

# przeгляд

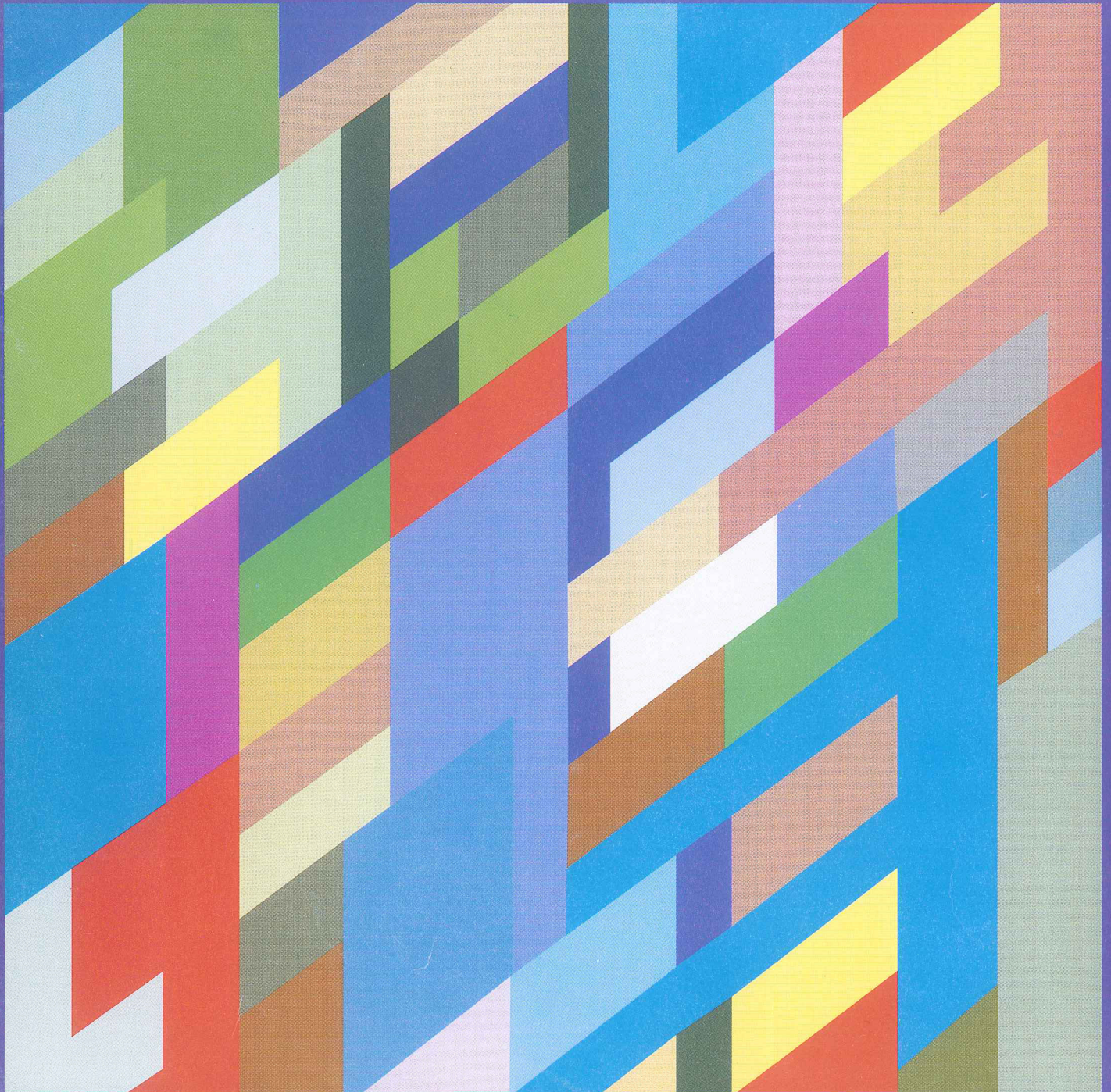
organizacji 3



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

98



## REFORMA USTROJOWA PAŃSTWA

- Reforma obywatelska – rozmowa z prof. dr. hab. BOHDANEM JAŁOWIECKIM z Europejskiego Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego ..... 3
- Reforma ustrojowa państwa – na pytania redakcji odpowiadają: prof. dr hab. ELŻBIETA WYSOCKA z Instytutu Gospodarki Przestrzennej i Komunalnej, RYSZARD BREJZA – przewodniczący Sejmowej Podkomisji ds. polityki regionalnej, dr ZBIGNIEW JABŁOŃSKI z Centrum Rozwoju Lokalnego i Regionalnego w Toruniu oraz ADAM MACIĄG – burmistrz Namysłowa ..... 6

## UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Regulamin stróżowania – Dariusz Teresiński ..... 10

- Marketing gminny – innowacja w zarządzaniu gminą – Janusz T. Hryniewicz ..... 11
- Mikroekonomiczne problemy funkcjonowania funduszy inwestycyjnych – Zbigniew Dworzecki ..... 14
- Rozwój rynkowego zarządzania przedsiębiorstwami – Józefa Famielec . 19
- EMAS czy ISO 14001 – Witold Nierzwicki ..... 23
- Zmiany w zachowaniach polskich przedsiębiorstw i firm w warunkach transformacji ustrojowej. Synteza 195 opisów przedsiębiorstw i firm – Janusz Filipczuk, Paweł Soroka, Tomasz Wach – ..... 25

## RYNEK KAPITAŁOWY

- Obligacje komunalne w USA – Tomasz Baran, Krzysztof Smardzewski, Janusz Zawiła-Niedźwiecki ..... 31

## JAKOŚĆ

- Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwach budowlanych Słowacji – Józef Gašparik ..... 35

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY ..... 37

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- 1998 – rok, w którym świat poniesie skutki krachu azjatyckiego – „L'Expansion”, oprac. Katarzyna Mikunda ..... 42

## KRONIKA TNOiK ..... 44

# Reforma obywatelska

Rozmowa z prof. dr. hab. BOHDANEM JAŁOWIECKIM z Europejskiego Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego

**Czy reforma administracyjna polega na wdrażaniu teoretycznie opracowanego modelu, czy na walce z tradycją?**

Zdecydowanie jest to walka – zazwyczaj nieskuteczna – z tradycją. Dla przykładu, francuska reforma z początku lat osiemdziesiątych stworzyła regiony z połączenia kilku departamentów, nie zmieniając niczego w istniejącej strukturze podziału administracyjnego, będącej jeszcze dziełem Napoleona. Mimo prób nie udało się „ruszyć” gmin, które są ekstremalnie rozdrobnione: w państwie liczącym nieco ponad 50 mln mieszkańców jest powyżej 37 tys. gmin, a więc średnia liczba mieszkańców gminy to mniej niż 1500 osób, a są i takie, które liczą kilkanaście czy kilkadziesiąt dusz.

W Polsce problem jest inny: tradycyjny nie jest sam podział, tylko zasada centralizmu. Po odzyskaniu niepodległości w 1918 roku pierwszą potrzebą było scalenie trzech zaborów, stąd struktura administracyjna była nastawiona na jednolite sterowanie, pozwalające unifikować struktury gospodarcze i – przede wszystkim – prawo (warto pamiętać, że do końca II Rzeczypospolitej proces unifikacji prawa nie został zakończony). Dodatkowym argumentem przemawiającym za centralizacją było istnienie silnych mniejszości narodowych, które miały naturalne zaplecze w państwach sąsiednich, na dodatek nieprzyjaznych Polsce. Stąd wynikała silna władza urzędników państwowych, jako delegatów rządu w terenie. Mówi się wprawdzie o przedwojennym samorządzie terytorialnym, ale to jest typowy przykład idealizacji przeszłości: w każdej gminie był sekretarz gminy – urzędnik starostwa – który pilnował, żeby samorządność nie poszła zbyt daleko i w praktyce to on sam rządził gminą.

W PRL-u kolejne zmiany, zwieńczone reformą 1975 r. prowadziły do coraz dalej posuniętej centralizacji, choć nie było po temu przesłanek merytorycznych, tylko czysto polityczne.

**Czy istnieje teoretyczny model struktury państwa, do którego można by odnieść dyskutowaną obecnie reformę?**

Zasadniczym czynnikiem określającym kształt reformy – oraz wynikający z niej podział administracyjny – jest wola polityczna aktualnej władzy, ponieważ oddanie prerogatyw przez rząd musi być decyzją tego rządu i stojącej za nim koalicji. Mamy tutaj do czynienia z dwoma równoległymi procesa-



Fot. AF Contrast – Igor Śnieciński

mi. Decentralizacja to przekazanie władzy podmiotom innym niż administracja państwowa, natomiast dekoncentracja, to przekazanie uprawnień urzędnikom państwowym mającym swe siedziby w terenie. Pierwszy proces ma charakter kompetencyjno-ustrojowy i jako taki zasadniczo nie podlega modelowaniu, bo zależy głównie od woli politycznej. Możliwość dekoncentracji i związana z tym „mapa” zależą natomiast od ukształtowanej historycznie sieci osadniczej, która jest faktem obiektywnym, ponieważ duże miasta albo są, albo ich nie ma. Stąd wynika liczba 12–13 województw, bo tyle jest w Polsce dużych i silnych miast. Dwa ośrodki: Olsztyn i Rzeszów są do tej grupy dołączone dość sztucznie, ale one są substytutami odpowiednio Wilna i Lwowa, które znajdują się dziś poza granicami naszego państwa.

Zwolennicy decentralizacji powołują się raczej na praktykę niż na teorię: badania prowadzone w wielu krajach wykazują jednoznacznie, że im dalej od obywatela wydawane są pieniądze, tym proces ten jest mniej efektywny – rząd jest po prostu droższy od samorządu. Niekorzystne skutki odwrotu od decentralizacji za rządów koalicji SLD-PSL widać choćby w służbie zdrowia: praktyka centralnych zakupów sprzętu medycznego dla ośrodków spowodowała gigantyczne marnotrawstwo. Argumentacja, że zakupy „hurtowe” pozwalają uzyskać niższe ceny, jest bałamutna, bo system taki jest niezwykle korupcyjny (co ma swój wyraz w wyjściowych ofertach cenowych), a na dodatek w ten sposób sprzęt trafia nie tam gdzie powinien, tylko tam,

gdzie go skieruje ministerialna komisja. Ostateczny skutek był taki, że szpitale, które „nie załapały się” na centralny rozdzielnik, usiłowały kupować sprzęt na własną rękę, zadłużając się na koszt podatnika. Dużo zdrowsze byłoby rozwiązanie, w którym szpital dysponuje określoną pulą pieniędzy i sam decyduje, czy woli mieć tomograf, czy więcej łóżek – bo w ramach określonych środków nie można mieć wszystkiego. W takim systemie alternatywą dla kupna drogiego sprzętu byłoby nawiązanie współpracy z ośrodkiem, który już nim dysponuje.

Poza aspektem ekonomicznym, który ma charakter obiektywny, za decentralizacją przemawiają także przesłanki polityczne, takie mianowicie, że coraz więcej ludzi powinno wciągać się w rządzenie krajem, bo to lepiej i dla nich, i dla kraju. Wbrew twierdzeniom przeciwników reformy, nie dotyczy ona głównie administracji, ale przede wszystkim struktur społeczeństwa obywatelskiego. Samorządność jest szkołą demokracji, a dopiero jej absolwenci będą świadomymi obywatelami i potrafią sprawnie realizować demokrację – także na szczeblu ogólnopaństwowym.

**Czy istnieją powody, dla których pewne funkcje sprawowane obecnie przez państwo (poza oczywistymi, jak władza w swoich trzech wymiarach oraz obrona wewnętrzna i zewnętrzna) nie powinny być przekazane samorządom różnych szczebli?**

Pewne funkcje muszą być sprawowane przez rząd centralny, jeśli zachowany ma być unitarny charakter państwa. Politykę zagraniczną powinno się bez wątpienia prowadzić z Warszawy, co jednak nie znaczy, że np. regiony przygraniczne nie mogą mieć kontaktów ze swoimi odpowiednikami w krajach sąsiednich, albo że nie wolno im uprawiać lobbyingu w Brukseli – jest to codzienna praktyka w krajach Unii Europejskiej. Konieczna jest armia, która musi mieć charakter ogólnonarodowy, i państwowa policja, ale daleko ważniejsza, a mniej oczywista, jest funkcja państwa jako gwaranta standardów cywilizacyjnych. Państwo nie musi, a nawet nie powinno, prowadzić szkół czy szpitali, ale powinno gwarantować, że szkoła uczy, a nie np. indoktrynuje, czy szerzy nietolerancję, w szpitalach zaś leczy się, a nie truje pacjentów. Państwo musi stać na straży równości szans, nie tylko w zakresie dostępu do edukacji i ochrony zdrowia, ale przede wszystkim przestrzegania minimalnych, równych dla każdego obywatela, standardów tych usług. Dotyczy to także ochrony środowiska, bo tego nie da się zrealizować na szczeblu regionalnym, a także inwestycji infrastrukturalnych, jak np. autostrady czy linie kolejowe albo energetyczne. Wreszcie bardzo ważną funkcją państwa jest arbitraż – w szczególności tam, gdzie interes publiczny stoi w sprzeczności z interesem społeczności lokalnej (bo jeśli dwie

gminy o coś się kłóca, to wystarczy, żeby spotkały się w sądzie wojewódzkim i nie trzeba w to wcale angażować stolicy).

Powiedzmy to sobie wyraźnie: państwo nie powinno mieć żadnych funkcji wykonawczych ani w gospodarce, ani w sferze usług publicznych. Gospodarka powinna być prywatna, a usługi publiczne powinny być organizowane przez wspólnoty regionalne rozmaitego szczebla. Nie ma powodu, żeby Ministerstwo Edukacji Narodowej zarządzało np. Wyższą Szkołą Pedagogiczną w Rzeszowie – to samorząd powinien decydować, czy trzeba zbudować nowy budynek, czy wyremontować stary, ile płacić nauczycielom i jakie kupować pomoce naukowe. MEN powinno natomiast wydawać certyfikat stwierdzający, że WSP jest szkołą wyższą, a zatem jej absolwentom w całym kraju (a w niedalekiej przyszłości w Unii Europejskiej) przysługują odpowiednie uprawnienia.

**Jak powinien wyglądać przyływ podatków w zreformowanym państwie?**

Państwo powinno dostawać tylko tyle, ile samo wydaje, a resztę podatków należy zostawić w gminie czy regionie. Niestety obecna sytuacja jest taka, że państwo spona długi (zagraniczne i wewnętrzne), więc musi zarządzać całymi finansami publicznymi. Szacuje się, że ok. 30% podatków od dochodów osobistych oraz od podmiotów gospodarczych, a także 15% VAT powinno pozostawać na szczeblu lokalnym. Z VAT-em jest pewien problem techniczny, polegający na tym, że płaci się go w siedzibie firmy, ale są to sprawy do rozwiązania, jeśli tylko wystarczy woli politycznej do odejścia od dzielenia wszystkich pieniędzy w centrali.

**A co z problemem redystrybucji?**

We wszystkich krajach na świecie istnieje redystrybucja, co jest być może niesłuszne, ale ma też swoje uzasadnienie. Skoro bowiem zakładamy, że państwo ma gwarantować np. standardy edukacyjne, to gminie, która nie jest w stanie prowadzić szkoły na odpowiednim poziomie, bo jest zbyt biedna – należy się wyrównawcza subwencja celowa. To samo dotyczy służby zdrowia czy infrastruktury. Tego typu mechanizmy funkcjonują w Europie – zarówno na szczeblu UE, jak i poszczególnych państw członkowskich. Wspólnoty regionalne zwracają się do rządów lub do odpowiednich instytucji unijnych o dofinansowanie projektów (budowy uniwersytetu, gazociągu, tunelu czy autostrady), z którymi samodzielnie nie są sobie w stanie poradzić.

**Jak Pan widzi rozwiązanie problemu Warszawy, której struktury nie sposób pojąć i którą nie da się zarządzać?**

To jest prawdziwe nieszczęście, które zrodziło się na fali euforii wczesnych lat 90. W zapale budowania demokracji niemal bezpośrednio zapomniano, że na samym Mokotowie mieszka ponad 350 tys. ludzi, w związku z tym o żadnej wspólnocie lokalnych interesów nie może być mowy, a wobec braku więzi międzyludzkich zarówno wybory, jak i władze takiej „gminy” będą miały charakter czysto polityczny. Powstanie dzielnic i gmin warszawskich wykreowało liczne, fałszywie pojmowane patriotyzmy lokalne i zaciekle obronę stanu posiadania lokalnych władz, które nie tyle czują poparcie swoich wyborców, ile zdążyły już polubić zarówno swoje dochody, jak i władzę jako taką. Na tę w sumie absurdalną strukturę nakładają się kompetencje wojewody, a także fakt, że Warszawa jest stolicą, więc i premier może mieć tu coś do powiedzenia. Notabene z tytułu „korzystania” przez rząd z Warszawy – np. częste zamykanie ulic z powodu przejazdu oficjeli – miasto miałooby prawo spodziewać się pewnych profitów, jak renta czy „opłata eksploatacyjna”, a co najmniej udział w pewnych inwestycjach. Mówiąc szczerze – nie widzę wyjścia z tej sytuacji i boję się, że może tu dojść do jakiejś spektakularnej katastrofy.

#### **Czy istnieją realne zagrożenia dla spójności państwa w wyniku powstania silnych i dużych województw?**

To są urojenia i fantazje przeciwników reformy. Niebezpieczne mogą być sytuacje, w których istnieje mniejszości narodowe, mające oparcie za gra-

nicą lub na tyle jednorodne i skupione terytorialnie, że mogłyby myśleć o suwerenności. Opolszczyzna? – w siatce 14 województw, które istniały bezpośrednio po wojnie, nie było tam województwa, potem było, zapewne niedługo znowu nie będzie. Problem tylko w tym, że Opole wydaje się mieć silniejsze związki z Wrocławiem niż Katowicami, a województwo wrocławskie może w ten sposób stać się nieproporcjonalnie rozległe. Nie istnieje natomiast problem oderwania żadnego z województw, czy nawet regionów od Rzeczypospolitej – nikt tego nie chce – ani po naszej stronie granicy, ani u sąsiadów.

Problemem może być natomiast to, że reforma ma zbyt mało zwolenników w koalicji rządzącej, natomiast nie widać takich obszarów, w których koalicja chciałaby współpracować z SLD w zamian za poparcie reformy, bo przecież nie jest zadaniem opozycji „darmowe” wspieranie sukcesów rządu. Jeśli nie uda się zbudować szerokiego poparcia dla przemian, sprawa się odwlecze i może łatwo utonąć w lokalnych protestach i przepychankach. To byłoby prawdziwe zagrożenie dla rozwoju państwa, bo – jak już wspominałem – reforma administracji, to najmniej ważny fragment zmian, a liczyć się będzie przede wszystkim udział obywateli w sprawowaniu władzy na jej najniższych szczeblach. Jeśli tego nie zdołamy przeprowadzić, to możemy łatwo zmarnować dorobek ostatnich lat. A szkoda by było.

**Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

## **EVIP Grupa Firm Konsultingowych**

**EVIP Business & Investment Management Sp. z o.o. ma przyjemność zaoferować współpracę w zakresie:**

- **Planów Strategicznych i Rozwoju**  
*Andrzej Olszewski - telefon kontaktowy (22) 695 05 62,*
- **Wycen Majątkowych**  
*Anna Beer-Zwolińska - telefon kontaktowy (22) 695 05 42,*
- **Analiz Rynkowych i Strategii Marketingowych**  
*Piotr Sieluk - telefon kontaktowy (22) 695 05 39,*
- **Budowy Struktur Organizacyjnych i Systemów Zarządzania**  
*Jarosław Mrózek - telefon kontaktowy (22) 695 05 62,*
- **Diagnoz i Analiz Przedprywatyzacyjnych**  
*Andrzej Olszewski - telefon kontaktowy (22) 695 05 62.*

**Adres firmy:**

Al. Jerozolimskie 81, BIM Tower XII piętro, 02-001 Warszawa  
tel. (22) 695 05 41; fax. (22) 695 05 43; E-Mail: EVIP@EVIP.POL.PL

---

**Prof. dr hab. Elżbieta Wysocka**  
Instytut Gospodarki Przemysłowej  
i Komunalnej

---

● **Czy reforma struktur administracyjnych poprawi skuteczność zarządzania rozwojem przestrzennym Polski?**

Doświadczenie wynikające z funkcjonowania państwa w układzie dwustopniowym wprowadzonym w 1975 r., z niezmiernie zróżnicowanym potencjałem 49 województw wynoszącym od 4 mln w woj. katowickim do 250 tys. w woj. chełmskim oraz gminami, których wielkość waha się od 800 tys. (Łódź) do paru tysięcy (gminy wiejskie) – wskazuje na sztuczność i złe funkcjonowanie obecnych struktur zarządzania.

Funkcjonowanie tego układu jest nierozdzielnie związane z utrzymaniem centralistycznego zarządzania i pionowym systemem podległości resortowej działającym przez administracje specjalne na poziomie ponadwojewódzkim (ich siedziby są skoncentrowane w stolicach byłych 17 województw) oraz ponadlokalnym (byłe miasta powiatowe). Centralistyczne zarządzanie nie może mieć miejsca w gospodarce rynkowej, która wymaga maksymalnego zbliżenia podejmowanej decyzji do miejsca jej realizacji.

Aktualnie poza poziomem podstawowym (gminnym) poziom rejonowy i wojewódzki nie są upodmiotowione, co oznacza, że nie mają wybieranych w wyborach powszechnych rad oraz nie posiadają budżetów, które pozwalałyby na realizację własnych celów i programów rozwoju.

Z tym systemem zarządzania związany jest również wadliwy system planowania przestrzennego bazujący na uznaniowych opracowaniach wykonywanych w sposób nieskoordynowany na poziomie kraju, województwa i gminy.

Na poziomie krajowym Rządowe Centrum Studiów Strategicznych opracowuje „Koncepcję polityki przestrzennego zagospodarowania kraju”, która tylko w elementach uznanych przez Radę Ministrów jest przez nią akceptowana. Mają one stanowić podstawę uzgodnień studiów wojewódzkich.

Na poziomie wojewódzkim opracowywane są „Studia zagospodarowania przestrzennego

województw” jedynie opiniowane przez wojewódzkie sejmiki samorządowe i przyjmowane przez wojewodę. Mają one wyrażać politykę rządu na obszarze województwa.

Na poziomie podstawowym (gminnym) opracowywane są „Studia uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego”, które nie są prawem miejscowym, a nawet nie są określone w ustawie formalne związki pomiędzy „Studium” a „Planem miejscowym” opracowywanym wybiórczo dla terenów skoncentrowanych działań inwestycyjnych.

Ponieważ wraz ze zmianą ustroju i wprowadzeniem gospodarki rynkowej zlikwidowane zostało planowanie społeczno-gospodarcze, każde z wymienionych wyżej opracowań oscyluje pomiędzy strategią rozwoju określającą społeczne, gospodarcze, ekologiczne przesłanki rozwoju, a tradycyjnym planem zagospodarowania przestrzennego. Analiza obecnej sytuacji wskazuje, że tylko radykalne zmiany mogą przynieść pożądane efekty i uzdrowić istniejącą sytuację. Radykalność podejścia znajduje potwierdzenie w toczącej się dyskusji nad podziałem terytorialnym kraju, w której wszystkie rozwiązania pariatywne nie zdają egzaminu.

Nowy podział na duże, silne ekonomicznie i społecznie województwa, oparty na trójstopniowej strukturze administracyjnej, ma szansę przywrócić równowagę i skuteczność zarządzania przestrzenią.

Najważniejszym czynnikiem naprawy istniejącej sytuacji jest upodmiotowienie poziomu regionalnego i powiatowego, co wiąże się z przekazaniem kompetencji i środków finansowych przy pełnym zastosowaniu zasady subsydiarności. Zasada ta oznacza, że tylko to, czego nie może wykonać, czemu nie może sprostać ze względów organizacyjnych czy finansowych przejmuje poziom wyższy.

W trójstopniowej strukturze zarządzania zarysowuje się wyraźny podział kompetencji i związany z nią podział odpowiedzialności. Gminy i powiat przejmują całość usług na rzecz ludności dysponując, odpowiednio do świadczonych usług, środkami finansowymi. Natomiast upodmiotowiony, silny poziom regionalny będzie zdolny do kreowania własnej strategii i polityki rozwoju województwa w zakresie: zarządzania gospodarką, ochrony środowiska i regionalnej infrastruktury technicznej. Temu podziałowi kompetencji będzie odpowiadać problematyka opracowań prze-

strzennych, których charakter i status jest przedmiotem dyskusji środowiskowych.

Aktualnie różnica poglądów dotyczących opracowań planistycznych dotyczy obligatoryjności opracowań, ich wzajemnej współzależności i spójności oraz metody opracowania. Środowisko zawodowe skłania się ku utrzymaniu przewidywanej w ustawie o zagospodarowaniu przestrzennym (7 lipca 1994 r.), ale akceptowanej w całości przez rząd i parlament, „Koncepcji polityki przestrzennej państwa”, uchwalanych przez samorząd wojewódzki „Planów zagospodarowania przestrzennego województw” oraz opracowania „Planów zagospodarowania przestrzennego gmin” mających status przepisu miejscowego. Poszczególne rodzaje planów nie muszą przybrać dokładnie proponowanych tutaj nazw. Nazwy podawane mają odzwierciedlić istotę i znaczenie planowania przestrzennego na poszczególnych poziomach zarządzania.

Do chwili obecnej nie została przedyskutowana formuła planowania przestrzennego na poziomie powiatowym. Ustawa powiatowa przewiduje jedynie opracowywanie programów rozwoju bez wyjaśnienia, co ma stanowić ich podstawę. Wydaje się, że zadaniem planowania przestrzennego na tym poziomie zarządzania powinny być plany koordynacyjne przedsięwzięć wspólnych podejmowanych przez gminy oraz przestrzenna alokacja zadań, za które będzie odpowiedzialna administracja samorządu powiatowego.

Nadmienić należy, iż naczelnym celem opracowań przestrzennych jest twórcze wykorzystanie specyfiki wszystkich obszarów kraju, podzielonych na jednostki administracyjne, dysponujących zróżnicowanym potencjałem, walorami i predyspozycjami rozwoju. Ujawniając te cechy planowanie przestrzenne ma szansę twórczo przyczynić się do przyspieszenia rozwoju poszczególnych jednostek kraju poprzez mobilizację społeczeństwa obywatelskiego wokół kluczowych przedsięwzięć zmierzających ku lepszej przyszłości.

Takie ukierunkowanie wymaga osiągnięcia konsensusu w odniesieniu do stanu istniejącego, sformułowania szans i zagrożeń oraz określenia celów rozwoju wskazujących na priorytety, a także kierunki polityki i zadania je realizujące.

---

### **Ryszard Brejza**

*przewodniczący Sejmowej Podkomisji  
ds. polityki regionalnej*

---

#### ● **Czy reforma struktury administracyjnej kraju zakończy proces decentralizacji państwa?**

Myślę, że stoimy przed szansą stworzenia struktur administracyjnych, które mogą funkcjonować bardzo długo ku zadowoleniu mieszkańców gmin, powiatów i województw. Oczywiście, nie ulega wątpliwości, że w zakresie pewnych szczegółów dotyczących np. zakresu uprawnień, granic poszczególnych jednostek administracyjnych, źródeł finansowania – przygotowywane akty prawne nie zakończą procesu decentralizacji państwa.

Bardzo istotne będą pierwsze trzy lata funkcjonowania nowych rozwiązań. Będzie to okres, w którym z jednej strony pojawi się już orzecznictwo sądów administracyjnych, a z drugiej strony pojawią się wnioski dotyczące wprowadzenia kolejnych zmian do przyjętych rozwiązań. Dużo uwagi przykładam do tych pierwszych trzech lat, bo będą to istotne lata praktyki.

