NBP oraz ustawowe określenie zasad i organizacji działania jego urzędu.

Natomiast w kontroli finansowo-księgowej jednostek samorządu terytorialnego szczebla gminnego i powiatowego trzeba będzie korzystać z niezależnych audytorów prywatnych.

Opinie GIFP o budżecie (jako projekcie) oraz o jego wykonaniu będą miały formę dokumentu „strawnego” dla zainteresowanego obywatela. W chwili obecnej nawet fachowcy od prawa budżetowego i finansów publicznych mają kłopoty z dotarciem do informacji i przetworzeniem tysięcy liczb, jakie zawarte są w rozmaitych załącznikach do projektu ustawy budżetowej. Na dodatek zdają sobie sprawę, że wielu istotnych danych tam po prostu nie ma. Opinia GIFP będzie publikowana, a jednocześnie obowiązek publikowania sprawozdania z finansów państwowych będzie spoczywał na ministrze finansów. Dopiero wówczas będziemy mogli powiedzieć, że demokracja wkroczyła do świata finansów publicznych.

Jakie niebezpieczeństwa dla wprowadzenia proponowanych przez Państwa rozwiązań niesie realizowana obecnie reforma instytucjonalna państwa?

Z tej strony nie ma żadnego zagrożenia. Nawet gdyby ostatecznie przyjęty wariant podziału kompetencji i finansów okazał się suboptymalny, to i tak będzie on lepszy od stanu dzisiejszego. Gdyby nie planowana decentralizacja finansów – ich konsolidowanie miałyby niewielki sens. Pewne niebezpieczeństwa niesie natomiast reforma poszczególnych sektorów usług publicznych. Zwłaszcza przebudowa finansowania systemu ochrony zdrowia w sytuacji, kiedy nie jest zakończona reforma struktury administracyjnej kraju, może mieć taki skutek, że przyjęte rozwiązania nie będą chciały do siebie pasować.

Jakie zobowiązania w zakresie konstrukcji finansów publicznych ciąży na Polsce w związku ze stowarzyszeniem z Unią Europejską i co nas czeka po przyjęciu członkostwa?

Integracja – zarówno w stadium stowarzyszenia jak i pełnego członkostwa – obejmuje głównie systemy gospodarcze, natomiast finansów publicznych dotyka przede wszystkim w zakresie, mogłyby one deformować konkurencyjność podmiotów, towarów i usług w ramach UE. A zatem chodzi o harmonizację (nie: ujednolicenie) przepisów, które mają wpływ na swobodę i bezpieczeństwo obrotu itp. W przygotowywanym przez nas projekcie ustawy uwzględniamy także wnioski z raportu ekspertów OECD z końca ubiegłego roku^{*)}. Wynika z niego, że w krajach OECD istnieją, albo właśnie tworzone są, niezależne instytucje kontroli finansów publicznych, dostosowujące się do współpracy z *European Court of Auditors*, która to instytucja odgrywa ważną rolę w kontrolowaniu budżetu UE. Dodatkowo, bardzo ważną okolicznością jest to, że istnieje silny nacisk na objęcie drobiazgową kontrolą przepływu środków, które z unijnego budżetu kierowane są do państw członkowskich (a także stowarzyszonych). My też musimy sprostać tym wymaganiom, a więc systematycznie gromadzić informacje oraz przygotowywać „w czasie realnym” odpowiednie raporty, ponieważ brak takiej sprawozdawczości może być łatwo wykorzystany przeciwko nam.

Projektowany przez nas system jest dostosowany do współpracy z administracją Unii Europejskiej, zarówno w fazie przedakcesyjnej, jak i po pełnym stowarzyszeniu.

Dlaczego prawem budżetowym zajmuje się prywatny instytut badawczy, a nie politycy, którym za to się przecież płaci, żeby pisali ustawy?

To jest dobry podział pracy. Tak było w Polsce przed wojną i tak jest w wielu państwach demokratycznych. Politycy nie mają czasu, a zazwyczaj i kwalifikacji, do projektowania prawa, zwłaszcza tak specjalistycznego, jak zintegrowany system finansów publicznych. Przygotowanie jego założeń, następnie napisanie projektu ustawy wymaga wiedzy, doświadczenia i długiej pracy, a w parlamencie nie ma do tego odpowiednich warunków. Optymalnym rozwiązaniem jest zatem przygotowanie przez ekspertów (oczywiście prowadzących równoległe pewne konsultacje polityczne) projektu, który następnie Wysoka Izba uchwalić raczy.

Dziękuję Pani za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

^{*)} *Effects of EU Accession*. Part 2. External Audit. Paris, Sigma Papers No. 20.

Dariusz Teresiński

JKM pod Paryżem

Kiedy w 1981 roku na Politechnice Warszawskiej urządzono pierwszą wystawę poświęconą Marcowi '68, najbardziej niesamowite wrażenie wywoływały nie zdjęcia z palowania studentów (zresztą nieliczne), nie wycinki z „Trybuny Ludu” (zresztą pikantne) i nie transparenty odwołujące się do Syjamu (zresztą nieoryginalne), tylko dokumenty protestujących. Podkreślano w nich z całą mocą głębokie przywiązanie do przewodniej ideologii oraz brak zastrzeżeń do wiodącej roli kierowniczej siły. Nawet z punktu widzenia roku '81 było to cokolwiek niezrealistyczne. I do dziś nie wiem, na ile wówczas wierzono w te deklaracje, a na ile były to zwykłe d...krytki. Jedno jest pewne: metoda taka zawsze jest stosowana w sytuacji, kiedy protestujący nie są pewni swego zwycięstwa, a żyją w państwie, które nie lubi protestów.

Inaczej zgoła rzecz ma się w demokracji – tutaj autonomiczną wartością jest niezależność sądów i nieuleganie stereotypom. Wewnętrzna struktura wypowiedzi pozostaje jednak nadal niepokojąco podobna. Dziś otwarte odwoływanie się do ideałów MELS nie jest w modzie, za to im bardziej liberalne poglądy się głosi, tym bardziej trzeba wystrzegać się no właśnie czego się wystrzegać lub pod czyją oddać się kuratelę? Żeby nie zostać posądzonym o krwiożerczy, bezlitosny i XIX-wieczny liberalizm, można cytować pisma klasyków liberalizmu (Smith, Friedmann, Becker) w tych fragmentach, gdzie piętnują oni wyzysk – a także Keynesa, tam gdzie zdarza mu się napomknąć coś o roli wolnego rynku. Ponieważ jednak znajomość zarówno anglojęzycznej literatury ekonomicznej, jak i nazwisk luminarzy, oraz właściwe ich kojarzenie ze skalą poglądów politycznych nie są wystarczająco popularne wśród elektoratu – pozostaje jeden mąż opatrnościowicy, którego – gdyby go nie było – należałoby natychmiast wymyślić. Chcesz zgłosić postulat obniżenia podatków – proszę bardzo, tylko na końcu dodaj, że nie jesteś wcale zwolennikiem UPR-u. Zależy ci na zmniejszeniu deficytu – byłeś nie powiedział tego w sposób zbyt dosadny, a na koniec możesz zawsze puścić oko i dodać, że JKM ma czasami troszeczkę racji.

Żyjemy w państwie demokratycznym aż do bólu: pracownicy protestują, jeśli akcjonariusze sprzedają akcje, klienci – jeśli właściciel sprzedaje sklep. Protestują obywatele, jeśli wybrani przez nich posłowie chcą zmienić strukturę administracji rządowej i okroić państwo z kompetencji, którym nie może ono poddać. Protestują posłowie, jeśli urzędnik państwowy napisze oczywistą prawdę, że obywatele nie lubią swojego państwa, a za to bardzo wiele od niego oczekują. Od monarchów za takie stwierdzenia albo dostawało się medal (Sapere Auso), albo

szło się do lochu. Dziś stoimy tylko na ramionach olbrzymów: dla odważnych ani medalu, ani lochu, tylko zakaz głoszenia kazań.

Żyjemy w państwie o nadmiernych ambicjach i trwałym niedoborze środków na ich realizację. Wyniki wyborów, sondaże, lektura prasy – wszystko to utwierdza jednak w przekonaniu, że szanse na zwycięstwo liberalizmu w Polsce są nikłe, a jego wrogowie wpływowi i dobrze okopani na swoich etatystycznych pozycjach. Co zatem pozostaje? – tylko JKM, który jak ariergarda własną pierśią osłania nieśmiałe konstrukcje liberalizmu. Nie chcesz jeść kaszki? – uważaj, przyjdzie JKM i zliberalizuje cię na amen.

A dlaczego tak trudno przekonać ludzi do liberalizmu? Głos ma JKM:

„Najpewniej dlatego, że opowiadamy o rzeczach, które już na pierwszy rzut oka wydają się oczywiste – i są oczywiste również po głębokim namyśle. Wielu ludzi – ukształtowanych przez socjalizm, który przekonywał, że świat jest nieprawdopodobnie skomplikowany – myśląc o liberalizmie, odczuwa silny dysonans poznawczy, którego próbują się pozbyć, mówiąc: to jest zbyt proste, żeby mogło działać. Jest to dość irytująca argumentacja, bo z jej pomocą można by także zwalczać regulator Watta.

Jednak najtrudniejsze jest przewyciężenie skrzywionego przez komunizm postrzegania samego siebie. W Unii Polityki Realnej jest dość dużo lekarzy, a względnie mało prawników – dlaczego? Wydaje się, że lekarze widzą w prostych, liberalnych rozwiązaniach szansę dla siebie, natomiast dla prawników prostota może oznaczać zmniejszenie zakresu ich niezbędności. Błąd w obu tych postawach polega na tym, że ocenia się swoją kondycję głównie przez pryzmat aktywności zawodowej. Tymczasem pracownikiem jest się – z musu, bo przecież nie dla przyjemności – przez 40 godzin tygodniowo, a cały pozostały czas (128 godzin) wypełnia każdemu z nas bycie konsumentem. Liberalizm jest ofertą dla konsumentów, ponieważ proponuje im najszerszą gamę towarów i usług po najniższych możliwych cenach. Socjalizm dla odmiany obiecywał luksus w pracy, a w zamian za to produkował buble albo ogołacał półki w sklepach. Jeśli się porówna te oferty, to wynik jest oczywisty – 128:40 dla liberalizmu.” („Przeгляд Organizacji” 5'95).

Taki właśnie jest JKM. A dlaczego pod Paryżem? Bo pod Paryżem, a dokładnie w Seures, znajdują się wzorce. Jak podało swego czasu Studio 202, mają tam m.in. wzorzec litra: dwie butelki zalakowane stopem irydo-platynowym, strażnik czuwa w temperaturze 36,6 stopnia – a i tak co jakiś czas trzeba dolewać.

Piotr Dwojacki, Bogdan Nogalski

Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa

Definicja sieci

Działalność przedsiębiorstw, również w Polsce, coraz mniej zdeterminowana jest tradycją autarkicznych, scentralizowanych systemów zarządzania. Utrwalają się w praktyce biznesu rozwiązania jakościowo odmienne, oparte na dążeniu do samoregulacji systemów organizacyjnych. Za jedno z takich rozwiązań autorzy uznają tzw. sieć organizacyjną¹. Pod pojęciem tym należy rozumieć względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub firm, które uczestniczą w systemie wzajemnej kooperacji według zasad rynkowych.

W wąskim rozumieniu traktujemy sieć jako układ stworzony przez firmy niezależne kapitałowo bądź powiązane w niewielkim tylko stopniu. W rozumieniu szerszym można mówić również, że charakter sieci może być zachowany także w grupie kapitałowej (czy nawet jednolitym prawnie przedsiębiorstwie), jeśli podmioty zależne mają faktyczną autonomię decyzyjną, wykraczającą poza obszar działalności operacyjnej.

Powstawanie sieci

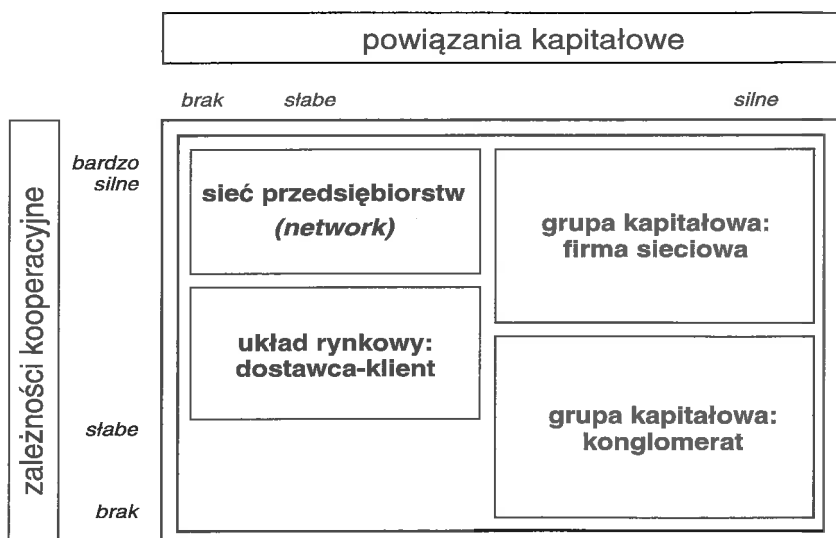
Sieć organizacyjna może powstawać w wyniku trzech rodzajów procesów. Po pierwsze, jako rezultat stopniowego zacieśniania bądź jednorazowego nawiązania długofalowej współpracy handlowej przez niezależne przedsiębiorstwa². Po drugie, jako wynik inwestycji prowadzących do włączania nowych (tworzonych lub wykupywanych) ogniw w układ kooperacji nadzorowany przez co najmniej jedną firmę realizującą strategię ekspansji³. Po trzecie wreszcie, jako skutek przekształceń wewnątrz struktury dużego, scentralizowanego przedsiębiorstwa.

Reorganizacja

Sieć organizacyjna jest układem, u podstaw którego leży generalne założenie o słabości centralistycznych mechanizmów koordynacji. Rzeczywiście, problemem wielu dużych przedsiębiorstw jest niska adaptacyjność wynikająca z nadmiernej centralizacji systemu zarządzania.

Reorganizacja, której wynikiem jest powstanie sieci, zmierza do oparcia koordynacji na poziomych relacjach kooperacyjnych pomiędzy usamodzielnionymi jednostkami, przyjmującymi postać oddziałów (w rozumieniu *division*) lub spółek. W celu uzyskania modelowej postaci sieci, powstałe ogniwa muszą dysponować daleko posuniętą samodzielnością w dziedzinie decyzji handlowych, finansowych oraz – oczywiście – organizacyjnych. W praktyce oznacza to:

- możliwość samodzielnego ustalania strategii działania,
- prawo do swobodnego kształtowania relacji kooperacyjnych, tak po stronie zaopatrzenia, jak i zbytu,



Rys. 1. Różne typy organizacji ze względu na intensywność powiązań kooperacyjnych i kapitałowych

- poddanie procesów kooperacji zasadom rynkowym,
- sporządzanie własnego bilansu i rachunku wyników prowadzonej działalności.

Ogniwa sieci dobrowolnie ograniczają swoją autonomię, decydując się na zawieranie średnio- lub długookresowych (formalnych lub nieformalnych) uzgodnień kooperacyjnych. *De facto* jest to zgoda na współuczestnictwo w szerszym układzie, w którym:

- strategia całości (sieci) jest wynikiem wielu względnie swobodnych interakcji między kooperującymi podmiotami,
- strategia części (ogniw sieci) bierze pod uwagę potrzeby innych uczestników układu kooperacyjnego,
- strategia tak części, jak i całości dedykowana jest generowaniu wartości cennych dla finalnych odbiorców.

Proces, który prowadzi do przekształcenia scentralizowanego, zintegrowanego przedsiębiorstwa w sieć, można określać jako dekompozycję struktury organizacyjnej. Wiąże się z przekształceniami własnościowymi, zazwyczaj realizowanymi w trybie wykupu określonych części firmy przez kierowników (*management buy-out*). Jednak również przy zachowaniu elementów powiązań własnościowych tego rodzaju proces ma charakter daleko posuniętej dywizjonalizacji. Dla uproszczenia, całość omawianych przedsięwzięć można określić jako restrukturyzację (uwzględniającą specyfikę punktu wyjścia i stanu docelowego).

Przekształcenia prawno-własnościowe

U warunkowania prawno-własnościowe nie zmieniają istoty sieci jako układu kooperacyjnego. Możliwe jest bowiem zarówno funkcjonowanie sieci o silnie rozproszonej, jak i silnie skoncentrowanej własności kapitałów i majątku⁴⁾. Możliwe też jest funkcjonowanie wydzielanych jednostek w prawnej formule odrębnych spółek, ale i oddziałów przedsiębiorstwa.

Tym niemniej, przeprowadzana reorganizacja jest niewątpliwą okazją do zmian w strukturze własności poszczególnych części przedsiębiorstwa. Zmiany tego rodzaju nie są oczywiście wartością samoistną. Mogą służyć na przykład:

- pozyskaniu kapitału umożliwiającego rozwój określonych dziedzin działalności,
- zapewnieniu sobie dostępu do technologii bądź *know-how*,
- wejściu w sieć kooperacyjne pozyskanego partnera,
- przeniesieniu na inwestora ryzyka wynikającego z określonej działalności,
- uzyskaniu bezpośredniego dopływu gotówki.

W zależności od przyjętych celów zmian własnościowych można rozpatrywać różne ich formy: wyprzedaj składników przedsiębiorstwa, wnoszenie do spółek, zwiększanie kapitałów spółek i in.

Przekształcenia własnościowe w układzie kooperacyjnym powinny być dla macierzystego przedsiębiorstwa „bezpieczne” o tyle, o ile wydzielane jednostki stanowią strategicznie ważne ogniwa w łańcuchu kooperacyjnym. Stąd, obok zachowania znaczącego udziału kapitałowego, od partnerów tego rodzaju przedsięwzięć można żądać na przykład formalnych, długoterminowych umów o współpracy i unikaniu konkurencji. Jeśli oczywiście projektowany układ ma spełniać warunek trwałości.

Mechanizmy kontroli w sieci organizacyjnej

Sieć organizacyjna jest układem kooperacji pomiędzy współtworzącymi ją podmiotami. Współpraca odbywa się na podstawie odnawialnych uzgodnień dokonywanych między partnerami. Strony zawieranych porozumień zachowują przy tym prawo do względnie swobodnych decyzji handlowych. Oznacza to, że w przypadku niekonkurencyjności któregoś z uczestników sieci, jego świadczenia mogą zostać zastąpione ofertą wybraną z otwartego rynku.

Powyższe zasady zbliżają sieć do ideału samoregulacji i adaptacyjności związanej z przymusem ekonomicznym i rynkowym. Jednakże obraz ten, szczególnie w przypadku zgrupowań tworzonych w wyniku restrukturyzacji, może okazać się idealistyczny.

Sieci organizacyjne, mimo formalnej równoprawności handlowej partnerów, cechują się często pionowym zróżnicowaniem ról. Koordynujący element hierarchii, o ograniczonych wprawdzie funkcjach, określany może być jako jednostka wiodąca lub broker⁵⁾.

Do zadań brokera należy wspomaganie satysfakcjonujących kontaktów między partnerami w obrocie gospodarczym. W sieci organizacyjnej może on spełniać co najmniej jedną z trzech ról⁶⁾. Jako architekt doprowadza do spotkania partnerów tworzonego układu organizacyjnego, w celu ustalenia zadowalających ich zasad współpracy. Jako dozorca nadzoruje przestrzeganie ustalonych reguł gry, korzystając jednak raczej z powiązań nieformalnych niż administracyjnych instrumentów wymuszania działań zgodnych z przyjętymi standardami. Wreszcie jako operator może na bieżąco organizować niezbędne kontakty między współdziałającymi podmiotami, doprowadzając na przykład do skoordynowania działań w realizacji złożonych przedsięwzięć.

Brokerem sieci formowanej w procesie restrukturyzacji zostaje zwykle „pozostałość” po macierzystym przedsiębiorstwie, a więc przekształcona i „odchudzona” struktura dawnego naczelnego kierownictwa firmy. Powstała w takim trybie jednostka wiodąca może faktycznie dysponować instrumentami zagrażającymi autonomii ogniw sieci. Jej pozycja zależna jest od sposobu skonfigurowania nowego układu organizacyjnego, w tym głównie od rozmieszczenia:



- praw z tytułu własności,
- kluczowych składników majątku,
- realizowanych przez organizację ważnych funkcji i zadań.

Prawa z tytułu własności zagrażają szczególnie podmiotowości ogniw sieci tworzonych jako:

- oddziały rozliczające się na podstawie wewnętrzno-rozrachunku gospodarczego,
- spółki filialne, zależne kapitałowo.

Stan organizacyjno-prawny umożliwia wówczas jednostce zwierzchniej bezpośrednio ingerowanie w działalność nominalnie autonomicznych jednostek. Wśród ich kierownictw mogą występować obawy o zgodność podejmowanych decyzji z polityką „centrali”, a w ostatecznym rozrachunku – o zachowanie stanowisk.

Czynnikiem potencjalnie zagrażającym charakterowi sieci jest również kontrola wynikająca z nieprzeniesienia na usamodzielnione ogniwa praw własności ważnych, szczególnie niezastępowalnych składników majątkowych. Ich użytkowanie odbywa się często na podstawie umów najmu czy dzierżawy. Powoduje to, że broker ma możliwość względnie swobodnego manipulowania poziomem kosztów swoich partnerów poprzez kształtowanie stawek za dysponowanie obiektami majątkowymi.

Kolejny czynnik, który może sprzyjać wystąpieniu centralistycznych praktyk zarządzania siecią, to nadmierna koncentracja ważnych funkcji i zadań, w tym uprawnień kontrolnych. Chodzi przede wszystkim o zadania bezpośrednio rzutujące na zakres autonomii finansowej a także handlowej, tak w sferze zbytu, jak i zaopatrzenia. Od strony projektowania układu organizacyjnego, w przypadku koncentracji tych funkcji można mówić o potencjalnej ekonomice skali. Faktycznie jednak wystąpić może zjawisko całkowitego zdominowania układu kooperacyjnego przez jeden podmiot, który z dużą swobodą dyktować będzie warunki swoim „partnerom”.

Powyższe czynniki uwzględniane powinny być już przez architekta, a więc w fazie przygotowania programu restrukturyzacji. Ważną kwestią, którą musi on rozstrzygnąć, jest bowiem to, czy projektowana organizacja w ogóle ma mieć charakter sieci organizacyjnej. Omawiany model struktury kooperacyjnej nie jest bowiem wartością samoistną i powinien być podporządkowany przyjętej wcześniej strategii.

Trwałość sieci – założenia programu restrukturyzacji

Sieć organizacyjna może być konstruowana przy założeniu, że będzie układem trwałym, w którym należy wymusić efektywność w ramach wszystkich wydzielanych składników procesu gospodarczego. Opisane wcześniej ograniczenia autonomii stanowią wówczas swoisty „parasol ochronny”, wpisany jako przejściowy etap

w implementację bardziej radykalnego programu zmian strukturalnych. Tego rodzaju praktyce można przypisywać intencję ekonomizacji w poszczególnych obszarach działalności przekształcanego przedsiębiorstwa. Zamiar utrzymania wewnętrznej równowagi organizacyjnej⁷⁾ w sieci powinien uwzględniać – docelowo – zapewnienie względnej symetrii potencjałów i uprawnień partnerów⁸⁾.

Możliwe jest jednak przyjęcie opcji, zgodnie z którą długookresowym wynikiem przekształceń będzie:

- całkowite usamodzielnienie niektórych ogniw w celu dywersyfikacji kierunków prowadzonej przez nie działalności, bądź też
- likwidacja lub upadłość wybranych segmentów restrukturyzowanego przedsiębiorstwa.

Oba rozwiązania zakładają docelowe odchudzenie układu kooperacyjnego o ogniwa (z różnych względów) nieprzydatne. Zakładać można wówczas stopniowe, bądź nawet radykalne, ograniczanie wzajemnej kooperacji. Podejście powyższe zgodne jest z obecną w latach osiemdziesiątych w gospodarce światowej tendencją do koncentracji zasobów i wysiłków na tych stadiach procesów gospodarczych, które w najwyższym stopniu przyczyniają się do uzyskiwania konkurencyjności, efektywności i wiodącej pozycji na rynku⁹⁾.

Opisane pokrótce strategie przekształceń – ekonomizacja, dywersyfikacja bądź likwidacja (wycofanie się) – to przykłady trzech z czterech modelowych rodzajów reorientacji działalności przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu¹⁰⁾. Przy dokonywaniu dekompozycji układu strukturalnego czwarta możliwość polega na tworzeniu koalicji z partnerami zewnętrznymi. Alianse i wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*) traktować można w omawianym przypadku jako czynnik potencjalnie wspomagający każdą z trzech pozostałych strategii.

Groźba reintegracji systemu organizacyjnego

Dekompozycja struktury scentralizowanego przedsiębiorstwa przeprowadzana jest zwykle z zamysłem nieodwracalności przeprowadzanych zmian. Tym bardziej że koszty związane z przygotowaniem i wdrażaniem programu restrukturyzacji są relatywnie duże. Ważnym czynnikiem kosztu i ryzyka w tego rodzaju przedsięwzięciach jest występowanie znaczącego oporu przeciwko zmianie – zarówno wśród pracowników wykonawczych, jak i kadry kierowniczej. Różne formy sprzeciwu mogą, w jawnej lub utajonej formie, występować w różnych fazach procesu zmian.

Z punktu widzenia trwałości przyjętych rozwiązań strukturalnych szczególnie ważne jest zachowanie się uczestników organizacji w okresie stabilizacji formowanej sieci. Do ponownego scalenia, reintegracji systemu organizacyjnego może dojść w szczególności przy wystąpieniu:

- protestów pracowników usamodzielnionych jednostek; przeprowadzona zmiana może wiązać się bowiem z utratą różnego rodzaju korzyści, szczególnie materialnych (np. w wyniku narastającego rozwarstwienia poziomów wynagrodzeń pomiędzy pracownikami różnych ogniw sieci);
- asekuracyjnego stylu działania kadry kierowniczej usamodzielnionych ogniw; niepewność własnych kwalifikacji wśród zespołów zarządzających wydzielonymi jednostkami może wywołać skłonność do wymuszania na brokerze sieci różnego rodzaju zachowań ochronnych (co prowadzi do formalnej lub nieformalnej centralizacji układu);
- niezdecydowania kadry wiodącej jednostki sieci; do zahamowania bądź zawrócenia procesu zmian może prowadzić podatność na naciski oraz brak śmiałości w doprowadzeniu restrukturyzacji do założonego finału; co więcej – objawy niezdecydowania czy malejącego z czasem radykalizmu mogą przyczyniać się do wzmożenia presji na zaniechanie zmian.

