

# przeгляд

organizacji **1**

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**98**



- Pomoc sterowana potrzebami – rozmowa z ANDRZEJEM REICHEM, dyrektorem Biura Programów PHARE w NBP ..... 5

## UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Futurologia niedostosowana – Dariusz Teresiński ..... 8

## RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW

- Międzynarodowa konferencja „Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw” – Zakopane, listopad 1997 ..... 9–23
- Wpływ restrukturyzacji na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw – Ryszard Borowiecki ..... 9
- Zakres, ogólna ocena procesów restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw – Barbara Stolarz ..... 12
- Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w procesie przekształceń – Janusz Mentel ..... 16
- Kierunki oraz efekty restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw – Marek Szczur . 20

## SMALL BUSINESS

- Nowi polscy przedsiębiorcy – Ewa Mroczek ..... 24

## MARKETING

- Organizacja działań marketingowych na rynku międzynarodowym – Adam Gwiazda ... 28

## INFORMATYKA

- Zarządzanie czasem w systemach teleinformatycznych – Janusz Zawiła-Niedźwiecki ... 32

## LOGISTYKA

- Technologie informacyjne w logistyce rynkowej – Małgorzata Dolińska ..... 35

## PŁACE

- Systemy motywowania płacowego w centrach odpowiedzialności – Wanda Kopertyńska 39

## OPINIE

- Specjalne ustawy okołocelne – więcej korzyści niż strat – Stanisław Ragowski ..... 41

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY ..... 42

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Czego francuscy przedsiębiorcy uczą się za Atlantykiem – „L'Expansion” – opr. Katarzyna Mikunda ..... 43

# Pomoc sterowana potrzebami

Rozmowa z ANDRZEJEM REICHEM, dyrektorem Biura Programów PHARE w Narodowym Banku Polskim

## Jak działa fundusz PHARE?

Fundusz powstał w 1989 roku jako *Poland Hungary Aid for the Reconstruction of the Economy* i, jak sama nazwa wskazuje, początkowo obejmował tylko Polskę i Węgry. W ciągu dwóch lat został rozszerzony na inne kraje, a obecnie obejmuje już trzynaście państw środkowoeuropejskich. Jako ciekawostkę można podać, że fundusz nie tylko się rozwijał, ale i kurczył – z chwilą zjednoczenia Niemiec, z programu zniknęła NRD.

Za najważniejsze zasady funduszu, które pozostają niezienne od jego powstania, uznałbym to, że działa zgodnie z potrzebami beneficjentów, ma formę pomocy technicznej lub rzeczowej oraz że poza kilkoma wydzielonymi programami (np. STRUDER) beneficjent nie otrzymuje pomocy finansowej ani kredytu, tylko towary lub usługi finansowane z unijnych funduszy.

Wszystkie te cechy bardzo istotnie odróżniają fundusz od rozmaitych programów bilateralnych, które mają bardzo różną strukturę i nie zawsze muszą odzwierciedlać priorytety rządu polskiego. Programy bilateralne są zarządzane albo bezpośrednio z kraju dawcy, albo przez jego ambasadę. W przypadku tak dużego programu jak PHARE nie dałoby się tego przeprowadzić, dlatego konieczne było ustanowienie w krajach beneficjentach lokalnych struktur nadzoru – są to *Programme Management Units* (PMU), takie jak Biuro Programów PHARE w NBP.



Fot. AF – „Contrast”

Najważniejszym wyróżnikiem programu jest jednak to, że jest on typu *demand-driven*. Procedura jest następująca: na początku Komisja Europejska określa wysokość środków, jakie mają zostać przeznaczone w danym roku na pomoc i dzieli ją pomiędzy poszczególne kraje (Tabela 1 przedstawia zestawienie środków przeznaczonych na pomoc poszczególnym krajom w latach 1990–1996).

W przypadku Polski są to kwoty rzędu 200 mln ECU przyznawane corocznie w ramach trzyletnich programów. Informacja o wysokości planowanej po-

Tab. 1. Środki przeznaczone na pomoc w latach 1990–1996

| kraj     | środki przyznane w latach 1990–1996 (mln ECU) | ludność (mln) | udział funduszach PHARE (%) | udział w ludności regionu (%) |
|----------|---|---------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Polska   | 1 388   | 38,5          | 30,8                        | 36,3                          |
| Węgry    | 684   | 10,3          | 15,2                        | 21,5                          |
| Czechy   | 429   | 10,3          | 9,5                         | 9,8                           |
| Słowacja | 207   | 5,3           | 4,6                         | 5,0                           |
| Słowenia | 91  | 2,0           | 2,0                         | 1,9                           |
| Rumunia  | 726   | 22,7          | 16,1                        | 21,5                          |
| Bułgaria | 539   | 8,4           | 12,0                        | 8,1                           |
| Estonia  | 130   | 1,5           | 2,9                         | 1,4                           |
| Litwa    | 179   | 3,8           | 4,0                         | 6,3                           |
| Łotwa    | 132   | 2,5           | 2,9                         | 2,5                           |
| Razem    | 4 505   | 105,3         | 100,0                       | 100,0                         |

Źródło: *The PHARE Programme: An Interim Report, published by European Commission, June 1997.*

mocy trafia do polskiego rządu, który sporządza pierwszy plan zagospodarowania tych środków, a więc zbiera „zapotrzebowania” z poszczególnych resortów i stara się je zbilansować. W wyniku tych prac powstaje dokument noszący nazwę „programu indykatywnego”. Ta propozycja jest negocjowana z Unią Europejską i następnie uroczyście podpisywana. Jest to dokument dość ogólny, zawierający tylko nazwy sektorów, kwoty i hasłowo wymienione główne projekty. Bardziej szczegółowe są dopiero „memoranda finansowania”, opracowywane wspólnie przez stronę polską i fundatora. Uzgodnione memorandum finansowania trafia następnie pod obrady *PHARE Management Committee* i po zatwierdzeniu jest podpisywane i staje się umową pomiędzy rządem polskim, prezentowanym przez odpowiedniego ministra i komisją Unii Europejskiej, reprezentowaną zazwyczaj przez szefa ich przedstawicielstwa w Polsce. Od tego momentu pieniądze formalnie stają się własnością strony polskiej. Minister po podpisaniu memorandum finansowania wyznacza osobę pełniącą funkcję *Programme Authorising Officer* (PAO), czyli swojego formalnego zastępcę albo plenipotenta do spraw zarządzania funduszami, odpowiedzialnego za ich wydatkowanie. W całej tej procedurze najważniejsze jest to, że żaden projekt nie będzie zrealizowany, jeśli o sfinansowanie go nie wystąpi kraj beneficjent.

Teraz przychodzi kolej na następne, jeszcze bardziej szczegółowe dokumenty: „programy pracy” i „plany strategiczne”. Plan strategiczny operuje już poszczególnymi kontraktami, z rozpisanymi w czasie przygotowaniem do przetargu, przetargiem oraz harmonogramem wydawania pieniędzy w poszczególnych kwartałach czy półroczach. Plan przepływów finansowych jest o tyle istotny, że nie tylko pozwala na finansowanie kolejnych etapów prac, ale także generuje dochód w postaci odsetek, które – jeśli naliczane są od kwot przelanych już na nasze konto – stanowią dodatkowe środki na realizację zaplanowanych zadań, a jeśli naliczone zostały w banku UE, to tam pozostają. Najlepszy wynik, jaki udało nam się uzyskać, to 480 tys. ECU uzyskane dodatkowo podczas realizacji programu o wartości 16 mln ECU.

Na samym dole w hierarchii dokumentów opisujących zamierzenia i ich wykonanie znajdują się programy pracy, które porównałbym do biznesplanu, tyle że dotyczą wydawania pieniędzy, a nie ich zarabiania. Mając tę całą dokumentację, można już zabrać się do przygotowywania przetargów, a więc najpierw opracowuje się „zakres wymagań”, czyli *terms of reference* (TOR) i listę uczestników przetargu (*short-list*). Obie te propozycje trafiają do przedstawicielstwa UE i tam są akceptowane (niekiedy po dość długotrwałych negocjacjach). Tryb podpisywania kontraktu zależy natomiast od jego wartości. Te najdroższe (powyżej 500 tys. ECU) wymagają podpisu zarządu Programu PHARE

w Brukseli, co znacznie opóźnia moment rozpoczęcia realizacji kontraktu.

Bardzo rozbudowane są także procedury wyboru wykonawców. W zasadzie każdy przetarg musi być wcześniej ogłoszony w Internecie. Zainteresowane firmy mogą nadsyłać wstępne zgłoszenia. Następnie członkowie specjalnej komisji oceniają otrzymane aplikacje, przydzielając każdej z nich pewną liczbę punktów – tym wyższą, im bardziej profil, potencjał i doświadczenie danej firmy odpowiadają wymaganiom stawianym przez PMU. Te firmy, które uzyskały magiczną liczbę 65 punktów (w skali do 100), zostają wstępnie zakwalifikowane jako kandydaci do „krótkiej listy”. Problem pojawia się, gdy firm spełniających kryteria jest znacznie więcej niż wymagane procedurami minimum. Wtedy – jak wynika z instrukcji rozesłanej przez urzędników z Brukseli – należy ustalić „krótką listę” w drodze losowania.

Opisana procedura jest bardzo czasochłonna, żeby więc ułatwić wszystkim życie, wprowadzono tzw. kontrakty ramowe. Zarząd Programu PHARE w Brukseli rozpiął przetarg i wynegocjował stałe kontrakty z międzynarodowymi konsorcjami (po jednym dla każdego sektora). Konsorcja te miały przejąć wszystkie zlecenia, których wartość nie przekracza 300 tys. ECU. Życie pokazało jednak, że nie można przewidzieć wszystkich konsekwencji nowych przepisów. Od razu bowiem okazało się, że konsorcja – żeby wygrać przetarg – zaproponowały bardzo niskie stawki. Tymczasem nie w każdym przypadku udaje się znaleźć kandydata, który odpowiadałby oczekiwaniom zamawiającego i jednocześnie akceptował takie stawki. Oczywiście, jeśli ta procedura nie doprowadzi do pomyślnego rozwiązania, zawsze można sięgnąć po wypróbowany sposób, jakim jest ogłoszenie w Internecie.