#### ● **Którego aspektu reformy najbardziej obawiają się samorządy?**

Obecnie samorządy najbardziej obawiają się aspektu finansowego reformy oraz rozwiązań dotyczących podziału kompetencji między gminą, powiatem i województwem. Praktyka ostatnich lat wskazuje na to, że władzom centralnym stosunkowo łatwo przychodziło podejmowanie decyzji dotyczących zwiększenia zadań gmin bez jednoczesnego zagwarantowania na ten cel odpowiednich środków finansowych. Z czego będą brały się środki finansowe dla powiatów i województw samorządowych? Do tej pory jedyną władzą samorządową w Polsce są rady gminne. Niedługo mogą pojawić się dwie następne – również o charakterze samorządowym. A to wywołuje już obawy, iż władza szczebla powiatowego i wojewódzkiego, wybrana również w sposób demokratyczny, może zdominować gminę, „pomniejszyć” jej dotychczasowe atuty i znaczenie.



**dr Zbigniew Jabłoński**

*Centrum Rozwoju Lokalnego i Regionalnego  
w Toruniu*

● **Jak ocenia Pan rządowy projekt reformy struktury administracyjnej kraju?**

Rządowy projekt reformy administracyjnej kraju powstał na podstawie prac i doświadczeń wąskiego grona ekspertów i środowisk politycznych skupiających się w Europejskim Instytucie Rozwoju Regionalnego i Lokalnego oraz w Instytucie Spraw Publicznych w Warszawie. Charakteryzuje się on technokratyczną logiką i ma postać dekretu części rządzących elit politycznych i wokół nich skupionych elit naukowych, wywodzących się ze środowisk metropolitarnych oraz liberalnych. Wizja państwa tam zawarta, poparta jest ogromną wiedzą wielu specjalistów i instytucji naukowych.

Jednakże w przeciwieństwie do tych elit liberalno-pragmatycznych najsilniej dążących do integracji europejskiej, w przeważającej części społeczeństwa pozostały dylematy i wątpliwości co do przyjętego celu reformy i scenariusza jego realizacji. Tym bardziej że w odczuciu społecznym realizacji tego projektu reformy administracji kraju towarzyszy pycha i zarozumiałość niektórych rządzących elit politycznych i naukowych, wyrażające się w ignorowaniu podstawowych wymogów skutecznego porozumiewania się, otwarcia się na alternatywne środowiska, niewyciąganiu wniosków z negatywnych doświadczeń przeszłości, a także trudności egzystencjalnych polskiego społeczeństwa.

W proponowanym projekcie reformy pominięto odczucia społeczne, rachunek polityczny i alternatywne rozwiązania. Jest to propozycja rozwiązań radykalnych, która nie cieszy się w polskich realiach akceptacją społeczną. Teza reformatorów rządowych, że „państwo jest silne autonomią regionów”, wzbudza w Polsce ogromne emocje, by nie powiedzieć, że dezintegruje tę wątłą nić mechanizmów wolnorynkowych i demokratycznych.

Wymiar obywatelski społeczeństwa może się przejawiać i w tym, że nie zawsze się wybiera modele teoretycznie najlepsze, nawet jeśli oznaczałoby to stratę czegoś wartościowego. O tym też powinny pamiętać elity polskie. Czy warto tak radykalnie rozbijać więzi spo-

łeczne, ekonomiczne a zwłaszcza ludzkie przyzwyczajenie tylko dlatego, że powstały w epoce PRL-owskiej. Czy nie można stosować rozwiązań akceptowanych społecznie? Realizm polityczny nakazuje, aby zmienić ewolucyjnie.

W demokracji bowiem nie wystarczy mieć rację, trzeba jeszcze do tej racji przekonać większość obywateli. Dlatego też nie można lekceważyć i pomniejszać odczuć, doświadczeń, wiary, chęci i potrzeb tej części społeczeństwa, która myśli inaczej. Nawet jeżeli olbrzymia jego część ma jeszcze odziedziczoną mentalność z dawnej epoki, nieprzygotowanie do podejmowania odpowiedzialnych inicjatyw, samodzielności lub też brak postaw kreatywnych (wynikających bardzo często z ubóstwa).

Strategiczne argumenty przemawiają za przyjęciem w okresie transformacji koncepcji ewolucyjnego kształtowania organizacji terytorialnej kraju. Stoją za tym takie przesłanki jak: niedojrzałość (płytkość) polskiej demokracji, niestabilność polskiej gospodarki i bardzo mała sprawność funkcjonowania państwa.

Zaproponowana przez rząd koncepcja 12 regionów wydaje się propozycją niespójną merytorycznie, o wyraźnych ułomnościach w założeniu samej idei wydzielenia tzw. regionów w układzie przestrzennym. Koncepcja od samego początku była i jest obca polskiej tradycji nowożytnej, aczkolwiek przyjęte nazewnictwo nawiązuje dość luźno do historycznych podziałów z czasów I Rzeczypospolitej. Nie jest to propozycja nowatorska, uwzględniająca dynamiczne przemiany w wielu obszarach Polski po roku 1990. Bazuje na uproszczonych danych i analizach uzyskanych na początku lat 90. uzyskanych z GUS-u, przez co synteza jest uproszczona, zawiera wiele luk.

Znakomitym przykładem tego stanu rzeczy jest terytorialne ujęcie ziemi krakowskiej historycznie w stronę Kielc. Dziś jest to przeżytek historyczny, gdyż tak naprawdę oddziaływanie Krakowa jest równoleżnikowe w stronę Rzeszowa i wraz z nim de facto tworzy wspólny region małopolski. Nawet ostatnie wybory prezydenckie ukazały, że granica regionu biegnie wzdłuż Wisły w kierunku wschodnim.

Skoro pojęcie regionu jest obce polskiej tradycji nowożytnej, a większość tzw. metropolii (może z wyjątkiem Warszawy, Poznania, Katowic, Krakowa, Wrocławia) nie wytworzyła tak naprawdę własnego regionu, to w czym imieniu i dla jakiej ludności „region” ma świadczyć usługi. Być może tzw. metropolie typowane przez prof. E. Wysocką wymagają



większego wsparcia finansowego z tzw. regionu. Teza ta jest bardzo prawdopodobna, skoro w warunkach wolnego rynku centrum reformatorskie będzie dofinansowywać (z czyich środków finansowych?) miasta, które nie są metropoliami i zapewne do następnej regionalizacji nie staną się „lokomotywnymi rozwoju”, gdyż ich naturalne funkcje są zupełnie inne (Olsztyn, Białystok i Rzeszów). Nie można zastępować podziału administracyjnego w sposób mechaniczny i instrumentalny podziałem na regiony, gdyż wtedy bez względu na nasze chęci, zaczynamy korzystać z instrumentów centralizmu regionalnego (metropolitarnego). Liczbę województw ustali społeczeństwo i z tym faktem niech zaczną się liczyć politycy.

W obecnej sytuacji należy poszukiwać raczej rozwiązań pragmatycznych, które sprzyjać będą procesowi przemian i rozwoju oraz tworzyć warunki racjonalnej, efektywnej współpracy międzywojewódzkiej, która z biegiem czasu doprowadzić może do ukształtowania się nowych funkcji o charakterze makroregionalnym. Wydaje się, że takim rozwiązaniem jest utworzenie około 25 średnich województw. Odpowiada ono założeniom demokracji przedstawicielskiej, historycznie ukształtowanej strukturze polskiej przestrzeni i współczesnym kryteriom sprawnego funkcjonowania państwa oraz jego integracji z UE na bazie polskich doświadczeń i uwarunkowań.

Wybitny ekonomista, członek Klubu Rzymskiego B. Hawrylyshyn zauważył w jednej ze swoich prac „...efektywność władzy zależy nie tyle od jej natury, ile od stopnia akceptacji społeczeństwa, w którym jest sprawowana”. Parafrazując tę myśl można zaproponować uprawnioną konkluzję, że w ostatecznym rozrachunku efektywność projektowanego podziału administracyjnego zależeć będzie nie tyle od niego samego, ile od stopnia, w jakim zostanie ona zaakceptowana przez społeczeństwo.

---

**Adam Maciąg**  
burmistrz Namysłowa

---

### ● **Jakie korzyści przyniesie Państwu wprowadzenie powiatu?**

Uważam, że wprowadzenie powiatu jest dla nas życiową koniecznością. Obecnie nie mamy żadnego wpływu na wiele zadań, nie będących

zadaniami własnymi gminy, które dotyczą bezpośrednio i wyłącznie – mieszkańców subregionu. Chodzi przede wszystkim o służbę zdrowia, szkoły średnie, Rejonowy Urząd Pracy, policję, straż pożarną. Kontrola społeczna jest niezbędna do uporządkowania i rozwinięcia tych sfer.

### ● **Czy czuje się Pan na siłach realizować te zadania?**

Nasza społeczność lokalna oczekuje na przekazanie jej tych kompetencji. Tymi sprawami nie da się dobrze zarządzać z poziomu województwa, a tym bardziej z Warszawy. Ośmioletnie doświadczenia funkcjonowania gmin jednoznacznie pokazują, że – nawet w sytuacji niewystarczających środków – jesteśmy w stanie skutecznie rozwiązywać nasze problemy. Uważam zatem, że do dyspozycji społeczności lokalnych należy postawić następne kompetencje i kolejną pulę pieniędzy publicznych, a my na pewno lepiej zadbamy o własne interesy, niż to czyniła dotąd administracja rządowa.

### ● **Jak powinny układać się relacje powiatu z województwem?**

Najważniejsze wydaje mi się stworzenie jasnego podziału kompetencji powiatu i gminy. Nie powinno tu być podległości, tylko komplementarność zadań. Z punktu widzenia obywatela, działania gminy i powiatu będą najważniejsze, bo tu będą zaspokajane jego podstawowe potrzeby. Województwo natomiast powinno skupić się na prowadzeniu regionalnej polityki rozwojowej oraz zapewnieniu takich usług jak szkolnictwo wyższe, służba zdrowia na poziomie klinicznym, teatr itp. ..., nie ingerując zbyt w życie społeczności lokalnych.

### ● **Jak Pan szacuje środki, które zostaną przydzielone powiatom?**

Znając możliwości budżetu państwa i jego dotychczasową politykę w stosunku do samorządów przewiduję, że będą to środki zbyt szczupłe w stosunku do zadań, przed jakimi stanie powiat. Wiem jednak, że na szczeblu lokalnym wykorzystanie tych środków może być bardziej optymalne. Możemy także dokonać takich zmian w strukturze służb publicznych, żeby zapewnić jej jak najlepsze działanie.

*Dariusz Teresiński*

## Regulamin stróżowania

*Jeszcze nie obeszta dobrze farba na lutowej „Niekonieczności” – gdzie m.in. znalazła się ponura konstatacja, że rząd i posłowie nie boją się milionów swoich wyborców, bo są od nich tak samo niezależni, jak od pogody czy elektrowni – a już się okazało, kto jest w ramach młodej polskiej demokracji bardziej skuteczny (czyt. równiejszy) od szeregowego wyborcy.*

*To że obywatel (nawet monopolista) bezkarnie przemieszcza się po korytarzach władzy, nie powinno zasadniczo napawać nikogo przerażeniem. Przepustki do ministerstw wprowadził dopiero premier Pawlak – poprzednio do urzędów państwowych wchodził kto chciał, a strażnicy informowali tylko wchodzących, gdzie się mieści który gabinet. Nie jest też specjalnie dziwne, że przedsiębiorca zajmujący istotną rolę w określonym sektorze zamawia rozmaite analizy na interesujące go tematy i dzieli się nimi z rządem.*

*Brakuje natomiast samokrytyki w kancelarii premiera oraz solennego obiecania poprawy. Oto istotny wpływ na decyzje rządu mają papiery, których status – powiedzmy to delikatnie – nie jest jednoznacznie określony. Faktycznie, nie było powodu wątpić w rzetelność analiz sygnalowanych nazwiskami, przed którymi stało „prof. dr hab.” – ale dlaczego do analiz nie był dołączony wewnętrzny raport na temat sytuacji na rynku (surowce, zastosowania, główni producenci, kierunki importu i eksportu, uwarunkowania sanitarne i technologiczne etc.)? Ministrowie mają prawo nie wiedzieć, że do produkcji łośosia w galarecie nie używa się żelatyny i czym się różnią skóry od skórek. Nie mają jednak prawa podejmować decyzji pod wpływem niewiedzy, emocji lub innych pozamerytorycznych czynników. Decyzja podjęta ze świadomością, że dotyczy nie tylko zdrowia obywateli, ale i krajowego monopolisty, który od kilku lat skutecznie zabiega o swoje interesy, byłaby zapewne taka sama, ale wywołałaby znacznie mniej zamieszania.*

*Problem nie dotyczy jednak tylko tego rządu ani nawet rządu jako takiego. W ramach decentralizacji państwa wiele decyzji zapadać będzie w mniej eksponowanych urzędach. O ileż tańszy zatem stanie się lobbying! Na posiedzenie rady osiedla wystarczy chyba przynieść pracę magisterską albo dobre wypracowanie. Na razie jednak w cenie są profesorowie.*

*W odległości 6 km od centrum stolicy powstaje ma spalarnia odpadów przemysłowych (fundamenty są już wylane, aparatura stoi gotowa do montażu). Na posiedzeniach rady dzielnicy debatowano na ten temat dosyć długo, zanim zasięgnięto opinii utytułowanego fachowca, profesora, specja od utylizacji odpadów. I co się okazało? Spalarnia będzie całkowicie nieszkodliwa, pracować będzie w cyklu zamkniętym, producent zapewnia*

*ciągły monitoring składu gazów wypuszczanych do atmosfery, poza tym jej przerób dzienny to raptem 5 ton odpadów. Pozostaje tylko kilka pytań. Dlaczego równie małej i nieszkodliwej spalarni nie można umieścić poza miastem? – przecież nikomu by to nie szkodziło, a transport 5 ton odpadów dziennie na odległość nawet 100 km nie stanowi większego problemu. O jakim monitoringu mowa, skoro aparatura do analizy dioksyn i furanów kosztuje więcej niż cała spalarnia? I ostatnie pytanie laika: dlaczego ekspertyza zamówiona przez organ samorządowy nosi wszelkie cechy ulotki reklamowej producenta i inwestora (dwa w jednym)?*

*I wracamy do naszych baranów. Rząd nie zamawiał ekspertyz na temat żelatyny (a jak już zamówił, to zaraz na drugi dzień dostał materiały przygotowane na zlecenie pana G.). Można oczywiście rzecz zbagatelizować i stwierdzić, że gdy chodzi o zdrowie, należy dmuchać na zimne i nie przejmować się procedurami, ale to są bardzo groźne stwierdzenia. Rząd powinien mieć procedury działania również w nadzwyczajnych przypadkach – takich jak zagrożenie epidemią – i powinny one być równie skuteczne, jak regulamin służby wartowniczej. Obywatele chcieliby jednak nie tylko mieć przekonanie, że przeglądając negatywy zdjęć wykonanych po pamiętnym posiedzeniu rządu nie dostaną gąbczastego zwyrodnienia mózgu. Niektórzy po prostu naiwnie oczekują, że szeroko pojęta władza nie będzie podejmowała decyzji na podstawie fragmentarycznych danych, bo po to ma aparat administracyjny, żeby skutecznie operować informacją. W szczególności skuteczniej niż lobbyści, bo jeśli nie, to kogo w końcu reprezentuje?*

*Nie chodzi przecież o żelatynę – kilkadziesiąt mln dolarów rocznie, to wprawdzie jest trochę pieniędzy, ale rządowi zdarza się podejmować decyzje dotyczące kwot kilkaset razy większych. Niedługo trzeba będzie zająć się autostradami – i jakie będą: asfaltowe czy z betonu? Ekspertyzy – czy to przygotowane przez noblistów, czy przez niedoszłych magistrów – muszą być zamawiane przez rząd i finansowane z pieniędzy wszystkich podatników, a nie tylko cementowni i producentów asfaltu. Zanim więc staną się podstawą podejmowania decyzji, powinny uzyskać odpowiednią pieczęć, np. nihil obstat, gwarantującą, że nie znaleziono śladów manipulacji.*

*Nie chodzi też o ewentualne inne argumenty, mogące przemawiać do decydentów – dopóki będzie istnieć państwo, choćby w roli nocnego stróża, zawsze komuś będzie po drodze przez płot i będzie chciał z tym stróżem ubić interes. A ponieważ nie można zadekretować uczciwości (żeby była jedna gazeta, która pisze prawdę i nazywa się „Prawda”), należy konstruować procedury.*

*Janusz T. Hryniewicz*

# Marketing gminny – innowacja w zarządzaniu gminą

Przedmiotem opracowania jest opis marketingu gminnego, jego wdrażania i efektów. Następnie marketing gminny potraktowany zostanie jako innowacja w zarządzaniu gminami po to, żeby wskazać, jakie czynniki wymuszają wdrażanie innowacji w zarządzaniu gminami. Pojęcie „marketingu” na gruncie nauk o zarządzaniu związane jest z przedsiębiorstwami i odnosi się do działań polegających na utrwaleniu lub rozszerzeniu udziału w rynku. Na tym tle kategoria „marketingu gminnego” może budzić pewne zdziwienie, które – jak sądzę – zniknie po przeczytaniu kilku następujących zdań.

Nie ulega wątpliwości, że gmina nie jest organizacją gospodarczą i z tej racji nie jest bezpośrednim uczestnikiem gry rynkowej. Można przyjąć, że gmina, jako instytucja samorządowa, jest w zasadzie organizacją polityczną, w tym sensie, że sposób jej funkcjonowania wyznaczają cykle wyborcze oraz związana z nimi wymiana ekip rządzących gminą i ewentualnie programów. Zainteresowanie gmin problematyką gospodarczą wynika z dwu powodów. Pierwszy polega na tym, że gminy są właścicielami tzw. przedsiębiorstw budżetowych, albo jednoosobowych spółek skarbu gminy. Drugi powód wiąże się z tym, że stan gospodarki na terenie gminy jest ważnym czynnikiem decydującym o sposobie głosowania w wyborach do władz gminnych. Z dotychczasowych obserwacji polskich i zagranicznych wynika, że najważniejszym problemem gospodarczym ogniskującym uwagę elit lokalnych i wyborców są miejsca pracy. Większość gmin w krajach Unii Europejskiej posiada długofalowe strategie skoncentrowane wokół: stymulowania wzrostu miejsc pracy w już istniejących przedsiębiorstwach, przyciągania do gminy dużych inwestorów krajowych i zagranicznych, restrukturyzacji gospodarki w gminie poprzez stymulowanie powstawania nowych dziedzin gospodarki, np. turystyki.

Spośród tych działań największe, ilościowo, efekty daje przyciąganie inwestorów zewnętrznych. Po to, żeby osiągnąć sukcesy na tym polu, należy realizować działania podobne do tych, które wchodzi w zakres marketingu przedsiębiorstw. Ogół tych działań zostanie określony mianem technik wspomaganie rozwoju gospodarczego gmin. Pod pojęciem technik wspomaganie rozwoju gospodarczego rozumiem ogół przedsięwzięć nakierowanych na zwiększenie efektywności zarządzania gminą, ze szczególnym uwzględnieniem działań mających na

celu przyciągnięcie do gminy inwestorów krajowych i zagranicznych. Do najważniejszych technik wspomaganie rozwoju należą: współpraca z ośrodkami naukowymi, promocja gminy w kraju i za granicą, ułatwienia dla inwestorów i kontakty zagraniczne.

Dalsze rozważania poświęcone będą próbie wykazania, że marketing gminny jest ważnym czynnikiem sprzyjającym osiąganiu sukcesów gospodarczych przez władze gminy. W tym celu skonfrontowane zostaną wyniki dwu badań nad koniunkturą gminną zrealizowane przez G. Gorzelaka i B. Jałowieckiego, wiosną 1995 r. i jesienią 1997 r. Pełny opis założeń badawczych i wyników badań znajduje się w książce obu tych autorów (Gorzelak, Jałowiecki 1996). W 1995 r. uzyskano informacje od 1017 gmin, natomiast gmin, które odpowiedziały na obie ankiety było 307.

W trakcie badań nad koniunkturą gminną w 1995 r. zadano zarządom gmin kilka pytań o to czy władze gminne współpracują z ośrodkami naukowymi (firmami konsultingowymi), czy realizują działania mające na celu promocje gminy w postaci reklamy, udziału w targach, czy oferują ułatwienia dla inwestorów i czy prowadzą współpracę zagraniczną. Odpowiedzi na te pytania zostaną skorelowane z wynikami badań zrealizowanych w tych samych gminach ponad dwa lata później, w trakcie których pytano m.in. o dynamikę miejsc pracy i liczbę wyrejestrowanych i nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw prywatnych. Ocena skuteczności marketingu gminnego polegać będzie na sprawdzeniu, czy gminy, które stosowały w 1995 r. techniki wspomaganie rozwoju gospodarczego, osiągnęły ponad dwa lata później sukcesy gospodarcze polegające na wzroście miejsc pracy i większym, niż w gminach, które nie stosowały technik rozwoju, przyroście przedsiębiorstw prywatnych.

Zamieszczona niżej tabela zawiera wyniki obliczeń na połączonych zbiorach 306 gmin, które odpowiedziały na ankietę w 1995 i w 1997 roku.

W tych gminach, w których stosowano różnego typu zabiegi promocyjne, spełniły one pokładane w nich oczekiwania. Dowodu na to stwierdzenie dostarczają informacje zawarte w powyższej tabeli, z których wynika, że te gminy, które realizowały różne metody promocji własnej, wyróżniają się na tle innych gmin większym przyrostem miejsc pracy i większą liczbą nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw prywatnych. Co oznacza, że marketing



Tab. 1. Współczynniki korelacji Pearsona między wybranymi technikami wspomagania rozwoju gospodarczego realizowanymi w 1995 r. a wybranymi wskaźnikami aktywności gospodarczej w 1997 r.

techniki wspomagania rozwoju gospodarczego realizowane w 1995 r.	wzrost miejsc pracy w 1997 r.	różnica między zarejestrowanymi i wyrejestrowanymi prywatnymi podmiotami gospodarczymi w 1997 r. (przedsiębiorczość)
promocja gminy	0,184	0,135
promocja-foldery	0,156	0,130
promocja-udział w targach	nieistotny	0,128

gminny powinien, w interesie nas wszystkich, zdobyć sobie o wiele większą niż obecnie popularność wśród władz gminnych.

W trakcie obliczeń okazało się, że kontakty zagraniczne, ułatwienia oferowane inwestorom i współpraca z ośrodkami naukowymi i firmami doradczymi nie korelują znacząco ze wzrostem miejsc pracy i przedsiębiorczością gminną.

Małą skuteczność zachęt oferowanych inwestorom przypisać należy ich małemu znaczeniu finansowemu. I tak np. nawet całkowite zwolnienie z podatku od nieruchomości niewiele obniża całkowite koszty inwestycji. Natomiast niska skuteczność współpracy naukowej i zagranicznej jest efektem arytmetycznych prawidłowości. Ponieważ techniki te są bardzo rzadko stosowane, istnieją bardzo małe szanse na zaistnienie wystarczająco istotnego związku między nimi a innymi obserwowanymi zjawiskami. I tak np. współpracę z ośrodkami naukowymi nawiązało tylko 29 gmin a współpracę z firmami doradczymi realizuje 51 gmin.

Możemy przyjąć, że opisywane tu techniki wspomagania rozwoju są swoistymi innowacjami w zakresie metod zarządzania polskimi gminami. Zastanówmy się obecnie, co sprawia, że niektóre polskie gminy podejmują dodatkowy wysiłek na rzecz wdrażania tych innowacji. Na ogół w organizacjach innowacje są wdrażane wtedy, gdy doświadczają one różnego typu zagrożeń albo niezgodności efektów działań gospodarczych z oczekiwaniami. W przypadku gmin jest inaczej, okazało się bowiem, że realizowanie technik wspomagania rozwoju gospodarczego nie wiąże się znacząco ani z niskimi dochodami, ani z niską dynamiką przyrostu dochodów w latach 1994–96. **Oznacza to, że strategie władz gminnych opierają się na innych założeniach niż strategie organizacji gospodarczych działających na rynku.**

Specyfika zarządzania gminą polega na tym, że władze gminne nie podlegają presji rynkowej, ale mogą podlegać presji politycznej polegającej na nacisku opinii publicznej i zorganizowanych grup interesu. Nacisk ten nakierowany jest na podejmowanie różnych działań na rzecz poprawy jakości życia

w gminie. Z dotychczasowych badań [1, 2] wynika dość jednoznacznie, że rozwój gospodarczy zależy w głównej mierze od dwu czynników: sprzyjających wzorów kulturowych i mobilizacji społecznej, która jest tożsama ze społeczną samoorganizacją. Ponadto istnieje bardzo wyraźny podział naszego kraju na bardziej rozwiniętą część zachodnią i mniej rozwiniętą wschodnią, granica między nimi przebiega mniej więcej na linii Wisły.

Zobaczymy obecnie, w jaki sposób stosowanie technik wspomagania rozwoju gospodarczego wiąże się z wzorami kulturowymi i mobilizacją społeczną. Wzory kulturowe będą identyfikowane przez usytuowanie gminy w jednym z pięciu regionów historycznych.

Regiony te wyróżnione zostały na podstawie utrwalonych w ciągu kilkuset lat różnic w poziomie rozwoju, mobilizacji społecznej i wzorów gospodarowania. Mobilizacja społeczna będzie identyfikowana przez zmienną identyfikującą liczbę partii politycznych, stowarzyszeń niepolitycznych i lokalnych mass mediów istniejących w gminie.

Podjęta zostanie próba sprawdzenia, czy stosowanie marketingu gminnego wiąże się z poziomem rozwoju gospodarczego gmin w przekroju regionalnym. Będzie to podstawa do wykazania, że:

- innowacje w zarządzaniu gminą są efektem wzorów kulturowych i mobilizacji społecznej,
- marketing gminny jest jedną z podstawowych umiejętności menedżerskich niezbędnych do zadowalającego kierowania gminami. Informacje na temat związku ze zróżnicowaniem regionalnym i poziomem rozwoju gospodarczego zawiera tabela 2.

Rezultaty badań dość jednoznacznie pokazują, że stosowanie marketingu gminnego dość wyraźnie wiąże się z poziomem rozwoju gospodarczego gmin i regionów historycznych. Im wyższy poziom rozwoju gospodarczego gmin, w tym większym stopniu zarządy gmin są skłonne wdrażać techniki wspomagania rozwoju gospodarczego. Ponadto z tabeli wynika, że najbardziej innowacyjne w zakresie technik zarządzania są władze gmin położonych na ziemiach zachodnich a zwłaszcza w zachodniej ich części. Nieco mniej skłonne do wdrażania innowacji w zakresie metod zarządzania są zarządy gmin wielkopolskich. Z kolei najmniej innowacyjne są władze gmin położonych w byłym zaborze rosyjskim. Stanowi to potwierdzenie znaczenia historycznie ukształtowanych wzorów kultury gospodarczej dla wdrażania innowacji w zarządzaniu gminami. Niezależnie od tych spostrzeżeń, rezultaty badań zdają się wskazywać na przesuwanie się bieguny innowacji gospodarczych z Wielkopolski na zachód, do gmin leżących bliżej zachodniej granicy Polski.

Sumując ten fragment rozważań stwierdzić należy, że wpływ czynnika kulturowego na innowacyjność w zakresie zarządzania gminami uznać należy za udowodniony.

Tab. 2. Poziom rozwoju gmin w regionach historycznych a realizowanie przez władze gminne technik wspomaganie rozwoju gospodarczego w %

regiony historyczne	dochody własne gmin, <i>per capita</i> w PLN, w 1996 r.	promocja gminy	współpraca z firmami doradczymi	ulatwienia dla inwestorów	kontakty zagraniczne
Kongresówka	227	56,2	12,0	60,8	17,7
Galicja	225	72,7	16,4	60,9	32,0
Wielkopolska	323	78,7	14,7	66,7	52,7
Wsch. część ziem zach.	308	84,7	21,0	75,1	50,5
Zach. część ziem zach.	397	84,5	21,9	77,0	56,1

N = 1017, nie uwzględniono braku danych.

Przyjrzyjmy się teraz kolejnej tabeli pokazującej, w jaki sposób mobilizacja społeczna wiąże się z realizowaniem technik wspomaganie rozwoju gospodarczego.