Hipotetyczne czynniki, które mogą osłabiać działanie potencjalnych sił reintegracyjnych, wiązać się mogą z:

- konsekwencją brokera jako agenta zmiany¹¹⁾,
- demokratyzacją przygotowania niezbędnych projektów,
- radykalizmem przekształceń, wraz z włączeniem w nie zmian struktury własności. Wszystkie trzy czynniki mogą przyczyniać się do wzmocnienia w pracownikach i kadrze kierowniczej poczucia nieodwracalności przygotowywanych i przeprowadzanych zmian.

Na szczególną uwagę zasługuje postulat powiązania zmian organizacyjnych z przekształceniami własnościowymi. W ich wyniku do gry sił w tworzoną strukturę kooperacyjną włączeni zostają inni, zewnętrzni partnerzy. Ich udział może być świadectwem zaufania do nowo tworzonej spółki i jej atrakcyjności – a przy tym tworzy formalne bariery dla ewentualnego zawrócenia procesu zmian.

Podsumowanie

Sieć organizacyjną można traktować jako układ, który łączy cechy:

- integracji strukturalnej,
- specjalizacji podmiotów gospodarczych,
- rynkowego mechanizmu współdziałania,
- efektywności w możliwie wszystkich stadiach procesów gospodarczych,
- pobudzenia inicjatywy kierowników,
- minimalizacji niepewności warunków zewnętrznych.

Potencjalnie sieć jest układem samoregulującym się, o wysokiej zdolności adaptacyjnej, uwzględniającym przy tym lokalne interesy swoich uczestników. Dla wielu scentralizowanych, zintegrowanych i zhierarchizowanych przedsiębiorstw przekształcenie w sieć tworzy szansę zmiany niespraw-

nej struktury i wzmocnienia – lub uratowania – pozycji konkurencyjnej. Współczesne, także polskie doświadczenia pokazują, że taki układ może powstać i prowadzić do długookresowego sukcesu gospodarczego – choć zarówno procesy jego tworzenia, jak i funkcjonowania, wiązać się mogą z ryzykiem.

Piotr Dwojacki, Bogdan Nogalski

PRZYPISY

- ¹⁾ Pojęcie *sieci organizacyjnej* wyprowadzono z dostępnych prób zdefiniowania układu kooperacyjnego określanego w literaturze anglojęzycznej jako sieć (*network*); por. np. BIEMANS W.G., *Managing Innovations Within Networks*, Routledge 1992, s. 79 i nast.; HAKANSSON H., JOHANSSON J., *Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks*, [w:] CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, DC Heath Lexington Books, 1988, s. 369–371; MATTSSON L.-G., *Management of Strategic Change in a 'Markets-as-Networks' Perspective*, [w:] PETTIGREW A. (ed.), *The Management of Strategic Change*, Blackwell, 1988, s. 235–236; uwzględniono także publikowane w Polsce określenia związków kooperacyjnych i przedsiębiorstw sieciowych; por. np. FAMILIEC J., KEKUS Z., *Strategia przedsiębiorstwa przemysłowego*, AE w Krakowie, 1992, s. 47–48, 53 i in.
- ²⁾ Formowanie się i funkcjonowanie sieci powstałej w wyniku zacieśniającej się kooperacji partnerów omawiają C.C. SNOW i J.B. THOMAS, *Building Networks: Broker Roles and Behaviour*, [w:] LORANGE P., CHAKRAVARTHY B., ROOS J., VAN DE VEN A. (ed.), *Implementing Strategy Processes: Change, Learning and Co-operation*, Blackwell, 1993, s. 218–237; por. też P. DWOJACKI, *Łowienie ideału*, „Businessman Magazine”, Nr 11/1995 oraz P. DWOJACKI, *Powstawanie i funkcjonowanie sieci organizacyjnych* [w:] *Wybrane problemy organizacji i zarządzania*, Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK, Zeszyt 3, Poznań 1995.
- ³⁾ Por. np. opracowania dotyczące formowania się wspólnych przedsięwzięć (*joint ventures*): GERINGER J.M., FRAYNE C.A., *The Joint Venture Partner Selection Process*, [w:] LORANGE P. i in. (ed.), op.cit., s. 253 i nast. oraz TYEB-JEE T.T., *Japan's Joint Ventures in the United States*, [w:] CONTRACTOR F.J. i in. (ed.), op.cit., s. 457 i nast.
- ⁴⁾ Por. SNOW C.C., THOMAS J.B., *Building Networks: Broker Roles and Behaviour*, [w:] LORANGE P. i in. (ed.): op.cit., s. 218–219 oraz 226–230.
- ⁵⁾ Op.cit., s. 219–220.
- ⁶⁾ Op.cit.
- ⁷⁾ Pojęcie równowagi organizacyjnej rozumiane jest zgodnie z propozycjami A.K. KOZMIŃSKIEGO i K. OBŁOJA, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, 1989, s. 136–138 i in.
- ⁸⁾ Badania prowadzące do wniosku o niekorzystnych skutkach asymetrii potencjału partnerów dla trwałości układów kooperacyjnych i kapitałowych przeprowadziła m.in. K.R. HARRIGAN: *Joint Ventures: A Mechanism for Creating Strategic Change*, [w:] PETTIGREW A. (ed.), op.cit., s. 225 i in.; powyższy wniosek nie oznacza jednak, że nie jest możliwe funkcjonowanie sieci, w której jeden z partnerów (zapewne broker) będzie – szczególnie przy akceptacji pozostałych ogniw – nie tylko dysponować większym potencjałem, ale i szerszymi uprawnieniami.
- ⁹⁾ Por. FAMILIEC J., KEKUS Z.: op.cit., s. 49.
- ¹⁰⁾ B. WAWRZYŃIAK: *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, 1989, s. 95–96.
- ¹¹⁾ Agent zmiany traktowany jest jako osoba lub grupa osób kierujących procesem restrukturyzacji; por. STONER J.A.F., WANKEL C.: *Kierowanie*, PWE, 1992, s. 307.

Autorzy – dr Piotr Dwojacki i prof. dr hab. Bogdan Nogalski są pracownikami naukowymi w Zakładzie Strategii Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Tomasz Czapla

Taktyki wdrażania strategii

Z procesem wdrażania strategii przez organizację wiąże się konieczność dokonywania, często bardzo istotnych, zmian w sposobie jej działania. Dlatego ważne jest pytanie o sposób realizacji tych zmian czyli o wybór **taktyki** wdrażania strategii. Przyjmąc można dwa podstawowe sposoby podejścia do tego zagadnienia. Po pierwsze, z punktu widzenia kierownictwa organizacji wyróżnić można cztery generalne taktyki wobec wdrażania strategii – **taktykę interwencji, partycypacji, perswazji oraz edyktów**¹⁾. Po drugie, z punktu widzenia uczestników organizacji wyróżnić można cztery **stany gotowości do zmian**²⁾. Stany te kryją się pod nazwami: **gotowi do drogi, błoga nieświadomość, zmartwieni zwolennicy oraz zamknięte umysły**. Na koniec wreszcie pamiętać trzeba, iż wszelkie zmiany dokonywane w organizacji, także te związane z wdrażaniem nowej strategii, odbywać się powinny w zgodzie z dwiema zasadami: **zamierzonej racjonalności oraz minimum interwencji**³⁾.

Pierwszą taktyką – spośród rozpatrywanych z punktu widzenia **kierownictwa organizacji** – jest taktyka **interwencji**. W taktyce tej menedżer (kierownik organizacji) odgrywa główną rolę w procesie zmian. Przyjmuje on na siebie odpowiedzialność za kreowanie wśród kluczowych pracowników organizacji świadomości konieczności wprowadzania zmian. Odbywa się to z reguły na drodze przewartościowywania aktualnego systemu. Porównując bieżącą działalność z obowiązującymi standardami w branży stara się on wykazać, że aktualne normy postępowania (wyniki organizacji) nie są już dalej do zaakceptowania. Często też stosowanym posunięciem jest pokazanie, że porównywalne firmy – nasi bezpośredni konkurenci – mają niższy poziom kosztów, są sprawniejsi lub oferują nowocześniejszy produkt. W ten sposób menedżer stara się wskazać istniejącą, jego zdaniem, lukę w działalności organizacji. Jeżeli uda mu się przekonać swoich kluczowych pracowników do konieczności podjęcia **interwencji**, to przedstawia on plan działań, które wyrównać mają wszelkie niedostatki w obecnym sposobie działania organizacji. Taktyka ta ma swoje korzenie w koncepcji **lidera zmiany**, gdzie menedżer przejmuje na siebie taką rolę.

W taktyce **partycypacji** (udziału) menedżer stara się nadać bieg sprawom poprzez naświetlanie uwarunkowań strategicznych organizacji oraz wskazywanie głównych obszarów, w których – jego zdaniem – zachodzi potrzeba podjęcia działań. Wykorzystuje on na ogół do tego celu wcześniej wygenerowane opcje strategiczne, delegując jednocześnie w dół uprawnienia do ich rozwijania. Menedżer, określając zakres problemów, określa równocześnie obszary dostępu informacji. Stara się on, by do grup

roboczych wchodził zawsze człowiek szczególnie zdolny w „sprzedawaniu” nowych idei. Grupa ta, wspomagana przez właściwych pracowników dostarczających jej wszystkich niezbędnych informacji (w ramach przyznaných uprawnień), stara się rozwiązać problem. Idea tej taktyki wywodzi się z koncepcji *human relations* i opiera się na założeniu, że uczestnicy organizacji reagują znacznie przychylniej i wykazują większe oddanie sprawie, gdy mają możliwość aktywnego w niej uczestniczenia.

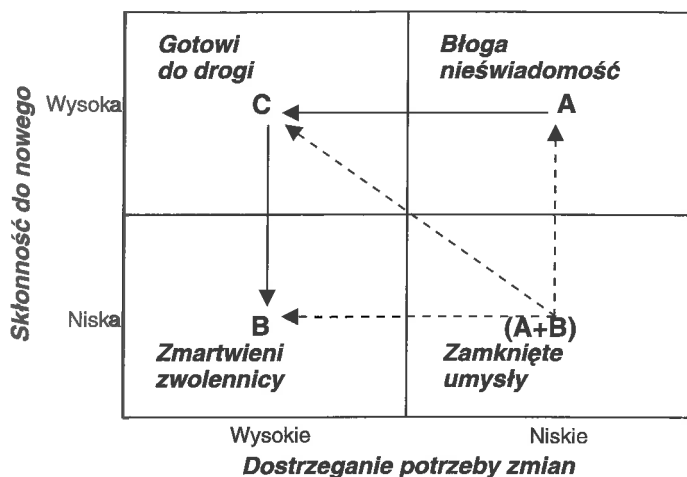
W taktyce **perswazji** menedżer deleguje uprawnienia do rozwijania idei zawartych w realizacji nowej strategii do zewnętrznych konsultantów. Delegowanie to przejawiać się może w dwojaki sposób. Albo menedżer wyznacza ekspertowi ramy projektu i podstawowe oczekiwania, albo daje ekspertowi wolną rękę i oczekuje, że on sam przekona go do pomysłów mogących, zdaniem eksperta, pomóc w realizacji nowej strategii i wynikających z niej głównych zadań. W obu wypadkach rolą menedżera jest ocena przedstawionych mu rozwiązań pod kątem ich skuteczności.

W taktyce **edyktów** menedżer przedstawia plan działania i określa podstawowe dyrektywy opisujące oczekiwane zachowania i postawy, niezbędne, jego zdaniem, do realizacji nowej strategii. Do realizacji wytycznych zawartych w dyrektywach używa on **dekretów**. Poza dekretami stosuje on także takie narzędzia, jak: memoranda, oficjalne wystąpienia oraz instrukcje w czasie pracy. Charakterystyczną cechą tej taktyki jest skupianie się bardziej na rozwiązaniach siłowych, niż na rozwiązaniach ewolucyjnych. Taktyka ta znajduje najczęstsze zastosowanie, gdy menedżer wykazuje głębokie przekonanie, że tylko realizacja jego własnej koncepcji jest w stanie zapewnić organizacji sukces.

Przyjmując drugi punkt widzenia – **uczestników organizacji** – zauważyć trzeba, że możliwości dokonywania zmian w organizacji uwarunkowane są zasadniczo dwiema zmiennymi: po pierwsze, skłonnością pracowników firmy do robienia czegoś nowego, czyli poziomem ich konserwatyizmu i przywiązania do utartych sposobów działania, i po drugie, dostrzeganiem potrzeby zmian, czyli stopniem świadomości stanu (sytuacji) firmy. Krzyżując te dwa wymiary wyznaczyć można cztery możliwe stany gotowości do zmian. Obrazuje to rysunek.

W utworzonej w ten sposób macierzy „zamknięte umysły” to ludzie, którzy nie przyjmują do wiadomości istnienia problemu, a zatem nie widzą potrzeby jego rozwiązywania. Wszelkie zmiany, w tym także nowa strategia, są tu nie chcianym intruzem. „Zmartwieni zwolennicy” to ci, którzy dostrzegają problem, ale nie są do końca przekonani czy trzeba

Stany gotowości do zmian uczestników organizacji



Źródło: PIERCY N., *Market-led...*, str. 326.

posuwać się aż do zmiany aktualnego stanu rzeczy. Na ogół twierdzą oni, że jeżeli to co się robiło dotychczas, będzie się robić wystarczająco dobrze, to problem sam się rozwiąże. Osobną grupę stanowią tu tak zwane „przestraszone króliki”, czyli ci, którzy dostrzegają problem i potrzebę zmian, ale wolą się nie wychylać. „Błoga nieświadomość” to grupa ludzi, którzy zawsze gotowi są na przyjęcie nowych idei i nawet lubią o nich podyskutować, ale nigdy nie są do końca przekonani o tym, że sytuacja w firmie jest wystarczająco poważna, by potrzebne było zaadaptowanie tychże właśnie w ich firmie. „Gotowi do drogi” to ci, którzy jednocześnie dostrzegają problem i chcą go rozwiązać.

W zależności od tego, jaki jest dominujący typ postaw uczestników organizacji, jej kierownictwo ma do wyboru zasadniczo cztery taktyki postępowania:

A – wyświetlenie problemu, czyli zmiana sposobów postrzegania rzeczywistości organizacji. Ukazanie problemów, z jakimi boryka się organizacja, lub wykazanie, że dotychczasowe sposoby działania nie są wystarczająco efektywne i, że organizacja mogłaby działać lepiej. A zatem chodzi tu o przejście od nieświadomości do chęci działania.

B – rozmrożenie oporu, czyli podniesienie woli członków organizacji do zrobienia czegoś z problemem, który już dostrzegają. Na ogół mamy tu do czynienia z koniecznością przełamывania obaw przed zmianami i budowaniem wspólnie z różnymi grupami interesów koalicji zwolenników zmian.

A + B – wyświetlenie problemu i/lub rozmrożenie oporu jest to zdecydowanie najtrudniejsza sytuacja. Wydaje się mało prawdopodobne, aby od razu udało się przekonać tych uczestników organizacji o tym, że problem istnieje i jednocześnie zachęcić ich do działania. Rozsądniejsze wydaje się postępowanie dwustopniowe: wywołanie świadomości problemu, potem skłonności do działania.

C – stworzenie nowej rzeczywistości jest to dla odmiany najbardziej komfortowa sytuacja. Należy tu jedynie poprawnie opracować niezbędne programy działania i umiejętnie wdrożyć je w życie.

Tak jak to zostało powiedziane na wstępie, wszelkie zmiany dokonywane w organizacji, a więc także zmiany związane z realizacją nowej strategii, odbywać się powinny w zgodzie z dwoma pryncypiami: zasadą zamierzonej racjonalności oraz zasadą minimum interwencji.

Zasada zamierzonej racjonalności wywodzi się z teorii ograniczonej racjonalności podejmowanych decyzji. Teoria ta mówi, że w wyniku znacznego wzrostu wielkości organizacji oraz wzrostu intensywności zmian w jej otoczeniu, liczba zmiennych decyzyjnych, które należałoby uwzględnić, by zapewnić racjonalność podejmowanych decyzji, wzrosła w stopniu uniemożliwiającym jej osiągnięcie. Teoria ta odrzuciła zatem klasyczny postulat o pełnej racjonalności podejmowanych decyzji na rzecz stwierdzenia, że jednostki są

ograniczone w swej zdolności do rozwijania alternatyw i uwzględniania ich konsekwencji. Przy podejmowaniu racjonalnego wyboru wykorzystują one logiczny i indywidualnie racjonalny proces, polegający na tym, że postawieni wobec złożoności problemu dążą do podzielenia go na dające się zarządzać dochodowo i rozumowo elementy. Alokując zasoby organizacji oraz ustalając system kontroli starają się oni potwierdzić, że nowe ustrukturalizowanie wyznaczonych w powyższy sposób elementów wpłynęło na ich wzmocnienie i dowartościowanie.

Druga **zasada minimum interwencji** wywodzi się z przekonania, że jednostki działając w warunkach przymusu bycia efektywnym (w prakseologicznym znaczeniu tego słowa) wybierają taki sposób rozwiązania problemu, który zapewnia minimum kosztów poniesionych przez organizację. A zatem, nie szukamy rozwiązania najlepszego w ogóle, lecz pierwszego, które nas zadowala. Poza praktyczną stroną tej zasady ma ona jeszcze aspekt ludzki. Zakłada bowiem, że wszelkie zmiany dokonywane w organizacji, a więc także i te związane z wdrażaniem strategii, powinny w jak najmniejszym stopniu burzyć strukturę i charakter zadań wykonywanych przez uczestników organizacji, nie zmieniać też ich zwyczajów i przekonań. Ogólnie zasada ta mówi, że dokonując zmiany, należy zmieniać tylko to, co jest niezbędne i wystarczające do stworzenia trwałego rozwiązania problemów.

BIBLIOGRAFIA

- [1] HERBINIAK L.H., JOYCE W.F., *Implementing Strategy*, Macmillan Publishing Co. New York 1984 str. 5–6.
- [2] NUTT P.C., *Selecting Tactics to Implement Strategic Plans*, „Strategic Management Journal” vol. 10 nr 2 marzec/kwiecień 1989 str. 146–148.
- [3] PIERCY N., *Market-led Strategic Change*, Butterworth Heinemann Ltd Oxford 1993 str. 326–328.

Autor jest asystentem w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Stanisław Kałużny

Nowe uwarunkowania instytucjonalnej kontroli wewnątrzbankowej

Na skutek dość częstych nieprawidłowości, nadużyć i strat w bankach, wynikających z niekompetencji lub nieuczciwości pracowników bądź klientów, stwierdzanych przede wszystkim przez państwowe organa kontroli i nadzoru (np. Najwyższą Izbę Kontroli, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego) – z inicjatywy Narodowego Banku Polskiego w nowym **Prawie bankowym**, zobowiązano kierownictwa banków do organizowania **kontroli wewnętrznej**.

Należy zauważyć, że po raz pierwszy w Polsce **ustawowo wprowadzono obligatoryjność** działania kontroli wewnątrzbankowej. Jednocześnie wyznaczono **trzy kryteria** badania kontrolnego: **legalność, prawidłowość i rzetelność**. Tak więc odtąd NIK oraz GINB będą **rozliczały** kierownictwa banków z działania wewnętrznej kontroli instytucjonalnej.

Nowe uwarunkowania

Z zapisów nowego Prawa bankowego oraz ustawy o NBP wynika intencja ustawodawcy, którą należy odczytać następująco: Kontrola wewnętrzna jest istotnym narzędziem kierowania bankiem, pierwszym własnym **sygnalizatorem zagrożeń i błędów; systemem wczesnego ostrzegania i samoobrony, źródłem nieupiękzonej prawdy o pracy banku, instrumentem doskonalenia całokształtu jego działalności**.

Niezależnie od stosowanych w bankach różnych form kontroli **funkcjonalnej** (tak w układzie pionowym, jak i poziomym), jaka występuje w bieżącej działalności a podporządkowanej kierownikom komórek organizacyjnych różnych szczebli, powyższy zapis ustawy wymusza działanie wyodrębnionej komórki kontroli.

W ten sposób komórka kontroli wewnętrznej ma stać się pierwszym sygnalizatorem niebezpieczeństw oraz nośnikiem sprawdzonych, nowatorskich rozwiązań organizacyjnych i gospodarczych. Powinna ona stanowić dla zarządów banków ważny instrument do podejmowania optymalnych decyzji i skutecznego kierowania.

W warunkach uzyskania pełnej samodzielności

i samorządności w podejmowaniu decyzji – prowadzenie stałej kontroli wewnętrznej staje się podstawowym elementem procesu nowoczesnego zarządzania, choćby ze względu na materialną odpowiedzialność zarządu banku przed jego właścicielami.

Zadaniem tej specjalistycznej kontroli wewnętrznej powinno być sprawdzanie **legalności** dokonywanych operacji, ich **prawidłowości** oraz **rzetelności**, aby na czas ostrzegać kierownictwo o nieprawidłowościach. Przykład – głośny upadek Banku Baringsa dowodzi, że gdy kontrola wewnętrzna jest niedostateczna, to byt banku może być w niebezpieczeństwie. Kontrola ta pozwala również na sprawdzanie efektywności oraz na optymalizację różnych form prowadzonej działalności bankowej.

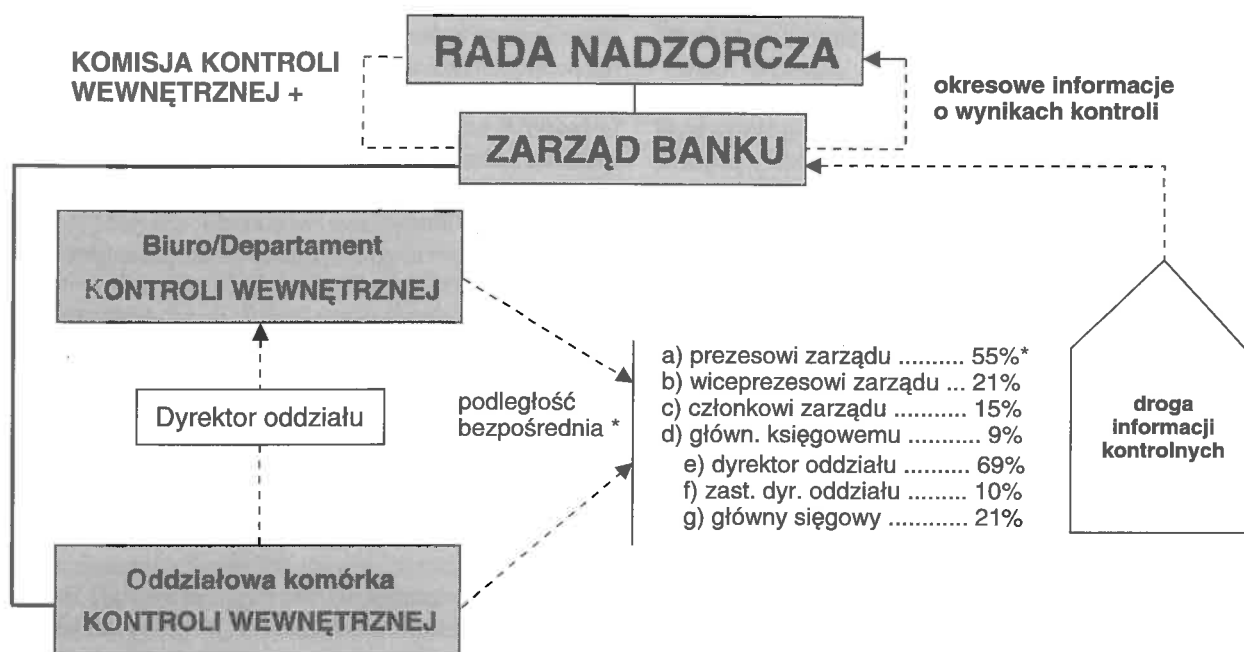
Usytuowanie kontroli instytucjonalnej

Troska o właściwe miejsce i kondycję banku – w sytuacji coraz większej konkurencyjności – zmusza kierownictwa banków do wzmacniania kontroli wewnętrznej. Odbywa się to szczególnie, właśnie za pomocą specjalistycznych komórek, względnie stanowisk pracy ds. kontroli. W swoim założeniu komórka taka jest głównym sprzymierzeńcem kierownika naczelnego banku. Wspólnie z głównym księgowym i jego pionem oraz radcą prawnym powinna oddziaływać w taki sposób, aby wszelkie uchybienia w pracy banku były możliwie szybko ujawniane i likwidowane. Powinna ona również sprzyjać wykazywaniu rezerw w organizacji, na przykład zbędnych lub dublowanych czynności.

Komórka kontroli wewnętrznej, jako kontrola instytucjonalna, spełnia wiodącą rolę w zakresie koordynacji funkcji kontrolnych pozostałych elementów składowych systemu kontroli wewnętrznej. Kontrola ta powinna przyczyniać się do poprawy porządku organizacyjnego, wzrostu profilaktyki i wyeliminowania wielu nieprawidłowości oraz zapewnienia lepszej dyscypliny w wykonywaniu obowiązków przez pozostałe jednostki organizacyjne banku. Tak więc kontrola, na zasadzie **sprzężenia zwrotnego**, powinna towarzyszyć każdej decyzji kierownictwa banku.

Wyrazem prawidłowego stosunku kierownictwa

Obieg informacji kontrolnych w strukturze banku



Legenda

Linie - - - - - → wskazują drogi przepływu informacji kontrolnych.