### **Czy stopień zbiurokratyzowania tych procedur nie prowadzi do zmniejszenia efektywności funduszu?**

Bardzo trudno jest obiektywnie ocenić stopień zbiurokratyzowania tego typu przedsięwzięcia, jeśli nie ma się punktu odniesienia, a PHARE stanowi ponad połowę całej pomocy napływającej do Polski, więc nie bardzo jest go z czym porównać. Z moich doświadczeń – a moja przygoda z PHARE rozpoczęła się w 1992 r. – wynika jednak, że w obecnym systemie pracy wielu projektów, które udało nam się zrealizować w początkowym, pionierskim okresie działania funduszu, w obecnym stanie formalnym prawdopodobnie w ogóle nie zdołalibyśmy przeprowadzić przez wstępne ustalenia.

Trzeba jednak pamiętać, że są to pieniądze unijnych podatników i wydawanie ich lekką ręką nie tylko byłoby naganne, ale też szybko spowodowałoby bardzo radykalne ograniczenie funduszy pomocowych. Trzeba próbować znaleźć złoty środek pomiędzy zaufaniem i kontrolą, a także usprawnić

procedury podejmowania decyzji przez administrację funduszu. Niestety, tego typu postulat jest sprzeczny z tendencją do rozrastania się samego funduszu, jak też liczby objętych nim krajów i skomplikowania realizowanych projektów. Uwikłanie wielu projektów w kwestie polityczne także nie ułatwia nam zadania.

Pierwsze pieniądze dla Polski pojawiły się w ramach programu PHARE'90, co oznaczało, że finansowane miały być wydatki w latach 1991-1993. W 1991 roku podpisane zostało memorandum finansowania dla Programu Rozwoju Systemu Finansowego i w konsekwencji utworzona została Fundacja Rozwoju Sektora Finansowego, której miałem zaszczyt być jednym ze współzałożycieli. W ramach tej fundacji zrealizowaliśmy kilka programów dotyczących sektora finansowego, a przede wszystkim bankowości. W trakcie realizacji pierwszego programu pojawił się zupełnie nowy projekt, który nie istniał jeszcze w momencie opracowywania memorandum finansowania. Była to pomoc techniczna dla departamentów „trudnych kredytów” w bankach komercyjnych. O sfinansowanie tego projektu wystąpił beneficjent – Ministerstwo Finansów. Podczas jednej wizyty urzędnika z Zarządu Programu PHARE uzgodnione zostały wszystkie niezbędne realokacje. Pięć miesięcy później podpisane zostały kontrakty z wykonawcami. W dzisiejszych realiach same uzgodnienia zajęłyby co najmniej pół roku.

Wszystkie wspomniane przeze mnie dokumenty mają jedną wspólną cechę, która powoduje, że ich napisanie i wynegocjowanie ostatecznego ich kształtu z UE jest tak czasochłonne: sformułowania w nich użyte muszą być zarazem na tyle jednoznaczne, żeby dawały fundatorowi gwarancję wydatkowania pieniędzy zgodnie z wcześniej wynegocjowanym porozumieniem i na tyle elastyczne, żeby

można było nimi dysponować nie popadając w konflikt ze zdrowym rozsądkiem. Przy dobrej woli obu stron uzgodniony wcześniej program można realizować bez większych zakłóceń. Problemy pojawiają się, gdy zostanie zidentyfikowany nowy ważny projekt i trzeba odejść od zatwierdzonego wcześniej programu pracy. W takich sytuacjach trudno jest zdążyć na czas.

### Jakie główne dziedziny obejmuje fundusz PHARE?

Najbliższa sercu jest oczywiście restrukturyzacja sektora finansowego, ale jest jeszcze bardzo duży program pomocy dla rolnictwa, dla małych i średnich przedsiębiorstw, wspomaganie prywatyzacji i rozwój przemysłu, oprócz tego dwa nietypowe programy STRUDER (program o charakterze inwestycyjnym) i TEMPUS (wspomaganie wyższych uczelni oraz stypendia na uczelniach w krajach Unii Europejskiej) i wiele innych. Kolejnym obszernym zagadnieniem jest rozwój współpracy transgranicznej. W początkowym okresie dotyczyło to przede wszystkim granicy polsko-niemieckiej, a obecnie zaczyna obejmować również wschodnią granicę Polski.

To wszystko, o czym mówiłem dotychczas, jest już w pewnym sensie historią, ponieważ w niedługim okresie PHARE zostanie całkowicie zreorientowany i zajmować się będzie dwoma głównymi zagadnieniami: rozwojem regionalnym i przygotowaniem do członkostwa. (Dotychczasowe zmiany struktury wydatków obrazuje Tabela 2.)

Te dwa zagadnienia będą prawdopodobnie finansowane w zupełnie inny sposób, a zaangażowane środki będą znacznie wyższe.

Dziękuję Panu za rozmowę.

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

Tab. 2. Zmiana struktury wydatków

| Sektory  | 1990-92 | 1993  | 1994  | 1995  | 1996  |
|--|---------|-------|-------|-------|-------|
| Rozwój administracji publicznej                            | 61,5    | 65,7  | 81,9  | 26,6  | 125,2 |
| Rozwój rolnictwa   | 305,0   | 78,5  | 17,0  | 40,6  | 27,9  |
| Spółczesność obywatelskie – rozwój demokracji lokalnej     | 9,0     | 10,0  | 16,2  | 10,5  | 23,7  |
| Edukacja, szkolenia, badania naukowe                       | 266,8   | 162,2 | 169,9 | 147,1 | 126,4 |
| Ochrona środowiska   | 289,8   | 34,1  | 77,5  | 82,0  | 55,5  |
| Rozwój sektora finansowego                                 | 91,7    | 61,0  | 56,0  | 40,5  | 9,6   |
| Infrastruktura (transport, energetyka, telekomunikacja)    | 145,1   | 114,9 | 326,4 | 457,3 | 424,4 |
| Dostosowywanie prawa do norm UE                            | 0,0     | 0,0   | 0,0   | 2,0   | 33,5  |
| Ochrona konsumenta   | 0,0     | 5,0   | 4,0   | 2,0   | 0,0   |
| Rozwój sektora prywatnego, prywatyzacja i restrukturyzacja | 436,0   | 194,3 | 93,4  | 139,2 | 97,5  |
| Rozwój regionalny  | 20,8    | 10,0  | 4,0   | 47,0  | 79,0  |
| Rozwój społeczny – walka z bezrobociem                     | 86,7    | 15,0  | 28,5  | 47,3  | 17,7  |
| Ochrona zdrowia  | 60,0    | 26,5  | 13,0  | 2,0   | 0,0   |
| Inne – interdyscyplinarne                                  | 217,9   | 179,4 | 55,1  | 85,6  | 77,5  |

Źródło: *The PHARE Programme: An Interim Report, published by European Commission, June 1997.*

\* Kwoty wymienione w tabeli wyrażone są w mln ECU i dotyczą całego programu PHARE

*Dariusz Teresiński*

## Futurologia niedostosowana

*Eksperymenty socjologiczne co i rusz przypominają, że koniunkturalizm, konformizm i uleganie modzie są słuszne, bo stanowią ważny (a często jedyny) sposób odróżnienia zachowań właściwych z punktu widzenia zarówno jednostki, jak i społeczeństwa, od zachowań dla jednostki i społeczeństwa potencjalnie zgubnych. Dla przykładu: skąd kierowca, stojący jako piętnasty w kolejce samochodów do skrzyżowania, ma wiedzieć, że kierujący ruchem policjant nakazuje mu jechać? Ulegając instyktowi stada, rusza razem z innymi – i zazwyczaj się nie myli. Właśnie takie, potwierdzone wielokrotnym sukcesem, udane aplikacje konformizmu wyznaczają mu poczesne miejsce w katalogu zachowań ludzkich.*

*Nikogo, kto korzystając z weekendowo-święteczno-noworocznej koniunktury zajrzał do prasy nie tylko fachowej, nie powinno zatem zdziwić, że styczniowa „Niekonieczność” w sposób całkowicie świadomy i zgodny z rytmem kalendarza zajmie się snuciem prognoz na nadchodzący rok.*

*Jakż więc będzie rok ów? Zanim jednak do konkretów – wypada poczynić kilka uwag par excellence metodologicznych. Przewidzenie zjawisk całkowicie losowych (powódź tysiąclecia, odejście tego czy innego polityka, odkrycie złóż ropy pod Suwałkami itp.) z definicji jest niemożliwe. W budżecie w razie czego i tak muszą znaleźć się środki na kolejną akcję ratowniczą, na nowe wybory, albo na ogłoszenie międzynarodowego przetargu na koncesję wydobywczą. Przewidywaniem inflacji zajmują się, z coraz lepszymi wynikami, instytucje naukowe, finansowe i rządowe. Odkrycie nowych źródeł energii – choćby „zimnej fuzji” – nawet jeśli nastąpi, to zapewne nie będzie miało bezpośrednich skutków ekonomicznych w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Nie przyjmą nas znieca do NATO i UE, choć i nie skreślą z „short-listy”. Co zatem można przewidzieć? I co warto przewidywać? Bo przecież nie każdego pasjonuje odgadnięcie nazwiska następnego rywala Andrzeja Góty.*

*Można i warto przewidywać skutki ewentualnych działań i zaniechań rządu w kilku konkretnych sprawach. A dlaczego rządu, a nie obywateli? Bo ich statystycznie obserwowalne zachowania są sumą nie rozpoznanych preferencji (badania są kosztowne, a ich wyniki trudno jednoznacznie zinterpretować) a na dodatek statystyczny obywatel podejmuje decyzje pomimo ułomnej wiedzy na temat mechanizmów funkcjonowania świata. Byłabyż to słabo zawoalowana sugestia, że rząd ma jasno sprecyzowane preferencje i doskonałą znajomość zasad funkcjonowania świata? Tak dobrze wprawdzie nie jest, ale mało kto przyjmuje to do wiadomości. Oceniając rząd, premiera albo poszczególnych ministrów nie stosuje się zasady domniemania niewinności, bo obowiązkiem rządu jest zapewnić sobie środki do realizacji własnej polityki – jeśli ktoś*

*nawet tego nie potrafi, to przecież nie musi rządzić krajem. Co zatem zrobi rząd?*