Tab. 3. Związek mobilizacji społecznej z realizowaniem technik wspomaganie rozwoju gospodarczego, współczynniki korelacji Pearsona

promocja gminy	współpraca z firmami doradczymi	współpraca z ośrodkami naukowymi	kontakty zagraniczne
0,248	0,154	0,158	0,380

N = 1027

Współczynniki korelacji pokazują, że im wyższy jest poziom mobilizacji społecznej w gminach, tym częściej ich władze stosują techniki wspomaganie rozwoju gospodarczego i tym większa jest innowacyjność w dziedzinie zarządzania gminami.

## Wnioski

**W**drażanie działań składających się na marketing gminny owocuje relatywnie większym przyrostem przedsiębiorstw prywatnych i miejsc pracy w gminach. Innowacyjność władz gminnych jest powodowana innymi czynnikami niż innowacyjność w organizacjach gospodarczych. O ile w przypadku przedsiębiorstw zasadniczą przesłanką innowacyjności są bodźce rynkowe, o tyle dla gmin podstawową przesłanką wdrażania innowacji w zarządzaniu są wzory kulturowe i wysoki poziom mobilizacji społecznej wśród mieszkańców gminy. Mobilizacja społeczna wytwarza podobny nacisk na władze gminne jak bodźce rynkowe na kierowników przedsiębiorstw. Regionalne zróżnicowanie poziomu rozwoju Polski pokrywa się z podatnością zarządów gmin na wdrażanie innowacji w zakresie metod zarządzania. Co oznacza, że różnice w zakresie poziomu rozwoju gmin są w głównej mierze powodowane jakością zarządzania nimi. Natomiast takie czynniki, jak

atrakcyjne turystycznie położenie, dotacje, bezwrotne kredyty, zastana infrastruktura – są wyraźnie mniej znaczące. W tej sytuacji różnego typu finansowe programy pomocowe dla gmin tzw. Ściany Wschodniej uznać należy za nieskuteczne. Pieniądze te lepiej jest przeznaczyć na doskonalenie metod zarządzania gminami o niższym poziomie rozwoju. Korzystając ze zmiany przepisów towarzyszących reformie administracyjnej należy utworzyć centralny fundusz doskonalenia kadr samorządowych na identycznej zasadzie jak różnego typu fundusze pomocowe na rzecz terenów opóźnionych w rozwoju. Fundusz powinien służyć utworzeniu ośrodków doskonalenia kadr samorządowych i finansowaniu wymiany doświadczeń poprzez wizyty lub nawet staże w gminach odnoszących sukcesy gospodarcze. W działania te należałoby włączyć różnego typu stowarzyszenia gminne poprzez opłacanie samorządowcom z gmin najuboższych uczestnictwa w nich. Dotychczasowe doświadczenia w zakresie doskonalenia kadr kierowniczych przedsiębiorstw wskazują, że spotkania, wizyty, staże i towarzyszące im obserwacje, dyskusje i wymiana doświadczeń są najlepszą metodą przenoszenia innowacji w zarządzaniu. Ten swoisty *benchmarking* powinien także znaleźć zastosowanie w doskonaleniu zarządzania gminami.

Janusz Hryniewicz

## BIBLIOGRAFIA

- [1] GORZELAK G., JAŁOWIECKI B., *Koniunktura gospodarcza i mobilizacja społeczna w gminach '95*, EUROREG, Warszawa, 1996.
- [2] HRYNIEWICZ J., *Ogólne prawidłowości rozwoju gospodarczego Polski w przekroju terytorialnym*, „Samorząd Terytorialny” nr 7–8, 1996, s. 68–85.
- [3] HRYNIEWICZ J., *Przesłanki rozwoju gospodarczego gmin*, „Ekonomista” nr 6, 1996, s. 797–812.

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

Zbigniew Dworzecki

# Mikroekonomiczne problemy funkcjonowania funduszy inwestycyjnych

## Oczekiwania

**G**dy w początku lat 90. dyskutowano w Polsce koncepcje funduszy inwestycyjnych, widziano w nich szansę na zmiany o charakterze makro- i mikroekonomicznym. W tej drugiej płaszczyźnie chodziło zwłaszcza o wykreowanie nowych właścicieli, którzy będą wpływać na poprawę efektywności działania przedsiębiorstw, będących dotychczas własnością państwa, przyspieszenie prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, zwiększenie efektywności zarządzania, znalezienie skutecznych sposobów wychodzenia z sytuacji kryzysowych, stworzenie możliwości strategicznej restrukturyzacji przedsiębiorstw.

Także jedna z głównych przesłanek Programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych zakładała zwiększenie majątku funduszy poprzez restrukturyzację przedsiębiorstw włączonych do programu. Oczekiwania związane z restrukturyzacją były dodatkowo wzmocnione przez kondycję przedsiębiorstw, które znalazły się w funduszach (zwłaszcza w trzeciej i czwartej transzy).

Pierwotnie zakładano, że w programie NFI znajdą się tylko przedsiębiorstwa duże i w dobrej kondycji ekonomicznej, z kilku wybranych sektorów. Jako minimum przyjęto dla nich wartość zysku brutto równą zero. Zbyt małe zainteresowanie programem w przedsiębiorstwach sprawiło, że liczba przedsiębiorstw była zbyt mała i powstała konieczność włączenia dodatkowej, znacznej grupy firm nie spełniających wszystkich początkowo ustalonych kryteriów. W rzeczywistości trafiło do funduszy inwestycyjnych nie tylko wiele spółek ze stratami, ale nawet z ujemnymi kapitałami.

Skarb państwa przekazał NFI 512 spółek ze 117 branż, zagregowanych w 13 sektorach. W każdej grupie sektorowej były spółki, które w 1994 roku odnotowały straty netto, ale np. w sektorze przemyśle spożywczym czy poligraficznym było ich ponad 50%. Poniżej 10% takich spółek odnotowano jedynie w przemyśle drzewno-papierniczym oraz elektromaszynowym. Średnia rentowność sprzedaży w sektorach mieściła się w końcu 1994 roku w przedziale od -4,95% w przemyśle poligraficznym, do +4,17% w przemyśle tekstylnym-odzieżowym. Kondy-

cja ekonomiczna przedsiębiorstw w punkcie startu programu NFI, jakkolwiek mocno zróżnicowana, również nie była optymistyczna.

Opóźnione wprowadzanie programu funduszy inwestycyjnych sprawiło, że w okresie 1992–1994 w większości przedsiębiorstw nie przeprowadzono żadnych głębszych zmian, co zaowocowało realnym spadkiem wartości aktywów. (Pioneer ocenił ten spadek średnio na 23,4%)<sup>1)</sup>. Także w roku 1995 straty odnotowała duża liczba spółek.

Malejąca realna wartość aktywów przedsiębiorstw podnosiła rangę oczekiwań antykryzysowych oraz restrukturyzacyjnych. Ale także w spółkach o dobrej kondycji działania związane ze wzmocnieniem ich pozycji konkurencyjnej na rynku miały swoją wartość<sup>2)</sup>. Łatwiej bowiem i szybciej można było znaleźć dla nich partnera strategicznego czy nabywcę.

W prospektach i programach działania wszystkich NFI działania antykryzysowe i restrukturyzacyjne, których celem strategicznym jest podniesienie wartości spółek znajdujących się w portfelu funduszu, zajmują poczesne miejsce.

Od funduszy, a zwłaszcza ich zarządów oczekiwano również, by jak najskuteczniej zarządzały portfelem. Tego typu oczekiwania wiązały się niekiedy z pozbywaniem się spółek najsłabszych lub nie rokujących nadziei na rozwój. Sprzedaż spółek pozwalała na uzyskanie funduszy na dalsze inwestycje i m.in. dokapitalizowanie spółek rozwojowych, lub na obniżenie kosztów związanych z zarządzaniem zbyt rozległym, często zanadto zdywersyfikowanym portfelem spółek.

Wśród oczekiwań ważne miejsce zajmowały kwestie sprawnego zarządzania przedsiębiorstwami, oddziaływania na kadre kierowniczą spółek, na zmianę jej zachowań, tworzenie warunków i klimatu dla rynkowej reorientacji przedsiębiorstw.

Te niejako „odgórne” oczekiwania pokrywały się w pewnym stopniu z oczekiwaniami kadry kierowniczej. Upatrywała ona bowiem w funduszach szansy na uratowanie lub wzmocnienie przedsiębiorstwa, podkreślenie menedżerskiej orientacji w kierowaniu nim. W szczególności zwracano uwagę na ekspercką funkcję zarządów funduszy, poprawę systemu informacyjno-decyzyjnego, udzielanie pomo-

cy w uzyskaniu dostępu do korzystnych warunków kredytów, międzynarodowych rynków finansowych, kontaktów z partnerami gospodarczymi, stworzenie możliwości efektywnego zarządzania.

Także załogi przedsiębiorstw dostrzegały szanse zwiększenia działań proefektywnościowych i motywacyjnych w przedsiębiorstwie, ale w pierwszej kolejności ich oczekiwania wiązały się z zapewnieniem miejsc pracy, poprawą warunków pracy, wzrostem wynagrodzeń i świadczeń socjalnych. W sytuacji gdy większość spółek, które znalazły się w programie NFI, wymagała podjęcia pilnych działań antykrzysowych i głębokich działań restrukturyzacyjnych, oczekiwania te uznawano za wygórowane i tylko częściowo uzasadnione.

### Wpływ funduszy na działanie spółek

**J**ak już wcześniej wspominaliśmy, sytuacja finansowa spółek należących do NFI nie była generalnie najlepsza w momencie startu programu. Skarb państwa wniósł bowiem do niego część bardzo słabych przedsiębiorstw, znajdujących się w sytuacjach kryzysowych czy wręcz zagrożonych upadłością (stanowiły one 10%–15% wszystkich objętych programem przedsiębiorstw). Na koniec 1994 roku około 1/3 przedsiębiorstw przynosiła straty. Stopniowo jednak w miarę upływu czasu i podejmowanych działań sytuacja zmieniła się – zarówno w spółkach, jak i w funduszach inwestycyjnych. W końcu 1996 roku ponad 30 spółek było zagrożonych likwidacją lub upadłością. Po pierwszym półroczu 1997 r. liczba ich zmniejszyła się o kilka.

Z opublikowanych niedawno wyników za trzy kwartały 1997 roku wynika, że po raz pierwszy wszystkie fundusze uzyskały dodatni wynik finansowy (po pierwszym półroczu br. NFI Hetman, jako jedyny odnotował straty). Wysokość zysku netto jest jednak bardzo zróżnicowana, najmniejszy ma II NFI – niecałe 9 mln zł; największy Zachodni NFI – około 73 mln zł<sup>3)</sup>. Wzrosła też nieznacznie płynność spółek.

Wartość aktywów razem piętnastu funduszy wzrosła w ciągu roku o 5% (do 6,3 mld zł). Przy niewielkich zmianach w aktywach netto wartość portfeli inwestycyjnych wszystkich funduszy także nieznacznie wzrosła (o 1%).

Zmiany w aktywach netto funduszy są przede wszystkim wypadkową dwóch zjawisk: z jednej strony zmalała wartość pakietów wiodących i mniejszościowych akcji wskutek urealnienia ich wyceny dokonanej przez fundusze (na niektóre słabe spółki utworzono rezerwy). Z drugiej strony fundusze sprzedały bardzo korzystnie, powyżej wyceny w portfelach, kilka spółek<sup>4)</sup>.

Coraz wyraźniej już widać, że niektóre fundusze wyróżniają się na tle innych strategiami inwestycyjnymi, na przykład szybkością dokonywanych zmian w portfelu inwestycyjnym. Te różnice, które

z czasem będą coraz wyraźniejsze, będą coraz bardziej widoczne w wynikach funduszy, ale także w wynikach i perspektywach spółek.

### Orientacje strategiczne funduszy

**J**ak wynika z prospektów emisyjnych funduszy inwestycyjnych, misją wielu z nich jest długookresowe zwiększanie wartości funduszu, rozumianej jako wartość akcji funduszu, poprzez optymalne zarządzanie zasobami ludzkimi, majątkowymi i finansowymi.

Do najważniejszych celów strategicznych należą dążenie do wzrostu wartości aktywów funduszu, w tym zwłaszcza wartości spółek znajdujących się w portfelu funduszu oraz zapewnienie akcjonariuszom funduszu atrakcyjnej stopy zwrotu z inwestycji przy zachowaniu odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa.

Do głównych sposobów osiągania tak sformułowanych celów strategicznych należą działania sanacyjne oraz podejmowanie nowych inwestycji, nastawionych na zwiększanie wartości aktywów funduszu oraz aktywne zarządzanie majątkiem funduszu, zwłaszcza optymalizacja struktury jego aktywów, która docelowo zapewni pożądaną stopę zwrotu.

Proces realizacji celów strategicznych może polegać na:

- aktywnym kształtowaniu posiadanego portfela, przede wszystkim za pomocą wyzbywania się aktywów nie zapewniających odpowiedniej stopy zwrotu, w tym części lub całości wybranych pakietów wiodących i mniejszościowych,
- uzdrawianiu i restrukturyzacji wybranych spółek z wiodącym udziałem funduszu,
- podejmowaniu inwestycji w spółkach o dobrej kondycji ekonomicznej w celu wzmocnienia ich pozycji konkurencyjnej na rynku oraz z uwagi na perspektywy ich rozwoju zapewniające funduszowi oczekiwany wzrost wartości aktywów i przychody z tytułu dywidendy,
- selekcji posiadanych pakietów mniejszościowych w celu koncentracji na inwestycjach zapewniających realizację celów funduszu i pozyskiwania wolnych środków finansowych w drodze eliminacji (głównie sprzedaży) aktywów nie spełniających oczekiwań funduszu,
- planowaniu i finansowaniu nowych inwestycji, nie związanych z posiadanymi pakietami spółek parterowych, których zadaniem będzie zwiększanie aktywów funduszu i stopy zwrotu dla jego akcjonariuszy.

U podstaw wytyczania kierunków strategicznego działania funduszu w stosunku do przedsiębiorstw wiodących (spółek parterowych) tkwi kwestia poszukiwania i określania **wartości przedsiębiorstwa, jego przyszłej siły dochodowej**<sup>5)</sup>. Po zakończeniu wyceny przedsiębiorstwa stawiane są niejednokrotnie pytania, co z nim począć, jak można

podnieść jego wartość i atrakcyjność? Podstawowe warianty decyzyjne to:

- kontynuowanie działalności,
- sanacja przedsiębiorstwa,
- zawiązanie aliansu strategicznego lub innych form związków kooperacyjnych,
- sprzedaż,
- likwidacja.

Pierwszy z nich, tj. kontynuowanie działalności dotychczasowej, występuje bardzo rzadko. Podobnie jest z likwidacją – jest to krańcowy wariant decyzyjny i jednocześnie wydarzenie, które ma silne negatywne skutki dla istniejącej jego wartości<sup>6)</sup>. Jednak fundusze, nie widząc możliwości uzdrowienia przedsiębiorstwa lub przewidując długi okres i wysokie ryzyko takich przedsięwzięć, niekiedy na nie się decydują.

W orientacji strategicznej funduszy dostrzec można zmianę polegającą na coraz częstszym podejmowaniu działań sanacyjnych i restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach uznanych za wiodące. Istotą tych pierwszych działań jest zapewnienie krótkookresowej zdolności przetrwania przedsiębiorstwa i stworzenie podstaw do jego uzdrowienia, a tych drugich – odzyskanie trwałej siły dochodowej przez przedsiębiorstwo.

Działania sanacyjne są raczej ukierunkowane na krótkookresowe zmiany i poprawę wyników. Natomiast restrukturyzacja jest przemianą o charakterze kompleksowym, często o charakterze rewolucyjnym, zmieniającą niejednokrotnie w sposób zasadniczy procesy i struktury zarządzania<sup>7)</sup>. Zakłada ona wzrost wartości firmy w dłuższym czasie, rozbudowę jej potencjałów, wzmocnienie siły i przewag konkurencyjnych na rynku.

### Sanacja przedsiębiorstw jako kierunek działań funduszy

**J**eśli przedsiębiorstwo nie przynosi zysków ze swej działalności, ale są w nim rozpoznane potencjały przynoszenia dochodów, czyli innymi słowy – nie zachodzi w nim sytuacja trwałej niewypłacalności oraz niemożliwości prowadzenia działalności gospodarczej, fundusze najczęściej decydują się na podjęcie działań sanacyjnych własnymi siłami lub przy pomocy instytucji rynku kapitałowego.

Istotnym momentem przy rozważaniu propozycji sanacyjnych jest rzetelna odpowiedź na pytanie o trwałość niewypłacalności i słabości dochodowej. Jedynie w przypadku ograniczonej czasowo niewypłacalności lub słabości dochodowej jest celowe rozważenie i przeprowadzenie tego wariantu postępowania.

Punktem wyjścia do podjęcia działań uzdrawiających powinna być analiza czynników wpływających na koszty. Racjonalizacja kosztów i wykorzystanie pełnego potencjału redukcji kosztów, to naczelne zadania przy uzdrawianiu przedsiębiorstwa.

„Zaciskanie pasa” to przede wszystkim zmniejszenie kosztów stałych, optymalizacja kosztów zmiennych, ale także zwiększenie sprzedaży poprzez lepsze wykorzystanie potencjału rynkowego.

Sposoby działań zwiększających efektywność i racjonalność kosztową polegają m.in. na redukcji personelu, likwidacji zapasów, wykorzystaniu najbardziej wydajnych i najbardziej efektywnych linii technologicznych, specjalizacji produkcji, ograniczeniu asortymentu, rezygnacji z dodatkowych świadczeń i usług, likwidacji wszelkich „luksusowych” dodatków, które zafundowało sobie przedsiębiorstwo w okresie dobrej koniunktury i kondycji gospodarczej. Kolejnym sposobem działań sanacyjnych jest zwiększenie rygoryzmu i zaostrzenie norm. Posunięcia o charakterze dyscyplinującym mają zwiększać efektywność, skracać czas wytwarzania produktów lub usług, przyspieszać podejmowanie decyzji, podnosić motywację pracowników i kadry kierowniczej<sup>8)</sup>.

### Restrukturyzacja przedsiębiorstw jako główny kierunek działań funduszy

**D**ziałania sanacyjne są wstępem do podjęcia działań o znacznie szerszym i głębszym zakresie, jakim jest restrukturyzacja przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu ze względu na cele wyróżnia się restrukturyzację rozwojową i naprawczą. Ta pierwsza jest elementem zarządzania strategicznego. Wymaga większych zmian niż to wynika z zarządzania operacyjnego i polega na przystosowaniu przedsiębiorstwa do wewnętrznych i zewnętrznych warunków, w jakich przyjdzie mu działać w dającej się przewidzieć przyszłości.

Restrukturyzacja naprawcza służy przede wszystkim eliminacji lub minimalizacji negatywnych skutków, jakie niesie ze sobą zbliżający się kryzys.

Ze względu na obszar zmian wyróżnia się restrukturyzację: przedmiotową, rynkową, (marketingową) techniczną, finansową, organizacyjną, personalną oraz własnościową (majątkową).

Restrukturyzacja przedmiotowa oznacza zmiany w obrębie przedmiotu działalności przedsiębiorstwa, np. dywersyfikację rynkową przedsiębiorstwa.

Restrukturyzacja rynkowa (marketingowa) dotyczy zmian w rynkach docelowych, w polityce produktowej, cenowej, sprzedaży oraz promocji.

Restrukturyzacja techniczna obejmuje zmiany w obszarze bazy technicznej przedsiębiorstwa, w tym m.in. pozyskanie nowych maszyn, urządzeń, linii technologicznych, zmianę technologii produkcji.

Restrukturyzacja finansowa to zmiany w obszarze majątku i kapitału oraz kosztów, przychodów i wyników przedsiębiorstwa. Do klasycznych działań w tym obszarze można zaliczyć m.in.: przeszacowanie majątku, upłynnienie składników majątkowych, redukcję zadłużenia, rozłożenie, restru-



kturyzację i sprzedaż zobowiązań, (do niedawna także bankowe postępowanie ugodowe), zawieszenie spłat długów, pozyskanie nowego kapitału poprzez kredyty, pożyczki, emisje akcji, obligacji i innych komercyjnych papierów wartościowych.

Restrukturyzacja organizacyjna oznacza zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa pozwalające na realizację przyjętej strategii. Może ona przyjąć dwa wymiary: pierwszy, polegający na modyfikacji istniejącej struktury, np. spłaszczenie i uelastycznienie struktury, likwidacja, łączenie stanowisk, przesunięcie ich w ramach struktury, tworzenie nowych stanowisk organizacyjnych, przebudowa systemu informacyjnego; drugi, polegający na tworzeniu nowego typu struktury, np. struktury dywizjonalnej, zadaniowej czy wielowymiarowej (hybrydowej, tensorowej, macierzowej). Rozważane tu są także holdingi, fuzje i akwizycje.

Restrukturyzacja personalna dotyczy zmian liczbowych i jakościowych personelu zatrudnionego w przedsiębiorstwie oraz firmach współpracujących. Poza dostosowaniami liczbowymi do strategii rozwoju w jej obszarze znajdują się działania związane z kreowaniem potencjału kadrowego oraz kreowaniem nowej kultury przedsiębiorstwa.

Restrukturyzacja własnościowa (majątkowa) to zmiana struktury własnościowej firmy. W jej obszarze znajdują się m.in. takie działania, jak: sprzedaż, wydzierżawienie, leasing całości lub części przedsiębiorstwa, zawiązanie aliansu kapitałowego, udostępnienie udziałów spółek-córek.

### Działania restrukturyzacyjne podejmowane przez NFI i ich efekty

**W**yróżnione obszary restrukturyzacji oraz przykładowe formy restrukturyzacji wskazują na bardzo szeroki zakres potencjalnych zmian, jakie mogą być podejmowane przez fundusze w spółkach. Przyjrzyjmy się jednak, jakie działania restrukturyzacyjne preferowały fundusze do kwietnia 1997 roku. Podstawą tego przeglądu są informacje przekazane do Podkomisji ds. NFI Sejmu RP dotyczące prac restrukturyzacyjnych i ich efektów prowadzonych przez NFI w spółkach parterowych, dla których fundusze są wiodącymi akcjonariuszami<sup>9)</sup>. Przeglądem obejmujemy pięć narodowych funduszy inwestycyjnych.

**NFI im. E. Kwiatkowskiego** główną uwagę skupił na restrukturyzacji finansowej spółek parterowych o trudnej lub bardzo trudnej sytuacji ekonomiczno-finansowej. Dokonywano tego przez: negocjowanie warunków zawarcia bankowych postępowań ugodowych, doprowadzanie do wszczęcia BPU, negocjowanie warunków ugód i zmian tych warunków w drodze umów cywilnoprawnych, podniesienie kapitału spółki w drodze emisji skierowanej do inwestora strategicznego, bieżącą działalność rad nadzorczych, w których fundusz posiada swoich przedstawicieli, angażowanie zewnętrznych firm

konsultingowych w celu przeprowadzenia w spółkach niezbędnych analiz, postawienia diagnozy i zaproponowanie programu restrukturyzacji do realizacji przez zarządy spółek.

Aktywności restrukturyzacyjne objęły także inne obszary i dotyczyły wprowadzenia nowoczesnych metod zarządzania powiązanych z reorganizacją służb finansowych i marketingowych, wyeliminowanie z produkcji nierentownych grup wyrobów, dywersyfikację produktową, racjonalizację zatrudnienia obejmującą zwolnienia, przesunięcia na stanowiskach, zatrudnienie nowych członków kierownictwa firm, nieodpłatne przekazanie na rzecz miasta budynków mieszkalnych, sprzedaż części majątku nieprodukcyjnego, ograniczenie powierzchni użytkowej, wydzierżawienie pomieszczeń i maszyn, wprowadzenie inwestorów branżowych.

Zakres działań podjętych w **NFI Progress** jest również szeroki. Do pięciu spółek wprowadzono inwestorów strategicznych (zagranicznych lub krajowych), którzy objęli większościowe pakiety akcji i zapewnili spółkom rozwój lub uchronili je od upadłości.

W kilku spółkach wymieniono zarządy, zredukowano zatrudnienie w sferze produkcyjnej i administracji, zlikwidowano część majątku, skoncentrowano produkcję w obiektach i liniach produkcyjnych o najniższych kosztach i najwyższej produktywności, dokonano modernizacji maszyn i urządzeń. W drodze inwestycji i porozumień kooperacyjnych znacząco zwiększono moce produkcyjne w kilku przedsiębiorstwach, poszerzając jednocześnie asortyment wyrobów, dywersyfikując produkty, wprowadzając na rynek nowe produkty i usługi. Dużo uwagi poświęcano także zmianom organizacyjnym i zmianom systemu zarządzania. Przejawami takich działań było wydzielanie niektórych funkcji przedsiębiorstwa na zewnątrz (*outsourcing*), tworzenie spółek-córek, utworzenie komórek marketingu, controllingu, poprawiono system informacji na potrzeby rachunkowości zarządczej.

Działania restrukturyzacyjne **I NFI** – jego firmy zarządzającej – skupiały się dotychczas na restrukturyzacji finansowej, marketingowej i organizacyjnej spółek portfelowych. Prawie we wszystkich spółkach zainicjowano opracowanie programów marketingowych oraz dokonano zmian strukturalnych w zakresie organizacji służb marketingu i sprzedaży. W wybranych spółkach podjęto badania rynkowe, w większości wprowadzono zasady rachunkowości zarządczej. Towarzyszyło temu intensywne szkolenie kadr w zakresie zarządzania przez wartość (*Value Based Management*) oraz gospodarki finansowej. Dokonano redukcji kadr oraz 20 zmian w składzie zarządów spółek.

Jedną z głównych czynności podjętych przez **XI NFI** po alokacji spółek wiodących do funduszu było dokonanie analizy ich ogólnej kondycji oraz opracowanie form, sposobów i priorytetów restrukturyzacji spółek. Realizowane działania restrukturyzacyj-

ne obejmują następujące formy: wypracowanie programów rozwojowych i przygotowanie spółek do finansowania rozwoju poprzez bezpośrednie dokapitalizowanie spółek, wprowadzenie spółek do obrotu publicznego (WGPW) wraz z nową emisją akcji, wprowadzenie spółek na regulowany rynek pozagiełdowy – CETO, udzielanie pożyczek ze środków funduszu, gwarancji finansowych, emisja krótkoterminowych papierów dłużnych w postaci bonów komercyjnych, skuteczne poszukiwanie inwestorów strategicznych oraz zawieranie z nimi transakcji sprzedaży akcji, w szczególności dla spółek nieatrakcyjnych, restrukturyzacja majątkowa, finansowa i kadrowa (w ramach tej ostatniej na szczególne podkreślenie zasługuje kompleksowa koncepcja podnoszenia kwalifikacji zarządów spółek oraz szeroki program studiów podyplomowych realizowanych w SGH).

Na zakończenie przeglądu przyjrzymy się jeszcze działaniom restrukturyzacyjnym podjętym w II NFI. Fundusz ten miał najmniejszą wysokość zysku netto po III kwartałach 1997 roku. Działania restrukturyzacyjne w spółkach objęły zadłużenie, technologię, organizację, produkcję oraz zatrudnienie. Jest to fundusz o dużych aktywach (trzeci co do wielkości), ale też aż pięć spółek w momencie ich wniesienia do funduszu objętych było bankowym postępowaniem ugodowym. Zróżnicowanie portfela pod względem sektorowym, wielkości oraz kondycji finansowej przedsiębiorstw powoduje, że podjęte działania były zróżnicowane. W trzech spółkach podjęto restrukturyzację długów oraz uruchomiono procedury podniesienia kapitału, w dziewięciu udzielono pożyczek, poręczeń i gwarancji, sześć pozbyło się niepotrzebnego majątku (nieruchomości), a jedna sprzedała na dobrych warunkach linię technologiczną, by z uzyskanych środków spłacić zadłużenie i uruchomić nową produkcję. Zakupiono nową licencję i odnowiono starą, za pomocą której wytwarzane są poszukiwane wyroby. Podjęto nową produkcję wyrobów. W większości spółek powołano w zarządach stanowisko ds. restrukturyzacji i rozwoju, wzmocniono działy marketingu i sprzedaży oraz działy finansowe i controllingu. Dużą wagę poświęcono szkoleniom w zakresie nowoczesnego zarządzania finansowego, rachunkowości zarządczej, kontroli kosztów. Intensywnie poszukuje się partnerów strategicznych dla wybranych spółek. Dotychczasowe działania nie były jednak zbyt skuteczne. Może jedną z przyczyn takiego stanu jest problem z restrukturyzacją zatrudnienia. II NFI zatrudnia bowiem nadal ponad 38 tys. osób. Nadmierne zatrudnienie w pięciu spółkach, duża wrażliwość społeczna przy rozpatrywaniu problemów idą w parze z trudnościami strukturalnymi i niskim poziomem wykorzystania zdekapitalizowanego majątku. To jeden z najpoważniejszych, obok braku inwestorów strategicznych, problemów restrukturyzacyjnych funduszu.