* Wyniki badań z I półrocza '97 (przeprowadzonych pod kierunkiem autora). Zbadano 38% banków, w których było zatrudnionych 551 kontrolerów (rewidentów). Praktyka wskazuje, że:

- im niższe usytuowanie (podległość) komórki kontroli wewnętrznej – tym mniejszy zakres kontroli jej się wyznacza,
- występuje pewna zależność kontrolujących od kontrolowanych,
- istnieją przypadki enklaw (białych pól) praktycznie wyłączonych spod bezpośredniej kontroli,
- występuje poważna trudność zachowania zasady kompleksowości i kompletności badań kontrolnych (szczególnie w sytuacji, gdy komórka kontroli wewnętrznej nie podlega bezpośrednio kierownikowi naczelnemu banku),
- im niższe usytuowanie (podległość) komórki kontroli wewnętrznej – tym wyznacza się jej mniejszy zakres kontroli. W 6% badanych banków funkcjonują komitety kontroli wewnętrznej. Wchodzą do nich przedstawiciele rady nadzorczej, zarządu oraz generalny kontroler, tj. dyrektor departamentu kontroli wewnętrznej. W 25% kontrolowanych banków przyjęto zasadę, że zarząd banku przekazuje radzie nadzorczej sporządzane przez siebie okresowe, syntetyczne informacje o wynikach kontroli wewnętrznej.

banku do komórki kontroli wewnętrznej są **trzy**, (traktowane nierozłącznie) **czynniki**:

- jej **usytuowanie** w strukturze organizacyjnej oraz **status służbowy** kontrolera,
- odpowiednie **kwalifikacje** i poziom pracy kontrolerów,
- stosunek kierownictwa do wyników kontroli.

Biorąc pod uwagę problem usytuowania kontroli wewnętrznej w banku należy wprowadzić optymalny obieg informacji kontrolnych w strukturze banku.

Kontrola funkcją kierowania

Komórka kontroli wewnętrznej (niezależnie od nazwy i szczebla) – będąc instrumentem bezpośredniego zarządzania bankiem – powinna podlegać bezpośrednio **kierownikowi naczelnemu banku**, a więc prezesowi zarządu w centrali lub dyrektorowi oddziału. Za takim usytuowaniem przemawia взгляд na **niezależność** tej kontroli od jakichkolwiek innych osób lub układów organizacyjnych oraz ich ewentualnych wpływów na

kierunki i sposób wykorzystywania wyników kontroli.

Kierownik naczelny jest odpowiedzialny za zorganizowanie i prawidłowe funkcjonowanie kontroli wewnętrznej i to on właśnie powinien sprawować ogólny nadzór nad skutecznością jej działania, jak również nad prawidłowością wykorzystania sygnałów kontrolnych. Z obowiązków tych wynika dla niego zadanie systematycznego doskonalenia **systemu** kontroli wewnętrznej.

Jedynie kierownik naczelny banku, nie dzieląc z nikim tego prawa, może określać tematykę i zakres kontroli – poprzez zatwierdzanie planów kontroli opracowanych przez dyrektorów / kierowników wyodrębnionych komórek kontroli. Zawierają one szczegółowe parametry, jak np. podmioty kontroli, okresy mające być objęte kontrolą. Po zakończeniu – kierownik naczelny powinien wyciągać ewentualne konsekwencje w stosunku do osób winnych udokumentowanych nieprawidłowości, ale również wyrazić swoje uznanie za, stwierdzone przez kontrolę, osiągnięcia godne upowszechnienia. Wszelkie wyniki kontroli muszą trafiać bezpośrednio do kierow-

nika naczelnego i pozostawać poza czymkolwiek wpływem.

Jak wykazały wyżej cytowane badania, gdy kontrola podlega osobom niżej postawionym w hierarchii służbowej, to osoby te zmierzają do:

- sprowadzania działalności kontrolnej do marginalnych dla banku spraw, bezpiecznych z punktu widzenia interesów osób zagrożonych jej wynikami,
- obiektywizowania ujawnionych nieprawidłowości, minimalizowanie ich znaczenia dla wyników działalności banku,
- utrudniania pełnego wykorzystywania wyników niewygodnych.

Warto też podkreślić, że stosunek pracowników banku do kontroli wewnętrznej jest pochodną stosunku do niej jego kierownictwa. Dlatego też każdy kierownik banku powinien pamiętać, że w swoich funkcjach jest rozkazodawcą i kontrolerem swoich decyzji, że kontrola wewnętrzna powinna stawiać się czynnikiem jego sprawnego działania... i że **jest i będzie taka, jakiej on sam wymaga**.

Kontrola jako podsystem w systemie kierowania, powinna być dostosowana do założeń i zasad funkcjonowania tego podsystemu. Istnieje więc konieczność organizacyjnego i funkcjonalnego jej **sprzężenia** z systemem kierowania /zarządzania bankiem.

Cytowane badania wskazują ponadto, że w większości banków:

- istnieje niedostateczne powiązanie kontroli wewnętrznej z pozostałymi funkcjami kierowniczymi (planowanie, organizowanie, motywowanie),
- braki i opóźnienia w dostosowaniu systemu kontroli wewnętrznej, pod względem organizacyjnym, do aktualnego modelu kierowania bankiem,
- metody i techniki kontroli nie nadążają za najnowszymi osiągnięciami nauki oraz techniki bankowej,
- nie funkcjonują **mechanizmy** samokontroli pracowniczej.

Jak z powyższego wynika, kontrola wewnętrzna w swej treści i formie powinna ulegać zmianom i przeobrażeniom adekwatnym do zmian i przeobrażeń całego systemu kierowania bankiem. W ten sposób kontrola zyskuje należną jej rangę, a wykonywanie kontroli przez każdego, kto wykonuje funkcje kierownicze, staje się **prawnym nakazem**.

Doświadczenie przekonuje, że stworzenie sprawnie funkcjonującego **sprzężenia informacyjnego**, jakie zapewnia kontrola, między przyjętymi celami i osiąganymi wynikami jest zadaniem tym trudniejszym, im bardziej złożona jest struktura danego banku oraz im większa występuje delegacja uprawnień do decydowania.

Kierownik banku a kontrola wewnętrzna

Działania kontrolne urzeczywistniają się jako **integralny atrybut władzy**. Każdy kierownik, aby sprawdzić czy jego decyzje

są rzeczywiście i prawidłowo wykonywane, musi posiadać możliwość kontrolowania aparatu wykonawczego, w przeciwnym bowiem razie jego władza po pewnym czasie stanie się fikcją. **Trzeba więc ufać i kontrolować**, bo „*choć zaufanie i wiara w ludzi – to pojęcia piękne i krzepiące, trzeba czasem sprawdzać, czy nie zostały one nadużyte*”.

Kontrola wewnętrzna dostarcza danych, które powinny być poza tym wykorzystane przez prezesa zarządu/dyrektora banku – również **do oceny własnego postępowania**. Błędy i niedociągnięcia w pracy podległego personelu mogą mieć przeciw swoje źródło właśnie w błędach i niedociągnięciach w pracy samego kierownika.

Psychologia kierowania, w tym psychologia kontroli dowodzi, że jeśli ktoś ma władzę, ma prawo decydowania, to nie lubi, jeżeli zwraca mu się uwagę na to, że jego decyzje, mimo że zostały podjęte w dobrych intencjach, nie zawsze rodzą pożądane skutki.

Tymczasem kontroler – badając przebieg i rezultaty pracy personelu bankowego, w przypadku wykrycia nieprawidłowości – stara się **dochodzić do ich genezy**. W praktyce wskazuje czasem na zaniechanie, opóźnioną decyzję, zaniedbanie itp. samego kierownika banku. Tak więc kontroler musi „**programowo narażać się**” swojemu mocodawcy. Wówczas bywa, że niektórzy kierownicy deprecjonują solidną i wnikliwą pracę kontrolera, starają się wykazać, że na przykład przekracza on swoje uprawnienia.

W takich sytuacjach, część kontrolujących – nie znajdując odpowiedniego zrozumienia dla swojej rzetelnej i odpowiedzialnej pracy, w obawie o swoje bezpieczeństwo – staje się „**usłużnymi**” względem kierownika i zataja przed nim niewygodne dla niego informacje, które zakłócałyby jego dobre samopoczucie. Po prostu, zaczynają oni stosować zasadę swoistej selekcji podawanych informacji. W ten sposób usterki (nieprawidłowości), które dzisiaj są możliwe do usunięcia niewielkim kosztem, po pewnym czasie mogą narazić bank na wymierne straty, trudne do odrobienia. Dopiero wówczas, gdy owe nieprawidłowości wychwyty **kontrola zewnętrzna** – zde gustowany kierownik zadaje sobie pytanie: **Dlaczego kontrola wewnętrzna nie stanowi dla mnie „systemu wczesnego ostrzegania”?**

Inni kontrolerzy, chcąc być w zgodzie z własnym sumieniem ... **rezygnują z pracy**.

Istnienie takich i tym podobnych sytuacji skłania niejednokrotnie właścicieli banku (radę nadzorczą) do formalnego podporządkowania sobie departamentu kontroli wewnętrznej.

Miałoby ono zapewnić: pełną niezależność departamentu kontroli wewnętrznej od kogokolwiek, poza bezpośrednią reprezentacją właścicieli banku, zachować zasadę kompleksowości i kompletności informacji kontrolnych, dać gwarancję pełnej obiektywności kontroli, bieżącą ocenę sytuacji (kondycji) banku, łącznie z rolą zarządu banku¹⁾.

Kontroler i jego warsztat

Kontrola wewnętrzna w banku staje się procesem coraz bardziej złożonym oraz zróżnicowanym, wymaga dużej wiedzy, wysokiej kultury osobistej, odpowiednich predyspozycji psychofizycznych. Jakość i skuteczność działań kontrolnych uzależniona jest więc przede wszystkim od szeroko rozumianych **kwalifikacji kontrolerów**, nie tylko formalnych, ale i moralnych. To, co do niedawna było celem, dzisiaj już nie jest nawet początkiem. Od kontrolera oczekuje się obecnie odpowiedzi na coraz trudniejsze pytania, chcemy, aby to był **ekspert postępu** w każdej dziedzinie działalności banku.

Trzeba przy tym zauważyć, że problematyka kontroli wewnętrznej nie jest – jak dotąd – przedmiotem **kompleksowych badań**, których ukoronowaniem byłoby jej pełne opracowanie. Pociuszającym natomiast jest fakt, że coraz częściej w uczelniach ekonomicznych podejmowane są empiryczne prace licencjackie, magisterskie a nawet doktorskie z przedmiotowego zakresu.

Badania empiryczne, które oczywiście muszą poprzedzać uogólnienia teoretyczne, powinny obejmować **sprawność postępowania** zarówno wyodrębnionych komórek kontroli wewnętrznej jako „całości zorganizowanych”, jak i poszczególne **fazy** procesu kontrolnego, jako rodzaju ludzkiej działalności.

Sprawność i skuteczność kontroli

Zdajemy sobie sprawę z tego, że kontrola wewnętrzna jest tym rodzajem działania, którego naczelnym celem jest **regulowanie, inspirowanie i korygowanie** wszelkich czynności, aby były sprawne i skuteczne. Bez sprawdzania i regulowania przebiegu procesów pracy nie można mieć pewności, że doprowadzą one do osiągnięcia wyznaczonego (względnie zamierzonego) celu.

Kontrola więc nie powinna i nie może być celem samym w sobie – jedynie środkiem wiodącym do celu. Kontrola, która stwierdza w dłuższym okresie te same błędy, z których nie wyciąga się konsekwencji, jest niepotrzebna. Niektórzy badacze problemu stawiają na przykład tezę: „*Kontrola powinna dążyć do tego, aby wykazać swoją zbędność*”.

Właściwa praca kontroli wewnętrznej stwarza warunki do tego, aby osoby odpowiedzialne za kierowanie bankiem, uzyskiwały na czas informacje o potencjalnych zagrożeniach, wynikających czy to z charakteru prowadzonych operacji, czy też ze sposobu jego zorganizowania i funkcjonowania.

Podstawę efektywności systemu kontroli stanowi właściwa **struktura organizacyjna** banku (wyraźne wyodrębnienie funkcji kierowniczych i wykonawczych, uprawnień i odpowiedzialności) pozwalająca na skuteczną koordynację działań (wzajemna

łączność poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy) jak również prawidłowy system tworzenia i obiegu dokumentów oraz informacji.

Tak więc na sukces kierownictwa bankowego wywierają wpływ **trzy najważniejsze czynniki**:

- słuszne decyzje,
- dobór kadr zdolnych wcielić je w życie,
- **kontrola wykonania**, rozumiana jako stała, wnikliwa analiza przebiegu i rezultatów pracy tak poszczególnych bankowców, jak i całych zespołów. Są to zresztą działania ściśle od siebie zależne.

Kierowanie tak skomplikowanym przedsiębiorstwem jakim jest bank, który ze swej istoty musi **podejmować ryzyko**, wymusza na jego kierownictwie (w imię ostrożności i bezpieczeństwa) dysponowanie **wewnętrznymi mechanizmami** zabezpieczającymi prawidłowość jego funkcjonowania. Zgodnie z Prawem bankowym, tymi mechanizmami mogą być właśnie struktury (biura, departamenty, działy, wydziały, zespoły i in.) kontroli wewnętrznej. Ich głównym zajęciem ma być identyfikowanie słabości i braków, poszukiwanie sposobów ich eliminacji, udoskonalanie sposobów kierowania/zarządzania, a zwłaszcza **optymalizacja** wykorzystania potencjału ludzkiego i finansowego banku.

Reasumując, należy podkreślić, że:

- wyodrębniona komórka kontroli wewnętrznej funkcjonuje w ramach **polityki** przyjętej przez zarząd banku, a o zakresie jej **niezależności** świadczy jej status organizacyjny,
- cele, kompetencje oraz zadania wyodrębnionej komórki kontroli wewnętrznej powinny być określone w regulaminie kontroli wewnętrznej, zatwierdzonym przez **kierownika naczelnego banku**,
- kontrolujący, w trakcie wykonywania czynności kontrolnych, powinni zachować **niezależną postawę intelektualną**; nie mogą podporządkowywać swoich sądów opinii innych,
- inspirowanie tak, ale projektowanie i instalowanie systemów – podobnie jak opracowywanie procedur bankowych – **nie są funkcjami kontrolerskimi**. Wykonywanie takich czynności mogłoby mieć negatywny wpływ na obiektywizm kontroli²⁾.

Stanisław Kałużny

PRZYPISY

¹⁾ Znany ekspert bankowy Edmund J. Saunders podaje, że wyodrębnione stanowiska kontroli wewnętrznej powinny funkcjonować już przy zatrudnieniu 30 bankowców, a 5% ogółu zatrudnionych uznaje się jako racjonalne, aby kontrola wewnętrzna mogła objąć działalność całego banku.

²⁾ Szersze omówienie poruszonych tu zagadnień znajdzie Czytelnik w książce (autora niniejszego artykułu) pt. *Nadzór i kontrola w przedsiębiorstwie. Kompendium wiedzy dla kontrolujących i kontrolowanych*. Wyd. KWANTUM, Warszawa, grudzień 1997, stron 240.

Szkoła przy Akademii

*„Albowiem nie dość jest mieć umysł zdatny,
najważniejszym jest to, aby go właściwie używać.”*

Kartezjusz

Rozmowa z dr. ZBIGNIEWEM PASZKIEM, dyrektorem Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie

Od pewnego czasu w Pana wywiadach pojawia się motto Kartezjusza. Dlaczego?

W roku 1991 – jako pełnomocnik wojewody krakowskiego i prezydenta miasta – organizowałem konferencję KBWE i wówczas motyw ten stał się dla mnie myślą przewodnią. Konferencja KBWE potwierdziła, że w Krakowie są znakomite warunki do organizowania wszelkiego rodzaju imprez o światowej randze.

Poświęcił Pan szkole 6 lat swojego życia prywatnego i zawodowego. Czy warto?

Oczywiście, w okresie tym osiągnęliśmy znaczące wyniki, które z całą pewnością należy przypisać zarówno szkole, jak i Akademii Ekonomicznej. Oferta dydaktyczna szkoły – różnorodna i atrakcyjna – obejmuje 30 kierunków studiów podyplomowych. Liczba absolwentów przekroczyła 4 tys. osób. Zainteresowanie szkołą stale wzrasta, a my natomiast staramy się spełniać oczekiwania swoich słuchaczy.

Kto prowadzi zajęcia dydaktyczne?

Zajęcia prowadzą pracownicy Akademii Ekonomicznej, pracownicy innych krajowych i zagranicznych uczelni, instytutów naukowych oraz specjaliści praktycy. W przypadku pracowników nauki podstawowym kryterium zatrudnienia jest ich dorobek naukowo-dydaktyczny i doświadczenie w zakresie wykładanego przedmiotu, jeśli zaś chodzi o specjalistów praktyków – osiągnięcia w działalności zawodowej. Zwracana jest uwaga na ich osobowość, predyspozycje dydaktyczne i etykę zawodową. Zależy nam bardzo, aby wykładowcy przekazywali swoim słuchaczom wiedzę uwzględniającą najnowsze tendencje światowe, pojawiające się w wykładanej dyscyplinie, aby szczególnie naciskać na wiedzę użyteczną, nie zapominając przy tym, że nie ma nic lepszego dla praktyki, jak trafna i dobrze uzasadniona teoria.

Czy w świetle tak bogatej działalności dydaktycznej jest jeszcze czas na działalność badawczą?

W każdej szkole wyższej działalność dydaktyczna wzbogacana jest pracami naukowymi. Bez tego – po prostu – nie ma dobrej dydaktyki. Wprowadzić moi wykładowcy korzystają z efektów prac wykonywanych w ramach macierzystej uczelni, to jednak w szkole – głównie poprzez Biuro Doradztwa – konsekwentnie podejmujemy się opracowań realizowanych na potrzeby praktyki.

Które z osiągnięć szkoły uważa Pan za najważniejsze?

Wręczenie pierwszym absolwentom studiów MBA dyplomów angielskich, uznawanych na całym świecie, uruchomienie pierwszych w Polsce Południowej studiów podyplomowych MBA (Public Administration) oraz uzyskanie wyróżnienia w konkursie ogłoszonym przez Sejmik Samorządowy Województwa Krakowskiego.

Wzorem wielu pracowników akademii przynosi Pan swoje doświadczenie zawodowe poza teren macierzystej uczelni. Dlaczego?

Miło jest współpracować z ludźmi, którzy zerwali ze stereotypami, mają odwagę podejmować śmiało, szybkie i trafne decyzje, potrafią zaakceptować cudze sukcesy, nagradzać i są życzliwi.

Proszę wymienić podstawowe warunki, które należy spełnić, aby osiągnąć sukces?

Koncepcja, pasja, talent i trochę szczęścia. Ponadto, co jest rzeczą niesłychanie ważną, właściwy dobór współpracowników – o ile to możliwe – lepszych od siebie i mobilizujących wpływających na otoczenie. Nie należy przy tym zapominać o ich szybkim promowaniu.

Czego zatem można Panu życzyć?

Wykładowcom – uznania, słuchaczom – spełnienia oczekiwań a mnie – przede wszystkim zdrowia. Jeżeli będziemy mieli zdrowie, to resztę sobie kupimy.

Tomasz Baran, Krzysztof Smardzewski, Janusz Zawiła-Niedźwiecki

Rodzaje obligacji komunalnych w USA i metody ich lokowania na rynku

Prawa stanowe przyznają *municipality* dużą dowolność kształtowania form obligacji, zwłaszcza w zakresie określania celu emisji i źródła spłaty. Zasadniczym ograniczeniem są wymogi prawa podatkowego. Od tego, czy warunki emisji zostaną do tychże wymogów dostosowane, zależy uzyskanie zwolnień podatkowych. Powszechnie stosuje się następujące typy emisji:

Obligacje długoterminowe

● Obligacje spłacane z dochodów budżetu – obligacje ogólnego zobowiązania (*General Obligation Bonds*)

W przypadku emisji *General Obligation Bonds* gwarancją i zabezpieczeniem obligacji jest budżet danej *municipality* jako emitenta oraz jej prawo do nakładania podatków. Im większe uprawnienia i kompetencje podatkowe posiada w tym zakresie *municipality*, tym mniejsze ryzyko inwestycyjne dla nabywców. Ponieważ są to obligacje, których spłata jest gwarantowana budżetem *municipality*, to mają do nich zastosowanie limity zadłużenia nakładane przez prawa stanowe.

● Obligacje, których spłata jest powiązana z określonymi źródłami przychodów – obligacje określonych przychodów (*Revenue Bonds*)

Revenue Bonds są obligacjami spłacanymi wyłącznie z konkretnych przychodów lub określonego źródła wpływów pieniężnych, które często związane jest z finansowanym projektem. Na przykład utrzymanie i modernizacja sieci kanalizacyjnej jest finansowana z opłat wnoszonych przez użytkowników takiej sieci. Urządzenia, lotniska, szpitale, lokalne elektrownie, mosty, centra zjazdowe, parkingi i stadiony stanowią przykłady przedsięwzięć finansowanych za pomocą obligacji spłacanych ze źródła określonych dochodów.

Poza wpływami bezpośrednio związanymi z finansowanym projektem, *Revenue Bonds* mogą być również zabezpieczane przez poszczególne dochody podatkowe, które niejako pośrednio dotyczą finansowanego projektu. Przykładem mogą być podatki od usług hotelowych zabezpieczające spłatę obligacji emitowanych na finansowanie stadionu, przy którym wybudowano hotele.

● Obligacje, których spłata jest powiązana z realizacją inwestycji publicznych (*Assessment Bonds*)

Są one spłacane przez wpływy ze specjalnych podatków od nieruchomości lub podatków od korzy-

ści z nieruchomości, które to korzyści powstały w wyniku realizacji inwestycji publicznych sfinansowanych za pomocą emisji tych obligacji. Taką korzyścią jest np. wzrost wartości nieruchomości. Wyliczenia tych specjalnych podatków są uzależnione od wartości korzyści, które przynosi dana inwestycja i muszą odpowiadać uzasadnionej ich części. Takie specjalne podatki są zazwyczaj płatne w ratach, dlatego też spłata obligacji również uzależniona jest od takich terminów wpływów.

● Inne obligacje na inwestycje publiczne zabezpieczone na wpływach z określonych dochodów (*Public Improvement Bonds*)

Ta kategoria obejmuje obligacje emitowane przez władze lokalne i spłacane przy użyciu środków uzyskanych w inny, niż opisany w pierwszych trzech kategoriach, sposób. Właściwie wszelkie źródła wpływów miejskich mogą stanowić zabezpieczenie obsługi tego typu długu obligacyjnego. W niektórych przypadkach podatki od dochodów i akcyzy są przeznaczane w całości lub w części na zabezpieczenie spłaty obligacji emitowanych na różnego typu inwestycje publiczne.

W USA często emitowane są obligacje powiązane ze wzrostem wpływów podatkowych (*Tax Increment Bond*). Środki uzyskane z takiej emisji przeznaczone są na rozwój infrastruktury i rozwój gospodarczy. Zasadniczą ich cechą jest to, iż środki czerpane na spłatę pochodzą ze wzrostu wpływów podatkowych uzyskiwanych przez władzę lokalną w związku z zagospodarowaniem, wynikającym z realizacji projektów inwestycyjnych finansowanych właśnie przez emisję obligacji.

● Obligacje rozwoju przemysłowego (*Industrial Development Bonds*)

Obligacje te różnią się od poprzednio opisanych *Public Improvement Bonds* tym, że wpływy z nich uzyskane przeznaczone są na pożyczki dla prywatnych przedsiębiorstw. Chodzi o umożliwienie realizacji różnorodnych inwestycji, takich jak np. budowa czy rozbudowa obiektów przemysłowych, nabycie maszyn i urządzeń używanych do działalności gospodarczej itd. Dzięki nim uzyskuje się wzrost zatrudnienia, a tym samym wzrost wpływów podatkowych. Zazwyczaj *municipality* emitująca *Industrial Development Bonds* nie jest zobowiązana do wykupu obligacji, a obowiązek ten spoczywa na prywatnym przedsiębiorstwie korzystającym z obligacji.

Zabezpieczeniem takich obligacji, poza wpływami pochodzącymi z działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, może być akredytywa bankowa, poręczenie innej spółki lub polisa ubezpieczeniowa.



● Obligacje emitowane na wykupienie będących w obiegu obligacji (*Refunding Bonds*)

Celem emisji tego typu obligacji jest spłata już istniejącego zadłużenia. *Refunding Bonds* są zazwyczaj emitowane tylko wtedy, gdy płatności z tytułu ich spłaty, po odliczeniu kosztów ich emisji, są mniejsze niż miesięczne płatności z tytułu obligacji refundowanych. Zasadność emisji jest bezpośrednio związana z rynkową wysokością stopy oprocentowania kredytów. Gdy wysokość tej stopy obniża się, otwiera się możliwość pożyczania tej samej kwoty przy zapłaceniu mniejszej stopy procentowej. Wówczas zasadne jest emitowanie obligacji refundowanych.

● Obligacje wielokrotnie zabezpieczone (*Multisecured Bonds*)

Ten rodzaj obligacji jest zabezpieczony przez więcej niż jedno źródło wpływów. Zazwyczaj są to wydzielone źródła przychodów, specjalne podatki, a także cały budżet *municipality*. Ten rodzaj obligacji bywa także określany jako *double barreled*.

Zadłużenie krótkoterminowe

● Obligacje związane z płynnością finansową (*Cash Flow Notes*)

Municipality często decyduje się na emisję obligacji krótkoterminowych w celu pokrycia wydatków bieżących. Wykup zwykle jest zabezpieczony przez wpływy z podatków lub inne przychody budżetu, przy czym spłata może być zagwarantowana całą kwotą wpływającą do budżetu oraz zapewniona dzięki wypłacalności *municipality*.

● Obligacje przyszłych obligacji (*Bond Anticipation Notes*)

Obligacje te są zazwyczaj emitowane przez *municipality* w okresie obowiązywania wysokich stóp procentowych kredytów lub w celu sfinansowania jakiegoś projektu inwestycyjnego. Po obniżeniu stóp procentowych lub po ukończeniu budowy, obligacje te są zastępowane emisją obligacji długoterminowych.

● Łączenie obligacji (*Pooling of Bonds*)

W przypadku *municipalities*, które chciałyby zdobyć fundusze w drodze emisji obligacji, znalezienie rynku i odbiorców obligacji przy możliwym do zafinansowania oprocentowaniu, może się okazać zadaniem bardzo trudnym. Ponadto koszty emisji obligacji mogą być zbyt wysokie. Dlatego też w wielu stanach korzysta się z możliwości łączenia obligacji w bloki, po to, by następnie sprzedać taki blok obligacji specjalnej instytucji stanowej. Po nabyciu bloku obligacji instytucja taka emituje swoje własne obligacje, przeznaczone na większy rynek inwestorów, przy czym koszty emisji rozkładają się na wszystkich małych emitentów, których obligacje weszły w skład bloku.