*Wariant realny. Ogłosi bilans otwarcia/zamknięcia. Poda terminy rozpoczęcia wielkich reform strukturalnych (reforma administracyjna i samorządowa, finansowanie oświaty, ochrony zdrowia, ubezpieczenia społeczne), opisze kolejne etapy reform, profity płynące z nich dla państwa i poszczególnych obywateli oraz skutki ich ewentualnego zaniechania. Ogłosi kalendarz prywatyzacji, ze szczególnym uwzględnieniem trudnych branż i zakładów – także uzmysławiając obywatelom, ile ich kosztuje brak prywatyzacji. Przedstawi plan likwidacji deficytu budżetowego jeszcze za swojej kadencji. Poda wiarygodne kalendarium wyprowadzenia z funkcjonalnej zapaści wymiaru sprawiedliwości (terminy procesów, egzekucja). Sformułuje zadania dla Polski na najbliższe 10–15 lat – zadania typu „20% magistrów”, „Wszystkie drogi prowadzą przez Polskę”, „Warszawa – centrum ekonomicznym i kulturalnym Europy Środkowo-Wschodniej”.*

*Wariant liryczny. To, co powyżej z odpowiednią oprawą propagandową, a także: Po przeprowadzeniu ogólnarodowej dyskusji i kampanii edukacji ekonomicznej rząd zaproponuje w referendum – i uzyska aprobatę – dla radykalnego obniżenia podatków. Wybrany zostanie docelowy model edukacji na wszystkich szczeblach a także opracowany zostanie plan dostosowania do niego obecnych programów i sposobów nauczania, żeby nie marnować roczników już uczęszczających do szkół, a jednocześnie rozpoczną się intensywne prace nad sformułowaniem programów kształcenia specjalistów nauczania początkowego. Opracowany zostanie plan „Polska wieś 2005”, w którym przyjmie się jako założenie, że za 7 lat wydatki polskiej rodziny na żywność (produkcja, przetwórstwo, dystrybucja, handel) nie przekroczą 30% domowego budżetu. Nastąpi prywatyzacja LOT-u, PZU, Telekomunikacji Polskiej i zniesienie monopolu w telekomunikacji. Rozpoczną się przygotowania do prywatyzacji PKP (realizacja – A.D. IMM) oraz górnictwa. Polak uzyska w USA patent na rozwiązanie „kwestii 00” – (obecnie używane na całym świecie oprogramowanie całkowicie zgłupieje 1 stycznia 2000 roku, bo dwadzieścia lat temu programiści nie pomyśleli, że kodowanie roku zaledwie dwiema cyframi jest przesadną oszczędnością).*

*Wariant pesymistyczny. Nic lub niewiele z powyższego. Głównym atutem rządu pozostanie premier. Wprowadzony zostanie podatek od operacji giełdowych. Minister finansów nie sprawdzi się w roli chłopca do bicia. Budżet na przyszły rok będzie realizować inna koalicja. Powstanie projekt budowy paneuropejskiej autostrady przez Czechy i Słowację, gdzie NASA nie przewiduje 40-stopniowych mrozów nawet podczas zimy pięćsetlecia.*

*Wybieraj, Grzegorz Dydało.*

W dniach 28–30 listopada 1997 roku w Zakopanem odbyła się międzynarodowa konferencja naukowa „RESTRUKTURYZACJA A KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW”. Organizatorami konferencji były: Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Krakowie, Komisja Nauk Organizacji i Zarządzania PAN – Oddział w Krakowie, Profesjonalna Szkoła Biznesu – Szkoła Wyższa w Krakowie.

Obrady konferencji zostały podzielone na cztery sesje plenarne:

- Zakres i ogólna ocena procesów restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw.
- Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w procesie przekształceń.
- Analiza procesów i efektów restrukturyzacji w gospodarce Polski i krajów ościennych.
- Restrukturyzacja i prywatyzacja przedsiębiorstw – studium przypadków.

Wszystkie zgłoszone referaty (61) opublikowano w formie książki, *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw* – opracowanie i redakcja naukowa – prof. dr hab. Ryszard Borowiecki.

*Ryszard Borowiecki*

## Wpływ restrukturyzacji na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw

W dobie transformacji systemu gospodarczego i stale zmieniających się warunków otoczenia funkcjonowanie oraz rozwój przedsiębiorstw determinowane są w decydującej mierze przez wzrost ekonomiczności wszelkich ich działań. Wywołuje to potrzebę podejmowania różnych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych dostosowujących funkcje i zadania przedsiębiorstw oraz metody organizacji pracy i zarządzania do zmieniających się warunków działalności gospodarczej.

Restrukturyzacja – utożsamiana z potrzebą dokonywania zmian – jest procesem obejmującym cele i działania, wzajemnie ze sobą powiązanych i wymagających koordynacji, ukierunkowanych na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw i poprawę efektywności gospodarowania zasobami oraz czynnikami wytwórczymi, a tym samym – na wzrost ich wartości rynkowej. Stanowi ona zatem alternatywę dla dotychczasowych możliwości, pozycji na rynku i stanu konkretnych przedsiębiorstw czy to w ob-

szarze ich bazy materialno-technicznej i systemu zarządzania, czy to w obszarze ekonomiki i rynku.

W okresie transformacji systemu gospodarczego, nowych reguł gry i gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu, przedsiębiorstwa znalazły się w zupełnie innej jakościowo sytuacji. Dotyczy to całokształtu ich ekonomiki oraz organizacji wewnętrznej i powiązań zewnętrznych, a w szczególności procedur podejmowania decyzji, zasad tworzenia bieżących i krótkoterminowych planów działania oraz długofalowych programów rozwoju, uruchamiania przedsięwzięć adaptacyjnych i antycypacyjnych, wprowadzania innowacji, wykorzystania posiadanego kapitału i tworzenia nowych zasobów potencjału wytwórczego, organizacji procesów gospodarczych oraz systemu zarządzania.

Przedsiębiorstwa, aby przetrwać i utrzymać się na rynku, muszą przewidywać i trafnie oceniać swoją sytuację, tj. zdolność efektywnego działania i zdolność rozwoju w stale zmieniającym się otocze-

niu, a także ciągle podejmować decyzje określające sposób, formę, tempo realizacji i zakres przemian restrukturyzacyjnych. Są to bowiem aktualne wyznaczniki nie tylko przetrwania przedsiębiorstwa i przywracania mu równowagi z otoczeniem, ale także formułowania przez niego ekspansywnych (dynamicznych) zamierzeń, zapewniających sprawne jego funkcjonowanie i dalszy rozwój.

Trwające już prawie siedem lat przeobrażenia systemowe, polegające na przechodzeniu od gospodarki centralnie kierowanej do gospodarki rynkowej, dowodzą, iż warunkiem sukcesu przedsiębiorstw – z których wiele znalazło się automatycznie w innej fazie swojego cyklu życiowego – jest podejmowanie różnorodnych procesów restrukturyzacyjnych, obejmujących zmiany systemowe związane z przekształceniami prawno-organizacyjnymi i dostosowujących rozmiary oraz rzeczową strukturę ich działalności do sytuacji rynkowej. Rynek staje się bowiem weryfikatorem działalności gospodarczej, wymuszając właściwą reakcję przedsiębiorstwa, a cena staje się weryfikatorem nakładów (wyrazem opłacalności ich ponoszenia). Gospodarka rynkowa wymaga zatem od przedsiębiorstwa elastyczności działania i adaptacyjności, wzrostu przedsiębiorczości i umiejętności jego dostosowania się nie tylko do zmian już zaistniałych na rynku, ale również do przewidywanych lub oczekiwanych.

Wynika stąd, że działalność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej jest w równej – a może nawet w większej mierze – zdeterminowana tym, co dzieje się w jego mikro- i makrootoczeniu, niż tym, co dzieje się w nim samym. Orientacja przedsiębiorstwa na sytuacje i zmiany zachodzące w jego otoczeniu, podporządkowanie się jego potrzebom teraźniejszym i przyszłym stanowią wymóg egzystencji przedsiębiorstwa oraz jego rozwoju. Przedsiębiorstwo, które nie chce, nie potrafi lub z jakichś powodów nie może dostosować się do rynku, skazane jest na niepowodzenie.

Doświadczenia wyniesione z dokonanych dotychczas przeobrażeń w zakresie celów, przedmiotu i metod funkcjonowania rodzimych przedsiębiorstw dowodzą, że zmiany różnych rodzajów struktur stanowiących przedsiębiorstwo, wywołane sytuacjami krytycznymi w ich rozwoju, rzadko występują pojedynczo, w sposób oderwany i niezależny. Z reguły zmiany te są wzajemnie ze sobą powiązane, stanowiąc pewien kompleks (łańcuch) zmian, a ich oddziaływanie na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa i efektywności prowadzonej przez niego działalności gospodarczej jest niejednokrotnie różnokierunkowe lub przebiega równoległe i ze zróżnicowaną intensywnością, bądź też nakłada się. Stąd podejmowaniu decyzji restrukturyzacyjnych towarzyszy nieodłącznie wiele problemów, uwarunkowań i barier, które są dość zróżnicowane ze

względu na ich charakter i pochodzenie, jak i nakłady niezbędne do ich wyeliminowania lub ograniczenia siły oddziaływania. Utrudniają one więc przeprowadzenie zmian technicznych, produkcyjnych, organizacyjnych i adaptacyjno-strukturalnych we właściwym czasie, bądź przeprowadzenie ich w niedostatecznie kompleksowy sposób, stwarzając tym samym zagrożenie dla dalszego bytu przedsiębiorstwa. Ważnym więc efektem doświadczeń i dotychczasowej praktyki przeobrażeń strukturalnych polskich przedsiębiorstw jest świadomość wieloaspektowego podejścia do programowania i realizacji wszelkiego rodzaju zmian o charakterze restrukturyzacji. Wielość i różnorodność zagadnień składających się bowiem na zarządzanie przedsiębiorstwem, wielość czynników i różny ich mechanizm działania powodują często dysharmonię między dążeniami przedsiębiorstwa i postrzeganymi potrzebami a możliwościami skutecznej i efektywnej restrukturyzacji na określonych etapach cyklu życia przedsiębiorstwa. Z tych też względów podjęcie przedsięwzięć restrukturyzacyjnych w odniesieniu do różnych sfer i dziedzin działalności przedsiębiorstwa wymaga odpowiedniego ich przygotowania oraz precyzyjnego sformułowania celów i założeń skorelowanych z realiami gospodarczymi i odpowiadających kryteriom faktycznej przydatności w konkretnym przedsiębiorstwie.