Analizując przykłady restrukturyzacji dokonywane przez NFI w spółkach trzeba zwrócić uwagę

na efekty, ale także na problemy i zjawiska negatywne.

Do efektów działań możemy zaliczyć m.in. wzrost świadomości rynkowej wśród zarządów spółek, coraz bardziej profesjonalne zarządzanie spółkami z uwzględnieniem strategicznej perspektywy, opierającej się na orientacji rynkowej lub zasobowej; wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania, powiązanych z reorganizacją lub tworzeniem służb marketingowych, finansowych, controllingowych; zawarcie ugód z wierzycielami i umorzenie części zadłużenia wraz z odsetkami; dokapitalizowanie spółek, wprowadzenie inwestorów strategicznych tak krajowych, jak i zagranicznych, dokonanie zmian w polityce marketingowej spółek, zwłaszcza w odniesieniu do polityki produktowej, cenowej, kanałów dystrybucji, promocji; zmniejszenie i racjonalizowanie kosztów funkcjonowania, stworzenie bardziej efektywnej polityki personalnej poprzez zatrudnienie nowych menedżerów, zmianę systemu wynagradzania, wprowadzenie szerokiego doskonalenia kwalifikacji oraz systemu monitorowania i ocen okresowych.

Do problemów i zjawisk negatywnych można zaliczyć: kłopoty z ograniczaniem kosztów, nadmierną ilość majątku zbędnego oraz słabe postępy w jego upłynnianiu, zbyt mały zakres zmian kadrowych w zarządach spółek, trudności w znalezieniu dobrze przygotowanej kadry w miejsce zwalnianej lub na nowo tworzone stanowiska organizacyjne, małe zainteresowanie inwestorów strategicznych niektórymi spółkami, wyższy wzrost płac niż wydajności pracy, dokonany przez zarządy pod presją związków zawodowych, opór załóg przed niezbędnymi działaniami w zakresie restrukturyzacji zatrudnienia.

Zbigniew Dworzecki

#### PRZYPISY

- <sup>1</sup> ADA KOSTRZ-KOSTECKA, *Narodowe Fundusze Inwestycyjne na giełdzie*, Presspublica, Warszawa 1997.
- <sup>2</sup> BOGDAN WAWRZYŃIAK, *Program NFI w opiniach menedżerów. Szkoła rozwiązywania problemów*, „Rzeczpospolita”, 23.05.1996.
- <sup>3</sup> ADA KOSTRZ-KOSTECKA, *Wszyscy mają zyski – wyniki finansowe po trzech kwartałach*, „Rzeczpospolita”, 17.11.1997.
- <sup>4</sup> ADA KOSTRZ-KOSTECKA, *Niewielkie zmiany w portfelach inwestycyjnych*, „Rzeczpospolita”, 4.11.1997.
- <sup>5</sup> ALDONA KAMELA-SOWIŃSKA, *Wartość firmy*, PWE Warszawa 1996.
- <sup>6</sup> ZBIGNIEW DWORZECKI, ROLAND FRIEDRICH, GUENTER LUBOS, *Jak ocenić wartość przedsiębiorstwa*, TNOiK Warszawa 1992.
- <sup>7</sup> ZBIGNIEW DWORZECKI, ROLAND FRIEDRICH, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, TNOiK Warszawa 1995.
- <sup>8</sup> ZBIGNIEW DWORZECKI, *Skuteczne zarządzanie w sytuacjach kryzysu*, TNOiK Warszawa 1995.
- <sup>9</sup> Informacja dotycząca prac restrukturyzacyjnych i prywatyzacyjnych oraz ich efektów narodowych funduszy inwestycyjnych. Podkomisja NFI Sejm Rzeczpospolitej Polskiej, kwiecień 1997, materiał nie publikowany.

Autor jest prorektorem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, współpracownikiem Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

*Józefa Famielec*

# Rozwój rynkowego zarządzania przedsiębiorstwami

Zarządzanie przedsiębiorstwem związane jest z jego celami. Cele przedsiębiorstwa wyznacza zaś jego orientacja. W historycznym ujęciu wyróżnia się trzy typy orientacji przedsiębiorstw, a mianowicie: produkcyjną, ekonomiczną i strategiczną<sup>1)</sup>. Zachowania przedsiębiorstw w tym ujęciu różnią się zwłaszcza stopniem reakcji na sygnały rynkowe oraz kryteriami oceny realizowanych przedsięwzięć.

Orientacja produkcyjna prowadzona jest w pewnym stopniu na podstawie sygnałów rynkowych, ale jest ich niewiele. Dużo sygnałów rynkowych towarzyszy natomiast **orientacji strategicznej**, zwanej też **marketingową**. Sygnały te oznaczają, że przedsiębiorstwo musi sobie zapewnić dominującą pozycję nad konsumentem, źródłami zaopatrzenia, technologią, ale zawsze w długiej perspektywie. Przedsiębiorstwa o orientacji strategicznej mają rozbudowane systemy śledzenia zmian w otoczeniu<sup>2)</sup>, trendów rynkowych, politycznych, społecznych, ekonomicznych, technologicznych. Otoczenie traktuje się jako złożony system, do którego należy się adaptować, a jeśli to możliwe to i zdobywać kontrolę nad niektórymi jego elementami. Doskonalili się strukturę organizacyjną, kreuje nowe produkty, bada nowe rynki. Działania przedsiębiorstwa podporządkowane są wówczas odpowiedniej strategii, która integruje w sobie drogę, którą przedsiębiorstwo chce przebywać i warunki, w jakich przyjdzie mu działać. Kryterium tej integracji stanowi: długookresowa efektywność ekonomiczna, udział w rynku, koncentracja na silnych stronach firmy. Sukces strategiczny wymaga szczególnej wiedzy i umiejętności posłużenia się nią.

Zmianie orientacji celów przedsiębiorstw towarzyszyła transformacja metod i narzędzi zarządzania w relacji przedsiębiorstwo – otoczenie, oraz zarząd przedsiębiorstwa – jednostki wewnętrzne.

Systemy zarządzania, dominujące w działalności gospodarczej, dają się sprowadzić – w ujęciu chronologicznym – do budżetowania/kontroli, planowania długoterminowego oraz planowania strategicznego<sup>3)</sup>.

**Budżetowanie/kontrola** charakterystyczne było dla dość długiego okresu budowy gospodarki rynkowej (lata 1900–1950)<sup>4)</sup>. Budżetowanie jest procesem planowania całokształtu działalności przedsiębiorstwa na określony czas – zwykle jeden rok. Głównym jego zadaniem jest koordynacja odrębnych planów

sporządzonych przez poszczególne segmenty (zakłady, wydziały itp.) przedsiębiorstwa w celu ich pełnej harmonizacji<sup>5)</sup>. Akcentuje się tutaj kompleksowość zarządzania, a szczególnie znaczenie nadaje kontroli odchyień od wcześniejszych ustaleń. Usiłuje się dociec ich przyczyn oraz analizuje skuteczność ewentualnie podjętych zabiegów prewencyjnych. Głównym założeniem tego systemu jest powtarzanie się przeszłości.

**Długoterminowe planowanie (1950–1960)** – to ustalanie, na podstawie danych liczbowych i doświadczeń z przeszłości, przyszłych wielkości sprzedaży, kosztów, zastosowań nowych technologii itp. (ekstrapolacja). Ramy czasowe sporządzanych planów nie są tak ograniczone jak w przypadku budżetowania i w zależności od potrzeb obejmują okresy 2–5, bądź 10-letnie. Zadaniem planów długoterminowych jest dostosowanie wszelkich zasobów firmy (zarządzanie całością, kompleksowe zarządzanie) do przewidywanego tempa i kierunku zmian w gospodarce. Głównym założeniem tego systemu jest, powtarzanie się w przyszłości trendów z przeszłości.

**Planowanie strategiczne (1960–1970)**, nazywane również strategicznym planowaniem rynkowym, koncentruje swą uwagę na rynku. Uwydatnia potrzebę nie tylko planowania, lecz także konieczność głębokiego zrozumienia rynku, szczególnie konkurentów i klientów. Chodzi przy tym, tak o rozeznanie w bieżącej sytuacji, jak i umiejętność uwzględniania zmian w strategicznych działaniach. Najważniejszym bowiem założeniem planowania strategicznego jest uznanie ekstrapolacji za niewłaściwy sposób postępowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przyczyną takiego stanowiska jest powszechne zjawisko nieciągłości<sup>6)</sup>, służącego wcześniej za bazę procesu planistycznego, trendów gospodarczych oraz pojawianie się nowych trendów. Obie zaszłości wymagają strategicznego dostosowania. Nowe trendy i nieciągłości można jednak przewidzieć i reagować skutecznie, zmieniając odpowiednio strategiczne siły i możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa.

Wspólną cechą, która planowanie strategiczne zbliża do budżetowania/kontroli oraz długoterminowego planowania, jest to, że ono bazuje na systemie planowania okresowego, zwykle jednorocznego. Z reguły przedsiębiorstwa inicjują prace nad planem strategicznym wiosną i latem, by później, jesienią użyć go za podstawę rocznych planów ope-



racyjnych i budżetów na nadchodzący rok. Taki cykl planowania okresowego pozostawia do dyspozycji czas, który menedżerowie są zobligowani spożytkować na identyfikację problemów o strategicznym znaczeniu. Być może stwarzający pozory sztucznego, cykl ten zapobiega jednak zdominowaniu myślenia strategicznego w przedsiębiorstwie przez rozwiązanie jego bieżących problemów. W opinii D. Aakera mankamentem procesu planowania okresowego jest fakt, że potrzeba analizy i decyzji strategicznej niekoniecznie posiadać musi punkt odniesienia w „bazie” – planowania przedsiębiorstwa. Zmiany w środowisku (otoczeniu) i technologii mogą być tak gwałtowne a wstrząsy w gospodarce tak nagłe, że sztywne trzymanie się cyklu planistycznego może być niebezpieczne i katastrofalne w skutkach<sup>7)</sup>.

**Zarządzanie strategiczne** (od połowy lat siedemdziesiątych) podważa wyłączność cyklu planistycznego jako podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Cykl ten okazuje się bowiem nieefektywny wobec licznych i gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Przez otoczenie rozumie się te instytucje i siły, które wywierają wpływ na działalność organizacji (przedsiębiorstwa), lecz nad którymi posiada ona niewielkie możliwości kontroli<sup>8)</sup>. Otoczenie określane mianem burzliwego bądź wrogiego kształtowane jest przez następujące czynniki: skracanie się cyklu życia wyrobów, konkurencję o zasięgu światowym, deregulacje, zmieniające się kursy walut i stopy procentowe<sup>9)</sup>. By stać czoła strategicznym wyzwaniom, skutecznie reagować na pojawiające się i znikające w błyskawicznym tempie zagrożenia i możliwości, strate-

giczne decyzje muszą być podejmowane poza cyklem planistycznym<sup>10)</sup>. W odniesieniu do otoczenia przedsiębiorstwa rola strategicznego zarządzania nie ogranicza się do biernej adaptacji i reakcji na zachodzące w nim zdarzenia<sup>11)</sup>. Zmiany w środowisku przedsiębiorstwa dokonywać się powinny pod wpływem – a gdy to możliwe i kontrolą – jej aktywnych strategii. Umieszczenie w nazwie charakteryzowanej metody, słowa „rynek” (strategiczne rynkowe zarządzanie) uwydatnić ma wymóg uznania go za podstawę, na której ma być budowana strategia.

Autor scharakteryzowanego procesu ewolucji systemów zarządzania zauważa, że poszczególne jego elementy nie wykluczają się, lecz kolejno uzupełniają i wzmacniają. W konsekwencji definiuje strategiczne zarządzanie jako proces planowania okresowego, uzupełniony technikami czyniącymi organizację strategicznie wrażliwą na zewnętrzne uwarunkowania procesu planistycznego<sup>12)</sup>.

Najważniejsze uwarunkowania procesów planistycznych tworzy rynek<sup>13)</sup>. Uwzględnienie zależności rynkowych w postawach przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza w metodach zarządzania i charakterze formowanej strategii, stanowi istotę tzw. marketingowej filozofii procesów decyzyjnych. Do **marketingu** podchodzi się wielorako, traktując go jako:

- funkcję w strukturze działań przedsiębiorstw (utożsamianą często z funkcją zbytu),
- zespół umiejętności praktycznych,
- koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem,
- dziedzinę wiedzy.

Struktura działań marketingowych jest rezulta-

**Schemat 1. Ewolucja rynkowego zarządzania**

Cechy charakterystyki		I	II	III
Faza w rozwoju zarządzania		Faza <b>sprzedaży</b> (do końca lat 50.)	Faza <b>marketingu</b> (od około 1960 roku)	Faza <b>interfuzji</b> (od około 1990 roku)
Paradygmat		„Sprzedać co jest wyprodukowane”	„Produkować co może być sprzedane”	„Informować o tym, czego stosunki społeczne wymagają”
Odejście od paradygmatu		Samowystarczalności w zaspokajaniu potrzeb	Produkcji	Rynku
Podstawowy czynnik	⇒	Wytwarzanie	Potrzeba (popyt)	Przynależność ⇒
Podstawowa cecha zarządzania		Organizacja	Komunikacja	Struktury sieciowe
Transformacja sterowania		Sterowanie produkcją → sterowanie dystrybucją	Sterowanie dystrybucją → sterowanie stosunkami społecznymi	Sterowanie stosunkami społecznymi → sterowanie świadomością

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. GERKEN, *Abschied vom Marketing*, Econ Verlag, Duesseldorf, Wien, New York 1990, s. 381.

tem: polityki produktu, polityki warunków umownych, polityki dystrybucji, polityki komunikacji, przy wykorzystaniu właściwych dla tych dziedzin narzędzi (zwanych narzędziami marketingu-mix). Działania marketingowe mogą mieć charakter taktyczny, ale także strategiczny. Decyzje marketingowe mają w przeważającej mierze strategiczny charakter, co oznacza, że wymagają one zastosowania metod i środków strategicznego zarządzania.

Rozpatrując marketing jako koncepcję strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem trzeba stwierdzić, że był on tylko jedną z faz ewolucji systemów zarządzania. Faza ta odnoszona zazwyczaj do okresu 1960–1990, poprzedzona była tzw. fazą sprzedaży (do końca lat pięćdziesiątych) i ustępuje obecnie stopniowo fazie interfuzji (por. schemat 1). Fазie sprzedaży towarzyszyła troska o produkcję, fazie marketingu – troska o rynek przez pryzmat potrzeb (popytu). **Interfuzja** zaś oznacza odejście od paradygmatu potrzeb i manipulowania nimi (co jest charakterystyczne w marketingu). Istotą interfuzji jest tzw. duch rynku, który stanowią: wartości, wzory (orientacje), emocje, styl życia (por. rys. 1).

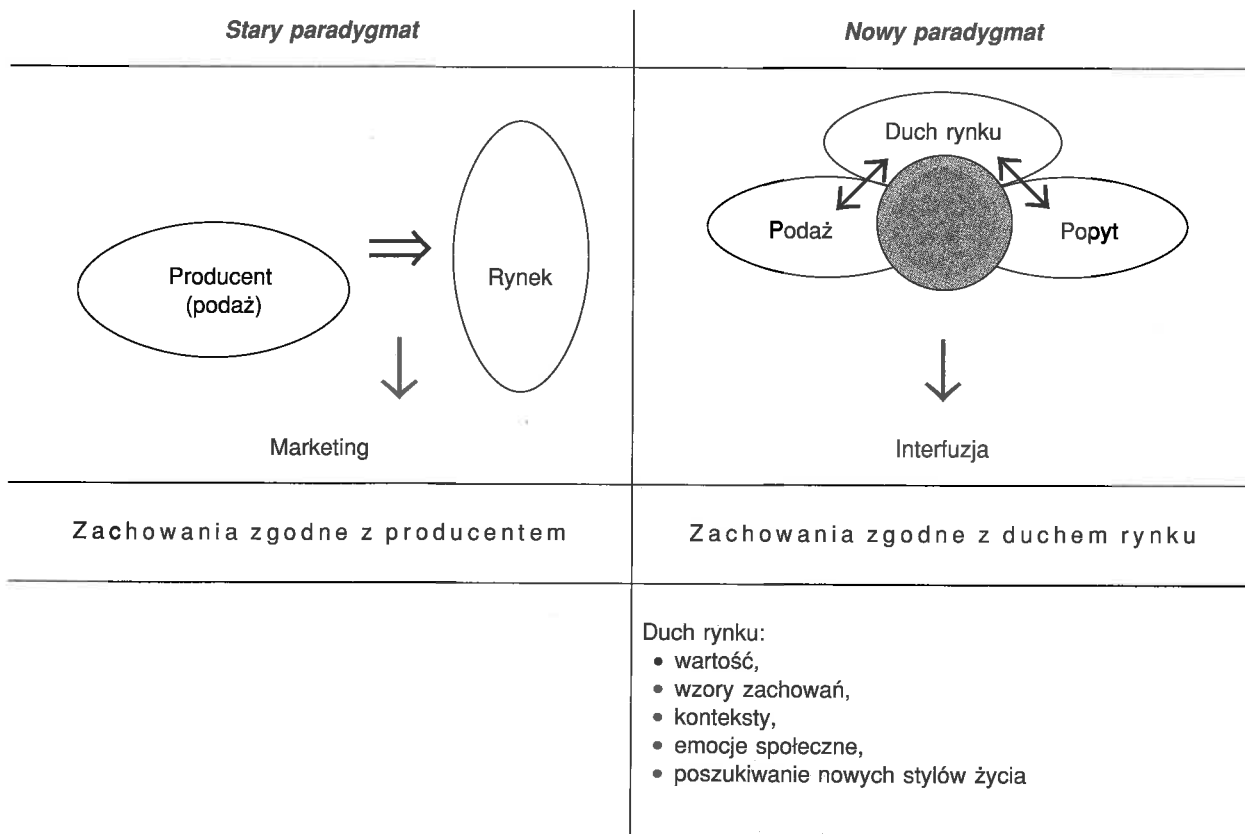
Najważniejszą cechą interfuzji jest dążenie do kształtowania świadomości oraz przekonań i na tej podstawie budowanie właściwych strategii zarzą-

dzania. Dotyczy to zwłaszcza strategii inwestowania. Marketingowa filozofia zaleca inwestować tylko w warunkach rozpoznania potrzeb, natomiast interfuzja zaleca inwestować zanim potrzeby się pojawiają. Oznacza to kształtowanie przyszłych potrzeb, a tym samym zapewnienie zbytu dla wytwarzanych produktów i usług w przyszłości.

Taka filozofia wynika z obserwacji popytu, który staje się coraz bardziej niestały, płynny i coraz bardziej sprzeczny z powszechnym mniemaniem. Zwolennicy interfuzji twierdzą, że nie popyt, a odpowiednio zbudowane stosunki międzyludzkie i grupowe tworzyć mogą nowe wartości konsumencie i przez to stymulować przyszły popyt.

Instrumentami interfuzji są: monitoring, sponsoring, współdziałanie w kształtowaniu stylów życia, itp. W rezultacie przedmiotem sprzedaży stają się nie tylko wyroby czy też usługi, lecz np. koncepcje życia. Chodzi tu o to, aby przedsiębiorstwo znalazło się na rynku, zanim pojawi się popyt. Jako przykład takiego postępowania podaje się japońskich producentów samochodów, którzy wyprodukowali eleganckie samochody (np. nissan, mazda) zanim istniał popyt na nie. Dopiero odpowiednie oddziaływanie wykreowało klientów, którzy je zaakceptowali jako wyraz mody i wykulturowanego trybu życia.

Rys. 1. Interfuzja a marketing



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. GERKEN, *Abschied vom Marketing*, Econ Verlag, Duesseldorf, Wien, New York 1990, s. 381.



Pomimo iż w Polsce mamy do czynienia z fascynacją i doskonaleniem marketingowych strategii przedsiębiorstw, filozofia zarządzania w świecie pracowała się już – jak podkreślono – nowych instrumentów, rezygnując z klasycznych narzędzi marketingu. Mówi się zatem o pożegnaniu z marketingiem. Taki tytuł nosi właśnie książka niemieckiego autora Gerda Gerkena, doradcy do spraw przyszłości, dyrektora Instytutu do spraw Trendów Przyszłości w Niemczech. Zajmuje się on w szczególności monitorowaniem trendów społecznych, politycznych, kulturalnych, które mają wpływ na gospodarczą i polityczną działalność. Gerken zbudował profesjonalny system strategicznego doradztwa koncernom, przedsiębiorstwom, partiom i politykom w zakresie oceny ich przyszłościowych decyzji.

Niektórzy specjaliści podkreślają jednak, że teoria G. Gerkena nie znajduje posłuchu wśród zachodnich menedżerów<sup>14)</sup>. Wielu menedżerów uważa właśnie marketing za najważniejszy instrument zarządzania przedsiębiorstwem i rozwiązywania problemów konsumentów. Wydaje się jednak, że duch rynku, jako paradygmat interfuzji, będzie powoli nasycił filozofię zarządzania w obliczu coraz bardziej zmiennego popytu, który staje się zawodnym drogowskazem do rozwoju przedsiębiorstw<sup>15)</sup>.

O ile specjaliści od zarządzania tworzą koncepcje „pożegnania z marketingiem”, o tyle ekolodzy mówią o tzw. **antymarketingu**, który odznacza się oszczędnymi zakupami, wydłużaniem trwałości produkowanych dóbr, wielokrotnym używaniem opakowań itp.

Reasumując, systemy zarządzania przedsiębiorstwami podlegają ciągłym zmianom. Menedżerowie powinni umieć śledzić te zmiany i dostosowywać do nich strategię zarządzanych przedsiębiorstw.

Józefa Famielec

#### PRZYPISY

- 1) Orientacje te omawia m.in. K. OBŁÓJ, *Orientacje zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 4.
- 2) Do najważniejszych zmian otoczenia przedsiębiorstwa zalicza się obecnie: globalizację rynków, wzrost kosztów rozwoju, skracanie cyklu życia produktów a także nieciągłość zjawisk gospodarczych. Warto dodać, że wiek XX nazywany jest przez P.F. Druckera wiekiem nieciągłości.
- 3) Z. KĘKUŚ, *Rozwój systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] J. FAMIELEC, Z. KĘKUŚ, *Strategia przedsiębiorstwa przemysłowego*, AE, Katedra Polityki Przemysłowej i Ekologicznej, Kraków 1992, s. 8–11.
- 4) Granic kolejno prezentowanych przedziałów czasowych nie należy traktować zbyt rygorystycznie. W przybliżeniu informować mają one o okresach, w których upowszechniało się zastosowanie nowego systemu. W podobnej systematyzacji sporządzonej przez Long Range Planning wyróżniono: planowanie długookresowe (1965–1975), planowanie strategiczne (1975–1980), zarządzanie strategiczne (od 1980), [w:] *Corporate Planning for the 1990's – „Long Range Planning”* 1986, No. 6; D. AAKER, *Developing Business Strategies*, John Wiley and Sons, New York 1988, s. 10.
- 5) R.N. ANTHONY, J.S. REECE, *Accounting: Text and Cases*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1989, 3–6.
- 6) Sytuacja nieciągłości powstaje wówczas, gdy zawodzi model będący podstawą zarządzania, decyzji i działań, które mają zapewnić organizacji przetrwanie, [w:] K. OBŁÓJ, *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa, 1987, s. 78.
- 7) D. AAKER, *Developing...*, op. cit., s. 12.
- 8) S.P. ROBBINS, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Prentice-Hall, International Editions Englewood Cliffs, New Jersey, 1991, s. 496.
- 9) T. COPELAND, T. KOLLER, J. MURRIN, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1990, s. 8.
- 10) Jak pisze P. DRUCKER, nadzwyczajne efekty ekonomiczne osiąga się dzięki wykorzystaniu okazji, a nie przez rozwiązywanie problemów, [w:] K. OBŁÓJ, *Dostosowanie przedsiębiorstwa do nowego otoczenia (II)*, „Przegląd Organizacji”, 1990, nr 4.
- 11) Według R. ACKOFFA zdarzenie, to zmiana jednej lub kilku cech systemu albo jego otoczenia, [w:] K. OBŁÓJ, *Strategia...*, op. cit., s. 78.
- 12) D. AAKER, *Developing...*, op. cit., s. 13.
- 13) Nigdy jeszcze tak wielkiej roli na świecie, jak obecnie, nie odgrywał rynek – podkreślał G. Kołodko w wykładzie inauguracyjnym w SGH w październiku 1997 roku.
- 14) Por. A. SZPLIT, *EXBUD SA a euromarketing*, [w:] *Strategie naprawcze i rozwojowe firm w świetle integracji europejskiej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 1997, nr 25.
- 15) Interfuzję uznaje się za ważny składnik przyszłego społeczeństwa informacyjnego, charakteryzującego się wzrostem inteligencji, indywidualności oraz zróżnicowania jego członków. Jako przykład dynamicznego i otwartego rozwoju przedsiębiorstw, zgodnie z zasadą interfuzji, podaje się tzw. system antenowy japońskiego handlu. Polega on na powstawaniu sklepów, podobnych do tradycyjnych, ale nastawionych na jedyny cel, którym jest dostarczanie w jak najkrótszym czasie informacji o płynności popytu (co się sprzedaje) do centrali marketingowej. Por. G. GERKEN, *Abschied vom Marketing...*, op. cit. s. 223 i dalsze.

*Witold Nierzwicki*

# EMAS czy ISO 14001

Nie będzie przesadą, jeżeli powiemy, że druga połowa lat dziewięćdziesiątych stoi pod znakiem wdrażania systemów zarządzania środowiskowego. Systemy te muszą spełniać różnorodne warunki wyszczególnione w odpowiednich normach. Dwie najbardziej znane, i w pewnym sensie konkurujące ze sobą, inicjatywy w zakresie wdrażania tych systemów są opisane w normie ISO 14001 oraz Rozporządzeniu Unii Europejskiej znanym pod akronimem EMAS. Bliższe informacje dotyczące tych dwóch inicjatyw można znaleźć także w „Przeglądzie Organizacji”<sup>1)</sup>. Ze względu na ich obecną rolę warto dokonać porównania między nimi. Oba podejścia mają oczywiście wiele wspólnych elementów. Zarówno ISO 14001, jak i EMAS wymagają sformułowania polityki środowiskowej oraz określenia celów i programu środowiskowego. W obu wypadkach przewidziany jest audyt systemu zarządzania, także przez stronę trzecią. Jeżeli chodzi o różnice, to podstawową różnicą między systemem ISO a EMAS jest to, że EMAS obowiązuje tylko w obrębie Unii Europejskiej. Nie można więc uzyskać rejestracji w programie EMAS, jeżeli miejsce prowadzenia działalności znajduje się poza terenem UE. Tego ograniczenia nie ma norma ISO, a certyfikaty zgodności systemu zarządzania środowiskowego z wymaganiami normy można uzyskać w zasadzie na całym świecie, a więc także na terytorium Unii Europejskiej. Pytanie EMAS czy ISO 14001 jest więc pytaniem aktualnym dla odpowiednich organizacji państw członkowskich Unii Europejskiej. Pytanie to powinno być także aktualne w krajach, które uzyskują członkostwo w ciągu kilku najbliższych lat.