Dla przykładu, zamiast 20 władz lokalnych, z których każda emitowałaby obligacje wartości 50 000 dolarów na sfinansowanie swoich projektów, jednostka stanowa emituje własne obligacje na sumę 1 000 000 dolarów i za uzyskane wpływy kupuje obligacje wszystkich 20 jednostek lokalnych. Obligacje tej specjalnej instytucji stanowej są zabez-

pieczone zarówno przez obligacje każdej z *municipality*, jak również przez inne przychody takiej *municipality* oraz przez inne formy zabezpieczenia, dostępne tej specjalnej instytucji stanowej.

Euroobligacje

Pierwsze emisje tego typu papierów miały miejsce w Londynie, gdzie wyemitowane przez amerykańskie banki obligacje dolarowe były sprzedawane na rynku europejskim. Do dzisiaj rynek brytyjski jest największy, a przyjętą walutą – w jakiej są emitowane i notowane euroobligacje – jest dolar amerykański. Chociaż ten typ obligacji mieści się w dotychczasowych kryteriach (krótko- i długookresowe), warto go jednak wyodrębnić ze względu na rzadki charakter takich obligacji. Wartość emisji euroobligacji jest bardzo wysoka. *Municipality*, która zdecyduje się na emisję tego typu papierów dłużnych, musi mieć świadomość, iż jednocześnie staje się dłużnikiem inwestorów nie tylko krajowych, ale także zagranicznych. Zatem ważne jest to, by emitent był na tyle wiarygodny i o takich możliwościach finansowych, aby zainteresować potencjalnych inwestorów. W ostatnich latach zainteresowanie emisją euroobligacji rośnie. Emisja taka przeprowadzona została także przez Pragę czeską. Obligacje tego typu są notowane przez giełdy londyńską i luksemburską.

Metody lokowania obligacji

Wyróżnia się dwa sposoby lokowania obligacji przez władze lokalne:

● Lokowanie negocjowane, przy którym władza lokalna zawiera porozumienie z nabywcą obligacji i negocjuje warunki nabycia obligacji, w tym jej oprocentowanie. Negocjacji i lokowania można dokonywać bezpośrednio z ostatecznym nabywcą obligacji (takim jak bank czy inna instytucja finansowa) lub pośrednio z gwarantem ulokowania emisji (*underwriterem*) albo z agentem inwestycyjnym, którzy reprezentują ostatecznego właściciela obligacji.

● Lokowanie konkurencyjne, przy którym władza lokalna zazwyczaj zawiadamia o przetargu organizowanym w określonym czasie oraz zaprasza do składania ofert. Wybierana jest zasadniczo oferta, która zakłada najniższe koszty pożyczki obligacyjnej.

Zwyczajnym oferentem może zostać bank lub inna instytucja finansowa, która bądź zatrzyma obligacje dla własnych inwestycji, bądź też odprzeda je innym inwestorom instytucjonalnym lub detalicznym.

Tomasz Baran, Krzysztof Smardzewski,
Janusz Zawila-Niedźwiecki

BIBLIOGRAFIA

- [1] Baran T., Smardzewski K., *Emisja obligacji komunalnych*, Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych, Warszawa 1997.
- [2] ESME FAERBER, *Wszystko o obligacjach*, WIG-Press Warszawa 1996.
- [3] Praca zbiorowa, *Prawne aspekty emisji obligacji komunalnych*, Biuro Prawne Dickinson, Wright, Moon, Van Dusen & Freeman, Fundusz współpracy, Warszawa 1995.

Mgr inż. Tomasz Baran i mgr inż. Krzysztof Smardzewski są absolwentami Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej, dr Janusz Zawila-Niedźwiecki jest pracownikiem Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej i dyrektorem Działu Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Janusz Zymonik

Kryteria samooceny przedsiębiorstw w konkursach nagród jakości

Uwarunkowania społeczno-gospodarcze samooceny przedsiębiorstw

Cechą specyficzną ostatnich dwóch dekad (lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte) jest z jednej strony postępująca globalizacja produkcji, z drugiej – triadyzacja procesów z nią związanych. Wykształcenie się trzech głównych ośrodków gospodarczych na świecie, a mianowicie: Stanów Zjednoczonych, Unii Europejskiej i Japonii (wraz z innymi rozwijającymi się krajami Dalekiego Wschodu) zaostrzyło konkurencję i zintensyfikowało międzynarodowe współzawodnictwo we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego.

Jednym z najważniejszych czynników i wyznaczników tego współzawodnictwa jest jakość wyrobów, procesów i systemów. W każdym z tych trzech światowych ośrodków gospodarczych dostrzeżono (co prawda w różnym czasie) kluczową rolę, jaką pełni jakość (obok ceny i terminu) w konkurencyjnej grze rynkowej. W rezultacie, wypracowane zostały różne, specyficzne dla danego ośrodka koncepcje i rozwiązania w zakresie jakości, które w konsekwencji miały doprowadzić do tego samego, tj. do lepszego zaspokojenia stwierdzonych i oczekiwanych wymagań klientów, a nawet wyprzedzenia tych oczekiwań. Wszędzie jakość zaczęto traktować jako czynnik determinujący dalszy rozwój i doskonalenie organizacji gospodarczych.

W ten sposób powstały różne znormalizowane systemy w zakresie zarządzania i zapewnienia jakości, w tym znane powszechnie rozwiązania systemowe oparte na międzynarodowych normach ISO serii 9000. Równolegle zaczęły się rozwijać i zdobywać coraz większą popularność systemy samooceny oparte na kryteriach tzw. konkursów nagród jakości. Samoocena, zakładająca porównywanie swojej firmy ze wzorcami przedstawionymi w regulaminie konkursowym, ma na celu stałe doskonalenie funkcjonowania wszystkich obszarów firmy poprzez praktyczne wdrażanie założeń koncepcji Kompleksowego Zarządzania przez Jakość (TQM). Koncepcja TQM wykracza daleko poza zamknięte ramy znormalizowanego systemu jakości. Sama w sobie nie jest systemem, natomiast zastosowana jako pro-jakościowa filozofia zarządzania na potrzeby firmy, daje bardzo duże możliwości jej doskonalenia poprzez zaangażowanie wszystkich pracowników na

rzecz jakości, między innymi dzięki zmianom w ich świadomości i mentalności.

Ogólna charakterystyka głównych konkursów nagród jakości

Charakterystyczne jest, że każda z trzech składowych światowej triady gospodarczej dopracowała się własnego systemu samooceny przedsiębiorstw opartych na kryteriach trzech różnych konkursów nagród jakości. I tak uwzględniając kolejność ich ustanawiania wymienić można: w Japonii – Nagrodę imienia Edwardsa Deminga (The Deming Prize), w Stanach Zjednoczonych – Nagrodę imienia Malcolma Baldrige'a (The Malcolm Baldrige National Quality Award), w Unii Europejskiej – Europejską Nagrodę Jakości (The European Quality Award – EQA).

NAGRODA DEMINGA – została ustanowiona w Japonii w 1951 roku przez Związek Japońskich Naukowców i Inżynierów (JUSE) w uznaniu dla zasług dr. E. Deminga będącego pierwszym amerykańskim specjalistą, który w sposób metodyczny nauczył japońskich menedżerów nowoczesnych zasad zarządzania jakością. Nazwana jego imieniem, jest przyznawana co roku w dwóch kategoriach:

- indywidualnej (The Deming Prize for Individual Person) – osobom, które wykazały się wybitnymi osiągnięciami w dziedzinie teorii lub zastosowania statystycznego sterowania jakością (Statistical Quality Control – SQC);
- zbiorowej (The Deming Prize for Corporation TQC Implementation) – przedsiębiorstwom, w tym instytucjom publicznym, za najbardziej wyróżniające osiągnięcia w ich działalności, uzyskane przez wprowadzenie kompleksowego sterowania jakością (Total Quality Control – TQC), opartego na statystycznym sterowaniu jakością (SQC). W tej kategorii nagrody są przyznawane zarówno całym przedsiębiorstwom (dla małych istnieje The Deming Prize for Corporate TQC Implementation to Small Enterprise), jak i wydziałom przedsiębiorstw (The Deming Prize for Divisional TQC Implementation) [5].

Nagroda Deminga przewidziana była zasadniczo jako nagroda narodowa (japońska). Jednak od 1984 roku o nagrodę zbiorową ubiegać się mogą również przedsiębiorstwa zagraniczne.

Ustanowiona została w celu pokazania, że dobre



rezultaty są osiągane dzięki efektywnym działaniom na rzecz wdrożenia w przedsiębiorstwach sterowania jakością w szerokim zakresie. Jej struktura jest skoncentrowana na wprowadzaniu takich zasad i technik, jak: analiza procesu, metody statystyczne, koła jakości. Przedsiębiorstwo ubiegające się o tę nagrodę jest oceniane z punktu widzenia zastosowanych metod, pozwalających na efektywną kontrolę spełniania potrzeb zarówno odbiorców (przez żadaną jakość, cenę, termin dostawy), jak również pracowników i pracodawców (przez zapewnienie bezpiecznego i odpowiadającego im otoczenia, udanego rozwoju produktu oraz pomyslniej przyszłości przedsiębiorstwa). Firma dokonuje samooceny zweryfikowanej następnie przez ekspertów, uwzględniając 10 kryteriów. Są nimi: 1) polityka firmy i planowanie, 2) organizacja i zarządzanie, 3) edukacja w zakresie sterowania jakością i jej upowszechnienie, 4) gromadzenie, przekazywanie i wykorzystywanie informacji o jakości, 5) analiza problemów krytycznych w odniesieniu do wyrobu i procesu, 6) normalizacja (w firmie), 7) sterowanie i doskonalenie (w tym wykorzystanie metod statystycznych), 8) zapewnienie jakości (w projektowaniu, produkcji, kontroli, konserwacji, zakupach, sprzedaży, serwisie), 9) wyniki firmy, 10) przyszłe plany.

Wszystkie powyższe kryteria traktowane są jednakowo, to znaczy ich wag się nie różnicuje (w przeciwieństwie do Nagrody Baldrige'a i EQA, gdzie kolejne kryteria mają różne wagi).

Regulamin Nagrody Deminga wprowadził wiele rozwiązań wykorzystywanych później także w innych konkursach (miedzy innymi w Nagrodzie Baldrige'a i EQA). Są to mianowicie: ocena kandydującej firmy przez grupę ekspertów, metody punktowania, ceremonia wręczania nagrody, a także zobligowanie zwycięzców do propagowania na potrzeby innych firm rozwiązań i technik jakości, które u siebie zastosowali i rozwinęli.

NAGRODA BALDRIGE'A – ustanowiona została w 1987 r. poprzez uchwałę Kongresu USA. Na mocy wprowadzonej przez Senat poprawki, nagrodzie tej nadano nazwę Narodowej Nagrody Jakości Malcolma Baldrige'a. Malcolm Baldrige był bliskim przyjacielem prezydenta Ronalda Reagana i od 1981 r. aż do momentu swojej tragicznej śmierci w trakcie przygotowań do rodeo w 1987 r. pełnił funkcję sekretarza stanu ds. handlu USA. Cieszył się dużym autorytetem wśród senatorów i kongresmanów, przyczyniając się zarazem do poprawy wydajności i skuteczności pracy administracji rządowej. Założeniem tej nagrody od samego początku było propagowanie świadomości projakościowej, promowanie potrzeby doskonalenia jakości i rozpo-

wszechnianie informacji o najlepszych strategiach projakościowych i korzyściach z nich płynących [2].

W akcie prawnym ustanawiającym Nagrodę Baldrige'a, w sposób następujący określono jej cele [7]:

- stymulowanie amerykańskich przedsiębiorstw do poprawy jakości produktów i usług poprzez motywację w postaci zdobycia uznania rynkowego dzięki zwiększeniu rentowności i wzrostowi konkurencyjności;

- uznanie osiągnięć tych firm, które doskonalały jakość swoich produktów i usług, oraz stanowią przykład dla innych;

- ustalenie wskaźników i kryteriów, które mogą być wykorzystywane przez organizacje biznesowe, przemysłowe, rządowe i inne, na potrzeby oceny ich własnych działań w zakresie poprawy jakości;

- stworzenie wytycznych dla wszystkich amerykańskich organizacji wdrażających koncepcję zarządzania przez jakość poprzez udostępnienie szczegółowych informacji, jak firmy, które zostały laureatami konkursu, zdołały zmienić swoją kulturę i osiągnąć tak zaszczytne miejsce.

Nagroda przyznawana jest w trzech kategoriach: dla firm produkcyjnych, usługowych i dla małych firm zatrudniających mniej niż 500 pracowników. Początkowo o nagrodę mogły ubiegać się wyłącznie firmy pracujące dla zysku, amerykańskie lub zagraniczne mające swoją siedzibę na terenie USA. W przeciwieństwie do Nagrody Deminga instytucje publiczne lub nie nastawione na przynoszenie zysku a także nie mające swojej siedziby w USA nie mogły być nominowane do Nagrody Baldrige'a [7]. Jednak od 1995 r. do udziału w konkursie zaczęto dopuszczać także sektor edukacji i służby zdrowia [3].

Od samego początku zasady i regulamin Nagrody Baldrige'a były, prawie corocznie, modyfikowane i doskonalone.

W stosunku do lat poprzednich bardzo duże zmiany, jeśli chodzi o podejście do samooceny przedsiębiorstw w ramach Nagrody Baldrige'a, wprowadził regulamin obowiązujący w 1997 r. Zmieniona została treść merytoryczna kryteriów głównych (przy zachowaniu liczby 7 kryteriów), a liczbę podkryteriów zmniejszono z 42 do 20. Także całkowitej zmianie uległa punktacja w odniesieniu do poszczególnych kryteriów. W tabeli 1 zamieszczono wykaz kryteriów głównych i podkryteriów, wraz z ich punktacją według zasad obowiązujących od 1997 r.

Jak wynika z tego zestawienia, w aktualnym regulaminie bardzo wysoką rangę przypisano kryterium nr 7, tj. „Rezultatom biznesu”. Włączono do niego wysoko punktowane podkryterium „Rezultaty wynikające z satysfakcji klienta”, koncentrując tym samym w ramach jednego kryterium wszystkie główne źródła rezultatów osiąganych przez firmę.

Tab. 1. Kryteria i punktacja w Nagrodzie Baldrige'a w 1997 r.

Kryteria główne	Podkryteria	Punkty
Przywództwo	<ul style="list-style-type: none"> ● System przywództwa; ● Odpowiedzialność firmy i poczucie lojalności obywatelskiej (działanie wg zasad etyki, praworządności, bezpieczeństwa); 	80
		30
		110
Planowanie strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> ● Strategia procesu rozwoju; ● Strategia firmy; 	40
		40
		80
Nastawienie na klienta i rynek	<ul style="list-style-type: none"> ● Znajomość klienta i rynku; ● Satysfakcja klienta i uściślanie wzajemnych kontaktów; 	40
		40
		80
Informacja i analiza	<ul style="list-style-type: none"> ● Dobór i wykorzystanie informacji i danych; ● Dobór i wykorzystanie porównawczych informacji i danych; ● Analiza i przegląd osiągnięć firmy; 	25
		15
		40
		80
Rozwój i zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> ● Systemy pracy; ● Kształcenie, szkolenie i rozwój pracowników; ● Standard życia i satysfakcja pracowników; 	40
		30
		30
		100
Zarządzanie procesem	<ul style="list-style-type: none"> ● Zarządzanie produktem i procesami serwisu; ● Zarządzanie procesami wspomagającymi; ● Zarządzanie procesami dostaw i partnerskiej współpracy z dostawcami; 	60
		20
		20
		100
Rezultaty biznesu	<ul style="list-style-type: none"> ● Rezultaty wynikające z satysfakcji klienta; ● Rezultaty finansowe i rynkowe; ● Rezultaty związane z zasobami ludzkimi; ● Rezultaty wynikające ze współpracy z dostawcami; ● Rezultaty szczególnie charakterystyczne dla danej firmy; 	130
		130
		35
		25
		130
		450
Maksymalna, możliwa do uzyskania liczba punktów		1000

Źródło: [4].

W ten sposób w samoocenie przedsiębiorstwa relacje z klientem nabrały nowego znaczenia. Nastawienie na klienta i planowanie strategiczne stanowią, według koncepcji obecnego modelu, dwa kluczowe elementy umożliwiające skuteczną realizację przywództwa (rys. 1). Ponadto nastawienie na klienta i rynek traktowane są jako czynnik nadrzędny nad pozostałymi kryteriami, wyznaczając przedsiębiorstwu właściwy kierunek przy budowie planów strategicznych i operacyjnych [1].

Ewolucja Nagrody Baldrige'a, jaka miała miejsce w minionym 10-leciu, wyraźnie odzwierciedla aktualne kierunki i tendencje związane z rozwiązywaniem problemów jakościowych w gospodarce USA. Wyznacznikiem tych tendencji jest [4]:

- odchodzenie od tradycyjnego tzw. produktowego podejścia w zapewnieniu jakości wyrobów i usług na rzecz podejścia procesowego, nastawionego na ciągłe doskonalenie całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem; podejście takie narzuca konieczność kompleksowego traktowania rezultatów osiąganych przez firmę, włączając w to zarówno wyniki finansowe, produkcyjne, satysfakcję klienta,

spełnienie założeń strategicznych a także operacyjnych;

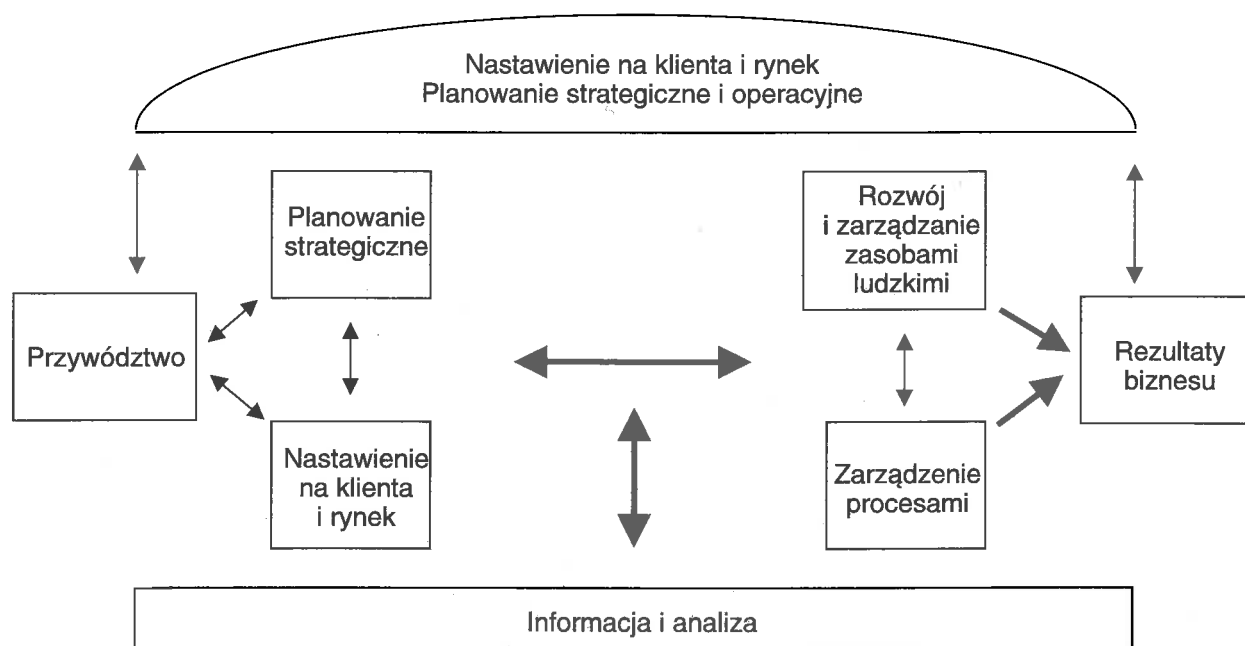
- zmiana w podejściu do planowania jakości; do niedawna uważano, że planowanie jakości jest jedynie fragmentem planowania strategicznego w firmie; według obecnych tendencji planowanie strategii działań w zakresie jakości jest punktem wyjścia narzucającym kierunek przy budowie kompleksowego planu strategicznego przedsiębiorstwa;

- zmiana w dotychczasowym rozumieniu pojęcia „nastawienie na klienta”; współczesne nastawienie na klienta i rynek narzuca konieczność rozeznania i zrozumienia nie tylko potrzeb i wymagań klientów „na dzisiaj”, ale także wymagań nabywców i rynków dnia jutrzejszego, jakie pojawić się mogą w związku z postępowaniem technicznym i działaniami konkurencji;

- odchodzenie od tradycyjnie rozumianego wykorzystania zasobów ludzkich, w tym szkolenia personelu w zakresie jakości, na rzecz rozwoju i zarządzania zasobami ludzkimi; ewolucja ta nakłada na firmy obowiązek traktowania własnych pracowników jako klientów wewnętrznych oraz dbania o ich szeroko rozumiany rozwój;



Rys. 1. Struktura kryteriów Nagrody Baldrige'a i ich wzajemne powiązania w wersji 1997 r.



Źródło: [1].

● uzyskiwanie stabilnej i powtarzalnej jakości dostaw poprzez aranżację ścisłej, partnerskiej współpracy z dostawcami, nastawionej na osiągnięcie obopólnych korzyści.

Dzięki Nagrodzie Baldrige'a po raz pierwszy stworzono w Stanach Zjednoczonych zwarty i spójny zestaw zasad i kryteriów, które uznane zostały jako elementy koncepcji TQM. Zgodnie z tymi zasadami, działania dotyczące jakości nie mogą koncentrować się tylko na eliminacji niezgodności i ich przyczyn. Muszą mieć charakter twórczy, kreując nowe rozwiązania zwiększające satysfakcję klienta, przy jednoczesnym określaniu rezultatów tych działań w sposób mierzalny i poddający się łatwej ocenie.

EUROPEJSKA NAGRODA JAKOŚCI – w 1988 r. w odpowiedzi na szybki sukces Nagrody Baldrige'a, 14 wielkich europejskich międzynarodowych korporacji utworzyło Europejską Fundację Zarządzania Jakością (EFQM), aby promować zasady TQM w krajach Europy Zachodniej. W 1991 r. fundacja ta przy poparciu Europejskiej Organizacji ds. Jakości (EOQ) i Komisji Europejskiej ustanowiła dwa rodzaje nagród jakości [6]:

● European Quality Prize (EQP), przyznawana firmom, które spełniają określone kryteria konkursowe;

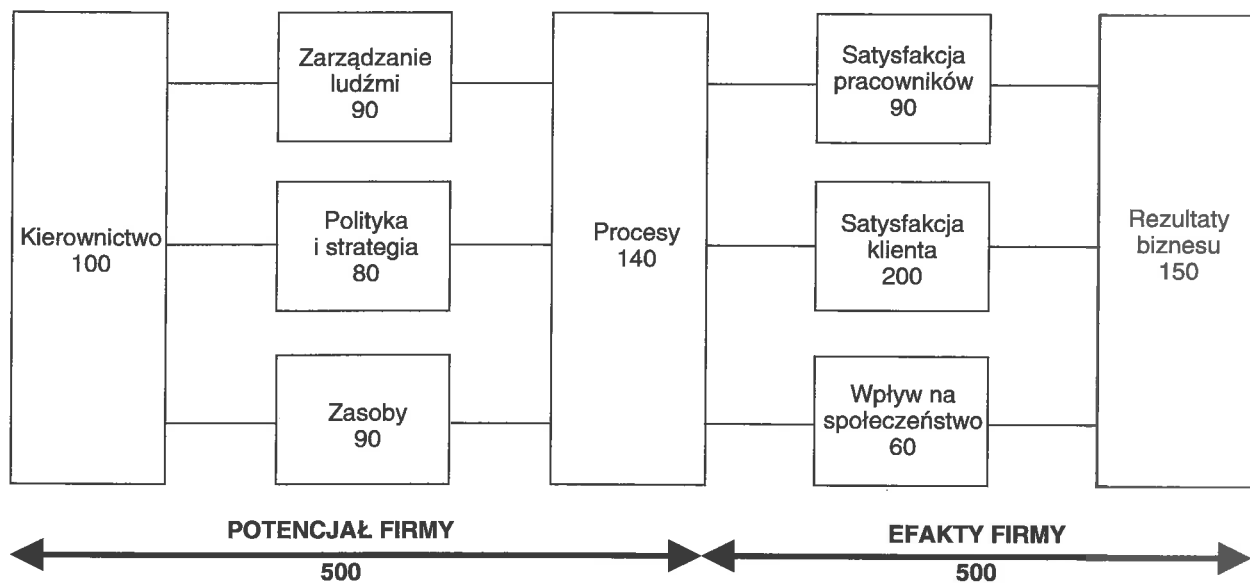
● European Quality Award (EQA), przyznawana tej firmie, która spośród nominowanych do EQP wykazała się największymi sukcesami w wyniku wdrożenia koncepcji TQM, czyli Zarządzania przez Jakość.

Po raz pierwszy EQP i EQA przyznane zostały w 1992 r. Ubiegać się o nie mogą w danej kategorii firmy prywatne lub publiczne, zarówno duże, jak i małe, produkcyjne lub usługowe. Natomiast organizacje nie nastawione na zysk, agencje rządowe, czy stowarzyszenia zawodowe, nie mogą otrzymać tych nagród.

Firmy pretendujące do nagrody muszą zademonstrować, że wdrożenie filozofii TQM przyniosło w ostatnich latach konkretne rezultaty, że spełniane są oczekiwania klientów, pracowników i tych, których interesy związane są z przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwa oceniane są według 9 kryteriów głównych, w skład których wchodzi kryteria szczegółowe. Każdemu kryterium przydzielono określoną liczbę punktów możliwych do uzyskania, przy czym 5 kryteriów związanych jest z tzw. potencjałem przedsiębiorstwa, a 4 – z rezultatami jego działalności. Strukturę modelu EQA przedstawiono na rys. 2.