Na zakres procesów restrukturyzacyjnych, ich płynność i równomierność oraz sposób przygotowania i przeprowadzenia wpływa wiele przesłanek natury ekonomicznej, organizacyjnej, społecznej i politycznej. Złożoność i praktyczna niepowtarzalność przedsiębiorstw wymaga w każdym przypadku indywidualnego podejścia w procesie ich przekształcania. Każdy podmiot gospodarczy charakteryzuje się bowiem określonym stanem ekonomiczno-finansowym, poziomem techniki i technologii, określoną organizacją i sposobem zarządzania, posiada własne, różniące go od innych, wewnętrzne i zewnętrzne cechy specyficzne.

Każdy rodzaj działalności produkcyjnej bądź usługowej charakteryzuje się pewną specyfiką. Stąd wydaje się słuszne i konieczne, aby ową specyfiką uwzględniać w procesach wszelkiego rodzaju zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie. Potrzebę tę potwierdza w pełni analiza doświadczeń wyniesionych z dotychczas dokonanych przeobrażeń w zakresie celów, przedmiotu i metod funkcjonowania przedsiębiorstw. Specyficzne cechy różnych kierunków działalności i związane z nimi formy prawne, organizacyjne, techniczno-produkcyjne, finansowe, majątkowe itp. rzutują bowiem w istotny sposób na wybór metody reagowania przedsiębiorstwa na oddziaływanie otoczenia – jego stan, strukturę, złożoność i dynamikę – oraz realizowanie programu planowanej zmiany, a także deter-



minują przedmiot analizy ekonomicznej i procedurę szacowania wartości przedsiębiorstwa, przyczyny oraz źródła inicjacji restrukturyzacji i przekształceń, źródła i sposoby gromadzenia kapitału oraz zakres i tempo zmian systemowych w przedsiębiorstwie.

Dotychczasowa praktyka i doświadczenia związane z realizacją procesów restrukturyzacyjnych pokazują, że przedsiębiorstwo – bez względu na formę własności, przynależność branżową, wielkość i kondycję ekonomiczno-finansową – w okresie transformacji rynkowej stoi 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, na podstawie których są one podejmowane. Nie ulega wątpliwości, że taką podstawę stanowi system oceny przedsiębiorstwa, wraz z wykorzystywanymi w nim metodami oraz narzędziami analizy i diagnostyki ekonomicznej, jako jeden z ważniejszych instrumentów zarządzania restrukturyzacją przedsiębiorstw. 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. Traktując analizę i diagnostykę ekonomiczną jako element procedury restrukturyzacji przedsiębiorstwa należy zauważyć, że z jednej strony – *ex ante* – analiza i diagnostyka ekonomiczna stwarzają przesłanki do podejmowania bieżących i długofalowych decyzji restrukturyzacyjnych, z drugiej zaś – *ex post* – stanowią narzędzie oceny ich trafności i wskazują kierunki ewentualnych korekt zachowania przedsiębiorstwa w zależności od sytuacji wywołujących zmiany strukturalne.

Biorąc pod uwagę przemiany, jakie zaszły w latach dziewięćdziesiątych zarówno w strukturze polskich przedsiębiorstw, jak i w ich otoczeniu, bezwzględnie konieczne wydaje się prowadzenie wszechstronnych badań i analiz dotyczących wpływu restrukturyzacji na wzrost zdolności naszych rodzimych przedsiębiorstw do sprostania konkurencji krajowej i zagranicznej. Zapotrzebowaniu temu wyszła naprzeciw m.in. konferencja naukowa zorganizowana w dniach 27–30 listopada 1997 r. w Zakopanem przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie przy współpracy z Towarzystwem Naukowym Organizacji i Kierownictwa, Komisją Nauk Organizacji i Zarządzania PAN Oddział w Krakowie oraz Profesjonalną Szkołą Biznesu – Szkołą

Wyższą w Krakowie. Plonem konferencji jest wydany w formie książkowej zbiór 61 opracowań autorских, będących syntezą dorobku naukowo-badawczego większości akademickich ośrodków krajowych i doświadczeń współpracujących z nimi przedsiębiorstw. Traktują one o doniosłych – z teorii-poznawczego, metodycznego i aplikacyjnego punktu widzenia – zagadnieniach dotyczących dróg, metod, barier i efektów restrukturyzacji, warunków i sposobów realizacji strategii konkurencyjności przedsiębiorstw, wpływu charakteru i zakresu restrukturyzacji na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa<sup>1)</sup>.

Przekazując do rąk czytelników wymieniony zbiór referatów, należy zwrócić uwagę, iż jest to już trzeci tom służący wymianie doświadczeń praktycznych oraz dokumentacji wyników badań poświęconych skuteczności restrukturyzacji naszych rodzimych przedsiębiorstw w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej. Dwa poprzednie tomy były owocem konferencji zorganizowanych w 1994 r. i w 1996 r. przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Krakowski Oddział TNOiK<sup>2)</sup>.

Wszystkie trzy tomy prezentują aktualne i przyszłe problemy restrukturyzacji przedsiębiorstw, stanowiąc tym samym znaczący, oryginalny materiał analityczno-poznawczy, wzbogacający dotychczasową wiedzę i doświadczenie. Równocześnie mogą być traktowane jako punkt odniesienia do dalszych dociekań, polemik i krytycznej dyskusji nad organizacją, programowaniem, przebiegiem i efektywnością procesów restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw. Podejmowanie zaś i odpowiednie ukierunkowanie dalszych badań empirycznych oraz studiów teoretyczno-metodycznych w obrębie problematyki prezentowanej w wyróżnionych trzech tomach sprzyjać zapewne będzie nadaniu procesom restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw nowej jakości oraz większej dynamiki i skuteczności.

Ryszard Borowiecki

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Zob. *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, opr. i red. naukowa R. BOROWIECKI, AE-KNOiZ PAN-PSB-TNOiK, Kraków 1997, s. 468.

<sup>2)</sup> Zob. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, opr. i red. naukowa R. BOROWIECKI, AE – TNOiK, Kraków 1994, s. 431 oraz *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, opr. i red. naukowa R. BOROWIECKI, AE – TNOiK, Kraków 1996, s. 632. Por. też „Przegląd Organizacji”, 1994, nr 12, s. 16–28 oraz „Przegląd Organizacji”, 1997, nr 1, s. 26–38.

*Barbara Stolarz*

# Zakres, ogólna ocena procesów restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw

Procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstwa są zjawiskami, pomiędzy którymi zachodzą związki przyczynowo-skutkowe. Nie ma rozwoju bez restrukturyzacji, jak również ostatecznym celem restrukturyzacji jest zawsze zapewnienie przedsiębiorstwu szeroko rozumianego rozwoju. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest, wywołana zmianami zachodzącymi w otoczeniu lub kryzysową sytuacją wewnętrzną przedsiębiorstwa, reorientacją jego celów i próbą dostosowania do nich organizacji, ekonomiki, techniki oraz poziomu i struktury zatrudnienia<sup>1)</sup>.

Najogólniej restrukturyzacja oznacza bowiem dostosowanie procesów techniczno-organizacyjno-finansowych firmy do pożądaných warunków jej funkcjonowania w najbliższej i dalszej przyszłości, w znaczeniu taktycznym i strategicznym<sup>2)</sup>.

W zależności od tego, jaka jest kondycja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa, podejmowane w nim działania o charakterze restrukturyzacyjnym różnią się celami. Główny cel restrukturyzacji, czyli przygotowanie przedsiębiorstwa do zmian oraz ich wprowadzanie, realizowany jest poprzez unowocześnianie, uelastycznianie struktury przed-

Jacek PASIECZNY, *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro*. Adam NALEPKA, *Istota, zakres i metodyka restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Henryk WALICA, *Restrukturyzacja a inwestycje przedsiębiorstw*. Wiktor GABRUSEWICZ, *Restrukturyzacja finansowa jako metoda przywracania równowagi przedsiębiorstwa*. Jadwiga ADAMCZYK, *Restrukturyzacja ekologiczna przedsiębiorstw w procesie integracji europejskiej*. Elżbieta SKRZYPEK, *TQM a re-engineering w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Kazimierz SOBOLEWSKI, *Reliktowy system nakazowy jako obiektywny próg ograniczający głębokość procesów restrukturyzacyjnych*. Magdalena JERZEMOWSKA, *Aspekty kształtowania i oceny struktury kapitału*. Jerzy GAJDKA, Rafał WOLSKI, *Empiryczna weryfikacja wybranych teorii struktury kapitału w warunkach polskich*. Jan DURAJ, *Strategie kształtowania marży zysku jako wynik określonego wzrostu stopy sfinansowania majątku całkowitego przedsiębiorstwa*. Jana CZILLINGOWA, *Rachunek cash-flow jako element procesu inwestowania*. Helena KOŚCIELNIAK, *Kierunki kształtowania się przepływów pieniężnych restrukturyzowanych spółek akcyjnych*. Stanisław GALATA, *Informacyjne uwarunkowania pracy menedżera w warunkach transformacji gospodarki polskiej*. Adam Stefan TREMBECKI, *Teoretyczne podstawy fenomenologicznej analizy procesu produkcyjnego*.

Pojęcie restrukturyzacji, chociaż w Polsce pojawiło się wraz z rozpoczęciem procesu transformacji systemowej, nie jest zarezerwowane jedynie dla zdarzeń przełomowych dotyczących całej gospodarki. Problem restrukturyzacji pojawia się również w rozwiniętych, stabilnych gospodarkach krajów zachodnich. Dotyczy on bowiem wszystkich przedsiębiorstw, które – chcąc przetrwać na rynku – muszą realizować podstawowy cel, jakim jest rozwój, a co za tym idzie – wprowadzanie zmian. Można więc powiedzieć, że restrukturyzacja jest narzędziem, za pomocą którego realizowany jest w przedsiębiorstwie jego podstawowy cel. Niemożliwe jest przetrwanie przedsiębiorstwa, jeśli nie potrafi ono zachowywać się elastycznie na rynku, szybko reagować na zmiany. Dlatego restrukturyzacja musi być przeprowadzana na wielu płaszczyznach działalności przedsiębiorstwa równolegle i tylko takie podejście zapewni osiągnięcie sukcesu.

siębiorstwa, jak również zaszczepianie w nim lub rozbudzanie skłonności do innowacyjności i adaptacyjności.