Ograniczenie terytorialne nie jest jedyną różnicą między omawianymi podejściami. Normę ISO stosuje się do organizacji gospodarczej (ewentualnie jej części), natomiast EMAS odnosi się wyłącznie do ściśle określonego miejsca prowadzenia działalności gospodarczej. Przeciwnicy normy twierdzą więc, że jej stosowanie może prowadzić do nieporozumień w wypadku dużych organizacji, z oddziałami w wielu państwach, działającymi pod tą samą nazwą. EMAS ogranicza się do działalności przemysłowej, gdy normy ISO mogą być stosowane w dowolnym sektorze działalności, a więc także w transporcie, różnego rodzaju usługach, również w sektorze publicznym. Rozważane jest jednak rozszerzenie zakresu EMAS, a decyzyja w tej sprawie zapadnie zapewne jeszcze w roku 1998. Oba podejścia wymagają respektowania obowiązujących przepisów prawnych, dotyczących ochrony środowiska natu-

ralnego. Podejście ISO kładzie nacisk na stałe doskonalenie systemu zarządzania, gdy EMAS wymaga stałej poprawy oddziaływania na środowisko. Krytycy ISO uważają więc, że poprawa oddziaływania na środowisko jest w wypadku stosowania się do wymagań ISO produktem ubocznym doskonalenia systemu zarządzania i że łatwo zrobić z doskonalenia systemu sztukę dla sztuki, nie dającą odpowiednich efektów środowiskowych. Zwolennicy tej normy są z kolei przekonani, że zarzut ten jest sztuczny i że w praktyce oba podejścia dadzą te same rezultaty. Rozporządzenie UE operuje pojęciem technologii najlepszych z dostępnych, których stosowanie jest uzasadnione ekonomicznie (EVABAT – *economically viable application of best available technology*) i wymaga, aby negatywne oddziaływania na środowisko nie przewyższały oddziaływań generowanych przez zastosowanie takich technologii. Norma 14001 nie nakłada podobnych zobowiązań, a jej zwolennicy podkreślają, że podejście technologiczne jest zbyt nakazowe i nie zawsze musi być najbardziej efektywne z punktu widzenia kosztów i zanieczyszczenia środowiska. Można sobie wyobrazić na przykład, że ową najlepszą technologią jest jedna z technologii odsiarczania gazów spalinowych, wymagająca znacznych nakładów inwestycyjnych. Tymczasem pozytywny efekt dla środowiska, może nie aż tak wysoki jak w przypadku zastosowania tej technologii, można osiągnąć znacznie niższym nakładem finansowym przechodząc na mniej zasilane paliwo lub/i wdrażając program oszczędności energii. Zwolennicy normy bardzo podkreślają tę elastyczność. EMAS wymaga, aby audyty obejmowały nie tylko systemy zarządzania, ale także procesy stosowane w miejscu prowadzenia działalności oraz dane informujące o faktycznym oddziaływaniu tego miejsca na środowisko, gdy norma ISO przewiduje, że audyt obejmuje tylko system zarządzania środowiskowego. EMAS żąda, żeby audyty były powtarzane co 3 lata, podczas gdy norma ISO 14001 nie narzuca określonej częstotliwości. Wymaga jedynie, aby organizacja ustanowiła i wykonywała program oraz procedury realizacji audytów, a składnikiem programu jest określenie w zasadzie dowolnej częstotliwości audytów. EMAS stawia też większe wymagania w zakresie informowania opinii publicznej, której trzeba przedstawiać opis polityki środowiskowej, programu środowiskowego oraz systemu zarządzania. Bez opublikowania raportu środowiskowego (zawierającego m.in. ilościową informację o oddziaływaniu na środowisko), nie można uzyskać rejestracji w pro-



gramie. Omawiana norma ISO natomiast wymaga tylko informowania o polityce środowiskowej, a ogłoszenie raportu nie jest obligatoryjne. Decyzja w tej sprawie należy do kierownictwa organizacji. Rejestracji w systemie EMAS nie można uzyskać bez przeprowadzenia audytu przez stronę trzecią. ISO 14001 nie stawia takiego wymagania, a decyzje, czy poddać system zarządzania audytowi zewnętrznemu, pozostawia kierownictwu organizacji<sup>2)</sup>. Ponadto EMAS określa sposób informowania o uzyskaniu rejestracji, zabraniając umieszczania deklaracji o uczestnictwie w programie na produktach, ich opakowaniach i w reklamach produktów. Rozporządzenie unijne wymaga powołania przez rządy krajów członkowskich kompetentnych organów krajowych odpowiedzialnych za tworzenie rejestru miejsc spełniających wymagania rozporządzenia EMAS oraz za wycofanie i zawieszanie rejestracji. Organy te (lub inne instytucje upoważnione przez państwa członkowskie) tworzą także system akredytacji rzeczoznawców, decydujących o tym, czy wymagania rozporządzenia są przez określone miejsce spełniane, a także nadzorują działalność tych rzeczoznawców. Komisja Europejska ogłasza corocznie uaktualnioną listę miejsc, które uzyskały rejestrację w programie. ISO 14001 nie określa, w jaki sposób organizacja gospodarcza ma informować o uzyskaniu certyfikatu zgodności systemu zarządzania z wymaganiami normy i nie wymaga tworzenia struktur zajmujących się rejestracją organizacji, które uzyskały certyfikaty.

W świetle powyższego nie powinno dziwić, że wśród osób związanych z agendami Unii Europejskiej przeważa pogląd, że norma ISO jest mniej wymagająca niż EMAS, którego przeciwnicy z kolei (głównie z USA) podkreślają, że podejście przewidziane przez Komisję Europejską jest zbyt urzędnicze i wymaga większej biurokracji, a norma ISO jest bardziej elastyczna i łatwiej daje się stosować w różnorodnych warunkach. Przedstawionych powyżej różnic nie należy jednak przeceniać. Oba podejścia mają więcej elementów wspólnych niż różnic. Jednakże w czasach postępującej globalizacji bez wątpienia wygodniejsza dla wszystkich byłaby sytuacja, gdyby istniało tylko jedno podejście (norma) określające wymagania dotyczące systemów zarządzania środowiskowego. W sytuacji, która się wytworzyła, oznaczałoby to, że albo EMAS, albo ISO 14001 powinny na rynku przegrać i nawet małe różnice mogą mieć duży wpływ na ostateczny wynik tej swoistej konkurencji. Trudno przewidzieć dzisiaj, jak się sprawy dalej potoczą. Przekroczenie pewnej progowej liczby rejestracji lub certyfikacji, a więc osiągnięcie swoistej „masy krytycznej”, może zapewnić równoległe funkcjonowanie obu wersji zarządzania środowiskowego przez długie lata. Trudno jednak oszacować wielkość tej masy krytycznej. Możliwość rejestracji w programie Unii Europejskiej miejsc prowadzenia działalności istnieje od 13.04.1995. Po czterech miesiącach zarejestrowano 4 pierwsze miejsca (w Wielkiej Brytanii), po dalszych trzech miesiącach liczba zarejestrowanych miejsc wynosiła 52, a po roku od uruchomienia

programu (koniec marca 1996) liczba ta wyniosła 133. Na koniec października 1997 w UE było już 1046 zarejestrowanych miejsc (z czego 745 w RFN). Można powiedzieć, że dynamika jest znaczna. Nie jest jednak taka, jak oczekiwano. Pierwotnie zakładano bowiem, że poziom tysiąca rejestracji program osiągnie już po roku. Ze względu na brak jednego rejestru organizacji, które otrzymały certyfikat ISO 14001, trudno podać podobnie pewne dane dla konkurenta EMAS. Najczęściej jednak podaje się liczbę około 500 certyfikatów po roku od ogłoszenia normy (w Polsce 6, w RFN 70). Jeżeli chodzi o przyszłość EMAS, to trzeba wziąć pod uwagę także to, że niektóre inicjatywy legislacyjne państw UE mogą pośrednio faworyzować EMAS. Na przykład w Holandii ma wejść w życie ustawa zobowiązująca duże organizacje przemysłowe do certyfikowania systemów zarządzania środowiskowego i do ogłaszania raportów środowiskowych. Uzyskanie przez taką organizację rejestracji w programie EMAS oznaczałoby automatyczne wypełnienie obowiązków wynikających z takiej ustawy. Warto też zwrócić uwagę, że EMAS budzi zainteresowanie w krajach odległych od Europy (przede wszystkim w Azji Południowo-Wschodniej) wśród firm ściśle związanych z rynkiem europejskim. Wprawdzie organizacje te nie mogą uzyskać rejestracji w programie, ale mogą certyfikować system według wymagań unijnych i zyskiwać te atuty rynkowe, które są udziałem firm zarejestrowanych. Takie podejście wynika z doświadczeń niektórych pozaeuropejskich organizacji, które utraciły część rynku europejskiego, ignorując swego czasu normy ISO 9000. Dla nas interesująca powinna być informacja, że rząd czeski dokonał oficjalnego tłumaczenia rozporządzenia EMAS i ogłosił je w odpowiednim dzienniku urzędowym. Śledząc polskie dyskusje, łatwo zauważyć, że rozporządzenie EMAS nie przyciąga takiej uwagi, jak norma ISO 14001. Można mieć wątpliwości, czy jest to właściwe.

Witold Nierzwicki

Przy opracowywaniu tego artykułu korzystano z materiałów informacyjnych SustainAbility Ltd (Londyn) oraz EMAS-Helpdesk (Bruksela).

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> M. WIRKUS, J. CICHY, *Normy ISO 14000, czyli jak wdrożyć zasady zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie*, „Przeгляд Organizacji” nr 9, 1997. W. NIERZWICKI, *Program zarządzania środowiskowego w Unii Europejskiej*, „Przeгляд Organizacji” nr 7/8, 1997.
- <sup>2)</sup> Badania przeprowadzone przez Arthur D. Little wśród 260 dyrektorów odpowiedzialnych za sprawy związane z ochroną środowiska, kanadyjskich i amerykańskich dużych organizacji (roczna sprzedaż ponad 1 miliard USD), wykazują że 68% respondentów uważa certyfikację systemu zarządzania środowiskowego przez stronę trzecią jako istotną dla przyszłego sukcesu firmy. Przedstawiciele mniejszych firm preferują ograniczenie się do audytu wewnętrznego, ze względu na uniknięcie kosztów powodowanych przez audyt zewnętrzny.



*Janusz Filipczuk, Paweł Soroka, Tomasz Wach*

# Zmiany w zachowaniach polskich przedsiębiorstw i firm w warunkach transformacji ustrojowej

## Synteza 195 opisów przedsiębiorstw i firm

### Cel i przedmiot badań

**C**elem badań była identyfikacja zachowań, jakie ujawniają polskie firmy i przedsiębiorstwa w warunkach transformacji ustrojowej.

Przyjęcie tezy o procesie transformacji implikuje także tezę, że zachowania firm i przedsiębiorstw są w swej istocie formą zachowania, w sensie generalnym, adaptatywną. Intuicyjnie wydaje się słuszne założenie, że zasada wolności gospodarczej, sprawiedliwej konkurencji, ujednoczenia i wymiennalności pieniądza oraz inne skądinąd znane zasady systemowe charakterystyczne dla gospodarki rynkowej skutkować będą powstawaniem przystosowawczych form zachowań w organizacjach gospodarczych. Problem polega jednak na tym, że różnicowanie między adaptacją przedsiębiorstwa do transformacji systemu a adaptacją przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia „w ogóle” jest trudne do przeprowadzenia. Nie wiemy bowiem, jak przedsiębiorstwa mogłyby się zachowywać, gdyby transformacji systemu nie było. Transformacji, której zresztą trudno, ze względu na jej kompleksowość, nadać rangę wyraźnie definiowalnej i dającej się w zwarty sposób zoperacjonalizować zmiennej. Fakt ów budzi pewien niepokój metodologiczny i prowadzi do konkluzji, że związek między zachowaniami firm i przedsiębiorstw a procesem transformacji ustrojowej nie daje się jednoznacznie opisać. Możemy jedynie na ten temat formułować hipotezy.

### Metoda badań

**P**odjęte badania przebiegały w dwóch fazach. Faza pierwsza to badanie firm i przedsiębiorstw przez słuchaczy Podyplomowych Studiów Zarządzania Przedsiębiorstwem i Podyplomowych Studiów Marketingu Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły Wyższej. Faza druga to zsyntetyzowanie opisów, które powstały w wyniku badania przedsiębiorstw w pierwszej fazie.

Diagnozy zachowań przedsiębiorstw i firm autorzy opisów sporządzili przy wykorzystaniu analizy SWOT, metody „Pięta Achillesowa”, oraz – jeśli chodzi o stronę ekonomiczną – analizy bilansu i wyników przedsiębiorstwa.

Każdy z opisów wykorzystanych w badaniach posiadał następującą strukturę:

- charakterystykę przedmiotu działalności firmy,
- krótki rys historyczny,
- diagnozę stanu firmy, w tym mocnych i słabych jej stron na tle otoczenia,
- ukazanie kluczowych problemów firmy,
- możliwe i proponowane kierunki i sposoby działań oraz ich uzasadnienie.

Robocze wersje opisów były dyskutowane w trakcie wielosesyjnych spotkań.

### Charakterystyka badanych firm

**O**pisano 195 podmiotów gospodarczych. Ze względu na status organizacyjny, liczebności poszczególnych typów przedsiębiorstw są następujące:

- przedsiębiorstwa państwowe – 60 jednostek,
- spółki z ograniczoną odpowiedzialnością – 50 jednostek,
- spółki akcyjne – 40 jednostek,
- jednoosobowe firmy prywatne – 15 jednostek,
- spółki cywilne – 15 jednostek,
- spółdzielnie – 15 jednostek.

Udział procentowy przedsiębiorstw dużych (zatrudnienie powyżej 500 osób), średnich (zatrudnienie 200–300 osób), małych (zatrudnienie poniżej 200 osób), w poszczególnych grupach przedsiębiorstw, przedstawia tabela 1.

Ze względu na przedmiot działalności przedsiębiorstw wyodrębniono: przedsiębiorstwa produkcyjne, budowlane, handlowe, zajmujące się pośrednictwem i usługowe. Procentowy udział poszczególnych typów przedsiębiorstw w badaniu, ze względu na przedmiot działalności i ze względu na status własnościowy, przedstawia tabela 2.

Tab. 1. Procentowy udział badanych firm ze względu na ich wielkość

typ firmy	firma duża	firma średnia	firma mała
Przeds. państwowe	34,7	55,7	9,6
Spółka z o.o.	16,0	26,0	58,0
Spółka akcyjna	40,0	40,0	20,0
Firma prywatna	0	0	100
Spółka cywilna	0	0	100
Spółdzielnia	0	0	100

Tab. 2. Udział badanych firm ze względu na profil działalności

typ firmy	produkcja	budownictwo	handel	pośrednictwo	usługi
Przeds. państw.	57,6	17,3	7,6	0	17,5
Spółki z o.o.	34,0	8,0	18,0	6	34,0
Spółki akcyjne	36,0	4,0	8,0	0	52,0
Firmy prywatne	15,0	6,0	26,0	0	53,0
Spółki cywilne	10,0	0	30,0	0	60,0
Spółdzielnie	33,3	0	33,3	0	33,3

Tab. 3. Zadłużenie przedsiębiorstw

typ firmy	zadłużenie wobec klientów	zadłużenie wobec budżetu i pracowników
Przedsiębiorstwa państw.	45,0	68,0
Spółki z o.o.	18,0	45,0
Spółki akcyjne	14,0	28,0
Spółki cywilne	14,0	5,0
Firmy prywatne	13,0	12,0
Spółdzielnie	28,5	12,0

## Treść opisów

**B**adane przedsiębiorstwa były opisywane według jednolitego schematu. Zasadniczą częścią opisu była **sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa**. Najogólniej mówiąc, nie jest ona najlepsza. W ramach tego rodzaju treści udało się wyodrębnić wiele cząstkowych obszarów problemowych, które ilustrują różne aspekty tej sytuacji. Jednym z bardziej spektakularnych aspektów jest **stan zadłużenia przedsiębiorstw**. W tabeli 3. przedstawione są odsetki zadłużonych firm różnych typów. Wyodrębniliśmy przy tym dwie kategorie zadłużeń: • zadłużenia wobec klientów przedsiębiorstw, przekraczające możliwości finansowe dłużnika i • zadłużenia finansowe wobec budżetu i pracowników (tab. 3).

Jak wynika z tabeli 3., w najgorszej sytuacji znajdują się przedsiębiorstwa państwowe. Lepiej

mają się firmy małe. Nie przesądzając sprawy, warto zwrócić uwagę na swoiste zróżnicowanie typów zadłużenia w firmach różnego typu. Statystyka ilustruje, jak dalece „bezkarnie” jest zadłużenie budżetowe dużych firm w stosunku do zadłużeń wobec innych podmiotów gospodarczych, a na ile nie mogą pozwolić sobie na to firmy o mniejszej „sile przebicia”.

Nieco odrębną sprawą jest zadłużenie przedsiębiorstw, ale w kategorii **zadłużeń długoterminowych**. Stanowią one znaczny procent wszystkich długów przedsiębiorstw, a szczególnie firm państwowych. Jednocześnie pokrycie tych zadłużeń kapitałami własnymi nie było możliwe. W 44% opisywanych przedsiębiorstw państwowych, głównie produkcyjnych, występowały trudności z pokryciem zobowią-

zań na środki inwestycyjne i obrotowe. Pod tym względem było lepiej w przypadku spółek z o.o. (częstość występowania problemu na poziomie 18%), spółek akcyjnych (poziom 11%) i spółdzielni (28,5% przypadków).

Trudno określić, na ile stan zadłużenia wywołuje działania interwencyjne. Z opisów wynika, że firmy podejmują działania zmierzające do zawarcia ugody z wierzycielami, jak też prowadzą postępowanie ugodowe z bankami (tab. 4).

Relatywnie gorszą kondycję przedsiębiorstw państwowych potwierdza także rozkład liczebności firm, iktóre ponoszą „nad-

**mierne koszty**”. Problem nadmiernych kosztów był sygnalizowany w przypadku:

- 86% przedsiębiorstw państwowych,
- 38% spółek z o.o.,

Tab. 4. Formy spłacania długów przez przedsiębiorstwa

typ firmy	ugoda z wierzycielami	ugoda z bankami
Przedsiębiorstwa państwowe	15	15
Spółki z o.o.	16	6
Spółki akcyjne	15	12,5
Spółki cywilne	6,6	0
Firmy prywatne	6,6	0
Spółdzielnie	13,3	0

- 34% spółek akcyjnych,
- 8% jednoosobowych firm prywatnych,
- 10% spółek cywilnych oraz w
- 28,5% spółdzielni.

Na tym tle znamieną jest dynamika **rentowności przedsiębiorstw** różnego typu. O ile w firmach niepaństwowych rentowność rosła na przestrzeni lat 1992–1997 (deklarowało to 24% spółek z o.o., 16% spółek akcyjnych, 48% firm prywatnych i 24% spółek cywilnych), o tyle niską rentowność, a nawet stratę zanotowano aż w 68% przypadków przedsiębiorstw państwowych. W najlepszej sytuacji pod tym względem były firmy handlowe i usługowe, a w najgorszej firmy produkcyjne. Z pewnością na ten stan rzeczy w przedsiębiorstwach państwowych wpłynęło to, że w ponad 50% badanych przypadków dynamika wzrostu płac znacznie wyprzedzała dynamikę wydajności pracy. Z opisów wynika także, że w firmach państwowych, w porównaniu z firmami niepaństwowymi, gorzej wyglądały również wskaźniki **rentowności majątku**.

Zadłużenia i nadmierne koszty to brak pieniędzy. Sygnalizowano zatem także zjawisko radykalnego zmniejszania **nakładów inwestycyjnych**. Równoległe do tego ujawniane było zapotrzebowanie na długotrwały kapitał. W tabeli 5. pokazano, jak wiele przedsiębiorstw sygnalizuje problem konieczności ograniczenia nakładów na inwestycje i zapotrzebowania na kapitał długoterminowy umożliwiające inwestowanie.

Tab. 5. Sytuacja przedsiębiorstw w zakresie możliwości i potrzeb inwestycyjnych

typ firmy	ograniczanie inwestycji	popyt na inwestycje
Przeds. państwowe	83,3	68,3
Spółki z o.o.	24,0	44,0
Spółki akcyjne	15,0	27,5
Spółki cywilne	0	6,6
Firmy prywatne	0	13,3
Spółdzielnie	0	13,3

Warto zauważyć, że wynik ten ilustruje, poza wszystkim innym, „rozwojowe” tendencje przedsiębiorstw niepaństwowych. W nich to bowiem głównie widoczna jest chęć do inwestowania „mierzona” zarówno poziomem obniżki nakładów, jak i poziomem deklarowanego popytu na inwestycje. W przypadku przedsiębiorstw państwowych ograniczanie inwestycji jest rozleglejsze niż popyt na inwestycje. Oznaczać to może specyficzną tendencję do „skracania frontu inwestycyjnego” w przedsiębiorstwach państwowych.

Sytuację ekonomiczną firm odzwierciedla także przewidywana **upadłość**. Przed groźbą upadłości stanęło:

- 18,3% – przedsiębiorstw państwowych,

- 10% – spółek z o.o.,
- 7,5% – spółek akcyjnych.

Kolejnym, ważnym aspektem stanu przedsiębiorstw była ich sytuacja rynkowa. Przedmiotem opisów jest w tym przypadku działalność handlowa firmy, jej ulokowanie na rynku, zarządzanie marketingowe, zdolność konkurowania i współdziałania z klientem.

Ogólny obraz rzeczywistości badanych przedsiębiorstw wskazuje na to, że ich sytuacja rynkowa znacznie się skomplikowała w porównaniu z okresem sprzed 1989 roku. Przede wszystkim obserwowany jest znaczący spadek popytu, na produkty i usługi wszystkich przedsiębiorstw. Zarazem we wszystkich przedsiębiorstwach sygnalizowany jest problem słabego rozwoju profesjonalnych służb marketingowych, które mogłyby zaradzić zjawisku malejącej sprzedaży (tab. 6). Zjawisko malejącego popytu wiąże się ze zjawiskiem rosnącej konkurencji. Dotyczy to zarówno konkurencji krajowej, jak i zagranicznej.

Tab. 6. Czynniki ograniczające rynkową pozycję przedsiębiorstw

typ przedsiębiorstwa	malejący popyt	słaby marketing	rosnąca konkurencja
Przedsiębiorstwa państwowe	37,3	32,6	30,7
Spółki z o.o.	18,0	46,0	22,0
Spółki akcyjne	24,0	28,5	26,0
Spółki cywilne	20,0	24,0	18,0
Firmy prywatne	12,5	43,7	12,5
Spółdzielnie	14,3	28,5	8,0

Jak widać, jest rzeczą charakterystyczną, że przedsiębiorstwa państwowe są w relatywnie gorszej sytuacji niż niepaństwowe, choć zarazem relatywnie mniej wrażliwe na znaczenie **profesjonalnej służby marketingowej**. Oznaczać to może także, że w firmach, takich jak spółki z o.o., sprawa profesjonalnych służb marketingowych jest silniej eksponowana, jako problem organizacji, niż w firmach typu „przedsiębiorstwo państwowe”, chociaż dotkliwość czynnika malejącego popytu wydaje się w nich mniejsza.

Malejący popyt był dylematem zarówno dla przedsiębiorstw małych, jak i dużych. Podobnie wielkość firmy nie wpływała na to, jak dalece zagadnienie słabej służby marketingowej stawiano jako problem organizacji.

Mimo że dane te mają jedynie walor informacyjny, można pokusić się o zarysowanie co najmniej dwóch spostrzeżeń ogólniejszej natury. Przede wszystkim ważność czynnika „**słabego marketingu**” wydaje się dla opisywanych przedsiębiorstw relatywnie wyższa od czynnika „**rosnącej konkurencji**”. Po drugie czynniki „**rosnącej konkurencji**”.

rencji” zaznacza się najsilniej w przedsiębiorstwach państwowych.

Z zebranych danych wynika także, że w obrębie „konkurowania” większość firm wprawdzie dostrzeżga ożywioną działalność innych podmiotów gospodarczych, ale nie oznacza to, że deprecjonuje własną wartość rynkową. Wykonana przy opisie każdej firmy analiza SWOT, w **blisko 90%** przypadków wskazuje, że silną stroną przedsiębiorstwa jest jego od lat ugruntowane miejsce na rynku i ta sama grupa klientów. Przedsiębiorstwa ufają, że są znane, że ich sława jest słuszna i że ciągle istnieć będą dotychczasowi odbiorcy ich produktów. Powstaje oczywiście pytanie, na ile sensowne jest wzmaganie wysiłku marketingowego przy założeniu, że oddziałujemy ciągle na tych samych rynkach? Pytanie to pozostawiamy otwarte.

Drugim powodem **malejącego popytu** jest w przedsiębiorstwach poziom wysokich kosztów uniemożliwiających zastosowanie niskich, a więc konkurencyjnych cen. Na fakt braku działań związanych z obniżką kosztów wskazano w:

- **40,3%** przedsiębiorstw państwowych,
- **38%** spółek z o.o.,
- **20,5%** spółek akcyjnych,
- **10%** spółek cywilnych,
- **13,3%** firm prywatnych,
- **28,5%** spółdzielni.

Okazało się również, że w większości opisywanych przedsiębiorstwach prowadziło się bieżącą kontrolę kosztów, ale tylko w nielicznych można było, na podstawie bieżącej kontroli i istniejącego systemu ewidencji identyfikować koszty w miejscu ich powstawania. Problem ten sygnalizowany był w:

- **80%** – badanych przedsiębiorstwach państwowych,
- **62%** spółek z o.o.,
- **55%** spółek akcyjnych,
- **20%** spółek cywilnych.

Oznacza to, że w przedsiębiorstwach państwowych poziom dbałości o oszczędności był niższy niż w przedsiębiorstwach innego typu. Dzieje się tak, mimo że w sporym odsetku tych właśnie firm problem malejącego popytu i rosnącej konkurencji jest uznawany za znaczący. Gdybyśmy jednak dane te odnosili do dość dramatycznej sytuacji ekonomicznej, w jakiej znajdują się przedsiębiorstwa państwowe, to moglibyśmy wyciągnąć wniosek, że wrażliwość na konkurencję, słaby marketing i konieczność redukcji kosztów jest w nich mimo wszystko za mała.

Nawiasem mówiąc problemy słabego marketingu i rosnącej konkurencji wymuszają w przedsiębiorstwach wiele działań restrukturyzacyjnych w obrębie samego sposobu zarządzania. Problem niedostosowania dotychczasowych struktur organizacyjnych przedsiębiorstw do nowych warunków gospodarki rynkowej zanotowano w przypadku:

- **40%** przedsiębiorstw państwowych,

- **30%** spółek z o.o.,
- **32,5%** spółek akcyjnych,
- **13,3%** spółek cywilnych,
- **28,5%** spółdzielni.

Kolejnym ważnym aspektem funkcjonowania opisywanych firm jest **potencjał produkcyjny przedsiębiorstw**. Dane na ten temat wskazują na znaczne zużycie majątku trwałego. Stan taki identyfikowany jest w **60%** przypadków przedsiębiorstw państwowych. W spółkach sprywatyzowanych kapitałowo z udziałem inwestorów krajowych sytuacja była lepsza. W spółkach sprywatyzowanych drogą „szybkiej sprzedaży” sytuacja była niejednolita. W firmach nabytych przez prywatnych przedsiębiorców stopień zużycia majątku spadł i wahał się w granicach od **24% do 47%**, w innych stopień zużycia majątku trwałego był bardzo wysoki i wahał się w granicach od **70% do 95%**. W najkorzystniejszej sytuacji były spółki sprywatyzowane przez inwestora zagranicznego. W spółkach sprywatyzowanych z udziałem inwestora krajowego konieczność częściowej wymiany potencjału produkcyjnego zgłosiło **24%** firm. Generalnie szefowie firm widzą potrzebę przeznaczania znacznych nakładów finansowych na nowe technologie, maszyny, urządzenia i szkolenie personelu. W przypadku szkolenia personelu można zaobserwować interesującą zależność polegającą na większym ekspozowaniu znaczenia rekwizycji zawodowej zatrudnionych w przedsiębiorstwach małych.