W modelu europejskim przyjęto zasadę, że kierownictwo poprzez realizację odpowiedniej polityki i przyjęcie właściwej strategii a także poprzez zarządzanie ludźmi, procesami i zasobami doprowadza do usatysfakcjonowania klientów i pracowników, a w konsekwencji – społeczeństwa, osiągając przy tym bardzo dobre wyniki ekonomiczne. Większość stosowanych kryteriów oceny podobna jest do tych, jakie występują w Nagrodzie Baldrige'a. Jednak trzy z nich: satysfakcja pracowników, wpływ na społeczeństwo i wyniki w biznesie zasługują na szczególną uwagę.

Rys. 2. Struktura kryteriów Europejskiej Nagrody Jakości



Źródło: [6].

Satysfakcja pracowników jest związana z ich własnymi odczuciami na temat organizacji, a niektóre aspekty zawarte w tej kategorii odnoszą się do środowiska pracy, praktykowanych stylów zarządzania, możliwości rozwoju i robienia kariery zawodowej a także ochrony pracy. W odróżnieniu od regulaminów Nagrody Baldrige'a z lat poprzednich, regulamin Europejskiej Nagrody Jakości od samego początku uwzględniał „satysfakcję pracowników” jako niezależny składnik systemu zarządzania jakością, będący jedną z miar doskonałości tego systemu.

Kryterium „wpływ na społeczeństwo” uwzględnia sposób, w jaki firma spostrzegana jest przez otoczenie, tzn. ogół społeczności. Ważne jest przy tym, czy firma dostrzega i angażuje się w takie kwestie, jak: dobroczynność, ochronę środowiska naturalnego, ogólnospołeczną edukację, sport i rozrywkę, oszczędzanie energii, zmniejszanie bezrobocia. Dziedziny te nie są przedmiotem zainteresowania dwóch poprzednich nagród, tj. Deminga i Baldrige'a.

Kryterium „rezultaty biznesu” narzuca konieczność dokonania oceny między innymi poziomu konkurencyjności firmy na rynku a także jej zdolności do sprostania oczekiwaniom udziałowców lub akcjonariuszy. Dodatkowo przy ocenie bierze się pod uwagę także aspekty pozafinansowe, takie jak: innowacyjność, wykorzystanie czasu pracy, sposób formułowania i przekazywania poleceń wykonawczych i czas ich realizacji.

Wydaje się, że Europejska Nagroda Jakości w porównaniu z innymi systemami nagród uwzględnia nieco bogatszy zakres zagadnień odnoszących się w sposób kompleksowy do różnorodnych działań na

rzecz jakości. Kryteria tej nagrody rozszerzają koncepcję TQM o bardzo wiele czynników dotyczących zwłaszcza ogólnego obrazu ocenianej organizacji, włącznie z aspektami socjalnymi i ekologicznymi.

Przedstawione systemy nagród jakości stały się podstawą, na której zaczęto organizować konkursy nagród jakości w różnych krajach. Ich regulaminy oparte są przede wszystkim na Nagrodzie Baldrige'a, ale ostatnio coraz częściej także na Europejskiej Nagrodzie Jakości. Ta ostatnia posłużyła jako wzorzec przy opracowaniu zasad konkursu Polskiej Nagrody Jakości ustanowionej w 1995 r.

Uwagi końcowe

C oraz większa popularność konkursów nagród jakości świadczy, że regulaminy i kryteria tych nagród są spostrzegane przez przedsiębiorstwa jako skuteczne narzędzie służące doskonaleniu zarządzania i poprawie konkurencyjności rynkowej. Trzy najważniejsze rodzaje nagród: Deminga, Baldrige'a i EQA, chociaż w założeniu ogólne cele mają podobne, to jednak różnią się od siebie szczegółami i innym rozłożeniem akcentów.

Podczas gdy kryteria Nagrody Deminga koncentrują swoją uwagę głównie na sterowaniu procesem mającym gwarantować właściwą jakość wyrobów i usług, to w Nagrodzie Baldrige'a najbardziej preferowana jest satysfakcja klienta wraz z rezultatami, jakie firma dzięki niej osiąga. Europejska Nagroda Jakości rozszerza dodatkowo te wymagania o aspekty społeczne jako ważne kryterium w doskonaleniu systemu zarządzania [6].

Różnice między trzema systemami nagród wynikają także z nieco innych podejść, jakie reprezentowały instytucje inicjujące i organizujące te konkursy. Japoński Związek Naukowców i Inżynierów (JUSE) poprzez Nagrodę Deminga spopularyzował w przedsiębiorstwach japońskich nowoczesne metody i techniki zapewnienia jakości, w tym zwłaszcza metody statystyczne. Metody te, w połączeniu z dążeniem do perfekcjonizmu i ciągłego doskonalenia, były jedną z podstaw sukcesu gospodarczego Japonii.

Nagroda Baldrige'a promowana przez Departament Handlu USA stała się instrumentem polityki przemysłowej i zdobyła formalny status, publiczne uznanie i międzynarodowy prestiż. Sekretariat nagrody rozpowszechnia bez ograniczeń jej regulamin, dzięki czemu każda firma może dokonać nie zobowiązującej samooceny, nawet bez formalnego przystępowania do konkursu. Obecnie Nagroda Baldrige'a jest katalizatorem pozytywnych zmian, jakie zachodzą w wielu organizacjach publicznych i prywatnych, oświatowych i zawodowych a także urzędach administracji państwowej dokonujących nie zobowiązującej samooceny dla własnych wewnętrznych potrzeb. Wszystkie te organizacje poszukują właściwego dla siebie modelu koncepcji TQM, mogącego pomóc im w poprawie skuteczności działania i zwiększeniu konkurencyjności.

Z kolei inicjatorzy Europejskiej Nagrody Jakości traktowali od początku tę inicjatywę jako element polityki rozwoju europejskiego wspólnego rynku i kształtowania się nowego, zachodnioeuropejskiego

stylu zarządzania przez jakość. W ten europejski model TQM włączono wiele nowych aspektów (np. społeczne postrzeganie przedsiębiorstwa, satysfakcja pracowników), nadając im zarazem charakter wymierny.

Wypracowane systemy nagród jakości z pewnością będą nadal doskonalone i rozwijane. Powodem tego jest coraz lepsze zrozumienie korzyści, jakie daje wdrażanie koncepcji Zarządzania przez Jakość, a także konieczność modyfikowania merytorycznych zasad oceny pod kątem ograniczenia do minimum elementów subiektywizmu.

Janusz Zymonik

BIBLIOGRAFIA:

- [1] BEMOWSKI K., *Baldrige Award Celebrates Its 10th Birthday With a New Look*. „Quality Progress”, December 1996.
- [2] DOBYNS L. CRAWFORD-MASON C., *Thinking About Quality*, Times Books, USA 1994.
- [3] ENSBY M., MAHMOODI F., *Using the Baldrige Award Criteria in College Classrooms*. „Quality Progress”, April 1997.
- [4] HERTZ H.S., *A Looking Glass to Americans Understanding of Quality*, „Quality Progress”, June 1997.
- [5] MODLIŃSKI W., RECHA M., *Przegląd Światowych Nagród Jakości. Charakterystyka Polskiej Nagrody Jakości*, Problemy Jakości nr 4/95.
- [6] NAKHAI B., NEVES J.S., *The Deming, Baldrige, and European Quality Awards*, Quality Progress, April 1994.
- [7] NEVES J.S., NAKHAI B., *The Evolution of the Baldrige Award*, „Quality Progress”, June 1994.

Autor jest kierownikiem Zakładu Zarządzania Jakością w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej oraz członkiem Komitetu Polskiej Nagrody Jakości.

EVIP Grupa Firm Konsultingowych

EVIP Doradztwo Ekonomiczne Sp. z o.o. ma przyjemność zaoferować współpracę w zakresie:

- **Budowy Systemów Controllingu**
Mariusz Głowacki - telefon kontaktowy (22) 695 05 32,
- **Organizacji Systemów Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa**
Michał Popiołek - telefon kontaktowy (22) 695 05 53,
- **Wycen Dochodowych**
Jan Czerepok - telefon kontaktowy (22) 695 05 59,
- **Analiz Finansowych**
Danuta Małek - telefon kontaktowy (22) 695 05 59,
- **Przygotowania do wprowadzenia do obrotu publicznego**
Jarosław Adamski - telefon kontaktowy (22) 695 05 34.

Adres firmy:

Al. Jerozolimskie 81, FIM Tower XII piętro, 02-001 Warszawa
tel.: (22) 695 05 32; fax.: (22) 695 05 36, E-Mail: EVIP@EVIP.POL.PL

Ewa Mroczek

Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej

Podkreślając rolę małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w gospodarce rynkowej często zwraca się uwagę na ich znaczenie w rozwoju konkurencji, w kształtowaniu równowagi rynkowej, popytu, eksportu czy zatrudnienia oraz rozwoju kontaktów międzyludzkich. Celowe wydaje się jednak przejście z etapu uzasadniania potrzeby istnienia małych i średnich przedsiębiorstw do etapu przygotowania właściwej ich organizacji i zarządzania oraz wskazanie kierunków wyboru odpowiednich strategii działania na rynku.

Wstępnym etapem w procesie poszukiwania najdogodniejszych dróg działania na rynku w celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa jest analiza jego atutów i słabości. Do najważniejszych **atutów małego biznesu** należą¹⁾:

Bliskość rynku i strategia w układzie produkt – rynek

Bliiski kontakt przedsiębiorstwa z odbiorcą stwarza mu możliwość szybkiej oceny nowych idei rynkowych i zmieniających się potrzeb ze strony popytu. Przedsiębiorstwo „uczy się” od klienta.

Zakres działania MSP obejmuje z reguły rynki wymagające niewielkich rozmiarów produkcji lub charakteryzujące się dużym zróżnicowaniem w strukturze potrzeb konsumentów. W przeciwieństwie do tego duże przedsiębiorstwa działają na rynkach oferując dużą liczbę takich samych lub podobnych produktów. S. Seibert wyróżnia w związku z tym trzy możliwe pola działania MSP: „zabójcze”, „wątpliwe” i „niewątpliwe”, które wymagają odmiennych działań strategicznych²⁾.

„Zabójcze” pola są domeną działania wyłącznie dużych przedsiębiorstw z uwagi na dużą skalę produkcji i ogromne bariery wejścia na rynek. MSP mogą jedynie prowadzić swą działalność w pobocznych segmentach i często są zmuszone do kooperacji z dużymi firmami. Rynki „niewątpliwe” nie interesują praktycznie dużych przedsiębiorstw. Segmenty te są albo zbyt małe, albo charakteryzują się bardzo zróżnicowaną strukturą potrzeb konsumentów. Stanowią one natomiast pole działania MSP. Z reguły chodzi o rynki, na których żadne przedsiębiorstwo nie ma znaczącego udziału w rynku.

Oprócz tego istnieją jeszcze rynki „wątpliwe”, gdzie MSP muszą zmierzyć się w walce konkurencyjnej z dużymi firmami. Małe firmy znajdują się tu w niekorzystnej sytuacji wyjściowej, którą muszą skompensować poprzez umiejętne wykorzystanie swoich indywidualnych atutów.

Ogólnie można stwierdzić, że szanse MSP leżą w indywidualnym, zorientowanym na konsumenta zaspokojeniu jego potrzeb i/lub unikaniu bezpośredniej konfrontacji z dużymi firmami. Sztuka polega na tym, aby wybrać taki rynek działania, znaleźć taką niszę, która leży poza zasięgiem zainteresowania silnej konkurencji.

Przyjęcie strategii niszy przez małe przedsiębiorstwa wiąże się jednak z pewnymi zagrożeniami³⁾:

■ W momencie stagnacji czy recesji duże przedsiębiorstwa szukają możliwości zbytu również w małych segmentach rynkowych, które w czasach *boomu* nie były przedmiotem ich zainteresowania. MSP mogą wówczas bronić się tylko poprzez stosowanie odpowiednich barier wejścia na rynek (np. wysoka lojalność klientów dzięki osobistym kontaktom, wysokie koszty zmiany dostawcy, lepszy profil dostosowawczy niż duży konkurent).

■ W przypadku ekspansji średniego przedsiębiorstwa na rynku, poprzednia nisza staje się w miarę upływu czasu rynkiem skali. Przedsiębiorstwo zmuszone jest w tej sytuacji do podjęcia decyzji, czy jest w stanie sprostać warunkom nowej konkurencji, czy też skoncentruje się na poszukiwaniach nowych nisz rynkowych dla swoich produktów. Z problemem tym wiąże się również pytanie, czy przedsiębiorstwo chce podjąć ryzyko dalszej ekspansji do rangi dużego przedsiębiorstwa, czy też woli pozostać małe, ale o dużym stopniu elastyczności.

Przejrzystość struktur organizacyjnych

MSP koncentrują się w swojej działalności na niewielkiej liczbie produktów, których odbiorcami są najczęściej ściśle określone grupy konsumentów lub działają na ściśle określonych geograficznie rynkach. Ich struktury organizacyjne są dlatego bardziej spójne i przejrzyste niż w dużych przedsiębiorstwach. Zmiany w strukturze organizacyjnej w kierunku bardziej prostych

i przejrzystych rozwiązań umożliwiły np. niektórym firmom, po przekształceniu się z przedsiębiorstwa państwowego w spółkę, usprawnienie zarządzania, zwiększenie odpowiedzialności kadry kierowniczej za podejmowane decyzje oraz uaktywnienie działalności marketingowej na szerszą skalę⁴.

Przejrzystość i spójność struktur organizacyjnych pociąga za sobą określone konsekwencje:

■ Z jednej strony, zarządzanie MSP jest łatwiejsze niż w przypadku dużych firm: niewielka liczba szczebli kierowania, krótki przepływ informacji oraz brak anonimowości pracowników i funkcji rodzą mniej problemów koordynacyjnych i konfliktogennych.

■ Z drugiej jednak strony, z uwagi na wąski zakres działania (małe nisze), MSP są obciążone większym ryzykiem w przypadku zakłóceń otoczenia niż przedsiębiorstwa o dużej dywersyfikacji produkcji. Często tylko jedna błędna decyzja może doprowadzić przedsiębiorstwo do upadku.

Atmosfera pracy i osobowość przedsiębiorcy

Przebieg procesów pracy w MSP jest o wiele bardziej zdeterminowany przez osobiste stosunki i powiązania niż w dużym przedsiębiorstwie. Znajduje to swój wyraz zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Na rynku utrzymanie osobistych stosunków z klientami stanowi ważny atut w walce konkurencyjnej, zwłaszcza w branżach, gdzie różnice w asortymencie i cenie są minimalne. Klient czuje się lepiej obsłużony, gdy szef przedsiębiorstwa osobiście i indywidualnie nim się zajmuje niż w przypadku konfrontacji z pozabawioną osobowością organizacją zbytu.

Jednocześnie stosunki osobiste mogą wpływać pozytywnie na motywację i lojalność pracowników. Zrozumienie dla problemów pracowników ze strony szefa i często bezpośrednia współpraca z nim wpływają niewątpliwie na poprawę atmosfery pracy. Nie należy jednak przeceniać pozytywnej roli stosunków międzyludzkich. Z reguły bowiem właściciel firmy nie dysponuje dostateczną ilością czasu, by zajmować się problemami swoich pracowników.

Nie ulega jednak wątpliwości, że jednym z głównych źródeł sukcesu MSP jest postać samego właściciela/przedsiębiorcy i jego osobowość. Jego skłonność do podejmowania ryzyka, szybkość podejmowania decyzji, przedsiębiorczość, upór i konsekwencja w realizacji przyjętych celów przesądzają niejednokrotnie o losach przedsiębiorstwa.

Elastyczność i szybkość reakcji na zmiany otoczenia

Duża przejrzystość struktur organizacyjnych i dominacja personalnych powiązań prowadzi do większych możliwości przystosowawczych małych przedsiębiorstw. W stosunko-

wo krótkim czasie są one w stanie szybko reagować na wszelkie zmiany otoczenia, dostosowując się do zmieniających się gustów oraz potrzeb konsumentów i wykorzystać nową szansę na rynku.

Przykładem umiejętności dostosowania strategii rozwojowej przedsiębiorstwa do zmiennych warunków rynku mogą być małe firmy, wytwarzające wysokiej jakości oprogramowanie komputerowe. Wykorzystując zmiany koniunktury i dysponując dużą elastycznością działania niektóre z nich skierowały swoje środki finansowe w początkowym okresie transformacji do najbardziej zyskowych sfer działalności. Wewnętrzna wymienialność złotówki umożliwiła im uruchomienie w 1990 r. działalności handlowej w zakresie elektroniki użytkowej łącznie ze sprzętem komputerowym oraz dystrybucją aparatów telefonicznych i automatycznych sekretarek. Wychodząc naprzeciw zapotrzebowaniom klientów uruchomiono również serwis sprzętu będącego przedmiotem obrotu handlowego. Poszerzono obszar swego działania pod koniec 1990 r. wykorzystując niewielką niszę rynku krajowego, która wynikała z zapotrzebowania na specyficzny typ elektroniki, i uruchomiono produkcję modułów do telewizorów oraz ich montaż. Spadek rentowności działalności handlowej oraz wzrost zapotrzebowania banków na różnego rodzaju oprogramowanie komputerowe skłoniło następnie te przedsiębiorstwa do wypełnienia kolejnej luki na rynku *software* i rozwoju nowego rodzaju działalności, obejmującej tworzenie autorskiego oprogramowania dla niektórych sfer działalności bankowej⁵.

Innowacyjność

Niezwykle sprzyjające warunki do ujawniania się postaw innowacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach wynikają z bliskości rynku i znajomości konsumentów, szybszego przepływu informacji i przebiegu procesów decyzyjnych oraz mniejszego potencjału konfliktów. Z uwagi na niewielką skalę produkcji i indywidualizację konsumentów, małe przedsiębiorstwo zmuszone jest do poszukiwania ciągle nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, wprowadzania nowości technologicznych, bardziej efektywnego wykorzystania środków produkcji i siły roboczej.

W. Popławski przytacza wiele argumentów przemawiających za skuteczną adaptacją nowoczesnych technologii przez małe firmy. Do najważniejszych należą⁶:

- małe serie produkcyjne, przy których obrót kapitałem jest szybszy,
- inwestowanie w produkcję przynoszącą szybki zwrot kapitału, wyższą jakość,
- wyższa stabilność kierownictwa małego przedsiębiorstwa,
- bliższy kontakt całej załogi małej firmy z projektem adaptacji nowej technologii, wynikający z prostoty struktury organizacyjnej.

Obok niewątpliwej przewagi w zakresie wchłaniania i wykorzystywania innowacji mała firma narażona jest również na niebezpieczeństwa i przeskody. Należy do nich przede wszystkim niższy stopień przyswajania informacji i impulsów z zewnątrz oraz większa wrażliwość na niepowodzenie wywołana koniecznością kompleksowości *know-how*. Nie bez znaczenia jest też problem braku odpowiednich środków finansowych czy wyszkolonych pracowników.

Przedstawione atuty małego biznesu należy rozumieć przede wszystkim jako „ukryty potencjał” przedsiębiorstwa. Jego identyfikacja i systematyczna implementacja w ramach strategicznej koncepcji organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem zależy w dużej mierze od niego samego.

Wartości konkurencyjne przedsiębiorstwa określone zostają nie tylko na bazie jego pozytywnych stron. Również analiza słabości firmy może stać się pomocna w ustaleniu jej roli wobec konkurencji. Wśród **słabości małego biznesu** należy wymienić⁷⁾:

Ograniczony wpływ na rynek

Duże przedsiębiorstwa dysponują znacznie lepszą pozycją przetargową (siłą przebicia) w stosunku do swych nabywców, dostawców, pracowników, kredytodawców i innych grup interesów. Wynika to już z samej wielkości firmy i jej stopnia popularności. Niewielki stopień popularności małych i średnich przedsiębiorstw, który na pierwszy rzut oka wydaje się ich słabą stroną, może okazać się jednak korzystną cechą. Małe przedsiębiorstwa zwracają bowiem na siebie o wiele mniej uwagi niż duże firmy, mogą w związku z tym łatwiej zmieniać swoje strategie i eksperymentować niejako niezauważone przez konkurencję.

Nie można jednak pominąć faktu, że małe firmy o wiele bardziej niż duże obciążone są rosnącą falą rozmaitych aktów prawnych. Obciążenie to wynika przede wszystkim z niedostatecznych zasobów personalnych i finansowych.

Ograniczoność zasobów

Pole działania MSP wyznaczają ograniczone zasoby ludzkie i finansowe. Bariery finansowe uwidoczniają się przede wszystkim w trudnościach uzyskania kredytu, w braku dostępu do rynku kapitałowego i w malejących możliwościach samofinansowania. Trudności te występują nie tylko na etapie tworzenia przedsiębiorstwa powodując problemy z utrzymaniem płynności finansowej; również ustabilizowane średnie firmy walczą nieustannie z małym budżetem w dziedzinie marketingu, innowacji czy dalszego kształcenia personelu. Przyszłe plany ekspansji przedsiębiorstwa związane są więc często z podjęciem dużego ryzyka.

Ograniczoność zasobów rodzi pewien dylemat, charakterystyczny dla wielu firm prywatnych sektora produkcyjnego w Polsce. Sprostanie wymogom konkurencji zmusza przedsiębiorstwa do podnoszenia jakości wytwarzanych produktów, wzrostu wydajności pracy i większych nakładów inwestycyjnych. Brak własnych środków finansowych powoduje, że zaciągają one kredyty inwestycyjne umożliwiające podniesienie poziomu technologicznego produkcji i utrzymanie się na rynku. Spłata wysoko oprocentowanych kredytów oznacza jednak dla wielu małych firm ruinę finansową. Powstaje zatem sytuacja bez wyjścia. Zaniechanie inwestycji oznacza stopniowe wypadanie z rynku, finansowanie zaś z kredytów bankowych prowadzi do katastrofy finansowej. Część prywatnych firm produkcyjnych, które zaciągnęły kredyty na początku lat 90., uległa po kilku latach likwidacji⁸⁾.

Ograniczoność zasobów ludzkich dotyczy przede wszystkim pozyskania wykwalifikowanej kadry menedżerskiej, która z reguły znajduje lepsze warunki pracy i możliwości dalszego kształcenia w dużych zakładach. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w obliczu ogólnego braku wykwalifikowanych menedżerów na polskim rynku pracy.

W małych przedsiębiorstwach brak jest specjalistów, menedżer jest zmuszony do koncentrowania się na bieżących problemach firmy i rzadko może poświęcić swój czas na strategiczne myślenie i globalnie spojrzeć na firmę. Dylemat ten trafnie określił jeden z amerykańskich autorów: „*Planning is something to be done later, but later never comes*”⁹⁾.

Odmienne struktura kosztów

Wynikiem małej skali produkcji i ograniczonych możliwości wpływu na rynek małych przedsiębiorstw są wyższe koszty jednostkowe we wszystkich dziedzinach ich działalności. Duże przedsiębiorstwa mają możliwość rozłożenia swoich kosztów marketingu, rozwoju i wdrożeniowych, kosztów produkcyjnych i administracyjnych na dużą liczbę produktów. Z uwagi na lepszą pozycję przetargową i skalę zamówień, uzyskują na ogół lepsze rabaty od swoich poddostawców. W takich warunkach osiągnięcie regresji kosztów, uwarunkowanej wielkością przedsiębiorstwa, jest w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw mało realne. MSP charakteryzuje też większy udział kosztów osobowych w ogólnych kosztach przedsiębiorstwa.

Odmienność struktury kosztów MSP w stosunku do dużych firm nie musi jednak oznaczać ich słabości. Prawidłowa kontrola kosztów oraz realizacja dostosowanej do wielkości firmy strategii działania może zapewnić jej sukces na rynku. Doświadczenia niektórych małych firm zachodnich zdają się potwierdzać ten stan rzeczy. Warunkiem powodzenia strategii tych firm było oparcie jej na następujących działaniach¹⁰⁾:



- częste nowe produkty w segmentach o dużej rozpiętości cen,
- wysoka jakość produktów i specjalizacja w indywidualnych rozwiązaniach systemowych,
- wzmożona sprzedaż osobista na rynkach krajowych i zagranicznych oraz lepszy serwis,
- programy oszczędności kosztów,
- nowoczesne rozwiązania technologiczne.

W polskich warunkach realizacja podobnych strategii napotyka jednak na pewne trudności. Brak kapitału i doświadczeń personelu powoduje, że częste innowacje, ekspansja na rynki zagraniczne czy też stosowanie najnowszych technologii niejednokrotnie pozostają w sferze życzeń.

Kadra kierownicza

O sukcesie małych i średnich przedsiębiorstw decyduje niewątpliwie fachowe przygotowanie kadry kierowniczej, jej osobowość oraz strategiczna orientacja myślenia i działania. Nieumiejętne zarządzanie przedsiębiorstwem i prawie całkowita wyłączość patriarchalnych i autorytatywnych struktur organizacyjnych uniemożliwiają często w praktyce implementację odpowiednich technik kierowania.

Fachowość i zdecydowane działania kadry kierowniczej mogą stać się też źródłem sukcesu wielu firm o niewielkich rozmiarach. Na przekór pojawiającym się trudnościom, sceptycznym opiniom otoczenia i obawom należy konsekwentnie realizować podstawowe cele przedsiębiorstwa, wykorzystując przy tym odwagę i gotowość podjęcia ryzyka przez ludzi zajmujących kierownicze stanowiska, działając w myśl podstawowej zasady: wykorzystywać pojawiające się szanse w otoczeniu i eliminować zagrożenia.

Słabości struktury organizacyjnej

Problemy natury organizacyjnej wynikają częściowo z problematyki autokratycznego stylu kierowania oraz przyjęcia błędnej koncepcji kosztów przedsiębiorstwa. Do słabości struktury organizacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw należą:

- brak rozgraniczenia odpowiedzialności,
- niewystarczający stopień delegacji zadań,
- brak funkcji sztabowych, przygotowujących informacje w celu podjęcia właściwych decyzji,
- funkcjonalna orientacja struktur organizacyjnych.

Nowoczesne instrumenty w dziedzinie organizacji i zarządzania są w znacznie mniejszym stopniu wykorzystywane w małych przedsiębiorstwach niż w dużych. Dotyczy to głównie planów organizacyjnych czy technik kierowania (*management by exception, management by objectives etc.*). Przedsiębiorcy w małych firmach polegają głównie na swoim wyczuciu, intuicji i dotychczasowym doświadczeniu.