Sytuacja przedsiębiorstwa w momencie rozpoczęcia działań restrukturyzacyjnych wyznacza charakter całego wszczynanego procesu i determinuje szczegółowe przedsięwzięcia realizowane w jego zakresie.

Pojęcie restrukturyzacji w Polsce bywa kojarzone z przedsiębiorstwami, których byt jest zagrożony i dla których wprowadzanie zmian jest nie tyle unowocześnianiem zarządzania, ile jedynym sposobem na uchronienie się przed bankructwem i upadkiem. Tymczasem restrukturyzacja może dotyczyć również przedsiębiorstw, których kondycja ekonomiczna jest dobra, a pozycja na rynku ugruntowana. I tak, w zależności od charakteru zmian, jakie mają być wprowadzane, można mówić o<sup>3)</sup>:

● restrukturyzacji ratunkowej,

- restrukturyzacji rekonwalescencyjnej,
- restrukturyzacji rozwojowej.

Celem restrukturyzacji rozwojowej jest podwyższenie wartości przedsiębiorstwa, zwiększenie jego atrakcyjności na rynku. Celem zaś restrukturyzacji ratunkowej i rekonwalescencyjnej jest przede wszystkim zlikwidowanie zagrożenia bankrutem a następnie przygotowanie do podjęcia działań zmierzających do ekspansji na rynku.

Oczywiście najtrudniejsze i najboleśniej dla przedsiębiorstwa są działania restrukturyzacji o charakterze ratunkowym i rekonwalescencyjnym. Często warunkiem powodzenia tych działań jest otrzymanie pomocy ze strony państwa. Zachowaniem takim, którego celem miało być wsparcie przedsiębiorstwa znajdującego się w fazie realizacji restrukturyzacji finansowej, było np. wydanie ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków (Ustawa z 3 lutego 1993 r. o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz o zmianie niektórych ustaw).

Wspomaganie przez państwo przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej jest niezbędne, lecz stanowi duże obciążenie zarówno dla budżetu państwa, jak również jest realną groźbą pogorszenia sytuacji finansowej banków.

Zakończenie powodzeniem restrukturyzacji ratunkowej i rekonwalescencyjnej stanowi dopiero wstępny etap na drodze do sukcesu przedsiębiorstwa. Konieczna jest następnie realizacja przedsięwzięć związanych z restrukturyzacją rozwojową.

Proces restrukturyzacji przedsiębiorstw, choć rozpoczyna się wskazaniem newralgicznych obszarów w organizmie przedsiębiorstwa, nie ogranicza się do wprowadzenia zmian jedynie w dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa, które wskazują na konieczność zrestrukturyzowania. Jest to niemożliwe choćby z tego względu, że zmiany dokonywane w jednym zakresie pociągają za sobą zmiany w pozostałych obszarach działalności przedsiębiorstwa.

W zależności od tego, co jest słabą stroną przedsiębiorstwa, a w związku z tym, co jest przedmiotem restrukturyzacji, można mówić o<sup>4)</sup>:

- restrukturyzacji zakresu działania,
- restrukturyzacji finansowej,
- restrukturyzacji organizacyjnej,
- restrukturyzacji ekologicznej.

Zazwyczaj pojawienie się nieodwracalnych zmian w powyżej wymienionych obszarach spowoduje równoległe wystąpienie niekorzystnych zmian w pozostałych obszarach, dlatego też podejście do problemu restrukturyzacji przedsiębiorstw musi mieć charakter kompleksowy. Wiąże się to z koniecznością szukania takich rozwiązań, których zastosowanie przyniesie optymalne efekty we wszystkich dziedzinach działalności restrukturyzowanego przedsiębiorstwa.

Przyczynami restrukturyzacji zakresu działania są<sup>5)</sup>:

- zagrożenie przejęciem,
- wadliwa struktura rządzenia,
- chęć poprawy kondycji przedsiębiorstwa.

Celem restrukturyzacji zakresu działania jest poprawa efektywności działania poprzez zdywersyfikowanie dotychczasowej działalności firmy. Może się to odbyć albo poprzez wprowadzanie takich dziedzin działalności, dzięki którym przedsiębiorstwo zdobędzie przewagę na rynku, ewentualnie poprzez zrezygnowanie z tych działalności, w których przedsiębiorstwo nie ma realnych szans sprostać istniejącej konkurencji, lub które wchodzą w fazę schyłkową. Nieodłącznym elementem procesu restrukturyzacji zakresu działania jest działalność inwestycyjna, czyli ponoszenie nakładów na nabycie składników majątku trwałego. Niemożliwe jest wprowadzenie zmian w zakresie działania, w konfiguracji dziedzin działalności przedsiębiorstwa bez ponoszenia nakładów. Zarówno ekspansja działalności, jak również wycofywanie się z branży, związane są z koniecznością modernizacji istniejącego, zużytego pod względem ekonomicznym i technicznym, majątku trwałego, ewentualnie zakupu nowych maszyn, linii produkcyjnych, itp.

Procedura inwestowania – jako składnik procesu restrukturyzacji – musi być wkomponowana w całość podjętych działań. Pomimo iż podejście do problemu inwestowania musi mieć charakter indywidualny, można wymienić kilka etapów, które bez względu na specyfikę i rozmiar przedsięwzięcia rozwojowego powinna obejmować procedura inwestowania<sup>6)</sup>:

- ustalenie potrzeb inwestycyjnych,
- identyfikacja zamierzeń i programów rozwojowych lub restrukturyzacyjnych,
- wybór projektów inwestycyjnych do realizacji,
- integracja planu inwestycyjnego z pozostałymi planami przedsiębiorstwa,
- wykonawstwo przedsięwzięć – obiektów i ich przyjęcie na stan majątkowy oraz użytkowania,
- rozliczenie i kontrola skutkowania inwestycji.

Problem inwestowania, restrukturyzacja zakresu działania nie pozostają nigdy wyizolowane, są częścią problemów związanych ze zmianą struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz sposobu jego finansowania. Wprowadzenie zmian w konfiguracji realizowanych w firmie działalności pociąga za sobą automatycznie konieczność podjęcia działań restrukturyzacyjnych mających na celu dostosowanie struktury organizacyjnej.

Przedmiotem zmian w procesie doskonalenia struktury organizacyjnej są przede wszystkim<sup>7)</sup>:

- podział pracy w przedsiębiorstwie,
- związki zachodzące między różnymi funkcjami i czynnościami,
- hierarchia stanowisk i związany z tym zakres odpowiedzialności i władzy,
- stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Celem restrukturyzacji struktury organizacyjnej jest „wprowadzenie firmy na inny poziom funk-



cjonowania” (Z. Sapijaszka). Zmiany w dziedzinie zakresu działania czy sposobie finansowania wymagają odpowiedniego zorganizowania. Za sprawność, bezawaryjność i efektywność przebiegu restrukturyzacji finansowej lub zakresu działania odpowiedzialność bierze realizacja restrukturyzacji organizacyjnej. Bez odpowiedniego zorganizowania działań, bez określenia i przypisania odpowiedzialności nie powiedzie się kapitało- i czasochłonny proces restrukturyzacji w skali całej firmy. Dlatego dostosowywanie i doskonalenie struktury organizacyjnej nie może być pomijane w całokształcie działań restrukturyzacyjnych.

Realizacja procesu restrukturyzacji w aspekcie zmiany zakresu działania powodowana jest wystąpieniem wielu dysproporcji i wynikającej z tego faktu braku ogólnej równowagi przedsiębiorstwa. Zjawiska takie powodują zakłócenia w możliwościach finansowania przedsiębiorstwa. Niezbędne jest więc przeprowadzenie diagnozy obszarów działalności przedsiębiorstwa z punktu widzenia racji ich bytu w przedsiębiorstwie. Konieczne jest wskazanie tych działalności przedsiębiorstwa, których podejmowanie w przedsiębiorstwie jest nieopłacalne. Może zaistnieć potrzeba ich likwidacji lub pojawić się szansa na podniesienie rentowności produkowanych wyrobów czy świadczonych usług. W każdym razie, proces restrukturyzacji nie obejdzie się bez weryfikacji czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych wpływających na wyniki finansowe przedsiębiorstwa.

Największym problemem polskich przedsiębiorstw w zakresie restrukturyzacji finansowej jest przywracanie i utrzymywanie płynności finansowej. Brak płynności finansowej hamuje lub całkowicie uniemożliwia podejmowanie jakichkolwiek przedsięwzięć naprawczych, dlatego odzyskanie płynności powinno stać się w przedsiębiorstwie restrukturyzowanym zadaniem priorytetowym.

W zakresie szybkiego odzyskiwania płynności finansowej proponuje się podjęcie w przedsiębiorstwie następujących kroków<sup>8)</sup>:

- redukcja wydatków,
- poszukiwanie źródeł generowania gotówki dla przedsiębiorstwa,
- poprawa jakości zarządzania finansami przedsiębiorstwa.

Odzyskanie bieżącej płynności finansowej nie jest warunkiem wystarczającym do zapewnienia przedsiębiorstwu równowagi finansowej w długim okresie. Dlatego podejmowanie powyższych działań musi być uzupełnione działaniami zmierzającymi do zagwarantowania przedsiębiorstwu długofalowej równowagi. Na pewno niezbędne jest przeprowadzenie oddłużenia przedsiębiorstwa a następnie dostosowanie struktury kapitału finansującego działalność do wymogów wynikających ze specyfiki tej działalności.

W Polsce do restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw przewidziano zastosowanie następujących instrumentów<sup>9)</sup>:

- bankowe postępowanie ugodowe,
- publiczna sprzedaż wierzytelności bankowych,
- nabywanie akcji Skarbu Państwa w zamian za wierzytelności.

W gospodarkach zachodnich restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstwa polega głównie na zmianie struktury kapitałowej przedsiębiorstwa. Można tu wymienić:

- wykup przedsiębiorstwa przez grupę inwestorów zewnętrznych lub kadre kierowniczą, wspierana rekapitalizację,
- wykup firmy wspierany długiem,
- akcjonariat pracowniczy.

Restrukturyzacja finansowa, zależnie więc od stopnia zaawansowania zmian, koncentruje się na różnych celach. Inne są one w przypadku gdy restrukturyzacja ma charakter ratunkowy czy rekonwalescencyjny, inne, gdy jest to restrukturyzacja rozwojowa. Jeśli jednak zakłada się, że etapem końcowym całościowego procesu restrukturyzacji jest restrukturyzacja rozwojowa, to można stwierdzić, że ostatecznym celem restrukturyzacji finansowej jest poprawa zwrotów z kapitału zainwestowanego w firmę<sup>10)</sup>.