Dekapitalizacja majątku stanowi przeszkodę zarówno w utrzymaniu koniecznego poziomu produkcji jak i we wprowadzaniu nowych technologii oraz produktów (tab. 7).

Tab. 7. Konsekwencje dekapitalizacji majątku przedsiębiorstw

typ przedsiębiorstwa	utrzymanie produkcji	wdrażanie nowych technologii	wdrażanie nowych produktów/działalności
Przeds. państwowe	27,0	35,0	45,0
Spółki z o.o.	32,0	28,0	34,0
Spółki akcyjne	22,5	35,0	27,5
Spółki cywilne	0	0	0
Firmy prywatne	0	6,0	6,0
Spółdzielnie	0	0	13,3

Jak widać, konieczność odnowy majątku produkcyjnego ze względu na podejmowanie nowej produkcji i wkraczania w nowe obszary działania jest najbardziej widoczna w przedsiębiorstwach państwowych. Konsekwentnie, znacznie słabiej prezentowany jest motyw utrzymania poziomu produkcji dotychczasowego rodzaju. Niewykluczone więc, że w przedsiębiorstwach państwowych dominowały bardziej radykalne poglądy na temat konieczności zmiany profilu działania niż w przedsiębiorstwach

niepaństwowym. Nic dziwnego, skoro tutaj właśnie najbardziej odczuwalny był malejący popyt i rosnąca konkurencja (tab. 6) i notowano największe ograniczenia w inwestowaniu (tab. 5).

Kolejnym, niebagatelnym przejawem funkcjonowania przedsiębiorstw polskich w okresie transformacji są **zachowania samych załóg pracowniczych**. Do dających się wyróżnić przejawów procesów społecznych o charakterze negatywnym, uwydatnianych w opisywanych 195 przypadkach, należą najczęściej takie fakty, jak:

- niskie poczucie wpływu pracowników na działalność przedsiębiorstwa,
- niedrożny system informowania pracowników o poczynaniach „góry”,
- zagrożenie utratą pracy,
- roszczeniowe i egalitarne postawy załóg,
- niski poziom wiedzy ekonomicznej,
- upolitycznienie działalności związków zawodowych.

Do zjawisk tego rodzaju trudno przykładać wyrażne miary statystyczne. Zjawiska te bowiem same w sobie nie stanowiły przedmiotu badań, a ich zapis stanowił raczej próbę opisu kontekstu społecznego, w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje. Jedni autorzy opisów bardziej, a inni mniej eksponowali poszczególne zagadnienia. Mieliśmy częściej do czynienia z sugestiami na ten temat, niż przytaczaniem udokumentowanych faktów. Do wyraźniejszych od innych odnotowanych zjawisk należy „opór pracowników wobec zmian” i „złe stosunki między kierownictwem zakładu a związkami zawodowymi”. Poziom „częstości” występowania tych problemów ilustrują odsetki przedsiębiorstw, w których zjawiska te miały miejsce.

Wyższy wskaźnik „złej współpracy ze związkami zawodowymi” w przedsiębiorstwach państwowych współwystępuje z wyższymi wskaźnikami złej kondycji finansowej, złej struktury organizacyjnej czy złego popytu. Trudno jednak ocenić, jaka jest zależność przyczynowo-skutkowa między tymi zmiennymi, choć pokusa sformułowania hipotez w tej mierze nie była nam obca.

### Wnioski do dalszych badań i hipotezy badawcze

**N**ie wiemy, jakie są losy przedsiębiorstw opisywanych w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych. Nie wiemy, na ile powiodły się plany ich utrzymania i aktywnego wchodzenia na rynek. Nie wiemy także, w jakim stopniu programy usprawniające, bo taki był „duch” wypowiedzi, były wdrażane w sposób kompleksowy, a nie tylko fragmentaryczny. Wyjaśnić to mogą dalsze badania.

Zreferowane w opisach sytuacje, w jakich znalazły się przedsiębiorstwa, interpretacja tych sytuacji, formułowane sposoby rozwiązań i wnioski wynikające z przedstawionych danych są źródłem wielu hipotez, zasługujących na podjęcie odrębnych badań.

Do hipotez, które można tu sformułować należą następujące stwierdzenia:

■ Obniżanie się popytu na produkty bądź usługi jest utożsamiane przez przedsiębiorstwa ze wzrostem konkurencji na rynku. Istnieje pewien krytyczny poziom obniżki popytu, który jest zarazem uznawany za pewien krytyczny poziom wzrostu konkurencji. Wyznaczanie tych „punktów krytycznych” przebiega różnie w zależności od cech samej organizacji (wielkości i dotychczasowej pozycji na rynku).

■ Malejący popyt uaktywnia procesy marketingowe w organizacji. Powstają nowe struktury organizacyjne i rosną nakłady na działalność tego typu. Podobnie jak poprzednio, „wrażliwość” tego rodzaju jest zależna od cech samej organizacji.

■ Zachowania polegające na aktywizacji działalności marketingowej są przemienne z rosnącą świadomością konkurencji. Rozpoznawanie konkurencyjnych firm na rynku współwystępuje z aktywizacją marketingową. Siła tego związku jest funkcją cech organizacji (wielkości, pozycji rynkowej).

■ W miarę dostrzegania coraz większej liczby konkurentów na rynku, organizacje podejmują działania zmierzające do oszczędności wewnętrznych.

■ Dominującą strategią w działaniach rynkowych jest pogłębianie rynków dotychczasowych, a w mniejszym stopniu poszukiwanie nowych rynków. Tendencja ta nasila się w przedsiębiorstwach małych a maleje w dużych. Swoiste opóźnianie we wchodzeniu na nowe rynki jest także funkcją typu produkcji/usług danego przedsiębiorstwa, a także „niedoinwestowania marketingowego”. Istnieje zależność typu: „słabe struktury marketingowe w firmie – wolne tempo poszukiwania nowych rynków”.

■ Spostrzeganie konkurentów (liczebności i siły oddziaływania) skutkuje wdrażaniem nowych produktów i usług. Zależność ta może mieć postać zależności liniowej z pewnym ograniczeniem. Istnieje prawdopodobnie pewien „punkt krytyczny” w zakresie spostrzeganej konkurencji, poza którym organizacja może zaniechać strategii rozwojowej polegającej na wdrażaniu nowego produktu.

■ Inwestowanie w kwalifikacje ludzkie jest funkcją rodzaju produktu lub usług. W przypadku produkcji rynkowej kierowanej wprost do klientów indywidualnych (rynek detaliczny) inwestowanie w kwalifikacje jest podejmowane częściej niż w przypadku produkcji (usług) na rynkach niekonsumenckich.

■ W przedsiębiorstwach państwowych poszczególne fazy i stadia związane z procesem przekształceń

własnościowych współwystępują ze zmianami w obrębie stanu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstw.

Przedstawione wyżej hipotezy nie wyczerpują listy wszystkich możliwych inicjatyw badawczych, dla których inspiracją są opisywane i analizowane przez nas przypadki. Przy czym uznajemy za najlepszą metodę badawczą – metodę ankietową. Zapewni ona większą dyscyplinę w uzyskiwaniu koniecznych informacji, a zatem uczyni dane bardziej wiarygodnymi, także w sensie statystycznym.

Dobierając przedsiębiorstwa do dalszych badań warto byłoby zainteresować się firmami, których produkcja i usługi kierowane są wprost do indywidualnego klienta poprzez dystrybucję handlu detalicznego, oraz firmami, które działają na rzecz innych firm i których produkcja nie jest „widoczna” na sklepowych półkach. W analizowanych opisach mieliśmy do czynienia ze sporą liczbą przedsiębiorstw, których produkt nie jest powszechnie znany w sensie „detalicznym”. Sądzymy, że czynnik ten może mieć znaczenie dla zachowań firmy, szczególnie w kontekście wspomianej tu „aktywizacji marketingowej”.

Do celów porównawczych należałoby też wyodrębnić firmy o długoletniej historii i renomie oraz te, które funkcjonują od niedawna. Należałoby także porównywać ze sobą firmy o zasięgu „regionalnym” i o zasięgu ogólnopolskim. Także te, które prowadzą aktywną działalność na rzecz eksportu i takie, które dopiero próbują wejść na rynki zagraniczne.

Wreszcie warto byłoby wyodrębnić w badaniach firmy o różnej kondycji ekonomiczno-finansowej – firmy zasobne i mające kłopoty pieniężne. Zapewne w jednych i drugich obserwować można daleko idące różnice w dziedzinie „zaawansowania marketingowego”, inwestowania w ludzi i oceny rynku w kategoriach jego konkurencyjności.

Podstawowe dane niezbędne do tych badań można by uzyskać przede wszystkim za pośrednictwem tych autorów opisów, którzy są zatrudnieni w opisywanych firmach, przy czym należałoby zadbać o to, aby w wybranej w ten sposób próbie przedsiębiorstw uwzględniono poszczególne ich rodzaje, wyszczególnione według ich wielkości, statusu własnościowego i rodzaju prowadzonej działalności. Pomocniczo należałoby wykorzystać ankiety kierowane do kadry kierowniczej badanych firm.

*Janusz Filipczuk, Paweł Soroka,  
Tomasz Wach*

Tekst ten stanowi fragment opracowania dr. Janusza Filipczuka, dr. Pawła Soroki i dr. Tomasza Wacha wykonanego w ramach przedsięwzięcia badawczego „Zmiany w zachowaniach polskich firm i przedsiębiorstw w warunkach transformacji ustrojowej” realizowanego w Warszawskiej Szkole Zarządzania – Szkole Wyższej pod kierunkiem prof. dr. hab. Henryka Sadownika.



## 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

Tomasz Baran, Krzysztof Smardzewski, Janusz Zawila-Niedźwiecki

# Obligacje komunalne w USA

Rynek kapitałowy w USA rozpatrywany pod kątem obecności obligacji municypalnych jest bardzo interesujący, a doświadczenie organizatorów emisji oraz świadomość samych emitentów są godne naśladownictwa.

W USA obligacje emitowane są przez władze lokalne wszystkich szczebli, dlatego dla ułatwienia będziemy używali w celu określenia tego typu emitentów terminu *municipality*. Pod względem prawnym termin ten obejmuje stany USA wraz z ich politycznymi podziałami na miasta, okręgi miejskie, okręgi administracyjne, okręgi szkolne, wsie oraz władze rządowe i okręgi powołane zgodnie z prawem stanowym z wyłączeniem agencji czy jednostek federalnych. Terminy „obligacje komunalne” lub „obligacje municypalne” obejmują obligacje, weksle lub inne potwierdzenia zadłużenia wystawiane przez *municipalities*.

Obligacje komunalne są dominującą formą uzyskiwania funduszy przez władze lokalne w USA. Ta forma finansowania ma już 100-letnią tradycję.

W ostatnim dwudziestolecu popularność obligacji municypalnych zdecydowanie wzrosła. Wartość zrealizowanych emisji przewyższyła dwukrotnie emisję papierów dłużnych wyemitowanych przez przedsiębiorstwa. Według „The Bond Buyer”, gazety amerykańskiej zajmującej się problemami emisji dokonywanych przez *municipalities*, w samym tylko 1993 roku wyemitowano obligacje komunalne na łączną kwotę 290 miliardów dolarów USA. W okresie do 1993 roku wierzyciele długów municypalnych, tacy jak: osoby fizyczne, fundusze powiernicze, fundusze pieniężne, trusty, banki komercyjne i spółki ubezpieczeniowe, nabyli obligacje municypalne za ponad 1,2 trylionu dolarów.

## Motywy emisji

**P**odstawową przyczyną, która powoduje, iż *municipalities* decydują się na zaciąganie pożyczek i emisje obligacji, jest brak funduszy na pokrycie wszystkich kosztów działalności lokalnej. *Municipalities* zazwyczaj zaciągają pożyczki na realizację dwóch podstawowych celów: sfinansowanie dużych inwestycji, takich jak np. budowa sieci wodociągów, systemu kanalizacji, budowa nowych, często płatnych autostrad, tuneli, polepszenie stanu dróg, budowa i utrzymanie szkół, szczególnie wyższych, utrzymanie budynków miejskich i inne inwestycje o charakterze użyteczności publicznej (opieka zdrowotna, energetyka i gazownictwo, budownictwo mieszkaniowe) oraz na po-

krycie bieżących wydatków, na które brak środków w budżecie.

Z praktycznego punktu widzenia, emisja obligacji na sfinansowanie dużych inwestycji służy rozłożeniu kosztów tych inwestycji. Bywa bowiem często tak, iż władza lokalna nie dysponuje wystarczającymi zasobami budżetowymi, by jednorazowo pokryć całość kosztów dużych inwestycji, ale jest w stanie spłacić te inwestycje w ciągu pewnego czasu, czerpiąc środki ze stałych wpływów podatkowych lub ze zwiększenia się wpływów na skutek wzrostu wartości podstawy opodatkowania w wyniku inwestycji. Stąd też obligacje miejskie emitowane w celu sfinansowania dużych inwestycji są spłacane w stosunkowo długim czasie, od 5 do 30 lat. W wielu przypadkach termin spłaty obligacji rozciąga się na cały czas faktycznego trwania inwestycji.

Jeżeli chodzi o drugą kategorię wydatków *municipality*, tj. o wydatki bieżące *cash flow borrowing* (pożyczka związana z płynnością finansową), emisje na ich pokrycie charakteryzują się zazwyczaj krótkim terminem wykupu – spłata następuje w ciągu roku.

## Przywileje podatkowe obligacji komunalnych

**O** istotnej przewadze *municipality* jako emitenta obligacji, nad emitentami prywatnymi decyduje pomoc budżetu federalnego, znajdująca swe odbicie w przywilejach przyznanych przez przepisy prawa podatkowego USA.

Internal Revenue Code z 1986 roku, z późniejszymi poprawkami, zwalnia z opodatkowania federalnym podatkiem dochodowym dochody z odsetek od obligacji komunalnych, pod warunkiem, że obligacje spełniają następujące wymogi:

- Zobowiązania finansowe związane z emisją obligacji muszą powstać w wyniku korzystania przez *municipality* z jego uprawnień do zaciągania zadłużenia, ponadto emitent musi być głównym wierzycielem, a nie gwarantem.
- Obligacje muszą być imienne, a nie na okaziciela.
- Obligacje nie mogą być gwarantowane lub spłacane z funduszy federalnych.
- Emitent musi formalnie poinformować Federalny Urząd Podatkowy (IRS).

Pewne obligacje prywatne mogą podlegać zwolnieniu podatkowemu, jeśli są emitowane w celu finansowania projektów w następujących obszarach:

- budownictwo mieszkaniowe wielorodzinne,
- transport publiczny,



- lokalna dystrybucja energii elektrycznej i ciepłej oraz gazu,
- gospodarka niebezpiecznymi odpadami,
- pożyczki dla studentów,
- porty lotnicze, porty morskie i nabrzeża portowe,
- szybkie koleje,
- restrukturyzacja regionalna.

Dodatkowo, konieczne jest spełnienie warunków finansowych:

- koszt emisji (rabat dla gwarantów + koszty bezpośrednie) musi być mniejszy niż 2% całkowitych przychodów z emisji;
- średni termin wykupu nie może przekroczyć 120% przewidywanego okresu eksploatacji urządzeń/budowli.

Obligacje komunalne są najczęściej zwolnione również z podatków stanowych i lokalnych, co w rezultacie daje emitentowi możliwość oferowania niższego oprocentowania. Należy także zwrócić uwagę na fakt, że w większości stanów zwolnienie podatkowe (stanowy podatek dochodowy to stawki 1–11%) dotyczy obligacji wyemitowanych w danym stanie. Federalne, stanowe, i lokalne przywileje podatkowe związane z obligacjami komunalnymi są głównym powodem popularności takiej właśnie formy pozyskiwania kapitału w USA.

Z drugiej jednak strony koszty zwolnień podatkowych ponoszą wszyscy podatnicy. Mają one też wpływ na ograniczenie kręgu inwestorów. Obligacjami municypalnymi nie są zainteresowane, np. fundusze emerytalne, które i tak korzystają ze zwolnień podatkowych. Nie inwestują w nie również inwestorzy zagraniczni.

### Uprawnienie do emisji i jej ograniczenia

**U**poważnienie do zaciągania pożyczek i emisji obligacji przez *municipality* wynika z obowiązujących praw stanowych.

Podstawowym ograniczeniem możliwości emisji, mającym istotny wpływ zwłaszcza na możliwość uzyskania zwolnień podatkowych, jest konieczność powiązania celu emisji z zaspokajaniem potrzeb społeczności lokalnej. Najogólniej mówiąc, oznacza to, że dochody z emisji obligacji należy przeznaczyć wyłącznie na cele publiczne (*public purposes*). Wymogi te są bezsprzecznie spełnione w przypadku takich inwestycji, jak: biblioteki miejskie czy budynki administracyjne itp.

Wątpliwości natomiast powstają przy wykorzystywaniu wpływów z emisji na finansowanie przedsięwzięć o charakterze mieszanym: prywatno-publicznym. Na przykład, wiele *municipalities* emituje obligacje na cele budownictwa przemysłowego, a następnie wpływy z tych obligacji pożyczają przedsiębiorstwom prywatnym argumentując, iż wymogi

Tab. 1. Struktura celów wg wykorzystania wpływów z emisji

WARTOŚCI W MILIARDACH USD					
Rok	1990	1991	1992	1993	1994
Razem	128	174	235	292	164
Z tego wykorzystano na:					
Rozwój gospodarczy	4,5	6,3	7,9	8,4	7,2
Edukacja	21,5	27,7	39,8	47,8	29,7
Energetyka	5,1	8,9	15,8	28,1	6,5
Ogólne	30,7	45,3	59,4	66,6	42,3
Opieka zdrowotna	14,2	18,3	23,5	31,9	16,1
Mieszkalnictwo	15,9	15,1	15,1	14,7	15,7
Ochrona środowiska	5,5	7,0	9,0	12,1	9,2
Obiekty użyteczności publicznej	6,5	9,2	9,2	16,6	8,2
Transport	13,4	16,4	26,6	28,4	14,4
Zaopatrzenie w wodę, gaz i inne media	10,6	19,5	28,4	37,1	15,3

Źródło: „The Bond Buyer”, 14 lipca 1995 r.

celu publicznego są spełnione poprzez stworzenie nowych miejsc pracy w tych przedsiębiorstwach oraz dzięki wzrostowi liczby płatników podatków lokalnych.

Władze stanowe zazwyczaj narzucają *municipality* limity zadłużenia. Limit może być wyrażony jako łączna wartość nieruchomości (co jest dokładnie szacowane w związku z pobieranym podatkiem od nieruchomości) na terenie podlegającym jurysdykcji stanu/gminy albo jako % przychodów osiąganych w określonym czasie, lub też jako stała kwota. Przedostatnia opcja jest przyjęta w stanie Mississippi: maksymalne zadłużenie stanu może wynieść 150% przychodów w dowolnym czasie z czterech poprzednich lat. Ograniczenia te przeważnie dotyczą obligacji ogólnych, spłacanych z budżetu *municipality*. Nie mają one natomiast zastosowania do obligacji, których spłata jest związana i zabezpieczona przez wpływy z konkretnego przedsięwzięcia, oraz do obligacji nie związanych z wypłacalnością *municipality*.

W niektórych stanach decyzja *municipality* o emisji obligacji jest zawsze uzależniona od zaakceptowania jej przez wyborców w drodze referendum. W innych, referendum w tej sprawie nie jest obligatoryjne, niemniej jednak wyborcy mają prawo domagać się jego przeprowadzenia. Emisja obligacji może także zależeć od wcześniejszej zgody agencji stanowych.

Zdarza się również, iż prawo stanowe reguluje proces emisji obligacji, nakazując przeprowadzenie debaty publicznej, dokonanie ogłoszenia itp. Regulacje stanowe mogą dotyczyć także działalności brokerów i dealerów oraz innych aspektów prawa o obrocie papierami wartościowymi.



## Struktura nabywców obligacji

**Po** stronie nabywców rynek ten jest zdominowany przez osoby fizyczne (są w posiadaniu ok. 32% długu), fundusze powiernicze (18%), towarzystwa ubezpieczeniowe (18%, bez towarzystw działających w sektorze ubezpieczeń na życie) i banki komercyjne (8%). Wiele małych emisji kierowanych jest tylko do lokalnych nabywców. Większe emisje są często sprzedawane z udziałem gwarantów i konsorcjów nabywców, podobnie jak w przypadku emisji akcji. Dokładną strukturę nabywców przedstawia tabela 2.

### Etapy emisji

- Zatwierdzenie projektu emisji przez agendy Kongresu Stanowego.
- Przyjęcie odpowiedniego rozporządzenia przez Stanową Komisję ds. Obligacji.
- Przygotowanie projektu prospektu emisyjnego obligacji przez Stany Departament Finansów i Administracji.
- Publikacja ogłoszenia prasowego o sprzedaży obligacji.
- Publikacja ogłoszenia w specjalistycznym dzienniku „The Bond Buyer”, poświęconym wyłącznie obligacjom komunalnym.
- Przyjmowanie ofert na zakup obligacji, składanych na znormalizowanych formularzach zawierających

jęcych puste rubryki do wstawienia kwoty nadwyżki ceny emisyjnej ponad cenę nominalną oraz stóp procentowych dla kuponów w każdym roku aż do dnia wykupu. Oferty muszą być zabezpieczone kaucją (czek potwierdzony lub weksel) wysokości 2% wartości emisji. Wyboru nabywcy, na podstawie porównania realnego kosztu odsetkowego, dokonuje Komisja ds. Obligacji.

- Dystrybucja prospektu emisyjnego, zawierającego szczegółowy opis emisji, warunki sprzedaży i wykupu, informacje o emitencie (ekonomiczne, demograficzne, finansowe – w tym budżetu i zadłużenia), informacje na temat celu emisji, studium wykonalności finansowanego projektu inwestycyjnego.
- Druk obligacji.
- Potwierdzenie prawdziwości emisji.
- Zamknięcie sprzedaży.

### Podmioty uczestniczące w emisji obligacji

- **Stanowa Komisja ds. Obligacji** – w przypadku emisji przez stan w jej skład wchodzi: gubernator, prokurator i skarbnik stanu.
- **Doradca obligacyjny (Bond counsel)** – osoba zapewniająca usługi doradztwa prawnego:
  - ▲ przygotowanie rozporządzenia w sprawie emisji,
  - ▲ przygotowanie formularza do składania ofert,
  - ▲ potwierdzenie ważności emisji,
  - ▲ udział w negocjacjach z nabywcami,

▲ przygotowanie wzoru obligacji, jeśli jest w formie materialnej.

Doradca taki jest zwykle wybierany w drodze przetargu.

● **Gwarant (Underwriter)** – bank inwestycyjny, komercyjny lub inna instytucja finansowa, która nabywa całą emisję obligacji lub jej część po określonej cenie – ustalonej w drodze przetargu lub negocjacji, a następnie odsprzedaje obligacje innym nabywcom. Przy emisjach większych niż 25 mln USD występuje zwykle kilku gwarantów. W wielu stanach prawo o zakupach publicznych wymaga, aby obligacje były sprzedawane w drodze przetargu. Oferty

Tab. 2. Struktura nabywców obligacji komunalnych

ROK	1990	1991	1992	1993	1994
NABYWCA	wartość posiadanych obligacji komunalnych w mld \$*				
gospodarstwa domowe	448,5	483,3	448,6	428,8	387,6
fundusze powiernicze	109,1	137,1	173,4	219,1	211,2
banki powiernicze	80,8	89,9	96,0	108,9	114,2
fundusze inwestujące na rynku pieniężnym	83,6	89,9	94,8	103,4	110,6
banki komercyjne	117,4	103,2	97,5	99,2	97,6
towarzystwa ubezpieczeń na życie	12,3	10,2	11,4	14,7	16,5
pozostałe towarzystwa ubezpieczeniowe	136,9	126,8	134,3	146,1	153,4
fundusze zamknięte	13,9	26,9	40,6	44,0	45,1
spółki niefinansowe	10,1	11,7	12,3	14,4	13,3
brokerzy i dealerzy	7,9	9,4	11,3	17,1	15,5
stany i władze lokalne	14,5	15,9	15,3	14,8	12,0
kasy oszczędnościowe	3,0	2,4	2,1	2,1	2,0
prywatne fundusze emerytalne	1,4	1,6	1,7	1,8	1,7
fundusze emerytalne administracji stanowej i lokalnej	0,4	0,2	0,4	0,6	0,3

\* Obejmuje także obligacje wypuszczone przez organizacje nie nastawione na zysk (135,7 mld \$ w połowie 1995 r.) oraz przez spółki niefinansowe (110,3 mld \$).

Źródło: „The Bond Buyer”, 14 lipca 1995.

przetargowe są składane przez pojedynczych nabywców lub przez konsorcja. Wynagrodzenie gwarancji obejmuje: opłatę za zarządzanie emisją (*management fee*), opłatę za nabycie emisji (*takedown*), prowizję za przejęcie i sprzedaż obligacji, opłatę gwarancyjną (*underwriting fee*) mającą pokryć ryzyko związane z możliwością niesprzedania części emisji do momentu podpisania umowy o nabyciu obligacji. Czołowi gwaranci na rynku amerykańskim to: Merrill Lynch & Co, Goldman Sachs & Co, Lehman Brothers, Smith Barney Inc., Paine Webber Inc. Niektóre z wymienionych firm są już obecne w Polsce.

● **Agencja Oceniająca** (*Rating Agency*) – zapewnia tzw. rating czyli ocenę ryzyka nabywcy danych obligacji. Ocena taka jest o tyle istotna, że wpływa na powodzenie sprzedaży i koszt netto emitenta. Wyższej ocenie może towarzyszyć niższa stopa procentowa oraz ewentualna rezygnacja z ubezpieczenia emisji. Największe agencje ratingowe to: Moody's, Standard and Poor's, Duff and Phelps, Fitch and White's.

● **Ubezpieczyciel** (*Insurer*) – gwarantuje terminową spłatę kapitału i odsetek, co zmniejsza ryzyko związane z obligacjami. Ubezpieczenie jest zawierane za opłatą i zapewnia zwiększenie oceny samego ubezpieczyciela zadłużenia. Składka jest proporcjonalna do kwoty obsługi zadłużenia. Czołowi ubezpieczyciele wyspecjalizowani w tego typu umowach to: American Assurance Corporation AMBAC, Municipal Bond Insurance Association MBIA, Industrial Development Bond Insurance IDBI, Financial Guarantee Insurance Company FGIC i Bond Investors Guarantee BIG. Sposób, w jaki postrzegają danego ubezpieczyciela inwestorzy, wpływa także na ocenę ubezpieczanych obligacji.

● **Doradca finansowy** (*Financial Adviser*) – zapewnia doradztwo finansowe emitentowi, w tym sporządza plan finansowy i harmonogram obsługi długu, a także pomaga wyznaczyć cenę sprzedaży. Znane firmy tego typu to: Public Resources Advisory Group, Public Financial Management, Even-son Dodge, Prudential Securities, Lazard Freres.

● **Agent emisji** (*Paying and Transfer Agent*) – sprawdza obligacje, wydaje świadectwa posiadania oraz dokonuje wypłaty odsetek (najczęściej dwa razy w roku).

● **Notariusz** – potwierdza, że ogłoszenie o sprzedaży zostało rzeczywiście opublikowane w prasie.

● **Doradca emitenta** (*Issuers Counsel*) – może uzupełniać doradcę obligacyjnego w przygotowywaniu niezbędnych dokumentów finansowych.

Ponadto w procesie emisji mogą wziąć udział: doradca gwaranta (*Underwriters Counsel*) oraz doradca ubezpieczyciela (*Issuers Counsel*).