Problem planowania i informacji

Szybka i sprawna reakcja na zmiany zachodzące na rynku wymaga szeroko rozbudowanego systemu danych i wskaźników. Braki w procesie zdobywania i analizy informacji, wykorzystywanych później w podejmowaniu decyzji oraz słabości lub brak systemu sprawozdawczego w MSP pozwalającego na szybką ocenę aktualnej sytuacji, stanowią poważne zagrożenie dla elastyczności działania tych przedsiębiorstw.

Rzadko spotyka się w małych przedsiębiorstwach:

- konkretne wyobrażenia co do filozofii i celów przedsiębiorstwa,
- pisemnie sformułowane plany krótko- i średnioterminowe,
- instrumenty kontroli, jak: statystyka, analiza wskaźników ekonomicznych, analiza kosztów, itp.,
- wykorzystanie usług firm konsultingowych lub specjalnych badań.

Przyczyn znikomej aktywności małych przedsiębiorstw w dziedzinie planowania należy szukać między innymi we wzroście kosztów oraz w przeświadczeniu o braku korzyści z planowania swej działalności z uwagi na dużą zmienność otoczenia zewnętrznego oraz małą skalę produkcji.

Niewielkie wykorzystanie możliwości zdobycia informacji i metod planowania jest typowe zwłaszcza dla tych przedsiębiorstw, które mogłyby odnieść z tego największe korzyści. Wiele badań firm zachodnich potwierdza, że małe firmy odnoszące sukcesy na rynku w większym stopniu korzystają z metod planowania i wykorzystują więcej informacji niż przeciętne przedsiębiorstwa. Nie można jednak mówić tu o zależności między stopniem wykorzystania metod planowania i informacji a wzrostem zysku. Możliwe są bowiem sytuacje, gdzie właśnie wzmożone planowanie i zbieranie informacji hamują zdolność operatywnego działania, ograniczając w ten sposób efektywność działania.¹¹⁾

Marketing

Orientacja marketingowa – rozumiana tutaj jako systematyczne stosowanie instrumentów marketingu – rzadko jest udziałem małych i średnich przedsiębiorstw. Wyrazem tego jest między innymi budowa struktury organizacyjnej tych przedsiębiorstw, w której brak jest często samodzielnego działu marketingu. Funkcje te najczęściej przejmują sam właściciel lub inny dział. Istnienie odrębnej komórki marketingowej koreluje przy tym, zdaniem H. Fretera, z innymi cechami, jak¹²⁾:

- prowadzenie długoterminowego planowania marketingowego,
- uzyskanie i opracowanie informacji,
- poszukiwanie luk rynkowych i wprowadzanie nowych produktów na rynek,

- mniejsza zależność od konkurencji cenowej,
- znaczenie reklamy i promocji.

Specyfika polskich warunków przejawia się w tym, że zagadnienia marketingowej orientacji przedsiębiorstwa, stosowanie na szerszą skalę nowoczesnych instrumentów marketingowych czy tworzenie samodzielnych jednostek organizacyjnych w strukturze przedsiębiorstwa dopiero od niedawna znalazły się w centrum zainteresowania polskich firm, w tym również MSP. Należy przy tym podkreślić, iż samo przemianowanie dotychczasowego działu zbytu w dział marketingu czy tworzenie nowych stanowisk marketingowych nie oznacza jeszcze stworzenia marketingowej koncepcji działania przedsiębiorstwa na rynku.

Koncepcja ta, a wraz z nią „wartości konkurencyjne przedsiębiorstw, powstają w złożonym procesie tworzenia filozofii przedsiębiorstwa, określania celów i zamierzeń oraz ich osiągania dzięki twórczemu zaangażowaniu pracowników, sprawnej organizacji i efektywnego zarządzania”¹³⁾.

W praktyce niewielka tylko część małych i średnich przedsiębiorstw potrafi odpowiednio wykorzystać swoje mocne strony i utrzymać je przez dłuższy czas na wysokim, konkurencyjnym poziomie. A przecież zorientowanie na konsumenta, innowacyjność i elastyczność działania to bezsprzeczne atuty small businessu, których wykorzystanie w twardej walce konkurencyjnej o przetrwanie na rynku może przynieść wymierne efekty. Dlatego tak ważne wydaje się najpierw poznanie własnych mocnych i słabych stron, aby na podstawie wyłonionych atutów przedsiębiorstwa, w zestawieniu ich z oceną szans i zagrożeń otoczenia, dokonać wyboru

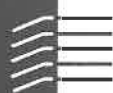
odpowiedniej strategii działania zapewniającej sukces na rynku.

Ewa Mroczek

PRZYPISY

- ¹⁾ Szerzej patrz: S. SEIBERT, *Strategische Erfolgsfaktoren in mittleren Unternehmen*, Frankfurt a.M. 1987, s. 25–52; H. KNEBEL, *Der Schlüssel zum Erfolg mittelständischer Unternehmen*, [w:] „Management Heute”, nr 6/1988, s. 5–9.
- ²⁾ Por. S. SEIBERT, op. cit., s. 25–26.
- ³⁾ Ibidem, s. 27.
- ⁴⁾ Szerzej patrz, M. CIURLA, M. HOPEJ, *Przedsiębiorstwo jako służba*, [w:] „Przegląd Organizacji”, nr 6/1991, s. 8–9.
- ⁵⁾ Por. J. LIS, K. OPAWSKI, B. PIASECKI, A. ROGUT, *Prawne i pozaprawne bariery powstawania i funkcjonowania małych i średnich firm*, Uniwersytet Łódzki, Warszawa 1991.
- ⁶⁾ Por. W. POPLAWSKI, *Szansa małych przedsiębiorstw w przemysłach wysokiej techniki*, [w:] „EiOP”, nr 4/1994, s. 14–15.
- ⁷⁾ Szerzej patrz: S. SEIBERT, op. cit., s. 27 i następne; H. KNEBEL, op. cit.; A. NOWAK, A. RUTKOWSKI, P. SOK, *Małe przedsiębiorstwo – bariery rozwoju*, [w:] „Przegląd Organizacji”, nr 5/1991, s. 11.
- ⁸⁾ Szerzej patrz: M. GRABOWSKI, P. KULAWCZUK, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce*, „Transformacja ekonomiczna” nr 25, IBnGR, Gdańsk 1992, s. 109–115.
- ⁹⁾ Por. A. GROSS, *Meeting the Competition of Giants*, „Harvard Business Review”, May–June 1967, s. 173 i następne, cyt. za S. SEIBERT, op. cit., s. 30.
- ¹⁰⁾ Por. R. HUPE, *Die Muntermacher vom Mittelstand*, „Manager Magazin”, nr 12/1984, s. 182.
- ¹¹⁾ Por. KROFBERGER, *Strategisches Management in Mittelbetrieben, Anforderungen – Einsatzbedingungen – Entwicklungsmöglichkeiten*, Linz 1984, s. 570 ff.
- ¹²⁾ Por. H. FRETER, *Mittelbetriebsmarketing ausgeleuchtet*, „Abatzwirtschaft”, nr 5/1982, s. 82.
- ¹³⁾ Por. T. SZTUCKI, *Marketing*, Warszawa 1992, s. 164.

Autorka jest pracownikiem naukowym (stopień doktora) w Zentrum fuer Europäische Wirtschaftsforschung w Mannheim.



OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO



Oferuje seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo w obszarach:

- controlling,
- marketing,
- finanse,
- zarządzanie jakością,
- zarządzanie środowiskowe (ISO 14001),
- zarządzanie personelem,
- psychologia zarządzania,
- logistyka,
- gry strategiczne,
- filmy szkoleniowe BHP i promocyjne.

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego
80-237 Gdańsk ul. Uphagena 27
tel: (0-58) 341-02-22, 346-12-29, fax: 341-13-85
e-mail: oditk@gdansk.cnt.pl

Bogusław Fries

Czy sieci komputerowe są bezbronne?

Najprostszą metodą ochrony sieci komputerowej jest jej fizyczna izolacja. Wystarczy zablokować wszystkie połączenia z innymi sieciami poprzez złącza lokalne oraz nie udostępniać połączeń modemowych a wówczas nikt z zewnątrz nie będzie miał dostępu do zasobów komputerowych firmy, chyba że dokona fizycznego włamania do jej pomieszczeń. Choć w tym podejściu nie uwzględnia się zupełnie faktu, że szkody może wyrządzić osoba z wewnątrz firmy, to jednak metoda takiego zabezpieczenia jest ciągle stosowana. W wielu przypadkach jest to wciąż najlepsze rozwiązanie problemu zabezpieczeń. Jednak tego rodzaju podejście musi się zmienić. Konieczność kontaktu z innymi instytucjami wymusza dopuszczenie transmisji poprzez nie chroniony obszar. Szczególnie wiąże się to z dostępem do ogromnie już popularnej sieci INTERNET. Tym samym coraz trudniej utrzymać firmę w izolacji od świata zewnętrznego i pojawił się problem bezpieczeństwa. Najbardziej efektywną drogą do uniknięcia zagrożeń pochodzących z sieci jest stosowanie zapór sieciowych zwanych *firewallami*. O jakie zagrożenia chodzi? Oprócz oczywistej groźby utraty lub ujawnienia zgromadzonych danych, poważną groźbą staje się destabilizacja działania systemu prowadząca do zaprzestania realizowania usług systemu, pomimo ich pozornej dostępności. Bardzo dobrym przykładem takiej groźby jest blokowanie kont legalnych użytkowników systemu przez osoby dokonujące wielokrotnego zgłaszania się do systemu z nieprawidłowym hasłem.

Firewall koncepcyjnie składa się z dedykowanego komputera, który tworzy barierę bezpieczeństwa pomiędzy wewnętrzną siecią organizacji, zwaną środowiskiem chronionym, a całą siecią zewnętrzną. *Firewall* dokonuje sprawdzenia całej przycho-dzącej i wychodzącej informacji, zezwalając jedynie na ruch autoryzowany. W bardziej złożonych sytuacjach stosuje się całe układy *firewalli* chroniących sieć wewnętrzną z różnych kierunków. Podstawą jednak podjęcia decyzji o zastosowaniu *firewalla* jest świadomość, na czym właściwie polegają zagrożenia sieciowe. Niniejszy artykuł ma odpowiedzieć na to pytanie oraz na kolejne – czy jest to skuteczna ochrona sieci.

Wybrane zagadnienia związane z protokołem TCP/IP

Protokół przekazu TCP/IP jest obecnie podstawą większości rozwiązań sieciowych. To dzięki jego wyjątkowej elastyczności powstała największa na świecie sieć komputerowa INTERNET. Rzetelna wiedza na jego temat jest konieczna do realizacji zadań związanych z bezpieczeństwem systemu. Pozostaje otwarte pytanie, czy protokół TCP/IP jest protokołem bezpiecznym. Niewątpliwie w okresie, w którym powstawał, czyli ponad 30 lat temu, był bezpieczny. Obecnie, wraz z rozwojem technik sieciowych, a przede wszystkim z uwagi na powstanie sieci INTERNET, stał się głównym celem ataku intruzów zwanych popularnie *hackerami*. Nie oznacza to jednak, że protokół sam w sobie jest niebezpieczny.

W tym punkcie zostaną przedstawione wybrane pojęcia protokołu TCP/IP związane z zagadnieniem ochrony przed próbą ingerencji z zewnątrz. Warto wspomnieć, że finalizowane są prace nad ulepszoną wersją sposobu adresacji w tym protokole – IPv6.

W sieciach połączenia między *hostami*¹⁾ są realizowane przez stosowanie mediów komunikacyjnych – lokalnych sieci lub sieci rozległych. Każdemu interfejsowi, jaki komputer ma w sieci, jest przypisywany unikalny 32-bitowy adres (w IPv6 przewiduje się 128 bitów na adres). Adresy są tradycyjnie przedstawiane w postaci czterech liczb dziesiętnych oddzielonych kropkami. Adresy takie noszą nazwę – adres IP. Każda liczba przyjmuje wartość z zakresu 0-255. Każdy adres składa się z dwóch części – części adresu *hosta* i części adresu podsieci, do której przypisany jest ten *host*. Mimo pozornej złożoności adresowania, w sieciach *hosty* mogą łatwo przekazywać sobie wiadomości. Aby wysłać pakiet w sieć, *host* nadaje mu adres odbiorcy i przekazuje pakiet do ustalonego w sieci *hosta* zwanego bramką (ang. *gateway*). Jeśli bramka zajmuje się podejmowaniem decyzji o tym, gdzie pakiet ma być przesłany dalej, jest ona *routerem*. *Router* zajmuje się wysyłaniem pakietów do miejsca docelowego lub przekazywaniem pakietu do bramki, która jest o jeden stopień bliżej *hosta* docelowego. Można wymienić cztery rodzaje pakietów IP [5]:

- ICMP (Internet Control Message Protocol).
- TCP (Transmission Control Protocol).
- UDP (User Datagram Protocol).
- IGMP (Internet Group Message Protocol).

Protokół ICMP

Ten protokół jest używany do operacji niskiego poziomu – na przykład do raportowania o stanie sieci, o błędach generowanych przez datagramy i wymiany informacji o ruchu w sieci. Każdy pakiet tego protokołu, w zależności od wykonywanej funkcji, posiada specyficzny format sygnalizowany w nagłówku. Najczęściej stosowany jest format typu 0 – ICMP *Echo Request* wymuszający odpowiedź od odbiorcy, co służy do testowania poprawności połączeń sieciowych. W protokole tym istnieją trzy formaty: 3 – Destination Unreachable, 4 – Source Quench oraz 5 – Redirect²⁾, za pomocą których intruz, odpowiednio preparując pakiety ICMP, może przekierować ruch sieciowy w fałszywym kierunku i uniemożliwić działanie systemu. Ochrona przed takim atakiem polega na zablokowaniu tych formatów w zaporze. Często administratorzy systemu wręcz blokują cały protokół ICMP.

Protokół TCP

Protokół TCP umożliwia nawiązywanie niezawodnych i uporządkowanych dwukierunkowych połączeń strumieniowych między dwoma programami, które działają na dwóch różnych *hostach*. Określenie „niezawodny” oznacza, że w protokole gwarantowane jest, iż każdy wysłany pakiet trafi do miejsca docelowego (lub pojawi się informacja zwrotna o tym, że połączenie nie zostało zrealizowane albo przerwane) i że informacja przyjdzie we właściwej kolejności. Każde połączenie TCP jest połączone z obu stron do odpowiedniego *portu*. *Porty* są identyfikowane za pomocą 16-bitowego numeru. W ten sposób każde połączenie między dwoma *hostami* określają cztery liczby³⁾:

- Adres IP nadawcy
- Numer portu nadawcy
- Adres IP odbiorcy
- Numer portu odbiorcy

Pełna lista *portów* wraz z przypisanymi usługami jest dostępna w dokumentacji każdego *serwera*⁴⁾. Administrator musi dokładnie wiedzieć, które *porty* są aktywne w administrowanym przez niego *serwerze*. Właśnie ograniczanie dostępu do poszczególnych *portów* jest podstawową funkcją wszystkich zapór.

Protokół UDP

User Datagram Protocol służy do przesyłania pakietów między dwoma *hostami*. Nie jest on niezawodny, co oznacza, że nie gwarantuje on, iż pakiet

wysłany będzie dostarczony. Zaletą UDP jest to, że dane przesyłane za jego pomocą są opatrywane mniejszą liczbą nadmiarowych informacji niż w przypadku TCP. Mniejsza nadmiarowość pozwala na przesyłanie większej liczby informacji – nawet do 10 razy – w stosunku do TCP. UDP jest stosowany głównie tam, gdzie niedostarczenie pojedynczego pakietu nie wpłynie negatywnie na działanie całego systemu. UDP jest używany do rozsyłania takiej samej informacji wszystkim *hostom* (na ten sam numer *portu*). Poniżej podane są przykłady typowych usług UDP:

- Domain Name Service (DNS) jest usługą sieciową przyporządkowującą adresom IP – adresy symboliczne oraz adresom symbolicznym – adresy IP. DNS jest zorganizowany w sposób hierarchiczny. Każdy *serwer* DNS (za wyjątkiem *serwera głównego*) obsługuje swoją bazę danych adresów, sam zaś jest opisany w *serwerze nadrzędnym*. Specyfika DNS polega na tym, że dopuszcza on czasowe przechowywanie odpowiedzi na zapytania w pamięci komputerów, które te zapytania wysłały. Oznacza to, że dopuszczalna jest zawsze niejednoznaczność takich adresów w sytuacji, gdy w bazie DNS nastąpiła zmiany. Ukryte jest tu poważne niebezpieczeństwo polegające na postawieniu fałszywych odpowiedzi i kierowaniu poprawnych zapytań w fałszywe miejsce.

- Trivial File Transfer Protocol (TFTP) służy do szybkiego przesyłania zbiorów. Zwykle jest stosowany do konfigurowania zdalnie sprzętu telekomunikacyjnego lub do startowania bezdyskowych stacji roboczych. Protokół ten uchodzi za bardzo niebezpieczny. Jeśli jest on aktywny, każdy użytkownik może się do niego odwołać. W celu zabezpieczenia się przed takim zjawiskiem, przy jednocześnie uruchomionej pożądanej funkcji, w zaporach sieciowych uruchamia się specjalną, zmodyfikowaną wersję tego protokołu.

- Simple Network Management Protocol (SNMP) – służy do zarządzania siecią. Za jego pomocą można uruchomić dynamiczny podgląd stanu sieci, uzyskać dane statystyczne o ruchu oraz – co jest niebezpieczne – wykonywać instrukcje sterujące dla zdalnych urządzeń sieciowych. Zapora sieciowa często posiada specjalnie przygotowane oprogramowanie wykonujące bezpiecznie funkcje zarządzające SNMP.

- Routing Internet Protocol (RIP) jest używany przez *routery*. RIP odbiera informacje o marszrutach z poszczególnych *interfejsów*⁵⁾ i zapisuje w swoich tablicach. Intencją stworzenia tego protokołu było stworzenie samouczących się sieci. Korzystanie z RIP w połączeniach z siecią zewnętrzną może być niebezpieczne. RIP bowiem przyjmuje za dobrą monetę każdą informację przekazaną przez sieć, nawet informacje zafałszowane. W przypadku stosowania zapór sieciowych, RIP jest zawsze zablokowany.



Protokół IGMP

Protokół ten jest używany do sterowania rozsyłaniem grupowym (*multicasting*), tj. procesem kierowania pakietów do wielu *hostów* jednocześnie. Rozsyłanie grupowe jest na przykład podstawą budowy multimedialnego INTERNETU MBONE. Ze względu na stosunkowo rzadkie stosowanie tego protokołu w sieciach ogólnodostępnych, w tym artykule nie będzie on szczegółowo omawiany.

Zapory sieciowe – Firewall

Zapory umożliwiają utworzenie konfiguracji, w której następuje izolacja sieci wewnętrznej firmy od sieci zewnętrznej. Udośćpnia ona mechanizm kontroli ilości i rodzaju ruchu sieciowego między obiema sieciami. Termin *firewall* pochodzi z terminologii budowlanej i oznacza zaporę przeciwpożarową. Podobna jest filozofia ochrony lokalnej sieci przed intruzami. Zapora sieciowa używana wewnątrz firmy może minimalizować ilość strat.

Aby postawić zaporę, należy najpierw określić, jakie rodzaje danych mają być przez nią przepuszczane, a jakie nie. Nazywa się to definiowaniem polityki zapory. Najbardziej popularna wśród dostawców jest polityka domyślnego powstrzymywania. Polega ona na określeniu protokołów, które będą mogły przechodzić przez zaporę, a także *hostów*, które będą mogły przesyłać przez nią dane i z którymi komputery wewnątrz sieci będą mogły się kontaktować. Wszystko, co nie jest objęte definicjami, zostanie powstrzymane przez zaporę.

Zapory są częścią ochrony „w głąb” instytucji i jej systemu. Pomysł polega na zbudowaniu kilku poziomów zabezpieczeń między siecią wewnętrzną a zewnętrzną. Zapora może być wówczas stosowana do wielu celów, także innych niż kontrolowanie dostępu. Na przykład do:

- blokowania dostępu określonym użytkownikom do wybranych *serwerów* i usług;
- monitorowania komunikacji między sieciami wewnętrzną i zewnętrzną; można za jej pomocą rejestrować punkty końcowe połączeń i ilość danych przesyłanych przez połączenia między firmą a światem zewnętrznym;
- podsłuchiwanie i rejestrowania całej komunikacji między sieciami;
- jeśli firma ma dwa lub więcej oddziały korzystające z zapór, mogą one służyć do automatycznego szyfrowania i deszyfrowania pakietów przesyłanych przez sieć WAN⁶⁾; takie działanie jest często nazywane prywatną siecią wirtualną – VPN, jednak taki system jest wciąż narażony na możliwość przeprowadzenia analizy ruchu sieciowego i ataki przez uniemożliwienie działania.

Każda zapora składa się z dwóch rodzajów komponentów:

- filtr – służy do ograniczania przepływu pakietów

między sieciami i jest najczęściej zlokalizowany w osobnym urządzeniu sieciowym,

- *gateway* – (inaczej brama) stanowi zestaw odpowiednio skonstruowanych programów, które odpowiadają za połączenia przychodzące z sieci zewnętrznej i odpowiednio je obsługują; w bramie mogą działać następujące rodzaje programów:

- ▲ *Serwery Proxy* – programy, które występują w roli innego komputera. Program taki jest odpowiedzialny za przetransportowanie pakietu z sieci wewnętrznej lub odwrotnie,

- ▲ Serwisy sieci – specjalnie zapisane oprogramowanie umożliwiające realizowanie niektórych usług sieciowych, na przykład *serwer* poczty elektronicznej.

Interesujący jest zwłaszcza mechanizm *Proxy*. Zapora, realizując ten mechanizm, przechwytuje pakiety i, odpowiednio preparując nagłówek, przekazuje je w głąb sieci. Operacja ta jest oczywiście poprzedzona weryfikacją, czy dany pakiet w ogóle może trafić w głąb sieci. Kluczowe w mechanizmie *Proxy* jest to, że zapora sieciowa całkowicie ukrywa wewnętrzną strukturę sieci przed zewnętrznymi użytkownikami. Jeśli jednak konieczny jest dostęp z zewnątrz do *hosta* wewnątrz sieci, wówczas adres tego *hosta* jest przypisywany zewnętrznemu *interfejsowi* zapory. Dzięki mechanizmowi *Proxy*, zapora przeprowadza pakiet modyfikując mu nagłówek. W ten sposób sieć zewnętrzna nie ma kontaktu z siecią wewnętrzną, a dozwolone kontakty odbywają się przez pośredników.

Filtrowanie pakietów

Prostą zaporę można zbudować używając filtr. Filtry są najczęściej stosowane w *routerach* sprzętowych i służą do blokowania pewnych rodzajów usług TCP i UDP. Programowanie filtru jest stosunkowo proste. Należy:

- zablokować wszystkie pakiety nie używanych usług,
- zablokować wszystkie pakiety, które mają ustawioną opcję *source routing*,
- zezwalać na połączenie TCP przychodzące z określonych *serwerów* sieciowych i blokować pozostałe,
- warunkowo zezwalać komputerom z sieci wewnętrznej firmy na inicjowanie połączeń na zewnątrz do dowolnego (lub wybranych) komputera w sieci zewnętrznej.

Filtrowanie pakietów ma zalety:

- jest proste i tanie; większość posiadaczy *routerów* jest w stanie zbudować dobry filtr na jego bazie;
- jest elastyczne; jeśli w trakcie eksploatacji administrator sieci postanowi zablokować daną podsieć lub klasę usług, wykonuje on tylko prostą modyfikację konfiguracji routera.

Filtrowanie pakietów ma również wady:

- filtry nie mają najczęściej zbyt rozbudowanego systemu rejestrowania ruchu przechodzącego przez

zaporę, prób włamań, czy też udzielania użytkownikom różnego rodzaju dostępu; jednym z kryteriów oceny dobrego routera jest jego możliwość prowadzenia zapisu za pomocą dziennika zdarzeń *syslog*;

- zasady filtrowania mogą być tak złożone, że trudno będzie stwierdzić, czy są prawidłowo określone;
- nie ma innego sposobu na przetestowanie filtra, niż przeprowadzanie eksperymentów, które mogą być problematyczne;
- nie ma prostej metody stwierdzenia, czy zabezpieczenia routera zostały złamane. W tym celu musiałaby istnieć prosta metoda sprawdzenia tabel konfiguracji routera;
- niektóre routery mogą być konfigurowane zdalnie bez ostrzeżenia. Oznacza to, że odgadnięcie hasła wejścia do sieci może spowodować nawet zniszczenie całej sieci;
- nie ma zabezpieczenia przed zawartością pewnych połączeń, takich jak poczta lub usługi FTP.

Planowanie konfiguracji zapory

Przed rozpoczęciem budowy zapory należy znać precyzyjne odpowiedzi na poniższe pytania:

- co chronić? jeśli ochronie mają podlegać dwa lub trzy komputery, zastosowanie zapory sieciowej jest zupełnie nieefektywne; lepsze jest stosowanie zabezpieczeń w tych komputerach,
- czy stosować mechanizm audytu?
- ile wynosi budżet na to przedsięwzięcie?
- czy wystarczy proste filtrowanie? jeśli filtrowanie jest niewystarczające, to czy wystarczy brama?
- czy zezwalać na przychodzące połączenia typu *telnet*? jeśli tak, to weryfikować autentyczność inicjujących je stron; jak chronić się przed podsłuchem haseł?
- jak nakłonić użytkowników do przestrzegania zasad bezpieczeństwa?

Konfigurowanie filtra

Filtr jest mostem między siecią wewnętrzną a zewnętrzną. Nie powinien on przepuszczać pakietów między dwiema sieciami, z wyjątkiem takich, które mają na to wyraźne zezwolenie. Najlepiej filtr tak skonfigurować, aby przepuszczał tylko takie pakiety, które mają zapisany jako adres źródłowy bądź docelowy adres bramy. Można jeszcze bardziej ograniczyć ruch poprzez nakazanie filtrowi przepuszczania pakietów jedynie określonych protokołów.

Filtr może zostać zrealizowany na jednym z dwóch typów urządzeń:

- router sprzętowy
- standardowy komputer pracujący pod kontrolą systemu UNIX z minimum dwoma interfejsami sieciowymi – na takim komputerze nie może być skonfigurowany *routing* ani statyczny, ani dynamiczny (RIP)⁸⁾.