Realizowane w przedsiębiorstwach polskich programy restrukturyzacyjne nie mogą pomijać ekologicznego aspektu rozwoju przedsiębiorstwa. Potrzeba podjęcia restrukturyzacji przedsiębiorstwa w zakresie ekologii wynika z następujących przesłanek<sup>11)</sup>:

- minimalizacji kosztów (eliminacja kar i opłat za działania niezgodne z Ustawą o ochronie i kształtowaniu środowiska),
- rozwiązań prawnych zabraniających prowadzenia produkcji szkodliwej dla otoczenia,
- procesów integracyjnych z Unią Europejską,
- uzyskania społecznej akceptacji funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Dostosowanie się polskich przedsiębiorstw do europejskich wymogów ochrony środowiska jest konieczne i musi być uwzględniane w programach restrukturyzacyjnych, gdyż wraz z cywilizacyjnym rozwojem społeczeństw rośnie ranga działań proekologicznych, a ich pomijanie może oznaczać dla przedsiębiorstwa brak szans na przetrwanie.

W zależności od specyfiki działalności oraz finansowych możliwości przedsiębiorstwa, działania dostosowawcze polskich przedsiębiorstw do wymogów ekologicznych mogą mieć charakter<sup>12)</sup>:

- ofensywny (skierowanie zarządzania przedsiębiorstwem na ekologię, kreowanie proekologicznych zachowań i ekologicznej odpowiedzialności),
- innowacyjny (wdrażanie najlepszych dostępnych technologii, systemu zarządzania środowiskiem),
- defensywny (wycofywanie produktów i technologii nieekologicznych),
- pasywny (przestrzeganie jedynie podstawowych norm ekologicznych).

Podjęcie działań restrukturyzacyjnych w zakresie ekologii wiąże się z koniecznością poniesienia znacznych nakładów. Nie można jednakże postrze-

gać jej tylko jako koszt, jest to bowiem inwestycja, bez realizacji której przedsiębiorstwo nie będzie miało racji bytu.

Konieczność restrukturyzacji ekologicznej wynika bezpośrednio z uwarunkowań procesu integracji z Unią Europejską. W tym świetle jednak powinny być postrzegane wszystkie działania restrukturyzacyjne polskich przedsiębiorstw. Etap restrukturyzacji ratunkowej czy rekonwalescencyjnej polskich przedsiębiorstw jest w fazie finalizacji. Następne przedsięwzięcia powinny być związane ze wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstw. Funkcjonowanie przedsiębiorstw, których produkty nie są firmowane uznaną na świecie marką, nie może zapewnić im sukcesu w długim okresie.

Dlatego coraz większą wagę przywiązuje się do działań projakościowych, których celem jest wykreowanie produktu o dużej renomie. Renomę może zapewnić tylko jakość, a ta z kolei przesądza o pozycji producenta na rynku. Zaostrzająca się konkurencja i zagrożenie środowiska człowieka wymagają reorientacji zarządzania, skoncentrowania się na podwyższaniu jakości produktów. Umożliwia to wdrożenie w przedsiębiorstwie sprawdzonego już w praktyce systemu zarządzania jakością i przez jakość – *Total Quality Management* (TQM), czyli kompleksowe zarządzania jakością to skoordynowane działanie, dynamiczny proces doskonalenia, który ma na celu nastawienie firmy na spełnianie oczekiwań odbiorców<sup>13)</sup>. Celem więc systemu zarządzania TQM jest polepszenie konkurencyjności firmy, narzędziem zaś systemu zapewniania jakości budowane na bazie norm ISO 9000. Zarządzanie jakością, rachunek i analiza kosztów jakości są problemami dostrzeganymi przez coraz więcej przedsiębiorstw. Wiele polskich przedsiębiorstw stara się o uzyskanie certyfikatu ISO 9000, ubiega się o polską Nagrodę Jakości opartą na filozofii TQM. Działania te są często dla przedsiębiorstw ogromnym kosztem nie dającym gwarancji na fak-

tyczne polepszenie ich sytuacji (np. pod względem finansowym). Są więc one zapewne nieodzowne, jeśli przedsiębiorstwo chce umacniać swoją pozycję na rynku, dla wielu jednak przedsiębiorstw są nieosiągalne z tego względu, że „jakość kosztuje”.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw jest procesem ciągłym, kosztownym, nieodzownym, dynamicznym. Przedsiębiorstwa zawsze będą wyrażały zapotrzebowanie na restrukturyzację, celem jej będzie zwiększanie efektywności działania, natomiast zmieniały się będą narzędzia i instrumenty oddziaływania oraz techniki zarządzania, ponieważ zmieniać się będzie otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Barbara Stolarz

Artykuł powstał na podstawie pierwszej części obrad konferencji nt. „Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw”. Stanowi on próbę zaprezentowania problemów poruszanych w wymienionych (ramka) referatach opublikowanych [w:] *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, opracowanie i redakcja naukowa R. BOROWIECKI, AE, TNOiK, PAN, PSB, Kraków 1997, s. 468.

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> A. NALEPKA, op. cit., s. 26.
- <sup>2)</sup> H. WALICA, op.cit., s. 37.
- <sup>3)</sup> J. PASIECZNY, op.cit., s. 19.
- <sup>4)</sup> Z. SAPIJASZKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 44.
- <sup>5)</sup> Z. SAPIJASZKA, op. cit., s. 44.
- <sup>6)</sup> H. WALICA, op.cit., s. 38.
- <sup>7)</sup> A. NALEPKA, op.cit., s. 33.
- <sup>8)</sup> W. GABRUSEWICZ, op.cit., s. 44.
- <sup>9)</sup> A. NALEPKA, op. cit., s. 31.
- <sup>10)</sup> A. NALEPKA, op. cit., s. 31.
- <sup>11)</sup> J. ADAMCZYK, op. cit. s. 51.
- <sup>12)</sup> J. ADAMCZYK, op. cit., s. 51.
- <sup>13)</sup> E. SKRZYPEK, op. cit., s. 57.

Autorka jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

*Elżbieta Czarny, Ewelina Nojszewska*

## Mikroekonomia

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne  
Warszawa 1997

Oddajemy do rąk Czytelników pierwszy polski podręcznik mikroekonomii na poziomie średnim. Jest on przeznaczony przede wszystkim dla studentów kierunków ekonomicznych szkół wyższych oraz słuchaczy szkół biznesu, którzy opanowali już pod-

stawy ekonomii. Może być ponadto wykorzystywany jako źródło uzupełniające na ekonomicznych studiach doktoranckich.

Podręcznik składa się z 9 rozdziałów i obejmuje standardowy zakres tematyczny – od teorii popytu, przez teorię produkcji do teorii równowagi ogólnej i teorii dobrobytu. Ogromną jego zaletą jest poparcie teoretycznych rozważań przykładami zaczerpniętymi z polskiej rzeczywistości gospodarczej i odnoszenie – tam, gdzie to możliwe – teorii mikroekonomii do naszych realiów.

Autorki od początku lat dziewięćdziesiątych wykładają mikroekonomię w warszawskiej Szkole Głównej Handlowej.

Autorki od początku lat dziewięćdziesiątych wykładają mikroekonomię w warszawskiej Szkole Głównej Handlowej.

*Janusz Mentel*

# Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w procesie przekształceń

Niniejszy artykuł jest próbą streszczenia tematyki prezentowanych referatów i poglądów w nich wyrażonych przez ich autorów w trakcie sesji zatytułowanej „Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w procesie przekształceń”. Do treści zawartych w tych referatach autor artykułu dołączył również opinie i wnioski dyskusji toczącej się w trakcie II sesji konferencji wokół referatów dyskusji.

W grupie pierwszej przedmiotem rozważań był wpływ restrukturyzacji na konkurencyjność przedsiębiorstw i uzależnienie obu tych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Konkurencyjność traktować można jako zdolność do utrzymania się na rynku z daną grupą wyrobów przy zachowaniu możliwości uzyskiwania nadwyżki ceny w stosunku do kosztów, ewentualnie ponoszenia przejściowych strat związanych z modernizacją wyrobu lub sposo-

Ber HAUS, *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw państwowych*; Adam STABRYŁA, *Zmiana i rozwój w zarządzaniu firmą*; Bohdan GODZISZEWSKI, *Umiejętności firmy jako podstawa trwałej przewagi konkurencyjnej*; Mariusz BRATNICKI, *Strategiczna reorientacja dla budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa wokół wiedzy*; Janusz MENTEL, *Koncentracja organizacyjno-prawna przedsiębiorstw a ich konkurencyjność*; Józefa FAMIELEC, *Wartość przedsiębiorstwa i wartość firmy jako czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw*; Mirosław KWIECIŃSKI, *Wywiad gospodarczy – nowe narzędzie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*; Janusz NESTERAK, *Problemy wdrażania kontrolingu w przedsiębiorstwie*; Bogusław GULSKI, *Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa w procesie jego restrukturyzacji*; Krzysztof PAŁUCHA, *Restrukturyzacja techniczno-technologiczna jako czynnik wzrostu konkurencyjności*; Jerzy BIELIŃSKI, *Konkurencyjność polskich stoczni jako skutek procesów restrukturyzacji i warunków ogólnogospodarczych*; Halina TOWARNICKA, Andrzej STRUŻYNA, *Warunki rozwoju i konkurencji przedsiębiorstw handlowych*; Danuta KEMPNY, *Strategia obsługi klienta w rywalizacyjnej grze o rynek*; Jan BRZÓSKA, *Czynniki kształtujące pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa dystrybucji energii elektrycznej*; Marcin PISZCZEK, *Wykorzystanie przewagi negocjacyjnej i konkurencyjnej dla kształtowania rynku na przykładzie Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe*; Kazimierz GÓRKA, *Wymagania ochrony środowiska a konkurencyjność przedsiębiorstw*; Jan SPIECHOWICZ, *Intuicyjne podejmowanie decyzji*; Elżbieta MACZYŃSKA, Maciej ZAWADZKI, *Inwestowanie warunkiem poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*.