## Ocena ryzyka inwestycyjnego



ie wszystkie wemitowane papiery wartościowe są jednakowo bezpieczne i opłacalne. W USA opracowano ich klasyfikację. Stwo-

rzona jest ona przez amerykańskie firmy ratingowe również wobec papierów i emitentów zagranicznych. Jak już wcześniej pisaliśmy, najbardziej znanymi firmami zajmującymi się segregowaniem obligacji są Standard & Poor's Corporation oraz Moody's Investors Services. Do miana najlepszych kategorii AAA czy Aaa (kolejność oznaczeń jest analogiczna do nazw wymienionych firm, które je opracowały) zalicza się papiery o najwyższej jakości i minimalnym ryzyku inwestycyjnym. Obligacje typu AAA/Aaa charakteryzują się wysoką zdolnością spłaty oprocentowania i spłaty kwoty nominalnej. Każde ucięcie A oznacza obniżenie tej zdolności. Kategorie B informują inwestorów o średniej jakości oferowanego instrumentu i niedokładnie określonych warunkach inwestycyjnych. Nadanie kategorii C (kilka c lub Caa) uprzedza, że oprocentowanie tej obligacji jest traktowane jako spekulacyjne w stosunku do zdolności spłaty oprocentowania i kwoty głównej. Obie firmy oznaczenie C przypisują obligacjom, których oprocentowanie nie jest wypłacane. Moody's nadaje także kategorię D wtedy, gdy zobowiązania nie są dotrzymywane. Zanim firmy oceniają wiarygodność emitenta, najpierw analizują zdolność kredytową danego kraju, zwłaszcza oceniają jego wysokość zadłużenia zarówno w walutach krajowych, jak i obcych. Następnie rozpatrywane są stosunki pomiędzy władzą lokalną a władzą centralną. Jest to ważna kwestia, bowiem niejednokrotnie *municipalities* wywierają wpływ na wielkość dotacji z budżetu centralnego. Stabilność subwencji podnosi wiarygodność emitenta. Istotne jest także to, czy *municipalities* mają prawo nakładać podatki. Bada się także to, czy poziom istniejących dochodów wystarcza na sfinansowanie zobowiązań mieszkańców. Im większa samodzielność *municipality*, tym wyższa ocena. Liczba prowadzonych inwestycji, bogactwa naturalne, dochód na jednego mieszkańca, sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw są kolejnymi czynnikami, które mogą poprawić lub pogorszyć notowania obligacji.

Tomasz Baran, Krzysztof Smardzewski,  
Janusz Zawita-Niedźwiecki

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BARAN T., SMARDZEWSKI K., *Emisja obligacji komunalnych* Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych Warszawa 1997.
- [2] FAERBER ESME, *Wszystko o obligacjach*, WIG-Press Warszawa 1996.
- [3] *Prawne aspekty emisji obligacji komunalnych*, praca zbiorowa, 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 Zawita-Niedźwiecki jest pracownikiem Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej i dyrektorem Działu Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

*Józef Gašparik*

# Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwach budowlanych Słowacji

## Wprowadzenie

**J**akość jest jednym z decydujących kryteriów zdolności konkurencyjności firm budowlanych na krajowym i światowym rynku. Bez wprowadzania systemu zarządzania jakością i jego certyfikacji według norm ISO 9000 firmy nie mają szans stanąć do przetargu w większości krajów świata.

Jest kwestią czasu, kiedy i na Słowacji będzie się stawiać naszym firmom budowlanym wyższe wymagania w zakresie jakości budów poprzez wykorzystanie filozofii kompleksowego zarządzania jakością i wprowadzenie systemu zapewnienia jakości opartego na działaniach prewencyjnych. Obecny stan w budownictwie, z punktu widzenia poziomu jakości, jest alarmujący. Żadna z firm budowlanych nie posiada certyfikatu systemu jakości według norm ISO rzędu 9000. Choć pozyskanie certyfikatu nie ma być celem firmy, ale środkiem trwałego zaspokajania potrzeb klientów, jest niepisane ustawą, że certyfikowane firmy zyskują automatycznie większą wiarygodność u odbiorców produktu. Jest oczywiste, że charakter produktu budowlanego, poza elementami prefabrykowanymi, jest inny od produkcji w innych dziedzinach przemysłu. Każda budowa jest unikalnym dziełem, które nawet kiedy ma jednakowy projekt, realizuje się różnie, w zależności od warunków środowiska i klimatu. Innymi słowy, zamierzenia na wprowadzenie efektywnego systemu jakości i planu jakości robót są nadzwyczaj istotne już z punktu widzenia wielkiej liczby dostawców i podwykonawców.

Do podstawowych problemów w obszarze zarządzania i zapewnienia jakości w firmach budowlanych należą:

- sprawne przystąpienie kadry zarządzającej firmami budowlanymi do starań o jakość,
- niesprzyjanie systemowi zarządzania jakością (TQM) i niesporządzanie planów jakości,
- niedostateczna komunikacja i niemotywowana praca,
- motywacja i godziwe wynagrodzenie za jakość pracy.

Niekorzystna sytuacja dla przedsiębiorstwa ma miejsce wówczas, gdy wśród kadry kierowniczej brak jest zainteresowania pozyskaniem podstawowej wiedzy o problematyce zarządzania i zapewnienia jakości. W tym przypadku już w zarodku jest zamierzone zainteresowanie podwładnych wprowadzeniem odpowiedniego systemu zapewnienia jakości w firmie, który prowadziłby do pozyskiwania klientów i dobrej prosperity firmy. Jednak bez zainteresowania kierownictwa trudno opracować koncepcje jakości, funkcjonalną organizację z menedżerem jakości i zabezpieczenie potrzebnych środków

do wprowadzenia i utrzymania efektywnego systemu jakości.

Do najczęstszych powodów wstrzymywania się firm przed podjęciem decyzji o zapewnieniu jakości budów należą:

- niechęć wydania dodatkowych środków na wprowadzenie systemu jakości i szkolenie pracowników w tym zakresie przy oddawanych w tym czasie budowach,
- niedostateczne zaufanie do zdolności pracowników własnych w zakresie aktywnego włączenia się ich do procesu zarządzania przez jakość,
- niechęć do zrozumienia zasady, że firma jest dla konsumentów i byt firmy jest od nich zależny, od ciągłego zaspokajania ich potrzeb,
- brak zainteresowania dokumentowaniem wszystkich zdarzeń i prowadzeniem zapisów związanych z przygotowaniem i realizacją budów,
- niezajmowanie się wytworzeniem systemu motywacji i wynagradzania za jakość prowadzące do samokontroli pracowników,
- niedostateczna wiedza kierownictwa o problemach podwładnych.

Prowadzenie firm budowlanych wymaga zastanowienia i przyjęcia zasady, że „firma, która swoich ludzi rozwija, będzie przodować, a firma, która swoich ludzi tylko wykorzystuje, wcześniej czy później zbankrutuje”.

## System zarządzania jakością, plan jakości budów

**N**iska jakość większości naszych budów jest powodowana brakiem stosowania systemów zarządzania jakością a często brakiem planów jakości budów. Niewłaściwe jest, że firmy tworzenie systemu jakości zaczynają od opracowywania księgi jakości, choć księga ma być ostatnim zbiorczym dokumentem informacyjnym po opracowaniu pisemnych procedur i instrukcji, instrukcji dla poszczególnych elementów systemu zarządzania jakością.

System jakości opracowuje się często szybko tylko dlatego, aby można powiedzieć, że firma go ma, ale nie służy on jako środek do dobrego wykonywania prac przez wszystkich zatrudnionych w firmie.

W większości firm budowlanych brakuje zapisów, adnotacji o brakach produktów, reklamacjach i stratach. W takich przypadkach nie jest możliwe dokonanie oceny, czy system jakości jest lub nie jest efektywny.

Ważnym problemem przy wprowadzaniu systemu jakości jest niechęć współpracy ze strony kierowników



działów i budów, majstrów oraz pozostałych pracowników z menedżerem jakości – szczególnie przy przygotowaniu procedur. Menedżer jakości zostaje często osamotniony a często nie jest wspomagany nawet ze strony kierownictwa firmy. System jakości bez sprawdzenia jego funkcjonowania nie ma praktycznego znaczenia. Wielkim problemem budownictwa jest to, że system się sprawdza dopiero przy ważnych spektakularnych przedsięwzięciach, a nie systematycznie.

Na jakość produktu budowlanego wpływa wiele czynników, szczególnie jakość:

- dokumentacji projektowej,
- przygotowania produkcji,
- materiałów budowlanych,
- realizacji budowy,
- utrzymania obiektów budowlanych.

Z wyników badań w Wielkiej Brytanii wynika, że na złą jakość budów składa się w 40 proc. poziom projektu, w 50 proc. przygotowanie realizacji, w 10 proc. jakość materiałów. Brak planów jakości budów i niedostateczny poziom kontrolnych i próbnych planów powoduje, że kontrole końcowe, które miałyby być potwierdzeniem jakości na podstawie kolejno wykonanych wstępnych i międzyoperacyjnych kontroli, są jedynym źródłem informacji o jakości i przejawem priorytetu wykrywania wad przed zapobieganiem ich powstania, co jest sprzeczne ze współczesnym pojmowaniem zarządzania jakością.

### Komunikacja, dobra praca, motywacja, wynagrodzenie

**D**obra komunikacja jest podstawą efektywności przedsiębiorstwa budowlanego. Umożliwia wymianę informacji wszystkich zainteresowanych pracowników, wymianę myśli i pomaga w pracy. Przykładami niedostatecznej komunikacji są:

- zły przepływ informacji od szefa firmy,
- zła informacja o pracy innych działów,
- bariery między kierownictwem, średnim dozorem i robotnikami.

Wszyscy pracownicy firmy są odpowiedzialni za podwyższenie jakości komunikacji.

Dobrą pracą o wiele łatwiej osiąga się ustanowione cele, lepiej wykorzystuje się zdolności pracowników, podejmuje się lepsze decyzje i osiąga większe zadowolenie z pracy. Do stosowania zasad dobrej pracy często dochodzi się przy spotkaniach uczestników procesów pracy, kiedy mają różne poglądy i przedstawiają je przed osiągnięciem porozumienia. Często starają się osiągnąć swój cel za każdą cenę; powstaje konflikt, kończy się dialog, wywołuje się napięcie i burzy się dobrą pracę.

Podstawą motywacji jest uznanie kreatywnej funkcji pracownika oraz pełne wykorzystanie tej funkcji w codziennej pracy. Motywacja pracowników miałaby być częścią składową codziennej pracy zarządzających w przedsiębiorstwie. Zadaniem kierownictwa jest wytworzenie właściwej postawy do pracy u wszystkich zatrudnionych. Podstawą motywacji jest rozwój samego

siebie. Jeżeli chcemy motywować innych, musimy motywować sami siebie. Jest to trudne w praktyce. Ale dzięki motywacji możliwa jest samokontrola pracowników, co jest podstawą efektywności systemu zarządzania jakością. Wynagrodzenie jest częścią procesu organizacji, w której formalnie uznaje się wysiłek pracowników. Ocena osiągniętego wykonania ma istotne znaczenie przy własnej aktywności w doskonaleniu się.

Uznaniem i oceną pracy osiągniemy:

- aktywne podejście do obowiązków,
- nieprzerwane doskonalenie pracy,
- związek, zbliżenie do jakości.

Kierownictwo firmy musi sobie uświadomić, że pożądana jakość produktów zależy od bezpośrednich realizatorów. System zarządzania jakością jest środkiem do osiągnięcia bezbrakowego wykonania. Dobrą jakościowo pracę trzeba prawidłowo wynagradzać.

W artykule są analizowane współczesne problemy przy wartościowaniu systemu zarządzania i zapewnienia jakości w przedsiębiorstwach budowlanych. Nie oznacza to, że są problemy we wszystkich firmach. Odwrotnie, pocieszające jest, że w ostatnim okresie wciąż większa liczba budowlanych i ich czołowych przedstawicieli przejawia duże zainteresowanie nie tylko wprowadzeniem systemu zarządzania jakością, lecz także jego certyfikacją według norm ISO serii 9000. Podstawą osiągnięcia tego celu jest rozwiązanie następujących spraw:

- Zainteresowanie kierownictwa wprowadzeniem kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM) w firmie.
- Zrozumienie ze strony kierownictwa znaczenia i użyteczności TQM dla odbiorców i dla samej firmy.
- Zdolność kierownictwa firmy do przekonania wszystkich zatrudnionych o konieczności wykorzystania zasad TQM i wprowadzenia systemu zarządzania jakością.
- Opracowanie struktury organizacyjnej do wprowadzenia i praktycznej aplikacji systemu zarządzania jakością w firmie z wymienionym menedżerem jakości.
- Prawidłowe sprawdzenie funkcjonalności systemu jakości i jego porównanie z celem ciągłego doskonalenia jakości.
- Przygotowanie wszystkich pracowników do realizacji prac zgodnie z celem „szybko i za pierwszym razem sprawnie”.
- Uświadomienie sobie, że stałe nakłady firmy na wykorzystanie TQM, wprowadzenie TQM, wprowadzenie systemu zarządzania jakością, przygotowanie pracowników w przyszłości – nie są dla firmy stratą, ale źródłem zysku i powodzenia.
- Efektywna komunikacja oraz rozwój stosunków partnerskich, motywacja i sprawiedliwe wynagrodzenie za jakość wykonanej pracy.
- Kreatywność i ciągłe doskonalenie pracy wszystkich pracowników firmy.

*Józef Gašparik*

*Anna Jachnis, Jan F. Terelak*

# Psychologia konsumenta i reklamy

Oficyna Wydawnicza „BRANTA”, Bydgoszcz 1998

Książka licząca 407 stron druku jest podzielona na 10 rozdziałów z licznymi podrozdziałami. Zawiera też obszerną, dwudziestostronicową bibliografię na końcu. Osiem rozdziałów ma względnie jednolitą strukturę, w której po zasygnalizowaniu problemów teoretycznych następuje omówienie badań empirycznych, przeprowadzonych niemal wyłącznie za granicą.

**Dalszy ciąg niniejszego tekstu nie jest recenzją w ścisłym tego słowa znaczeniu. Jest to raczej wyraz irytacji i zniecierpliwienia coraz częściej występującym bałaganem w naukowym i wydawniczym warsztacie.** Bezpośrednim impulsem do spisania wrażeń była informacja ze strony 34, że niejaki Herbert Simon dostał w 1978 roku Nagrodę Nobla z neuropsychologii. Według encyklopedii człowiek ten dostał Nagrodę Nobla z ekonomii, a neurofizjologia jest częścią „fizjologii lub medycyny”.

Po rozpoczęciu dość formalistycznej analizy z wykorzystaniem zasobów tylko domowej biblioteki, zauważa się wyraźny brak staranności zarówno autorów, jak i wydawców. Przywoływane w toku wywodów publikacje Cyr i Gray (str. 16), Zemler (str. 17) oraz Terelak 1994 (str. 22) nie zostały umieszczone w bibliografii. Garbarski ze strony 94 w bibliografii jest Garbowski. Spence i Hull ze strony 29 nie figurują w bibliografii i nie wiadomo, gdzie o nich można przeczytać. Pawłow (str. 22), Freud (str. 29), Maslow (str. 56), Piaget (str. 81), Chomsky (str. 81) zostali tylko wspomniani, bez poinformowania, że ich publikacje i krytyczne analizy ich dokonań są od dawna wydane po polsku.

Autorzy powołują się na angielskojęzyczne publikacje, podając ich tytuły po polsku: Katona (str. 17) czy Mullen i Johnson (str. 18). Pierwszej z tych książek nie ma w bibliografii, druga natomiast występuje pod tytułem angielskim. Czytelnik może zatem sądzić, że nie ma co szukać polskich tłumaczeń prac Watsona (str. 21), Millera, Galanter i Pribrama (str. 36), a zwłaszcza Wienera (str. 39), którego tę pracę KiW wydał w 1960 roku pod tytułem *Cybernetyka i społeczeństwo*.

Jeżeli niedbale przytoczy się wielkie dzieła wielkich uczonych, to zawsze można się bronić, że dokładniejsze informacje znajdują się w elementar-

nych podręcznikach. Jednak obrona taka jest nieskuteczna w stosunku do młodych, uczących się ludzi (oni jeszcze tego nie wiedzą), w stosunku do specjalistów z innych dziedzin (oni nie muszą tego wiedzieć, bo znają się na czym innym) oraz w stosunku do specjalistów z tej samej dziedziny (zażarcie będą się czepiać). Ale nazwiska Kellego (str. 37), Hebba (str. 77), Tichomirowa (str. 78), Puszkinapsychologa (str. 78), Zinczenki i Łomowa (str. 78), Starka (str. 79), Kelleya (str. 280) czy Gibsona (str. 81) są znane w tak wąskim kręgu, że nie wiadomo, po co zostały wymienione bez żadnych odsyłaczy.

Wielkie dla psychologów społecznych nazwiska Heidera (str. 204) lub Festingera (str. 282) niewiele mówią komuś o innej specjalizacji, a przy nazwisku Katza (str. 203) pojawia się nieuniknione pytanie, czy to jest „ten” Katz od bardzo grubej polskojęzycznej *Społecznej psychologii organizacji*. Zasadnicza idea Witkina (str. 35) jest opisana przez niego samego w przetłumaczonym na polski artykule, a metodyka rep-testu (str. 37) jest również dostępna po polsku. *Sławne pięć klepek Arystotelesa* (str. 44) musi być gdzieś opisane, ale nawet miłośnik tego filozofa może mieć trudności z określeniem gdzie mianowicie, bo spuścizna uczonego jest wielka, a pomysłowość jego komentatorów wręcz niezmierną.

Jeżeli Theodore Levitt jest określany jako klasyk marketingu (str. 60), to wypadałoby podać tytuły jego prac, nawet wtedy, gdy omawia się je na podstawie informacji z drugiej ręki. W odniesieniu do klasyków dziwi całkowite przeoczenie Kotlera, którego monografia od kilku lat jest dostępna po polsku. Trudno jest również zrozumieć powody przemilczenia polskiego przekładu porywającej książki Cialdiniego *Wywieranie wpływu na ludzi*. Oczywiście selekcja i dobór wykorzystanej literatury należą do niezbywalnych praw autorów książki, ale czytelnik ma także prawo domagać się przestrzegania pewnych zasad.

Wydawca w nocie na okładce ambitnie zakreśla krąg adresatów swojej publikacji. Jednak analiza treści prowadzi do wniosków raczej niezgodnych z jego zamiarami. Nie jest bowiem wcale jasne, kto ma być odbiorcą tak skonstruowanego dzieła.

Obszerne fragmenty książki są poświęcone referowaniu tylko niektórych elementarnych koncepcji psychologii ogólnej tak, jakby dla czytelnika nie przewidywano możliwości zapoznania się z tymi koncepcjami przy jakiejś innej okazji. Jeżeli odbiorcą ma być student, który wykorzystuje książkę jako jedyny podręcznik problematyki psychologicznej, to prawdopodobnie ani nie przyswoi sobie dobrze podstaw psychologii, ani nie zrozumie specyfiki zachowań konsumenta. Dla zarysowania lub przypomnienia podstaw psychologii należałoby wskazywać dostępne w Polsce podręczniki w zakresie znacznie większym, niż zrobiono to w książce (właściwie wskazano tylko podręcznik Aronsona ze współautorami, podręcznik Lindsaya i Normana, oraz podręcznik Miki).

W żadnej publikacji nie można wyczerpująco opisać wszystkich badań, koncepcji i zastosowań psychologii konsumenta i reklamy. Jest to dziedzina zbyt na to obszerna i zbyt powiązana z innymi działami nauki. Dlatego konieczne jest odsyłanie do wydanych w Polsce opracowań poświęconych bardziej wyspecjalizowanym zagadnieniom (np. *Komunikacja międzyludzka* Zbigniewa Nęckiego lub *Umysł na manowcach* Sutherlanda). Autorzy w znikomym stopniu poddali się tej konieczności.

W każdej dziedzinie przyjęte są pewne konwencje terminologiczne, a każdy język ma swoje właściwości, które nie pozwalają na kopiowanie obrazów z innego języka. To, co autorzy na stronie 204 nazywają „Teorią Zrównoważenia F. Heidera (Balance Theory)”, w literaturze polskiej zwykło się nazywać teorią równowagi poznawczej F. Heidera. Można odnieść wrażenie, że autorzy nadużywają wielkich liter w nazwach koncepcji i modeli, a same nazwy są językowymi kalkami.

Do uzyskania ogólnego obrazu jakiejś dziedziny trzeba zreferować te koncepcje, które w danym momencie są powszechnie uznawane za szczególnie istotne. Nawet wtedy, gdy indywidualni autorzy mają inny pogląd na określoną koncepcję, to powinni ją wyraźnie odrzucić, a nie milczeć na jej temat. W omawianej książce uwaga ta dotyczy na przykład rozdziału na temat osobowości konsumenta (współczesne teorie osobowości są bogatsze niż podali to autorzy). Niezrozumiałe jest także zupełne pominięcie teorii atrybucji z równoczesnym prezentowaniem niektórych jej konsekwencji teoretycznych (str. 204) i empirycznych.

Opisy badań empirycznych pozostawiają spory niedosyt. Większość z tych opisów zawiera wnioski typu „...studentki preferowały bardziej eleganckie modele ubrań, bez względu na atrakcyjność samych modelek” (str. 94) lub „Wiek jest ważną zmienną, która musi być brana pod uwagę w analizie percepcji reklamy i zachowań konsumenckich” (str. 95). Banalność i oczywistość lub ogólnikowość czasem tylko ustępują miejsca niezrozumiałości, np. „Autorki przebadaly 320 rolników i 278 mieszkańców miast [...] w zakresie 20 itemów percepcji reklamy” (str. 96).

Konstrukcja książki sprawia wrażenie konspektu wykładu psychologii ogólnej przemieszanego ze streszczeniami zaczerpniętymi z jakiegoś systemu informacji naukowej. Jest to albo materiał pomocniczy do wykładów prowadzonych przez autorów, albo daleki od ukończenia szkic porządnego opracowania. Sama książka w swej obecnej postaci nie nadaje się natomiast ani do samodzielnego studiowania przez studentów, ani do wzbogacania wiedzy specjalistów.

dr Julian Daszkowski  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Liderzy zmian

# Grupa kapitałowa EXBUD

Polska Akademia Nauk w Warszawie

Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania i EXBUD S.A.

Warszawa-Kielce, 1997

Z inicjatywy Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN oraz grupy kapitałowej EXBUD powstał pomysł przygotowania publikacji poświęconych liderom zmian w polskiej gospodarce. *Liderzy zmian: innowacje i przedsiębiorczość w zarządzaniu EXBUDEM* jest pierwszą książką, w której zmaterializował się ten pomysł. Bohaterem książki jest EXBUD, który kończy dwadzieścia lat swojej działalności – czasu wypełnionego kreowaniem nowoczesnego przedsiębiorstwa i zdobywaniem doświadczeń w zarządzaniu organizacją w burzliwym otoczeniu. Jest on bezsprzecznie jednym ze znaczących liderów zmian, które zachodzą w Polsce w ciągu ostatnich lat. EXBUD łączy z powodzeniem przeszłość dwudziestu lat doświadczeń z przyszłością znaczną końcem wieku, zdominowaną przez przedsiębiorstwa – maszyny, integrację europejską i globalizację.

Głównym celem publikacji jest zaprezentowanie doświadczeń EXBUDU w zarządzaniu zmianami w przedsiębiorstwie. Książka składa się z dwóch części. W pierwszej części pt. „Innowacje i przedsiębiorczość w polskiej transformacji” przedstawiono trzy artykuły, w których zaprezentowano światowe tendencje w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem. Są one rodzajem obszernego wstępu do pokazania w drugiej części książki

EXBUDU jako nowoczesnego przedsiębiorstwa.

W tej części książki przedstawione są doświadczenia, problemy i przyszłość zarządzania w przedsiębiorstwie EXBUD, traktowanego z jednej strony, jako lidera zmian, z drugiej zaś, jako złożonego przypadku organizacji uczące się.

Książka ma służyć poszukiwaniom efektywnych sposobów współdziałania nauki i praktyki zarządzania. W myślenie jej inicjatorów ma ona ukierunkowanych na prezentowanie liderów, tj. tych polskich przedsiębiorstw, które wyprzedzały i wyprzedzają inne w dziele przebudowy polskiej gospodarki.

Ze wstępu  
Prof. dr inż. Wiesław Grudzewski  
Przewodniczący Komitetu Nauk  
Organizacji i Zarządzania PAN

*Mariusz Bratnicki*

# Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie

Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 1997

Jednym z kluczowych problemów zarządzania ostatnich lat jest przebudowa organizacji. Wiele koncepcji zarządzania powstało wokół problemu dostosowywania się organizacji do zmian w jej otoczeniu, żeby wymienić chociażby koncepcje: zarządzania w kryzysie, *re-engineeringu*, restrukturyzacji, rewitalizacji, reorientacji strategicznej i wiele innych. Wszystkie te koncepcje, mimo różnych nazw, sprowadzają się do jednego problemu: przystosowania przedsiębiorstwa do funkcjonowania w zmiennym, często nieprzewidywalnym otoczeniu. Słuszne zatem wydaje się określenie tego nurtu w zarządzaniu jako problematyki zarządzania zmianami.

Wartą odnotowania pozycją rozwijająca ten nurt teorii zarządzania jest książka Mariusza Bratnickiego zatytułowana *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Autor skromnie zaznacza we wstępie, że książka jest podręcznikiem dla studentów Wydziału Zarządzania. Tymczasem książka M. Bratnickiego, poza niewątpliwymi walorami dydaktycznymi, zawiera duży ładunek wiedzy teoretycznej i oryginalnych przemyśleń autora zajmującego się tą problematyką od lat siedemdziesiątych. Obiektem, dla którego autor poszukuje najlepszego modelu zarządzania jest „*dynamiczne przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu*”. Przedsiębiorstwo działające w warunkach częstych i nieciągłych zmian musi posiadać następujące umiejętności:

- ciągłego uczenia się – zarówno poszczególnych pracowników, jak i całej organizacji,
- zarządzania informacją,
- przewidywania zmian w otoczeniu w długiej perspektywie,
- efektywnego zarządzania zmianami organizacyjnymi.

Recepty na sukces z czasów Petersa i Watermana dawno się już zdezaktualizowały. Takie przewagi konkurencyjne, jak niski koszt czy wysoka jakość nie wystarczają dzisiaj, aby odnosić sukcesy, a wielka skala działania sama w sobie nie wystarczy do zdobycia silnej pozycji. Coraz ważniejszy staje się czynnik czasu i elastyczności. Zatem umiejętność uczenia się i obserwacji otoczenia staje się kluczo-

wym czynnikiem sukcesu, a kształtowanie trwałej umiejętności adaptacji to właśnie zarządzanie zmianami.

Poszukując odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób efektywnie zarządzać zmianami, M. Bratnicki omawia cztery modele procesu zmiany organizacyjnej: zmianę planowaną, podejście społeczno-techniczne, rozwój organizacyjny, ujęcie na zasadzie konsekwentnego stopniowania i koncepcję zmiany otwartej. Ta ostatnia koncepcja wydaje się najbardziej użyteczna w sytuacji zmian nieciągłych.

Kluczową częścią książki są rozdziały poświęcone omówieniu czynników powodzenia zmiany organizacyjnej. M. Bratnicki szczególne znaczenie przypisuje prawidłowemu ukształtowaniu wizji zmiany, przywództwu, które daje szansę rozwoju pracownikom i ukształtowaniu infrastruktury organizacji.

Koncepcja kierowania zmianami w przedsiębiorstwie prezentowana przez autora opiera się na przekonaniu, że kluczowymi czynnikami sukcesu w kierowaniu zmianami są tzw. miękkie czynniki zarządzania – ludzie, kultura, relacje międzyludzkie, a przede wszystkim prawidłowe zrozumienie kierunku, w jakim zmierza otoczenie. Nie pomijając znaczenia struktur organizacyjnych i systemów informacyjnych, autor koncentruje uwagę na społecznych uwarunkowaniach procesu zmian. Potencjał tkwiący w społecznej dynamice przedsiębiorstwa i jego prawidłowe wykorzystanie zapewnią przedsiębiorstwu, jego zdaniem, trwałą sukces.