Oprogramowanie filtra powinno dokładnie badać

wszystkie opcje zawarte w nagłówku każdego pakietu. Takie opcje, jak *IP forwarding*, *fragmentacja i rejestracja trasy*⁹⁾ powinny być świadomie dopuszczone. Natomiast inne opcje, takie jak *source routing* powinny być zawsze zabronione. Pakiety, które używają tych opcji, powinny być blokowane. Filtr powinien sprawdzać adresy zwrotne (źródłowe) pakietów. Pakiety z sieci zewnętrznej nie powinny mieć ustawionych adresów zwrotnych na wartości odpowiadające adresom sieci wewnętrznej. Nie powinny też być adresami rozsyłania (*broadcast*) ani rozsyłania grupowego (*multicast*). W przeciwnym razie intruz będzie mógł spreparować pakiet wyglądający normalnie z punktu widzenia filtra i aplikacji sieciowych sieci wewnętrznej. W zasadzie administrowanie z sieci powinno być dla routera zabronione. Router jest konfigurowany stosunkowo rzadko. Z tego też powodu można zbudować specjalne stanowisko do jego konfigurowania oparte na terminalu alfanumerycznym. Z drugiej strony, udostępnianie możliwości administrowania poprzez sieć otwiera furtkę na próby włamań.

Należy na koniec zwrócić uwagę na fakt, że im dłuższa i bardziej skomplikowana jest lista kontroli dostępu, tym wolniejszy jest *routing*.

Konfigurowanie bramy

Brama stanowi istotne uzupełnienie zapory. Filtr powoduje, że cała komunikacja pomiędzy siecią wewnętrzną a zewnętrzną odbywa się przez bramę. Powinna ona być zbudowana na bazie specjalnie spreparowanego systemu operacyjnego. W systemie nie może się znajdować na przykład kompilator, nie może być żadnych kont użytkowników. Większość starań związanych z bezpieczeństwem koncentruje się na konfiguracji i utrzymaniu bramy. Najczęściej na komputerze tym zainstalowany jest serwer poczty, serwer grup dyskusyjnych i serwer usługi FTP. Wraz z serwerem poczty najczęściej jest też skonfigurowany serwer nazw DNS tak przygotowany, żeby poczta przychodząca trafiła wyłącznie do bramy.

Poczta wysyłana z sieci wewnętrznej przechodzi wyłącznie przez bramę. Serwer pocztowy modyfikuje wszystkie pola adresowe wypełnione przez użytkownika w taki sposób, żeby nie zawierały adresów komputerów sieci wewnętrznej.

Brama powinna być konfigurowana wyłącznie z konsoli głównej komputera. Dopuszczalne jest konfigurowanie bramy z sieci wewnętrznej po przeprowadzeniu pełnej autentykacji¹⁰⁾ za pomocą silnych procedur kryptograficznych.

Wirtualne¹¹⁾ sieci prywatne

Sieć może być wrażliwa na podsłuch, tj. na przechwytywanie informacji przez osobę nieuprawnioną. Wysyłanie informacji na zewnątrz zapory do innej lokalizacji jest działaniem podobnym do prze-



syłania nie zaklejonej koperty z ważną informacją poprzez firmę kurierską. Nadawca jest zmuszony do zawierzenia kurierowi, że nie przeczyta ani nie ukradnie informacji. Aby pokonać to niebezpieczeństwo, organizacja IETF¹²⁾ stworzyła standard zabezpieczania danych przekazywanych przez nie zabezpieczone środowisko. Standard ten nosi nazwę IPsec (*Internet protocol security*). IPsec, ogólnie mówiąc, dokonuje szyfrowania danych przed ich wysłaniem do środowiska nie zabezpieczonego. Technologia wirtualnych sieci prywatnych (VPN) jest powszechnie stosowaną realizacją tego standardu. Składa się ona z dwóch połączonych komponentów – szyfrowania i autentykacji. Szyfrowanie polega tu na zastąpieniu oryginalnego tekstu trudnym do złamania szyfrogramem. Stosowane są bardzo silne algorytmy, do których można zaliczyć potrójny DES¹³⁾. Autentykacja polega z kolei na zabezpieczeniu informacji przed podrobieniem lub przed jej sfałszowaniem. W tym celu dokonuje się dwóch sprawdzeń:

- czy informacja nie została zmodyfikowana podczas transmisji,
- czy nadawca (użytkownik, a nawet konkretna stacja robocza) jest faktycznie tym, za kogo się podaje.

VPN pracuje w dwóch trybach. W pierwszym, tzw. trybie transportowym, jedynie zawarta w pakiecie informacja jest szyfrowana, natomiast nagłówki jest przekazywany w formie oryginalnej. W drugim trybie, zwanym trybem tunelowym, także nagłówki jest szyfrowany. Dzięki takiemu rozwiązaniu intruz nie będzie w stanie nie tylko odczytać informacji, ale również ustalić, kto był jej nadawcą i odbiorcą.

VPN może stać się bezpiecznym narzędziem do tworzenia systemów, w których przekazywane są dane finansowe lub personalne.

Zastosowanie zapór sieciowych

Jedną z najistotniejszych, wymaganych cech większości systemów informatycznych jest ich niezawodność. Dbałość o nią polega przede wszystkim na eliminowaniu potencjalnych zagrożeń. Z tego też powodu powszechną praktyką jest stosowanie w każdym podsystemie rozwiązań nadmiarowych. Praktycznie każdy element systemu ma swój aktywny element zapasowy. Dotyczy to zarówno systemów komputerowych, jak też wszystkich elementów sieciowych. W szczególności każde połączenie ma swój zapasowy odpowiednik. W sytuacji, gdy stosowanie zapór sieciowych jest niezbędne do utrzymania odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa, pojawia się dodatkowy problem związany z zachowaniem zasady nadmiarowości. Zapora, jak każde urządzenie, może ulec awarii. Ponieważ struktura sieci wewnętrznej nie przystaje do sieci zewnętrznej, taka awaria powoduje zatrzymanie całej transmisji. Odłączenie zapory, bez rekonfiguracji

wszystkich urządzeń w sieci wewnętrznej, jest niemożliwe. Dobrym sposobem, choć kosztownym, jest stosowanie zapór typu *fault tolerant*¹⁴⁾, co polega na zastosowaniu zdwojonego zestawu, automatycznie rekonfigurującego się w przypadku awarii.

W większych systemach dużo większego znaczenia nabiera sieć teletransmisji danych. Wszystkie połączenia odbywają się przez publiczną sieć wymiany informacji cyfrowej Frame Relay, X.25 lub sieć łączności satelitarnej. Również w tym przypadku musi zostać spełniona zasada pełnej redundancji. Teoretycznie, najprostszym rozwiązaniem byłoby zastosowanie zapór sieciowych broniących każdego fragmentu sieci przed atakiem z każdej z możliwych stron. Jednak tego rodzaju podejście ma wiele wad i w dodatku również nie daje pełnego bezpieczeństwa. Do wad tych należą: wysoki koszt, skomplikowana administracja zaporami, duża potencjalna zawodność systemu związana z liczbą zastosowanych zapór.

Z podanych powodów wynika, że konstrukcja ciągu zapór w systemie musi być tak starannie przemyślana, aby system był niezawodny.

Boğusław Fries

PRZYPISY

- ¹⁾ Host – komputer zainstalowany w sieci, do której podłączony jest przez odpowiednie łącze.
- ²⁾ Echo Request – żądanie odpowiedzi, Destination Unreachable – adresat niedostępny, Source Quench – nasycenie źródła, Redirect – zmień trasę.
- ³⁾ Taka czwórka nosi nazwę gniazda (*Socket*).
- ⁴⁾ Serwer – komputer nadzorujący pracę systemu.
- ⁵⁾ Interfejs – moduł pośredniczący między dwoma standardami informatycznymi.
- ⁶⁾ WAN – Wide Area Network – rozległa sieć komputerowa. Jej hosty są w geograficznie oddalonych miejscach.
- ⁷⁾ *Telnet* – połączenie ze zdalnym systemem w trybie terminalowym. W tym trybie uzyskuje się obraz konsoli na zdalnym hoście.
- ⁸⁾ *Routing* – marszrutowanie. Określanie drogi dla pakietów za pomocą przygotowanych w procesie konfiguracji tablic – routing statyczny; określanie drogi za pomocą wyuczonych w czasie pracy informacji – routing dynamiczny.
- ⁹⁾ *Forwarding*, fragmentacja, rejestracja, *source routing* – pojęcia odnoszące się do technik wykonywania marszrutowania.
- ¹⁰⁾ Autentykacja jest procesem uwierzytelniania stron wymiany informacji. Najczęściej uznaje się za wiarygodnego odbiorcę (na przykład zdalny system). W każdym przypadku autentykacji wymaga się od strony nawiązującej połączenie.
- ¹¹⁾ Wirtualna sieć – odrębnie zarządzana podsieć.
- ¹²⁾ IETF – Internet Engineering Task Force, organizacja zajmująca się tworzeniem standardów ochrony informacji przekazywanej przez Internet.
- ¹³⁾ Potrójny DES – amerykański algorytm szyfrowania informacji trzema różnymi kluczami. W ten sposób łączna długość klucza wynosi 192. Stosując nawet najszybsze komputery na świecie nie jest możliwe w sensownym czasie odszyfrowanie bez znajomości klucza.
- ¹⁴⁾ *Fault tolerant* – odporność na awarie. Najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest duplikowanie poszczególnych części sprzętu – zasilacze, dyski, interfejsy sieciowe, procesory, a nawet lokalizacje urządzeń.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Secure Computing – BorderWare Firewall v.5.0 – dokumentacja dołączona do oprogramowania. Rok wydania – 1998.
- [2] GARFINKEL SIMSON, SPAFFORD GENE, *Practical Unix and Internet Security*, O'Reilly & Associates Inc. 1996 USA.
- [3] SCHNEIER BRUCE, *Kryptografia dla praktyków*, WNT Warszawa 1995.
- [4] STEVENS RICHARD, *Unix Network Programming*, Prentice Hall 1990.

Autor jest absolwentem Wydziału Matematyki, Mechaniki i Informatyki Uniwersytetu Warszawskiego, doradcą w zakresie bezpieczeństwa informatycznego w Krajowym Biurze Wyborczym, głównym specjalistą ds. Bezpieczeństwa Informatycznego na Giełdzie Papierów Wartościowych.

*Praca zbiorowa pod redakcją
Marii Romanowskiej, Michała Trockiego, Bogdana Wawrzyniaka*

Grupy kapitałowe w Polsce

Difin, Warszawa 1998

Pomysł przygotowania książki na temat grup kapitałowych w Polsce powstał jako wynik dyskusji środowisk naukowych skupionych wokół Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i przedstawicieli dużych ugrupowań gospodarczych. W toku dyskusji uznano, że pożądana jest systematyczna obserwacja problemów związanych z funkcjonowaniem tych ugrupowań oraz wymiana poglądów na temat zarządzania między praktykami a środowiskami naukowców i konsultantów z zarządzania.

Książka jest pierwszą w Polsce próbą przedstawienia w sposób całościowy doświadczeń i problemów towarzyszących procesom koncentracji przedsiębiorstw oraz ich rezultatu w postaci różnych, pod względem powstania i historii, strategii, struktur, kultury organizacyjnej itp. grup kapitałowych. Do przygotowania książki zaprosiliśmy szerokie grono specjalistów zajmujących się zagadnieniami grup kapitałowych zarówno ze świata nauki, jak i praktyki, profesorów zajmujących się zarządzaniem i prezesów dużych spółek giełdowych.

Książka ma wyraźne przesłanie praktyczne. Kierujemy ją do coraz liczniejszego grona praktyków, którzy zarządzają lub działają w polskich grupach kapitałowych. [...]

Na treść książki składa się szesnaście opracowań. Pogrupowaliśmy je w trzy części zatytułowane:

1. Koncentracja przedsiębiorstw – tendencje, formy, problemy.
2. Problemy funkcjonowania grup kapitałowych w Polsce.
3. Polskie grupy kapitałowe – pierwsze doświadczenia.

W pierwszej części „Koncentracja przedsiębiorstw – tendencje, formy, problemy” zamieszczono pięć opracowań koncentrujących się na następujących zagadnieniach:

- światowe tendencje w zakresie koncentracji organizacyjnej i finansowej przedsiębiorstw oraz ich wpływ na różne sfery gospodarek i społeczeństw – od rynku, polityki rządów, stosunków międzynarodowych aż po społeczności regionalne i społeczeństwa jako całości i ich możliwości oddziaływania na współczesne, duże organizacje gospodarcze;
- zarządzanie grupami kapitałowymi z uwzględnieniem ich różnorodnych form, funkcjonowania, strategii, struktur, stosowanych polityk – na zewnątrz i wewnątrz grupy, nadzoru korporacyjnego, itp.

Tę część książki otwiera opracowanie Bogdana Wawrzyniaka zatytułowane „Koncentracja w gospodarce jako światowa tendencja w zarządzaniu globalnym”. Autor przedstawia różne formy koncentracji przedsiębiorstw usystematyzowane z punktu widzenia rozwoju rynku – od rynków krajowych – po rynek globalny. Globalizacja i koncentracja przedsiębiorstw jest głównym przedmiotem rozważań w tym opracowaniu. Bogdan Wawrzyniak omawia istotę globalizacji, jej związki z koncentracją przedsiębiorstw oraz konsekwencje, jakie towarzyszą tym wzajemnie warunkującym się procesom dla zarządzania grupami kapitałowymi oraz sprawowania nad nimi społecznej kontroli.

Opracowanie Bera Hausa „Formy koncentracji w przemyśle” poświęcone jest dwóm istotnym sprawom związanym z grupami kapitałowymi – rodzajom koncentracji oraz rodzajom struktur tych grup. W zakresie pierwszego zagadnienia autor omawia koncentrację techniczną, produkcyjną, organizacyjną i społeczną. W zakresie drugiego zagadnienia Ber Haus charakteryzuje podstawowe formy koncentracji organizacyjnej, które sprowadza do struktur holdingowych (koncernowych) i przedsiębiorstwa wielozakładowego.

Jan Solarz w opracowaniu „Udział inwestorów strategicznych w grupach kapitałowych” przedstawia rodzaje inwestorów strategicznych i ich rolę w kreowaniu i zarządzaniu grupami kapitałowymi (niemieckie Hauptbanken, japońskie keiretsu i koreańskie cheabole). Charakterystyka ta jest wykorzystywana przez autora opracowania do przedstawienia perspektyw rozwoju grup kapitałowych w Polsce, w tym odpowiedzi na jedno z ważniejszych dzisiaj pytań: narodowi czy zagraniczni inwestorzy strategiczni?

W opracowaniu „Zarządzanie grupą kapitałową” Michał Trocki charakteryzuje podstawowe zadania składające się na zarządzanie grupą kapitałową. Następnie, w odniesieniu do tych zadań, omawia główne typy grup kapitałowych: koncern, holding operacyjny, holding strategiczny i holding finansowy. W drugiej części opracowania M. Trocki przedstawia instrumenty zarządzania grupami kapitałowymi przyporządkowując je pięciu funkcjom układającym się na kontinuum: zarządzanie strategiczne – zarządzanie operacyjne grupą.

Ostatnie opracowanie w tej części książki „Grupy kapitałowe: Tendencje zmian w zasadach i mecha-

nizmach nadzoru korporacyjnego” poświęcone jest przedstawieniu trzech modeli grup kapitałowych utworzonych z punktu widzenia różnych systemów nadzoru korporacyjnego. Autorka opracowania, Izabela Kołodkiewicz, po omówieniu każdego z wyróżnionych modeli, charakteryzuje zmiany, jakie obecnie zachodzą w amerykańskich, japońskich i europejskich systemach nadzoru korporacyjnego.

Druga część książki zatytułowana: „Problemy funkcjonowania grup kapitałowych” przenosi rozważania o grupach kapitałowych na grunt polskiej rzeczywistości. Jej celem jest przekazanie specyfiki polskiego procesu transformacji, prawnych, politycznych i ekonomicznych uwarunkowań towarzyszących procesowi powstania i rozwoju grup kapitałowych. W siedmiu opracowaniach omówiono przesłanki powstawania grup kapitałowych i sposób, jaki wybrały różne rodzaje przedsiębiorstw widzące w grupach kapitałowych szansę wzmocnienia swoich firm i podniesienia ich konkurencyjności. Zaprezentowano też rozwiązania instytucjonalno-prawne regulujące funkcjonowanie grup kapitałowych w zakresie nadzoru właścicielskiego, opodatkowania i rachunkowości.

Jan Monkiewicz w rozdziale zatytułowanym „Tworzenie i funkcjonowanie struktur holdingowych w okresie transformacji gospodarczej w Polsce” proponuje analizę rozwoju struktur holdingowych w Polsce na płaszczyźnie teorii przedsiębiorstwa oraz teorii rynku. Przywołując teorię kosztów transakcyjnych autor wyjaśnia zjawisko koncentracji przedsiębiorstw jako ich dążenie do zmniejszenia kosztów transakcyjnych związanych z działaniem w niepewnym i nieprzyjnym otoczeniu. Okres transformacji, w połączeniu z systemem finansowym opartym na bankach, tworzy w Polsce warunki szczególnie sprzyjające powstawaniu holdingów. Dążeniu przedsiębiorstw do koncentracji staje często na przeszkodzie polityka antymonopolowa państwa. Autor dostrzega rosnące znaczenie instytucji finansowych w procesie koncentracji polskich przedsiębiorstw, postuluje też doskonalenie rządowych narzędzi kształtowania procesów koncentracji, tzn. polityki właścicielskiej, fiskalnej, finansowej, prywatyzacyjnej i strukturalnej.

Maria Romanowska w rozdziale pt. „Strategie grup kapitałowych w Polsce” opisuje różne ścieżki powstawania grup kapitałowych w Polsce. Niektóre z opisanych ścieżek mają unikatowy, polski charakter, gdyż związane są z procesem prywatyzacji i demonopolizacji polskiej gospodarki. Należy do nich powstawanie grup kapitałowych na drodze odgórnie przekształcanych w holdingi dużych państwowych przedsiębiorstw, dywersyfikacji dawnych central handlu zagranicznego, a także utworzenie w ramach Programu powszechnej prywatyzacji narodowych funduszy inwestycyjnych. Autorka charakteryzuje strategie różnych grup kapitałowych. Wspólną cechą tych strategii jest nastawienie się na zmniejszenie ryzyka poprzez dywersyfikację branżową. Wiele przedsiębiorstw poprzez dywersyfikację pokrewną osiąga też silne efekty syner-

giczne. Większość grup kapitałowych nastawiona jest na rynek polski i utrzymanie na nim przewagi, rzadziej widać dążenie do ekspansji na rynki zagraniczne.

Bogdan Nogalski w opracowaniu zatytułowanym „Nadzór właścicielski w holdingu” zajmuje się problemem realizacji funkcji nadzoru właścicielskiego w holdingu. Prawidłowa realizacja tej funkcji pozwala łączyć troskę o wyniki ekonomiczne każdej ze spółek z zabiegami o realizację celów holdingu jako całości. Wymaga to jednak nadania mu właściwej formy, która może być różna w zależności od sposobu powstania holdingu, formy kapitałowej spółek zależnych, udziału kapitałowego spółki naczelnej w spółkach zależnych oraz struktury władz spółek zależnych. Autor opisuje sposób realizacji funkcji nadzoru właścicielskiego w Porcie Gdynia Holding SA, który uważa za nowatorski i oryginalny, a w którym to holdingu wieloaspektowe role powierzono Centrum Nadzoru Właścicielskiego.

Krzysztof Popowicz w opracowaniu zatytułowanym „Polskie grupy kapitałowe w negocjacjach Polski z Unią Europejską” zwraca uwagę na ważną rolę, jaką mogą odegrać polskie grupy kapitałowe w procesie negocjacji. Doświadczenia innych krajów wstępujących do UE przed Polską wskazują, że grupy nacisku pochodzące z dużych ugrupowań gospodarczych mogą w istotny sposób wpłynąć na złagodzenie warunków mandatu negocjacyjnego. Konieczne jest przeciwstawienie profesjonalnym grupom lobbistycznym reprezentującym różne gałęzie gospodarki europejskiej dobrze zorganizowanej, reprezentującej interesy branżowe i narodowe polskiej reprezentacji. Tymczasem w Brukseli wciąż nie ma organizacji lobbistycznej *sensu stricto* reprezentującej polskie przedsiębiorstwa. Autor zgłasza propozycję utworzenia w Brukseli stałego Przedstawicielstwa Polskich Grup Kapitałowych, finansowanego przez polskie przedsiębiorstwa i prowadzącego w centrum decyzyjnym Unii Europejskiej intensywną i profesjonalną działalność lobbistyczną.

Irena Ożóg w opracowaniu zatytułowanym „Grupa kapitałowa jako podmiot podatkowy” omawia teoretyczne podstawy i praktykę opodatkowania grup kapitałowych. W Polsce możliwość uzyskania przez grupę kapitałową statusu podatnika pojawiła się w 1996 roku. Wzorem innych państw nowej jednostce podatkowej nadano specjalną nazwę: podatkowa grupa kapitałowa (PGK). Autorka omawia korzyści wynikające z tego rozwiązania zarówno dla przedsiębiorstw, jak i całej gospodarki, a także warunki, jakie muszą być spełnione, aby z takiego rozwiązania można było skorzystać. Irena Ożóg zwraca uwagę na fakt, że dzięki korzyściom podatkowym grupy kapitałowe mogą uzyskać podobne korzyści skali jak w przypadku fuzji przedsiębiorstw nie ponosząc tak wysokich kosztów. Wyraża też nadzieję, że gospodarka wolnorynkowa wymusi dalsze przeobrażenia regulacji prawnych dotyczących grup kapitałowych w kierunku łagodzenia warunków wprowadzenia PGK przy równoczes-

nym wzmocnieniu ochrony interesów akcjonariuszy.

Maria Gmytrasiewicz w opracowaniu „Rachunkowość grupy kapitałowej” omawia zasady prowadzenia rachunkowości grupy kapitałowej. Przepisy narzucają na jednostkę dominującą holdingu obowiązki prowadzenia sprawozdania skonsolidowanego. Autorka opisuje procedury konsolidacyjne, różne metody konsolidacji, ustalanie goodwillu i badwillu konsolidacyjnego, rozliczanie różnic konsolidacyjnych. Bardzo cenne dla praktyków jest zamieszczenie w aneksach szczegółowych procedur konsolidacji sprawozdań grupy kapitałowej, obliczania goodwillu i badwillu konsolidacyjnego, procedury amortyzowania wartości firmy skonsolidowanej oraz przykład amortyzacji rezerwy kapitałowej z konsolidacji.

Wiesław Grudzewski i Irena Hejduk w opracowaniu „Holding jako instrument restrukturyzacji kluczowego przemysłu w Polsce” pokazują, jaką możliwość restrukturyzacji dużych polskich przedsiębiorstw daje struktura holdingowa. Holding jest bowiem znakomitym narzędziem decentralizacji dużych przedsiębiorstw i daje możliwość szybkiej prywatyzacji nawet bardzo dużych przedsiębiorstw. Autorzy prezentują własne koncepcje przekształcania dużych firm państwowych w holdingi opracowane dla trzech przedsiębiorstw: Huty Stalowa Wola SA, ZTS Gamrat SA oraz Telekomunikacji Polskiej SA.

W trzeciej części książki zatytułowanej „Polskie grupy kapitałowe – pierwsze doświadczenia” zamieszczono opisy przypadków tworzenia i funkcjonowania wybranych dużych grup kapitałowych. W ten sposób rozwiązania zawarte w dwóch pierwszych rozdziałach książki, pokazujące szersze teoretyczne i makroekonomiczne tło procesów koncentracji, zostały skonfrontowane z rzeczywistym przebiegiem tych procesów w wybranych organizmach gospodarczych.

Autorami tych opisów są prezesi zarządów spółek, wokół których następują procesy koncentracji gospodarczej prowadzące do powstania grup kapitałowych. Witold Zaraska, Michał Skiepietrow i Stanisław Siewierski, byli zarówno inicjatorami, jak i realizatorami opisywanych przez siebie przekształceń.

Witold Zaraska opisuje przypadek grupy kapitałowej Exbud SA. Exbud należy do liderów polskiej transformacji gospodarczej. Był jednym z pierwszych przedsiębiorstw poddanych komercjalizacji, pierwszy wszedł na warszawską giełdę. Stosunkowo wcześniej, bo już w 1991 roku, rozpoczął budowanie grupy kapitałowej. W opracowaniu Witold Zaraska przedstawia strategię przekształceń, etapy i problemy realizacyjne. Grupa kapitałowa Exbud jest dzisiaj dobrze wykształconym holdingiem operacyjnym działającym przede wszystkim, ale nie wyłącznie, w dziedzinie budownictwa, potrafiącym sprostać wymagającej konkurencji krajowej i międzynarodowej.

Przypadek grupy kapitałowej Mostostal-Export

SA opisany przez Michała Skiepietrowa jest dobrą ilustracją zjawiska różnicowania się strategii rozwoju grup kapitałowych wywodzących się z podobnych dziedzin działalności. Rozwój grupy Mostostal-Export wyraźnie zmierza w kierunku ograniczonej dywersyfikacji pokrewnej i formy holdingu strategiczno-finansowego. Zmiany struktury organizacyjnej i metod zarządzania grupą podążają za zmianą modelu funkcjonowania i są dowodem dużej elastyczności w zarządzaniu dużymi przedsiębiorstwami i szybkiego procesu uczenia się w warunkach transformacji systemowej.

Przypadek grupy kapitałowej KGHM Polska Miedź SA przedstawiony przez Stanisława Siewierskiego ilustruje odmienny od dwóch pierwszych przypadków mechanizm tworzenia polskich grup kapitałowych. Polegał on w przypadku Polskiej Miedzi na podziale wielkiego, zintegrowanego organizacyjnie przedsiębiorstwa i przekształceniu go w zgrupowanie przedsiębiorstw powiązanych kapitałowo. Obecna postać grupy to holding operacyjny powstały w wyniku strategicznej restrukturyzacji organizacji.

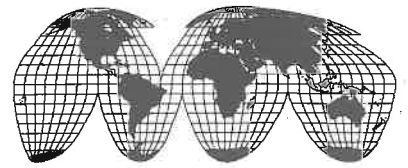
Ostatnim opracowaniem prezentującym praktyczne doświadczenia polskich grup kapitałowych jest opracowanie Jerzego Locha zatytułowane „Narodowe fundusze inwestycyjne jako grupy kapitałowe”. Autor, mający duże doświadczenie w praktycznym zarządzaniu NFI, zajmuje się tu analizą możliwości i celowości ewolucji tych grup kapitałowych w kierunku typowych holdingów finansowych.