Jak wskazywał na to tytuł sesji – problemy poruszane w większości referatów nią objętych koncentrowały się na prezentacji czynników i warunków zapewniających przedsiębiorstwom poprawę i umocnienie sytuacji konkurencyjnej. Wszystkie referaty można podzielić w zależności od ich treści i wyróżnić w ten sposób zasadniczo trzy grupy referatów koncentrujące się na następujących zagadnieniach:

- prezentacji różnych obszarów restrukturyzacji przedsiębiorstw jako podstawy do budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa;
- prezentacji przykładowych elementów i czynników warunkujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa;
- prezentacji na przykładach konkretnych czynników i uwarunkowań poprawy sytuacji przedsiębiorstwa i jego rozwoju.

bu jego wytworzenia. Restrukturyzacja to zmiany powodujące istotne przeobrażenia w obszarze różnych funkcji przedsiębiorstwa i stwarzające warunki do odniesienia sukcesu. Do podstawowych obszarów działalności restrukturyzacyjnej przedsiębiorstw zaliczyć można: stosunki własnościowe, finanse, produkt i technologie, rynek, politykę personalną wraz z systemem motywacyjnym. Z reguły przedsiębiorstwa nie restrukturyzują jednocześnie wszystkich obszarów, a sam proces restrukturyzacji jest zróżnicowany i uzależniony od konkretnych uwarunkowań i czynników wpływających na możliwości funkcjonowania przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem zdolności do finansowania działalności bieżącej i rozwoju firmy.

W praktyce gospodarczej oddziela się działalność operacyjną od kształtowania rozwoju przedsiębior-

twa. Działalność operacyjna to bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa, rozwój zaś to właśnie działania o charakterze restrukturyzacyjnym i innowacyjnym. Sama działalność operacyjna też może być obszarem zmian i rozwoju – chociaż kształtowanie rozwoju firmy jest przedmiotem zarządzania strategicznego i taktycznego, nie oznacza to jednak, że na tych dwóch poziomach nie są rozwiązywane problemy operacyjne. Celem zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa jest kształtowanie postępu ekonomicznego, organizacyjnego, personalnego, informacyjnego i techniczno-produkcyjnego. Wymiar ekonomiczny zmian i rozwoju firmy jest określony przede wszystkim przez efektywność gospodarowania czynnikami wytwórczymi przedsiębiorstwa oraz przez zarządzanie projektami inwestycyjnymi i przedsięwzięciami rynkowymi. Efektywność ekonomiczna bardzo wyraźnie przenika i spleta się z innymi wymiarami zmian i rozwoju firmy, ponieważ jest naczelną dyrektywą gospodarki rynkowej, ponadto kryteria ekonomiczne są uniwersalnymi przelicznikami różnych, często trudno porównywalnych, postaci sprawności działania, jakie stosuje się w ocenie przedsiębiorstwa i jego podsystemów.

Dokonujące się w polskiej gospodarce procesy transformacji i restrukturyzacji znajdują swoje odzwierciedlenie w poziomie koncentracji działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Pojawiające się w praktyce gospodarczej różnorodne formy koncentracji organizacyjno-prawnej przedsiębiorstw mają za główny cel zwiększenie ich siły konkurencyjnej. Wpływają również na poziom konkurencyjności rynków, na których te przedsiębiorstwa i ich struktury koncentracyjne działają.

Druga grupa referatów omawianej sesji dotyczyła identyfikacji konkretnych elementów strategii konkurencyjnej mających na celu zapewnienie przedsiębiorstwu pozycji konkurencyjnej. W gospodarce światowej u schyłku XX wieku można zauważyć występowanie wielu nowych zjawisk i procesów wywierających wielki wpływ na charakter uwarunkowań trwałego sukcesu firmy. Globalizacja gospodarki wymaga rozważnego i przeczernego podejścia do kwestii oceny aktualnych i przyszłych przewag konkurencyjnych. Znaczenia nabiera przyszłościowa, strategiczna orientacja przedsiębiorstwa a sukces firmy zależy od trafnie wybranej i skutecznie realizowanej strategii, głównie strategii konkurencyjnej. W ramach takiej strategii zasadnicze znaczenie posiada poprawna identyfikacja charakteru aktualnych i przyszłych przewag konkurencyjnych, u podstaw której leżą założenia odnośnie do charakterystyk rynków, na których firma konkuruje oraz ich przyszłej ewolucji, prawidłowa ocena własnych możliwości strategicznych oraz zamierzenia firmy dotyczące jej przyszłego wzrostu oraz pozycji na rynku. Rozważania dotyczące uwarunkowań strategii wyróżniają dwa podstawowe nurty: pierwszy – eksponuje zewnętrzne w stosunku do firmy sektorowe uwarunkowania jej strategii i sukcesu rynkowego, drugi – warunkuje sukces firmy, jej długookresowy wzrost, zdolność do skutecznego kon-

kurowania, osiągania wyników lepszych niż konkurenci, zależy od wewnętrznych możliwości firmy, ilości i jakości posiadanych zasobów, efektywności i skuteczności realizowanych procesów, zdolności uczenia się firmy, jej przezorności. To, w jakim sektorze firma funkcjonuje, nie jest tak ważne jak to, jak ona funkcjonuje. W dynamicznie zmieniających się warunkach zewnętrznych, co jest obecnie standardem, coraz większego znaczenia nabiera dynamika zachowań firmy, zależna przede wszystkim od zachodzących w jej wnętrzu procesów oraz posiadanych zasobów. Zasoby firmy nabierają zasadniczego znaczenia jako wyznacznik aktualnych i potencjalnych strategii konkurencyjnych, nie chodzi jednak tylko o prostą ich identyfikację ale również o umiejętność najlepszego ich wykorzystania.

Podjęcie do kwestii budowania skutecznej strategii konkurencyjnej od strony zasobów i umiejętności firmy wydaje się w polskich warunkach, praktycznie bardziej przydatne. Obecnie coraz więcej zależy od umiejętności firmy, najlepiej jeśli są to umiejętności unikatowe. Coraz więcej zależy od tego co firma potrafi robić, a nie od tego, co mogłaby potencjalnie robić wykorzystując posiadane zasoby, gdyby potrafiła je prawidłowo wykorzystywać. W rozważaniach dotyczących możliwych szans dla polskich przedsiębiorstw oraz zagrożeń związanych z transformacją gospodarki polskiej odwoływać się trzeba do wiedzy o wewnętrznych uwarunkowaniach ich funkcjonowania. Uwarunkowania skutecznych strategii od strony zasobów i umiejętności mają określone implikacje dla polskich przedsiębiorstw. Ich zachowania strategiczne oraz ich zdolność do budowania wyraźnej i trwałej przewagi konkurencyjnej warunkującej sukces rynkowy uzależnione są wyraźnie przez ilość i jakość posiadanych zasobów oraz umiejętności. Pod względem tych pierwszych, w obrębie wszystkich ich rodzajów, większość polskich przedsiębiorstw znajduje się w sytuacji gorszej w porównaniu z przeciętnym stanem wyposażenia konkurencyjnych przedsiębiorstw z Europy Zachodniej.

Istnieje ścisła zależność pomiędzy restrukturyzacją przedsiębiorstwa a budowaniem jego konkurencyjności. Proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa to przede wszystkim poprawa jego konkurencyjności. Źródłem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest posiadanie przezeń wyróżniających umiejętności. W tym kontekście proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa powinien być traktowany jako proces identyfikowania i rozwijania jego wyróżniających umiejętności. Przewaga konkurencyjna posiadana przez przedsiębiorstwa musi spełniać dwa podstawowe wymagania: w razie potrzeby można ją wykorzystać tak szybko, jak to możliwe oraz powinna się utrzymywać tak długo, jak to możliwe. Do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwo musi realizować funkcje tworzące wartość w taki sposób, aby ponosić koszty niższe niż rywal lub dostarczać konsumentom wyroby i usługi pozytywnie odróżniające je od konkurentów. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w dużym stopniu polega na zidentyfikowaniu i spowodowaniu roz-

woju wyróżniających umiejętności przedsiębiorstwa, co doprowadzi do poprawy jego konkurencyjności.

Stwierdzenie, że nawet najpotężniejsze źródła przewagi konkurencyjnej mają swój początek w zasobach przedsiębiorstwa, jest jednym z najbardziej interesujących, odkryć ostatnich lat. W długim okresie każde źródło przewagi konkurencyjnej – bez względu na swoją ważność – traci siłę. Zasoby, dzięki którym przedsiębiorstwo zdobyło przewagę konkurencyjną deprecjonują się i nawet względnie trwała przewaga konkurencyjna przynosi dodatkowe korzyści tylko w pewnym określonym czasie. Jedynie zdolność projektowania i wdrażania zmian strategicznych pozostaje stałym atrybutem konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo posiadające taką zdolność jest w stanie zarządzać zarówno swoją bieżącą orientacją strategiczną, jak i zmianą orientacji w celu podwyższenia efektywności działalności gospodarczej. Imperatyw reorientacji strategicznej oznacza, że jest ona jedyną drogą do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo, chcące efektywnie funkcjonować i rozwijać się, wymaga kompetencji w zakresie przeprowadzania głębokich, szerokich i fundamentalnych zmian dokonywanych w długim horyzoncie czasu. Porównanie przedsiębiorstw osiągających sukces z nieefektywnymi pokazuje przede wszystkim, że przedsiębiorstwo tworzy strategiczną reorientację, która jest kluczowa do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Ponadto, zmiana strategiczna występuje w określonej sekwencji, która krystalizuje główne właściwości reorientacji strategicznej: przedsiębiorczość, dalekowzroczność, uczenie się organizacji, restrukturyzację. Przedsiębiorstwa charakteryzujące się konkurencyjnością łączą teraźniejszość z przyszłością za pomocą realizowanych procesów transformacji skupionych wokół istoty wiedzy organizacyjnej, traktowanej jako kluczowa kompetencja. Władza organizacyjna, kultura organizacyjna i pracownicy spleatają się w sznur, za pomocą którego kadra zarządzająca „ciągnie” przedsiębiorstwo ku realizacji zamierzenia strategicznego.