Autor, rozwijając temat zarządzania zmianami, słusznie wystrzega się dawania prostych rad, jak reorganizować przedsiębiorstwo. Pokazuje za to uwarunkowania i logikę tego procesu, wskazuje na problemy, które trzeba zbadać i zrozumieć, aby znaleźć właściwą drogę do przekształcenia przedsiębiorstwa. Tak, jak w starej historyjce – nie daje potrzebującym ryby, tylko wędkę do jej złowienia. I to różni książkę Bratnickiego od banalnych poradników, których pełno na polskim rynku wydawniczym.

*Prof. dr hab. Maria Romanowska  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

Tadeusz Waśniewski

# Analiza finansowa w przedsiębiorstwie

Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce  
Warszawa 1997, str. 477

Przedsiębiorstwa w procesie rozwoju podlegają nieustannej ewolucji, dostosowując funkcje i zadania oraz metody organizacji pracy i zarządzania do zmieniających się warunków działalności gospodarczej. Celem przedsięwzięć dostosowawczych i inwencyjnych przedsiębiorstw jest dywersyfikacja działań i unowocześnianie struktury produkcji, aktywizacja sprzedaży, uzyskanie lepszej pozycji strategicznej na rynku, a w konsekwencji – przez osiągnięcie korzystniejszych wyników ekonomicznych – wzrost ich rynkowej wartości.

W okresie transformacji systemu gospodarczego, zmienionych reguł gry i gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu, przedsiębiorstwa – bez względu na formę własności, przynależność sektorową, wielkość i kondycję finansową – stoją permanentnie w obliczu konieczności podejmowania bieżących i perspektywicznych decyzji gospodarczych zapewniających sprawne jego funkcjonowanie i rozwój, realizację celu (celów) działania i skuteczność w walce konkurencyjnej. Trafność tych decyzji uzależniona jest w dużym stopniu od podstaw, według których są one podejmowane. Nie ulega wątpliwości, że taką podstawę stanowi system oceny przedsiębiorstwa, wraz z wykorzystywanymi w nim metodami i narzędziami analizy ekonomicznej, jako jeden z ważniejszych instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem. Powinien on być nakierowany zarówno na systematyczną obserwację otoczenia, jak i na rozpoznanie własnych możliwości, czyli ocenę swojego miejsca i pozycji w tym otoczeniu. Powinien także prezentować szanse i zagrożenia działalności przedsiębiorstwa, wskazywać możliwości wykorzystania tych pierwszych i uniknięcia tych drugich. Zauważyć też trzeba, że z jednej strony – *ex ante* – analiza i ocena przedsiębiorstwa stwarza podstawy podejmowania bieżących i długofalowych decyzji gospodarczych, a z drugiej – *ex post* – stanowi narzędzie oceny ich trafności i wskazuje kierunki ewentualnych korekt zachowania przedsiębiorstwa w zależności od sytuacji wywołujących zmiany strukturalne.

Skomplikowanie i charakter wewnętrznych powiązań, jak również zróżnicowanie zagadnień

wchodzących w zakres prowadzonych analiz ekonomicznych sprawiają, iż – niezależnie od konieczności utrzymania kompleksowego charakteru analizy – celowe wydaje się wydzielenie w obrębie szeroko pojętej analizy ekonomicznej i oceny eksperckiej trzech zasadniczych obszarów:

- analizy finansowej,
- analizy zewnętrznej,
- analizy techniczno-ekonomicznej.

Takie wyodrębnienie uwzględnia zakres, szczegółowość i pewną odmienność zagadnień będą-

cych przedmiotem badań, odzwierciedlonych w zróżnicowanej treści wskaźników analitycznych, wyrażających finansową i techniczno-ekonomiczną stronę działalności przedsiębiorstwa, akcentując równocześnie jego otwartość oraz zależność od otoczenia. Podział ten nie oznacza bynajmniej, iż wymienione działy nie są ze sobą ściśle powiązane i nie przenikają się wzajemnie. Ich wydzielenie wynika z konieczności dostosowania analiz ekonomicznych do aktualnych i stale zmieniających się potrzeb w zakresie wszechstronnej oceny zdarzeń, procesów i zjawisk występujących w rzeczywistości gospodarczej. W praktyce stosowania działań, mających na celu uzyskanie obiektywnej oceny działalności przedsiębiorstwa oraz określenie możliwości i kierunków zmian w ramach wyodrębnionych działów, wyróżnia się wiele bardziej szczegółowych obszarów badawczych, posługując się odpowiednim zestawem wskaźników, traktowanych jako narzędzia analityczno-badawcze.

Wyjściowy etap prac analitycznych i obowiązkowe minimum podstawowego zakresu badań ekonomicznych w celu przygotowania oraz sprawnego funkcjonowania zmian strukturalnych w tych obszarach działalności przedsiębiorstwa, które mogą stanowić zagrożenie dla dalszego jego funkcjonowania, przekształceń i rozwoju, stanowi analiza finansowa. Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa jest bowiem odzwierciedleniem poziomu efektywności gospodarowania we wszystkich obszarach jego działalności. Warunkuje również rozwój przedsiębiorstwa i możliwość ciągłej reprodukcji posiadanego aparatu wytwórczego, podejmowanie zamierzeń inwestycyjnych, możliwości wypłacania dywidend jego właścicielom oraz wielkość i możliwość tworzenia zachęt materialnych dla kadry menedżerskiej i pracowników.

Zamysł i ukazanie się książki prof. Tadeusza Waśniewskiego są więc zarówno z teorio-poznawczego, jak i dydaktycznego punktu widzenia w pełni uzasadnione. Teoria i metodologia analizy ekonomicznej, w tym analizy finansowej, nadal wymaga rozwoju, a jej znaczenie praktyczne – zwłaszcza w procesie przekształceń strukturalno-własności-



wych – trudno przecenić biorąc pod uwagę implikacje w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstw w warunkach transformacji ustrojowej wynikające z oceny stanu, struktury, złożoności i dynamiki otoczenia.

Przechodząc do oceny kształtu i zawartości recenzowanej książki należy na wstępie stwierdzić, iż autor w sposób dojrzały i wnikliwy przedstawia wszystkie najważniejsze zagadnienia analizy finansowej, które są niezwykle przydatne w procesie zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej. Książka składa się ze wstępu, dwunastu rozdziałów, spisów tablic i rysunków oraz bibliografii obejmującej 101 pozycji wykorzystanych, w tym 57 obcojęzycznych. Układ książki, wyrażający się w podziale całości jej treści na rozdziały i ich kolejności oraz treści tych ostatnich w podziale na podrozdziały, można uznać za bardzo trafny i przejrzysty. Świadczy on o logicznym powiązaniu całości treści opiniowanego opracowania.

W rozdziale pierwszym, po przedstawieniu systemowych podstaw gospodarki rynkowej i charakterystyce przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarującego w systemie rynkowym, autor prezentuje przedmiot i zakres analizy finansowej, jej podstawowe metody i techniki oraz rodzaje wskaźników finansowych wykorzystywanych do pomiaru i wstępnej oceny zjawisk ekonomicznych.

Drugi rozdział traktuje o roli informacji i materiałów źródłowych wykorzystywanych do sporządzenia analizy finansowej przedsiębiorstwa. W sposób interesujący przedstawiono szeroki wachlarz źródeł, wartości poznawcze i zasady weryfikacji informacji finansowych, zapoznając również czytelnika z obowiązkowymi sprawozdaniami finansowymi opracowanymi zgodnie z przepisami wynikającymi z ustawy o rachunkowości.

Kolejny, trzeci rozdział książki poświęcony jest dociekaniom metodycznym na temat wyniku finansowego przedsiębiorstwa i kierunków jego analizy. Z uwagi na wielość i różnorodność zagadnień wiążących się z kształtowaniem poziomu i dynamiki wyniku finansowego przedsiębiorstwa, wielość czynników i różny mechanizm ich działania, cenne jest ukazanie przez autora możliwości wykorzystania układów nierówności w ocenie wyniku finansowego, a także jego analizy przyczynowej.

Rozdziały czwarty i piąty zawierają szczegółowe narzędzia analizy finansowej zorientowane głównie na problemy efektywności gospodarowania, a więc szeroko rozumianej rentowności. W rozdziałach tych dokonano wyróżnienia i klasyfikacji wskaźników rynku kapitałowego, prezentacji progowej analizy zysku, a także oceny wpływu kosztu kapitału oraz dźwigni finansowej na poziom rentowności. Podobnie, jak w rozdziałach poprzednich, również w tych rozważaniach autora ilustrowane są przykładami liczbowymi, co znacznie podnosi ich walor dydaktyczno-poznawczy.

Rozdziały szósty i siódmy poświęcono wszechstronnej analizie sytuacji kapitałowo-majątkowej przedsiębiorstwa opartej na pionowej i poziomej ocenie aktywów i pasywów bilansu. Również i w tych rozdziałach dociekania merytoryczne i metodyczne autor podbudowuje przykładami liczbowymi zaczerpniętymi z podmiotów gospodarczych.

Praktyka w zakresie analizy finansowej przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej wykazała, że ocena zasobów i strumieni, aczkolwiek bardzo cenna, nie zawiera wielu informacji potrzebnych do określenia rzeczywistej pozycji finansowej przedsiębiorstwa. Dotyczy to zwłaszcza efektów zarządzania gotówką i możliwości jej generowania w przyszłości. Stąd analiza finansowa jest wzbogacana o ocenę przepływów środków pieniężnych i kapitałowych. Sposobom ustalenia, prezentacji i kierunkom analizy przepływów finansowych poświęcony jest rozdział ósmy.

Z kolei w rozdziale dziewiątym autor rozważa elementy analizy zdolności płatniczej i kredytowej przedsiębiorstwa. Cenne w tym rozdziale jest przede wszystkim wszechstronne rozpatrywanie tych zagadnień zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jak i z pozycji banku, a także zwrócenie uwagi na analizę symptomów zagrożenia kryzysem lub upadłością przedsiębiorstwa.

Tematem wartym podkreślenia, który pojawił się w opiniowanej pracy (w rozdziale dziesiątym), jest analiza zakupu i obrotu papierami wartościowymi. Tworzy ona wraz z oceną efektywności inwestycji oraz zasadami i metodami wyceny (rozdział jedenasty) blok problemów, które w warunkach transformacji systemowej należą do nowych w ramach analiz ekonomicznych podmiotów gospodarczych, lecz zarazem niezmiernie istotnych dla procesu efektywnego zarządzania naszymi rodzimymi przedsiębiorstwami.

Ostatni (dwunasty) rozdział, o charakterze uogólniającym, autor poświęcił krytyce tradycyjnej i kierunkom rozwoju nowoczesnej analizy finansowej oraz jej roli w budowie i ocenie strategii współczesnych przedsiębiorstw.

Rekapitulując, mogę z przekonaniem stwierdzić, że ceną zaletą książki prof. T. Waśniewskiego jest wieloaspektowe ujęcie teoretycznych i metodyczno-praktycznych aspektów analizy finansowej przedsiębiorstwa, co ułatwia przyswajalność treści oraz najbardziej przydatnych instrumentów i metod analizy. Pracę tę można z pełną odpowiedzialnością rekomendować studentom, kadrze menedżerskiej, służbom ekonomiczno-finansowym przedsiębiorstw oraz biegłym rewidentom i przyszłym kandydatom do tego zawodu.

*Prof. dr hab. Ryszard Borowiecki  
Akademia Ekonomiczna w Krakowie*

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„L'Expansion”

## 1998 – rok, w którym świat poniesie skutki krachu azjatyckiego

**Rok ten będzie rokiem lądowania – brutalnego dla Azji i krajów rozwijających się, łagodnego dla Ameryki i Europy. Oto sześć tendencji na 1998 rok.**

**François Lenglet i Laurence Ville, 1998, *l'année où la planète va encaisser le krach asiatique*, „L'Expansion”, 8–21 I 1998.**

Istnieje dość dziwna teoria, którą zawdzięczamy brytyjskiemu ekonomistcie i architektowi, Christopherowi Rathke. Za każdym razem, kiedy nowy wieżowiec bije światowy rekord wysokości – tłumaczy Rathke – możemy spodziewać się krachu giełdowego na przestrzeni tego samego roku; te pozornie nie mające żadnego związku zjawiska okazują się bowiem skutkami tej samej przyczyny – długi okres wzrostu gospodarczego i nadmiernych inwestycji powoduje, że ludzie zapominają o prawach grawitacji. Ta zadziwiająca zależność potwierdziła się znów w 1997 roku: wiosną zainaugurowano w Kuala Lumpur najwyższe na świecie wieżowce, będące siedzibą firmy Petronas, malajskiego potentata naftowego. Kilkaset kilometrów stamtąd, w Bangkoku, rozpoczynał się właśnie dewaluacją tajlandzkiego bahta najpoważniejszy kryzys finansowy końca stulecia, którego następstwem był spadek wartości większości walut azjatyckich.

Ubiegły rok miał dwa oblicza. Z jednej strony, według ocen „L'Expansion”, na naszej planecie zanotowano kolejny rekordowy wskaźnik

wzrostu gospodarczego – 3%. Rzeczywiście, w 1997 roku bogactw na ziemi przybywało szybciej niż mieszkańców, co oznacza, że poziom życia „przeciętnego Ziemianina” wzrósł. Wartość dodatkowych kapitałów wyniosła w zeszłym roku ponad 800 miliardów dolarów, czyli tyle, ile wynosi francuski produkt krajowy brutto. Na wszystkich kontynentach i w większych krajach wartość wzrostu jest dodatnia – nawet w Rosji, która po raz pierwszy od czasów Gorbaczowa przekracza obecnie krytyczny punkt.

Z drugiej jednak strony, w tym roku rozpoczął się kryzys finansowy, który w ciągu pierwszych miesięcy 1998 roku położył się cieniem na gospodarce nie tylko Azji, ale również Stanów Zjednoczonych i Europy. „*Krach azjatycki położył kres wyjątkowemu okresowi, kiedy to światowy wzrost gospodarczy stymulowany był przez powszechne nadmierne zadłużenie* – tłumaczy Patrick Artus, dyrektor działu badań gospodarczych w Kasie Depozytowej. – *W 1998 roku sytuacja odwróci się*”. Oto dlaczego:

### Zerowy wzrost w Azji

Od początku 1998 roku co najmniej cztery kraje – Korea Południowa, Japonia, Tajlandia i Indonezja – przeżywają recesję gospodarczą. Los Malezji i Filipin stoi pod znakiem zapytania,

ale w tym roku wskaźnik wzrostu oscylować powinien tam w granicach zera. Tak więc zastój w Azji oznacza zahamowanie tempa światowego ożywienia gospodarczego. Bo przecież kraje azjatyckie od dziesięciu lat notowały bardzo wysoki wskaźnik wzrostu gospodarczego, a od połowy lat 90. sytuacja ta zaczęła być korzystna nawet dla Zachodu, jako że azjatyckie smoki, coraz bogatsze, importowały coraz więcej samolotów, mercedesów, perfum, koniaku...

Dzisiaj większość z tych krajów zmuszona jest przestrzegać drastycznych planów uzdrawiania gospodarki, które zatrzymują wzrost. Międzynarodowy Fundusz Walutowy nałożył na nie bowiem, w zamian za gigantyczne pożyczki, obowiązek powrotu do równowagi budżetowej, restrukturyzacji systemu bankowego i wielkich przedsiębiorstw, narzucenia wysokich stóp procentowych... Wszystko to w celu odzyskania zaufania na rynku światowym, co – według „światowego uzdrowiciela”, jakim stał się MFW – jest do uzdrowienia niezbędne. Kraje te znacznie zmniejszą więc zakupy za granicą, tym bardziej że ich waluty straciły średnio od 1/3 do połowy swej wartości, przez co import jest dla nich coraz droższy.

Według badań przeprowadzonych przez Organizację Współpracy i Rozwoju Gospodarczego, na skutek kryzysu azjatyckiego wskaźnik światowy

wego ożywienia gospodarczego spadnie w 1998 roku o 0,5% PKB. Sytuacja ta najbardziej dotknie Stany Zjednoczone – dla przykładu: odbiorca 72% eksportu Boeinga są kraje azjatyckie. Poza tym w dziedzinie finansowej i walutowej istnieje wiele innych czynników spowodowanych kryzysem azjatyckim, na pierwszy rzut oka niewidocznych, ale bardzo niepokojących, które mogą przyczynić się do destabilizacji gospodarki światowej w 1998 roku.

### Krajom rozwijającym się będzie brakowało pieniędzy

**P**ierwszym z czynników destabilizujących będzie brak pieniędzy w krajach o wysokim wskaźniku wzrostu gospodarczego, szczególnie w Europie Wschodniej i Ameryce Łacińskiej. Inwestycje krajów bogatych na rynkach rozwijających się – osiągające wartość od 200 do 300 miliardów dolarów rocznie (brutto) – to niezastąpiony środek finansujący od początku lat 90. wzrost gospodarczy w byłych krajach Trzeciego Świata. A inwestorzy, którzy na rynkach azjatyckich ponieśli straty (sytuacja ta dotyczy w szczególności korporacji ubezpieczeniowych), są dziś znacznie bardziej ostrożni i niechętnie angażują się na terenach o wysokim stopniu ryzyka. Azjatycka porażka sprawiła, że zwrócili oni uwagę na nie dostrzegane dotychczas zagrożenia: przeszacowanie waluty brazylijskiej, ciągły deficyt w Polsce... Czynniki te powodują, że decydują się na inwestowanie swych kapitałów raczej na Zachodzie...

Zmiana kierunku przepływu kapitałów pozbawia środków kraje rozwijające się. Brazylijska giełda, niegdyś preferowana przez zagranicznych inwestorów, przez kilka ostatnich miesięcy straciła 50% wpływów; podobnie giełda moskiewska, która w latach 1996–1997 biła światowe rekordy wzrostu. W związku z wycofaniem kapitałów z krajów rozwijających się zaobserwowaliśmy ciekawe zjawisko – na północnej półkuli wartość stóp procentowych spada, jako że napływają tam pieniądze, natomiast na południowej – rośnie, co ma przyciągnąć potencjalnych inwestorów. Kraje Ameryki Łacińskiej, a szczególnie Ar-

gentyna i Brazylia, zmuszone były znacznie podwyższyć stopy procentowe, gdyż w przeciwnym razie wzrost gospodarczy w 1998 roku stanąłby pod znakiem zapytania. W Rosji powtórny wzrost gospodarczy okazał się możliwy dzięki niezwykle wręcz obniżeniu stóp procentowych – w ciągu osiemnastu miesięcy ich wartość spadła z 250% do 30% – ale w grudniu ubiegłego roku sytuacja znów uległa odwróceniu.

W 1998 roku coraz mniej kapitału zostanie więc przeznaczony na inwestycje. Coraz trudniej będzie dokonać prywatyzacji, co zahamuje restrukturyzację przedsiębiorstw. Szczególnie w Chinach, gdzie z powodu braków finansowych władze zmuszone będą prawdopodobnie odroczyć proces prywatyzacji gigantycznego państwowego sektora przemysłowego. Na terenach, na które inwestorzy „nałożyli sankcje”, jak Turcja, Afryka Południowa, Brazylia i Argentyna, a nawet Polska, pojawić się mogą mini-kryzysy na wzór azjatycki.

### Cały świat dewaluuje... z wyjątkiem Europy

**T**międzynarodowe „ruchy” kapitałów spowodowały oczywiście wahania kursów wielu walut – na przestrzeni ostatnich sześciu miesięcy około dwudziestu walut straciło na wartości w stosunku do walut europejskich, znalazły się w tej grupie tajlandzki baht, węgierski forint, indyjska rupia, meksykańskie peso, japoński jen, rosyjski rubel... Wytwarza się tu efekt domina, gdyż poszczególne kraje dewaluuja swoje waluty jeden po drugim, by wytrzymać konkurencję sąsiadów. Automatycznie, kurs monet europejskich jest coraz wyższy, co hamuje handel zagraniczny. I tu pojawia się problem, bo przecież podstawowym motorem wzrostu gospodarczego jest eksport, dlatego też i Europie grozi recesja.

Groźba ta jest na tyle poważna, że proces dewaluacji jeszcze się nie zakończył – nie dołączyły do niego ani Chiny, ani Brazylia. Jeśli któryś z tych ogromnych krajów zdecyduje się na ten krok, by ocalić swój wzrost gospodarczy i uniknąć zagrażającego

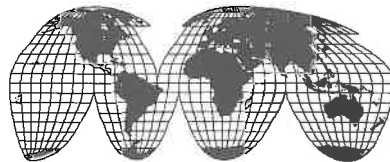
im wzrostu bezrobocia, pociągnie to za sobą kolejne kraje, takie jak Hongkong czy Argentyna. W podobnej sytuacji znajduje się Japonia, dla której warunkiem dalszego podboju rynków zachodnich jest dewaluacja, pociągająca za sobą nieuniknione konflikty handlowe z partnerami.

Wszystkie te zmiany monetarne występują w momencie dla Europy bardzo niekorzystnym, w chwili walki o wiarygodność euro i próby uczynienia zeń „silnej waluty”, czyli w okresie restrykcyjnej polityki monetarnej! Na szczęście dolar amerykański w dalszym ciągu utrzymuje swą silną pozycję, gdyż inwestorzy, zniechęceni niepowodzeniami w krajach rozwijających się, stawiają na inwestycje pewne, wśród których pierwsze miejsce zajmują dolarowe papiery wartościowe.

Silna pozycja dolara stanowić będzie w 1998 roku jeden z kluczowych czynników europejskiego wzrostu gospodarczego. Jeśli Amerykanie zdecydowaliby zdewaluować dolara i zahamować napływ azjatyckich towarów, Europa cieszyłaby się wtedy niebezpiecznym przywilejem posiadania jedynej silnej waluty na świecie.

### Ameryka dostanie zadyszki

**I**nnym skutkiem kryzysu azjatyckiego jest spadek zysków przedsiębiorstw. Przetrawanie na Wall Street jest dla przedsiębiorstw coraz trudniejsze, jako że ponoszone przez nie koszty są coraz wyższe – w wielu sektorach przemysłu wysokość rocznych podwyżek płac przekroczyła 4%. Amerykański cykl znajduje się obecnie w najwyższym chyba punkcie, niebawem należy się więc spodziewać odwrócenia sytuacji – w związku z niezwykle niskim wskaźnikiem bezrobocia (4,6% aktywnej zawodowo populacji, co stanowi najniższy notowany od 1973 roku wskaźnik) można spodziewać się, że płace zaczną galopować. Wskaźnik



zaufania ze strony konsumentów również znajduje się w zenicie: od 1969 roku nie był tak wysoki, jak w grudniu ubiegłego roku.

Niektórzy ekonomiści uważali, że w Stanach Zjednoczonych nastąpiła epoka nieustannego wzrostu gospodarczego bez inflacji. Nawet jeśli, ze względu na naciski konkurencji i coraz większą produktywność przedsiębiorstw, inflacja ta nie ma większego wpływu na ceny detaliczne, to odbija się ona bardzo wyraźnie na cenach papierów wartościowych, co szczególnie widoczne jest na giełdzie oraz w rosnącym zadłużeniu gospodarstw domowych.

W zasadzie Centralny Bank Amerykański powinien niebawem podnieść stopy procentowe, aby stłumić nacisk inflacyjny. Stanowiłoby to więc ni mniej ni więcej początki застоju gospodarczego. Alan Greenspan, główny bankier Ameryki, a *de facto* całego świata „dolarowego”, stoi przed bardzo trudną decyzją. Ameryka bowiem potrzebuje wysokich stóp procentowych, Azja zaś, przeżywająca głęboki kryzys monetarny, wołałaby raczej niskoprocentowanego dolara... Jeśli Greenspan pozostawi stopy procentowe na dotychczasowym poziomie, Ameryka jeszcze przez jakiś czas będzie kontynuować swój szalony wyścig, by w końcu ulec nieuchronnej progresji płac i następującemu po niej kryzysowi giełdowemu. Podwyższenie oprocentowania dolara

spowoduje natomiast kolejny kryzys w Azji, tak więc każde rozwiązanie mieć będzie negatywne skutki.

### Europa również osłabnie

**W** tak trudnej sytuacji Europa będzie musiała liczyć przede wszystkim na własne siły: jej przyszłość leży w rękach panów Martina i Schmidta – przeciętnego Francuza i Niemca. Jeśli wskaźnik konsumpcji zwiększy się, istnieją szanse na to, że zapoczątkowane w 1997 roku ożywienie gospodarcze utrzyma się. Oczywiście, nie wszystkie wskaźniki są optymistyczne. Wskaźnik bezrobocia nie spada ani we Francji, ani w Niemczech. Jeśli chodzi o zaufanie ze strony konsumentów, to według badań przeprowadzonych przez Ipsos-Opinion na zlecenie „L'Expansion”, również ono jest coraz mniejsze. W jaki więc sposób Europa może stać się motorem światowego wzrostu gospodarczego?

1 maja, podczas nadzwyczajnego szczytu z udziałem rządów i szefów państw europejskich, w obieg wprowadzone zostanie euro. Czego można się po tym przedsięwzięciu spodziewać? Korzyści makroekonomiczne płynące z członkostwa w UE – stabilność monetarna w Europie, obniżenie stóp procentowych – obserwujemy we Francji już od wielu lat. Ogromne zyski czerpią z tej sytuacji także kraje południowe, czyli Włochy i Hiszpania,

gdz jednym z kroków przygotowawczych do członkostwa w unii monetarnej jest znaczne obniżenie stóp procentowych.

### Mimo wszystko możemy mieć nadzieję...

**W**szystkie te elementy składają się na dość ponury obraz aktualnej sytuacji gospodarczej na świecie... Żaden z nich nie jest katastrofalny w skutkach, ale wystąpienie jednocześnie kilku z nich może znacznie zahamować światowy wzrost gospodarczy. Niektóre z nich przypominają wydarzenia z lat 30.: upadki giełd światowych, dewaluacje, konflikty handlowe, protekcjonizm, poważną recesję na rynkach światowych. Obecnie podobny scenariusz odgrywa się w Azji. Jeśli jednak rozszerzyły się na cały świat – co zresztą jest mało prawdopodobne – istniałaby co najmniej jedna różnica w porównaniu z sytuacją z początku wieku: taka recesja gospodarcza już kiedyś nastąpiła, mamy więc doświadczenie w walce z nią. Wiadomo, że jedyną możliwością zapobieżenia spirali deflacyjnej jest właśnie powszechne obniżenie stóp procentowych. Reasumując, w świetle naszych dotychczasowych doświadczeń kryzys nie jest nieunikniony...

Opr. Katarzyna Mikunda

## KRONIKA TNOiK

3 lutego 1998 roku w sali konferencyjnej hotelu „Continental” w Krakowie odbyło się spotkanie z prezesem ZG TNOiK Markiem Polem, który gościł w Krakowie na zaproszenie Klubu Menedżera Profesjonalnej Szkoły Biznesu – Szkoły Wyższej oraz krakowskiego Oddziału TNOiK. W spotkaniu tym uczestniczyli licznie przybyli członkowie Klubu Menedżera, przedstawiciele i współpracownicy TNOiK, jak i zaproszeni goście reprezentujący Urząd Wojewódzki oraz Urząd Miasta Krakowa. W trakcie spotkania prezes M. Pol wygłosił wykład nt. „Reforma centrum gospodarczego”, w którym podzielił się z uczestnikami spotkania swoimi spostrzeżeniami dotyczącymi zarówno dotychczasowych działań zmierzających do uregulowania zasad funkcjonowania administracji rządowej, jak i od-

noszącymi się do przyszłych zamierzeń w tym zakresie. Wykorzystał przy tym własne doświadczenia pochodzące z lat 1995–1997, tj. okresu gdy sam pełnił funkcję pełnomocnika rządu ds. reformy centrum gospodarczego. Wystąpienie M. Pola stało się przyczynkiem do dyskusji, w trakcie której uczestnicy spotkania kierowali do niego liczne zapytania, jak również wyrażali własne spostrzeżenia i wnioski. Spotkanie prowadzili prof. Ryszard Borowiecki – prezes krakowskiego Oddziału TNOiK oraz Zbigniew Derenda – dyrektor Klubu Menedżera PSB-SW w Krakowie.

Dr Andrzej Jaki  
Towarzystwo Naukowe Organizacji  
i Kierownictwa  
Oddział w Krakowie