Jak już wspomnieliśmy, książka „Grupy kapitałowe w Polsce” jest pierwszą tego typu pozycją na naszym rynku wydawniczym. Jest pionierską próbą przedstawienia w jednym miejscu teorii z zakresu zarządzania i ekonomii wyjaśniających przesłanki koncentracji przedsiębiorstw i znanych w praktyce krajów rozwiniętych zasad i form zarządzania tymi skomplikowanymi tworem organizacji oraz obserwacji praktycznego rozwiązania tych problemów. Szczupłe ramy opracowania, a także niewielkie jeszcze doświadczenia polskich menedżerów, naukowców i konsultantów w tym zakresie spowodowały, że przegląd problematyki nie jest wyczerpujący, a przykłady praktyczne nie ilustrują wielu ciekawych typów grup kapitałowych. Nie poruszono także w książce wielu ważnych i trudnych problemów, takich, jak np.: fuzje i akwizycje, kwalifikacje menedżmentu zarządzającego grupami kapitałowymi, monitoringu zarządzania grupą i wielu innych.

Naszym celem i ambicją nie było wszakże „być doskonałym”, ale „być pierwszym”. Oznaczało to postawienie tematu grup kapitałowych w Polsce jako ważnego problemu z zakresu zarządzania, który jest wart nie tylko dyskusji, ale także wysiłku polityków i praktyków zmierzającego do stworzenia lepszych warunków funkcjonowania i mistrzowskiego sposobu zarządzania grupami kapitałowymi w Polsce.

*Z wprowadzenia
Maria Romanowska, Michał Trocki,
Bogdan Wawrzyniak*

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Nowe zadania w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Dave Ulrich, *New mandate for human resources*, Harvard Business Review, January-February 1998

Dave Ulrich jest profesorem University of Michigan School of Business w Ann Arbor.

Zarządzanie ludźmi nabiera coraz większego znaczenia w przeżyciu i dobrym funkcjonowaniu organizacji na rynku. Osiągnięcie sukcesu wymaga od współczesnych organizacji skupienia się na ciągłym uczeniu, jakości, pracy zespołów oraz *re-engineeringu* procesów. Kluczem do osiągnięcia tego sukcesu jest natomiast sposób, w jaki w firmie traktuje się ludzi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi musi być więc ściśle związane ze sposobem realizacji strategii. Pomaga firmie osiągnąć sukces na rynku na cztery różne sposoby:

- komórki ds. polityki personalnej stają się partnerami dla kierowników liniowych w realizacji strategii, pomagając w przenoszeniu generowanych pomysłów z sal konferencyjnych w miejsca pracy,
- specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi stają się ekspertami od organizacji pracy, zwłaszcza administracyjnej, zapewniając tym samym efektywne funkcjonowanie organizacji przy optymalnych kosztach,

- techniki i metody związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi pozwalają zwiększać zaangażowanie i identyfikację pracowników z organizacją, a przez to wpływają na ich zdolności w osiąganiu coraz lepszych wyników,

- i wreszcie, komórki ds. zarządzania zasobami ludzkimi stają się agentem zmiany, fundamentem ciągłej transformacji. Łącząc procesy i kulturę organizacyjną firmy w jedną całość, pomagają w lepszym przygotowaniu i realizacji zmian.

Dlaczego zarządzanie zasobami ludzkimi zyskuje na znaczeniu właśnie teraz? Dlaczego jego waga wzrasta jak nigdy dotąd?

Otóż, pozwala ono organizacji sprostać czterem podstawowym wyzwaniom, jakie stawia przed współczesnymi firmami otoczenie. A są to:

Globalizacja

Wraz z szybką globalizacją rynków, menedżerowie muszą sprostać dość paradoksalnemu wyzwaniu: „myśleć globalnie, działać lokalnie”. Wymaga to skupienia ludzi, produktów i usług, idei oraz informacji na zaspokajaniu potrzeb na rynkach lokalnych, przy jednoczesnym myśleniu o realizacji celów organizacji jako całości. Przy budowaniu strategii trzeba więc uwzględniać tak istotne

składniki, jak: niepewną sytuację polityczną, zmieniające się kursy walut, posunięcia międzynarodowych organizacji gospodarczych, różnice kulturowe. Krótko mówiąc, globalizacja wymaga od organizacji zwiększenia zdolności szybkiego uczenia się, współpracy oraz umiejętności zarządzania w warunkach różnorodności, kompleksowości i niepewności otoczenia.

Rentowność osiągana przez wzrost

Wostatniej dekadzie wiele organizacji starało się określić swoje mocne strony, zwiększyć efektywność działania i obniżyć koszty poprzez *downsizing*, *re-engineering*, alianse strategiczne etc. Działania te przyniosły już pierwsze efekty i w ostatnich latach menedżerowie znowu kładą większy nacisk na wzrost dochodów swych firm.

Nakłada to kolejne wymagania na współczesne przedsiębiorstwa. Firmy chcące zdobyć nowych klientów, rozwijać nowe produkty muszą być bardziej innowacyjne i kreatywne, muszą dbać o swobodny przepływ informacji, umiejętność uczenia się pracowników, ich myślenie kategoriami celów i wyników organizacji. Przedsiębiorstwa muszą być bardziej niż kiedykolwiek dotąd zorientowane na rynek, na potrzeby swych klientów.

Technologia

Dzięki technologiom, zwłaszcza informatycznym, świat stał się mniejszy i szybszy w działaniu. Idee i informacje znajdują się w ciągłym ruchu. Eksplozja nowych technologii oraz skrócenie czasu pomiędzy fazą badań a zastosowaniem powodują zmianę w zakresie i charakterze pracy menedżerskiej. Podstawowym zadaniem dla menedżerów staje się umiejętne śledzenie i wykorzystywanie tego, co oferuje technologia. W najbliższych latach podstawą sukcesu organizacji stanie się umiejętność szybkiego zdobywania, przetwarzania informacji oraz przewidywanie potencjalnych nowych zastosowań technologii, bo nie wiadomo, jak szybko będą one miały wpływ na **naszą** firmę.

Wiedza, umiejętności

Wiedza staje się najpoważniejszym elementem w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji, zwłaszcza w przypadku firm sprzedających idee (usługi) i związanych z przepływem informacji (software, technologie); ale także pośrednio we wszystkich przedsiębiorstwach chcących odróżnić się od swych konkurentów i oferować unikatowe wartości i produkty swoim klientom. Organizacje poważnie myślące o sukcesie na rynku będą musiały w jak największym stopniu skupić się na rozwoju i motywowaniu tych pracowników, którzy stanowią trzon organizacji globalnej – czyli odpowiedzialnych za satysfakcję klientów i technologię. Podstawowym zadaniem będzie więc umiejętność selekcji, kształtowania karier oraz odpowiedniego wynagradzania tych ludzi.

Zmiana, zmiana, i jeszcze raz zmiana

Jedyną stałą rzeczą we współczesnym świecie organizacji stała się zmiana. Największym wyzwaniem

natomiast – umiejętność ciągłego dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia. Oznacza to konieczność ciągłego tworzenia zdrowego niezadowolenia i dyskomfortu związanego ze *status quo* organizacji, zdolność odkrycia pojawiających się trendów szybciej niż konkurenci, umiejętność szybkiego podejmowania decyzji oraz poszukiwanie nowych sposobów działania na rynku.

Tych pięć wyzwań ma podstawowe implikacje dla biznesu. Wcześniej czy później tradycyjne elementy budowania przewagi konkurencyjnej – koszty, technologia, sposób produkcji i dystrybucji, cechy produktu – zostaną skopiowane przez konkurentów. Trzeba myśleć o nich, jeżeli chce się być graczem na rynku, ale nie gwarantują one tego, że będzie się zwycięzcą. We współczesnym świecie organizacji to, co się liczy najbardziej, to **czas** – umiejętność szybkiego reagowania, uczenia się; a w konsekwencji, **kompetencje i umiejętności pracowników**. Organizacje, mogące liczyć na sukces na rynku to te, które w najszybszym tempie będą umiały zamienić plany w działanie, maksymalizować zaangażowanie i podwyższać kwalifikacje pracowników oraz tworzyć warunki do przeprowadzania zmian.

I tak dochodzimy do nowych zadań i ról, jakie ma pełnić w firmie zarządzanie zasobami ludzkimi:

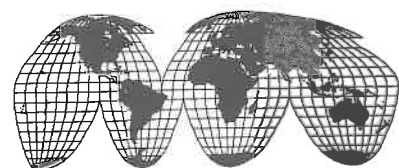
Partner w realizacji strategii

Do tej pory polityki personalnej nie wiążano bezpośrednio z realizacją strategii organizacji. W dalszym ciągu zarządzanie zasobami ludzkimi nie oznacza tworzenia strategii. Niemniej jednak na komórkach ds. polityki personalnej powinna spoczywać odpowiedzialność za określenie architektury organizacji, czyli modelu jej funkcjonowania, tworzenia i dostarczania produktów i usług na dane rynki.

W teorii zarządzania istnieje kilka znanych modeli, mogących stanowić ramy dla działań organizacji, jak chociażby model Galbraitha, w którym zostały uwzględnione następujące komponenty: strategia, struktura, procesy, ludzie, wynagrodzenia; czy też model 7S McKinseya, obejmujący: strategię, wspólne wartości, umiejętności, strukturę, systemy, styl, ludzi. Nie jest ważne, jaki model przyjmie się za podstawę do dalszych działań organizacji; ważne jest, by model taki był modelem pełnym, czyli obejmował wszystkie ważne obszary firmy. Istotne jest też, aby model taki stanowił podstawę do myślenia o rozwoju lub przekształcaniu organizacji, dawał jasność w podziale ról i obowiązków, i aby chronił menedżerów przed organizacyjną krótkowzrocznością.

Kolejnym zadaniem dla specjalistów ds. *human resources* jest stworzenie kryteriów oceny osiągnięć oraz umiejętność przeprowadzenia audytu organizacji, w szczególności jej kultury organizacyjnej, kompetencji, systemów wynagrodzeń, struktury, przywództwa, otwartości na zmiany etc. Wymaga to dyskusji i dochodzenia do wspólnych rozwiązań pomiędzy komórkami ds. zarządzania zasobami ludzkimi oraz kierownikami liniowymi. W konsekwencji, oznacza to konieczność wypracowania trwałych i partnerskich relacji pomiędzy wyżej wymienionymi działaniami.

Trzecim zadaniem dla specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi jest określenie metod, mogących służyć zmianom architektury organizacji. Innymi słowy, oznacza to wypracowanie umiejętności szybkiego dostosowywania kultury organizacyjnej czy systemów motywacyjnych do



zmian w otoczeniu i strategii organizacji.

Wszystkie te nowe role i zadania wymagają od specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi nowych umiejętności i lepszego orientowania się w planach i celach organizacji. A przede wszystkim – spojrzenia na organizację nie tylko przez pryzmat własnego stanowiska pracy, własnego działu.

Ekspert administracyjny

Przez wiele lat zarządzanie zasobami ludzkimi kojarzyło się z administrowaniem i kontrolą. Pełnienie roli eksperta administracyjnego oznacza umiejętność pogodzenia funkcji administracyjnej działów ds. *human resources* z realizacją celów organizacji jako całości. Zwykle, w ramach pełnionych przez siebie funkcji, specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi czuwaliby nad tym, aby kilkanaście procesów w organizacji zostało wykonanych lepiej, szybciej, sprawniej. Łączenie tego z realizacją zadań organizacji jako całości oznacza często przetrzucenie na specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi odpowiedzialności za wymyślanie tych procesów od nowa.

I tak na przykład, w jednej z amerykańskich firm specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi pomogli w utworzeniu i koordynowaniu działań 14 strategicznych jednostek biznesu. Stworzyli oni ponadto centra ekspertyz, w których gromadzono, analizowano i przekazywano menedżerom bieżące informacje o trendach rynkowych i procesach organizacyjnych. Jednocześnie specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi zaczęli pełnić funkcję wewnętrznych konsultantów firmy, pomagających w utrzymaniu

pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

Wzór zachowań dla pracowników

Praca w dzisiejszym świecie organizacji tworzy coraz to nowe wymagania w stosunku do pracowników – mają oni coraz większy zakres pracy, odpowiedzialności i obowiązków przy coraz mniejszych zasobach, czasie etc. Praca przestaje wiązać się z poczuciem bezpieczeństwa, awansami i wynagradzaniem opartymi na zasadzie starszeństwa. Relacje pomiędzy pracownikami a organizacją stają się bardziej transakcyjne. Od ludzi wymaga się pełnego zaangażowania i poświęcenia maksimum czasu problemom firmy. Tylko pod takim warunkiem przedsiębiorstwo może przetrwać na rynku i włączyć się do walki konkurencyjnej.

Nowym zadaniem dla specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi jest więc branie odpowiedzialności za tworzenie wysokich norm osiągnięć i budowanie morale pracowników. Wymaga to m.in. organizacji szkoleń dla kierowników liniowych, które pozwolą na diagnozowanie i analizę sytuacji w firmie pod tym względem oraz zmianę filozofii zarządzania w organizacji.

Agent zmiany

Podstawowa różnica pomiędzy firmami wygrywającymi a przegrywającymi w świecie biznesu to czas potrzebny im do szybkiego przeprowadzania i kontrolowania zmian. Nowym zadaniem w zarządzaniu zasobami ludzkimi będzie więc przekładanie ogólnej wizji organizacji (np. „będziemy liderem na wszystkich rynkach, na jakich działamy”) na konkretne zachowania pracowników firmy, jak również takie edukowanie ludzi, aby widzieli oni zależność pomiędzy własnym działaniem a sukcesem przedsiębiorstwa na rynku.

Do zadań komórek ds. *human resources* będzie należało też zmniejszanie oporu wobec zmian wśród pracowników oraz współbudowanie modelu zmian. Wymaga to odpowiedzi na następujące pytania: **KTO** jest odpowiedzialny za przeprowadzaną zmianę (dba o niezbędne środki, podział pracy, czasu)? Kto powinien zostać włączony w przeprowadzanie zmian? **DLACZEGO** przeprowadzamy tę zmianę? Czy pracownicy rozumieją sens, wagę zmian? Czy wiedzą, jakie to będzie miało konsekwencje dla organizacji w długim i krótkim okresie czasu? **CO** chcemy osiągnąć? Jakie znaczenie ma przeprowadzana zmiana dla naszych klientów i *stakeholders*? **JAK** powinniśmy zmienić strukturę organizacji, obowiązujące procedury i przepisy? Jakie zachowania są dla nas pożądane i jak je będziemy nagradzać? Jak będziemy mierzyć efektywność zmiany, jej sukces?

Zarządzanie zasobami ludzkimi nie zyska jednak na znaczeniu w organizacji, jeżeli menedżerowie nie zmienią swych oczekiwań wobec specjalistów ds. polityki personalnej.

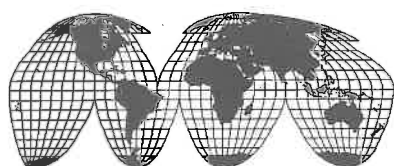
Co w takim razie jest niezbędne, aby wszyscy pracownicy zrozumieli znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji? **Jakie zadania stoją przed każdym menedżerem?**

● komunikacja

W Hewlett-Packard problemy związane z zarządzaniem ludźmi zostały wymienione jako jeden z dwóch podstawowych celów na rok 1997, jakim kadra kierownicza ma poświęcić swój czas. Jack Welch (General Electric) twierdzi, że 40% czasu zajmują mu zagadnienia *human resources*. Tak więc, poważne traktowanie kwestii związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, wyraźne komunikowanie tego pracownikom i potwierdzanie zachowaniem kadry kierowniczej jest podstawowym czynnikiem sukcesu.

● buduj kryteria oceny działań polityki personalnej

Organizacja powinna dokład-



nie wiedzieć, czego oczekuje od swych działów polityki personalnej. Specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi muszą wiedzieć, jakie zadania mają do wykonania w firmie, według jakich kryteriów będzie oceniana ich praca oraz jakie ich zachowania i działania będą przez organizację nagradzane.

● **inwestuj w metody i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi**

W tym przypadku podstawą jest umiejętność obserwowania poczynań konkurencji i wykorzystywanych przez nią metod zarządzania zasobami ludzkimi oraz czerpanie z doświadczeń innych. Organizacje zbyt często jeszcze żałują czasu i pieniędzy na unowocześnianie i **adaptowanie** tych metod. Podstawowym błę-

dem jest bezkrytyczne kopiowanie tego, co wykorzystuje konkurencja lub co proponuje literatura fachowa.

● **zwracaj uwagę na jakość pracy specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi**

Najcięższym zadaniem spoczywającym na menedżerach jest dbanie o kwalifikacje pracowników komórek ds. *human resources*. Zbyt często w działach HR pracują ludzie, którzy nie nadają się do pracy nigdzie indziej. Całość przypomina więc pracę komputerów złożonych ze zużytych części.

Tymczasem rola partnera w budowaniu i realizacji strategii wymaga szerokiej wiedzy i dogłębnej znajomości ekonomii, rynku, zarządzania strategicznego. Pełnienie roli eksperta admi-

nistracyjnego oznacza konieczność orientowania się w zagadnieniach *re-engineeringu*, aktualnych procesach w organizacji etc. Wreszcie, aby móc przeprowadzać zmiany w przedsiębiorstwie, trzeba znać umiejętności i kompetencje poszczególnych pracowników oraz cieszyć się zaufaniem wśród opornych wobec zmian ludzi. Do tego zaś niezbędna jest wiedza ekspercka.

Profesjonalne działanie komórek ds. zarządzania zasobami ludzkimi wymagać więc będzie ciągłego budowania i udowadniania zależności pomiędzy pełnionymi przez te komórki funkcjami a przewagą konkurencyjną i pozycją organizacji na rynku.

Opr. Grażyna Aniszewska

Ryszard Borowiecki, Andrzej Jaki, Jarosław Kaczmarek

Metody i procedury wyceny przedsiębiorstw i ich majątku

Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu

Procesy zmian systemowych zachodzących w polskiej gospodarce od początku lat dziewięćdziesiątych wywarły znaczący wpływ na reguły funkcjonowania oraz sposoby zachowania się podmiotów gospodarczych obecnych na rynku. Przeobrażenia te, odnoszące się głównie do sfery ekonomiki, zarządzania i finansów przedsiębiorstw, wpłynęły również na sposób ich postrzegania jako jednostek gospodarujących.

Biorąc pod uwagę wspomniane przemiany zachodzące zarówno w strukturze rodzimych przedsiębiorstw, jak i w ich otoczeniu, za niezmiernie ważną uznano potrzebę szerokiego i wszechstronnego spojrzenia na problematykę wartości przedsiębiorstwa, mającego wszakże charakter dobra gospodarczego i będącego również przedmiotem obrotu na rynku. Brak rynku kapitałowego oraz reguły funkcjonowania przedsiębiorstw w systemie gospodarki planowej wytworzyły bowiem stosunkowo jednostronny sposób postrzegania ich wartości, utożsamianej tylko z wartością kapitału realnego przedsiębiorstwa i uosobionego pod postacią jego majątku, a całkowicie pomijający wartość oddającą

w sobie dynamiczny aspekt kapitału, wiążący się z procesem pomnażania jego wartości. Logika gospodarki rynkowej sprawia zaś, że przedsiębiorstwa oceniane są przez inwestorów głównie przez pryzmat ich zdolności do generowania dochodów, czemu obok właściwego wyposażenia majątkowego służy wiele innych składników związanych m.in. z właściwą organizacją produkcji i systemem zarządzania, konkurencyjnością wyrobów, profesjonalizmem zatrudnionych pracowników oraz pozostałymi elementami mającymi często charakter pozamaterialny, pozwalającymi jednak na kreowanie tzw. wartości reputacji (z ang. *goodwill*). Tę ostatnią wiązać można z wyzwoleniem się efektu synergii systemowej w obrębie przedsiębiorstwa – jako jednego z podstawowych systemów ekonomicznych – co w rezultacie przyczynia się do wzrostu jego ogólnej wartości rynkowej. Konsekwencją tego jest fakt, iż wartość reputacji przedsiębiorstwa może w znacznym stopniu odbiegać od wartości jego substancji majątkowej. [...]

Ze wstępu

25 marca odbyło się posiedzenie Zarządu Głównego TNOiK, na którym prezes ZG MAREK POL przedstawił informację o współpracy zagranicznej Towarzystwa: stan obecny, plany na najbliższą przyszłość oraz strategię współpracy z zagranicą w bieżącej kadencji, tj. w latach 1997–2001.

Na 46. Zjeździe TNOiK przyjęto nową strategię działania Towarzystwa. Zgodnie z jej wytycznymi nowe wybrane władze oraz pracownicy Zarządu Głównego i poszczególnych oddziałów starają się kontynuować dotychczasowe formy współpracy z zagranicą, nawiązywać nowe kontakty a także odświeżać stare, z różnych powodów zarzucone podczas poprzedniej kadencji.

W okresie od zjazdu, tj. od października 1997 do lutego 1998 roku podjęto następujące działania w dziedzinie współpracy gospodarczej z zagranicą:

- Na podstawie wieloletniej współpracy i członkostwa w Europejskiej Radzie Zarządzania (CECIOS) w ramach tworzonej właśnie strony internetowej (WWW) CECIOS-u znajdzie się własna strona TNOiK-u, przygotowana i opracowana przez pracowników Zarządu Głównego TNOiK.

- Biuro Zarządu Głównego opracowało i złożyło wniosek o przyjęcie do funduszu PHARE przy Unii Europejskiej. Przyjęcie do PHARE daje dostęp do funduszy Unii Europejskiej umożliwiających organizowanie seminariów, konferencji lub wymian służących kształceniu polskich menedżerów i pracowników administracji publicznej w zakresie norm prawnych i gospodarczych obowiązujących w Unii Europejskiej oraz dostosowywaniu do nich polskiego prawa.

- Biuro Zarządu Głównego we współpracy z Oddziałem Częstochowskim TNOiK przygotowało projekt dwudniowej konferencji na temat normy środowiskowej ISO 14001 oraz wdrożenia jej w polskich przedsiębiorstwach. Zgłoszono wniosek, do programu APPLE (Approach and Learn Europe) Unii Europejskiej o dofinansowanie tej konferencji.

- Wspólnie z The Conference Board, której przedstawicielem na Polskę jest były pracownik ZG TNOiK Michał Zdziarski, Zarząd Główny planuje zorganizowanie w październiku 1998 roku drugiej edycji Polskiego Forum Biznesu na temat prawnych i gospodarczych norm funkcjonowania grup kapitałowych w Polsce i Unii Europejskiej.

- Biuro Zarządu Głównego nawiązało ponownie, po kilkuletniej przerwie, kontakty z Rationalisierungs Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW). Planowane jest zorganizowanie wspólnej konferencji poświęconej funkcjonowaniu w Niemczech kas chorych i wykorzystaniu ich doświadczeń na polskim gruncie.

- Główna Rada Naukowa TNOiK we współpracy z Oddziałem Częstochowskim i Zarządem Głównym przygotowuje dwa projekty: „Opracowanie wytycznych dla Unii Europejskiej w celu określenia profili edukacji ekologicznej” (program badań i analiz) oraz program pilotażowy „Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w aspekcie integracji polskiego i europejskiego hutnictwa”. Dzięki programowi Unii Eu-

ropejskiej „Leonardo da Vinci” możliwe będzie skorzystanie z długoletnich doświadczeń w tych dziedzinach państw europejskich.

- Główna Rada Naukowa we współpracy z Oddziałami Wrocławskim i Gdańskim oraz Zarządem Głównym TNOiK przygotowuje program pilotażowy „Jak kształcić mediatorów? – propozycja utworzenia szkoły mediatorów”. Także w tym temacie nieocenione wydają się doświadczenia europejskie, z których być może będziemy mogli skorzystać dzięki programowi „Leonardo da Vinci”.

- Oddział Zielonogórski TNOiK kontynuuje współpracę z Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg e.V. (Związkiem Pracodawców Berlina i Brandenburgii) w ramach programu TRANSFORM. W trakcie realizacji jest program „Wdrożenie controllingu w przedsiębiorstwie Zespołu Elektrowni Wodnych w Dychowie”. Zorganizowano także seminarium „Wykorzystanie praktycznych doświadczeń funkcjonowania kas chorych w Niemczech we wprowadzaniu powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego w Polsce”.

Strategia współpracy z zagranicą na obecną kadencję (1997–2001) została określona w dokumencie „TNOiK – NOWA STRATEGIA” przyjętym na mocy uchwały 46. Krajowego Zjazdu TNOiK w październiku 1997 roku. Poniżej przedstawiamy jego główne założenia dotyczące współpracy z zagranicą:

- Wykorzystanie międzynarodowych kontaktów TNOiK do budowy autorytetu i prestiżu Towarzystwa oraz rozwoju różnych form działalności.

- Aktywne uczestniczenie w Europejskiej Radzie Zarządzania – CECIOS oraz rozwijanie kontaktów z organizacjami krajowymi – członkami CECIOS.

- Kontynuowanie i rozwijanie współpracy z Instytutem Zarządzania w Wielkiej Brytanii (The Institute of Management).

- Kontynuowanie i podejmowanie nowych form współpracy z RKW w Niemczech (Rationalisierungs Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V.).

- Nadanie porozumieniu z Bałtycką Fundacją Zarządzania w Wilnie praktycznego charakteru i podejmowanie wspólnych przedsięwzięć.

- Nawiązywanie i rozwijanie współpracy z profesjonalnymi organizacjami z Węgier, Ukrainy i Rosji.

- Umocnienie nawiązanych kontaktów z MCE (Management Center Europe) i The Conference Board oraz rozwijanie stałej współpracy z tymi prestiżowymi organizacjami.

- Doprowadzenie do rozwinięcia współpracy z organizacjami na poziomie niektórych oddziałów, w szczególności w rejonach przygranicznych.

- Organizowanie konferencji międzynarodowych służących wymianie doświadczeń i popularyzowaniu dorobku polskiej nauki i praktyki zarządzania.

Opr. Marek Pol – prezes ZG TNOiK