W tym kontekście jednym z głównych czynników decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstwa staje się systematyczne unowocześnianie potencjału. Inwestycje są podstawowym czynnikiem przemian strukturalnych i poprawy konkurencyjności gospodarki i przedsiębiorstw. Czynnikiem ten jest eksponowany zwłaszcza w Nowej Teorii Wzrostu, w kontekście której ujawniają się zagrożenia dla trwałości wzrostu gospodarczego w Polsce wynikające z zaniedbań w sferze inwestycji, niskich nakładów na naukę i sferę badawczo-rozwojową, co prowadzi do „archaizmu technologicznego”. Inwestycje realizowane w polskich przedsiębiorstwach nie powodują zasadniczego przełomu efektywnościowego w przemyśle polskim. Osiągnięta skala inwestycji jest nie tylko niewystarczająca, ale także wdrażana technika jest zbyt mało nowoczesna lub niewłaściwie wykorzystywana. Niski jest poziom inwestowania w niektórych sektorach rzutujących na nowoczesność polskiej gospodarki. Porównanie

intensywności inwestowania w Polsce i w krajach wysoko rozwiniętych wskazuje na konieczność zwiększania intensywności i efektywności inwestowania. Wymaga to aktywizacji sektora finansowego oraz zmian akcentów w polityce przemysłowej i rozwoju naukowo-technicznego, przede wszystkim poprzez umocnienie horyzontalnego a nie sektorowego oddziaływania na przemiany strukturalne w gospodarce.

Nową kategorią oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa jest rynkowa wartość przedsiębiorstwa. Konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza zdolność do uzyskiwania przewagi w dostępie do rynku i w kształtowaniu warunków sprzedaży, np. ceny. Zdolność tę odnosi się zazwyczaj do produktów czy usług przedsiębiorstwa oferowanych na rynku. W tym ujęciu przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę konkurencyjną stosując jedną z trzech typowych strategii: niskich kosztów, zróżnicowania i koncentracji. Jednak przedsiębiorstwo może pojawić się nie tylko na rynku produktów, lecz także na rynku kapitałowym, na którym przedmiotem kupna-sprzedaży staje się ono samo – jako podmiot gospodarczy i prawny. Wyznacznikiem konkurencyjności w takim ujęciu staje się właśnie jego wartość, zwłaszcza wartość rynkowa, zweryfikowana przez podaż i popyt na rynku przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa uzyskują nowy obszar konkurowania – nie tylko w zakresie kosztów i cen swoich produktów, zróżnicowania oferty handlowej czy też jej wyspecjalizowania, lecz także w zakresie wartości przedsiębiorstwa. Rynkowa wartość przedsiębiorstwa staje się nowym obszarem oceny kondycji przedsiębiorstwa. Znajduje to odzwierciedlenie m.in. w formułowaniu warunków kontraktów menedżerskich; powiększanie wartości przedsiębiorstwa właściciele kapitału stawiają jako jedno z zadań menedżerom zarządzającym ich przedsiębiorstwami. Innym obszarem oceny konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez ich wartość rynkową jest rynek kapitałowy.

Jednym ze skutecznych narzędzi zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa jest wywiad gospodarczy. Jest on przydatny w ograniczaniu niepewności w procesie innowacji. Informacja i jej wartość jest zasadniczym przedmiotem zainteresowania wywiadu gospodarczego, który określa nie tylko źródła informacji – zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, ale i procesy gromadzenia, przetwarzania i rozpowszechniania informacji w przedsiębiorstwie. Wywiad gospodarczy stanowi element szerszego zjawiska rozwoju metod i narzędzi wykorzystywania informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Podstawowym przesłaniem działań wywiadu gospodarczego jest umożliwienie menedżerom w przedsiębiorstwie dysponowania cennymi informacjami, które mogą stanowić dla nich podstawę do podejmowania decyzji. Kultura informacyjna przedsiębiorstwa pełni podstawową rolę w zakresie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stanowi jeden z przejawów ochrony informacji i jej zabezpieczenia, stanowiących w istocie ochronę dorobku konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Informacja sta-



nowi bowiem nieodzowne zasoby przedsiębiorstwa. Ważne jest jednak, aby – mimo realnych zagrożeń wynikających z działań wywiadu gospodarczego innych przedsiębiorstw – obieg informacji w przedsiębiorstwie był zachowany, by mogło ono skutecznie realizować swoje działania na rynku, a jego siła tkwi w sprzyjaniu zachowaniu klimatu i kultury organizacyjnej korzystnej dla obiegu informacji oraz jej gromadzenia i wykorzystania. Informacja może odegrać właściwą rolę wtedy, gdy zachowana jest możliwość dzielenia się nią jako zasobem służącym przedsiębiorstwu, a wprowadzenie powszechnie znanego i akceptowanego systemu jej ochrony stanowi istotny czynnik spójności przedsiębiorstwa. Jako uzupełnienie procesu wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie, ochrona informacji stanowi w istocie dodatkowe ogniwo łańcucha informacyjnego. Jest to długofalowy proces, o charakterystyce defensywnej, lecz pozwalający przedsiębiorstwu na wykrycie i stawianie czoła ewentualnym zagrożeniom wykorzystania jego dorobku informacyjnego, co w konsekwencji ma służyć jego rozwojowi oraz wzrostowi jego konkurencyjności.

Kolejnym czynnikiem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa jest strategia obsługi klienta. Zanim tradycyjna organizacja biznesu i zachowania rywalizacyjne nie ustąpią miejsca nowym formom organizacyjnym i kooperacyjnej grze sieciowej firm, strategia obsługi klienta stale będzie decydować o zwycięstwie zarządzającego w grze o rynek. Podstawowym walorem tej strategii jest jej nadzwyczajna skuteczność w starciu z siłami konkurencji. Śmiałe pomysły związane z obsługą klienta mogą mieć dalekosiężne skutki w praktyce i teorii zarządzania. Bywają przestanką gruntownych zmian organizacyjnych w całych sektorach (fuzje, alianse, sieci), dają początek nowym koncepcjom zarządzania. Realia rynkowe zmuszają przedsiębiorstwa do stosowania coraz bardziej wyrafinowanych metod działania i agresywnych strategii gry. Nie wystarczą już tradycyjne strategie konkurencji. Obecnie skuteczna strategia obsługi klienta wymaga od firm nadzwyczajnych umiejętności i kompetencji, szczególnie jeśli firma uczestniczy w rynku globalnym. Strategia obsługi klienta to strategia przemyślanego kompromisu i ataku. Na rynku zwycięża firma kompetentna w logistyce i marketingu, która zna swojego klienta i jego potrzeby i zna swojego konkurenta – jego osiągnięcia i słabości; stosuje rozmyślnie strategie gry, które są przynajmniej o krok do przodu w stosunku do reszty uczestników rynku. Ponadto, jak w każdej grze, ma czasami nieracjonalny łut szczęścia.

W wyniku doskonalenia przepisów ekologicznych i zarządzania gospodarką oraz rozwoju świadomości społecznej stale rosną wymagania, jakie stawia się przedsiębiorstwom w Polsce w dziedzinie ochrony środowiska. Urynkowienie gospodarki spowodowało nie tylko wzrost znaczenia instrumentów ekonomicznych polityki ekologicznej, ale postawiło w nowym świetle problem kosztów produkcji i ich wpływu na powodzenie wyrobów przemysłowych na rynkach krajowych i zagranicznych. Jest oczywiste, że podnoszenie i egzekwowanie podatków, opłat i kar

o charakterze ekologicznym osłabia konkurencyjność tych przedsiębiorstw, które są poddawane takim rygorom. Dużą rolę w ochronie środowiska odgrywają również instrumenty organizacyjne i prawne. Przestrzeganie normatywów jakościowych, energetycznych i ekologicznych przesądza o powodzeniu produktu na rynkach międzynarodowych, co zmienia charakter konkurencji państw i ich przedsiębiorstw.

Warunki rynkowe wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność rygorystycznego przestrzegania zasad racjonalnego działania. Wzrastająca konkurencja na rynku doprowadza do zmiany stereotypowych form zachowań i nawyków związanych ze sposobem prowadzenia podmiotu gospodarczego. Zmiany te narzucają konieczność poszukiwania narzędzi umożliwiających podejmowanie decyzji ograniczających ryzyko gospodarcze. Przyczyni się to w efekcie do realizacji założonych celów operacyjnych, jak i długookresowych zamierzeń, do których można zaliczyć między innymi maksymalizację wyniku finansowego, kontynuowanie działalności oraz szeroko pojętego rozwoju przedsiębiorstwa. Gospodarka rynkowa stawia przed podmiotem gospodarczym wyższe wymagania w zakresie planowania, koordynacji działań, kontroli oraz informacji. Pomocnym narzędziem do realizacji tych działań może być kontroling, który jako ponadfunkcyjny instrument zarządzania stwarza nowe możliwości do rozwiązywania wielu złożonych problemów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Kontroling jest sposobem myślenia i działania realizowanym przez współpracujące ze sobą jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa. Wieloletnie doświadczenia krajów gospodarki rynkowej dowiodły jednoznacznie, że kontrolingowy sposób zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem jest bezwzględnie przydatny i przyczynia się do realizacji krótko- bądź długo- okresowych celów przedsiębiorstwa.

W trzeciej grupie znalazły się referaty poruszające problem różnorodnych działań restrukturyzacyjnych jako czynnika wzrostu konkurencyjności w odniesieniu do konkretnych przykładów przedsiębiorstw określonych sektorów gospodarki polskiej. Zaprezentowane zostały m.in. problemy zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw hutniczych poprzez prowadzenie odpowiednio ukierunkowanych procesów restrukturyzacji techniczno-technologicznej. Szczególną uwagę zwrócono na problemy i efekty działań w obszarze techniki, technologii i produkcji, upatrując w nich jedno z podstawowych źródeł konkurencyjności, innowacyjności i efektywności hutnictwa. Omawiano również przypadki przedsiębiorstw: przemysłu stoczniowego, dystrybucji energii elektrycznej, handlowych i przedsiębiorstwa gospodarki leśnej – w każdym przypadku przedmiotem rozważań była problematyka dotycząca istoty i determinant rozwoju przedsiębiorstw funkcjonujących w zmieniającym, konkurencyjnym otoczeniu.

*Janusz Mentel*

Autor jest pracownikiem naukowym a Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

*Marek Szczur*

# Kierunki oraz efekty restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw

Referaty zamieszczone w czwartej części materiałów konferencyjnych dotyczyły rozważań na temat kierunków i efektów procesu restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw. Referaty obejmowały swoją tematyką praktyczne zagadnienia związane z restrukturyzacją i prywatyzacją konkretnych (najczęściej dużych) przedsiębiorstw, a także większych ich zbiorowości.

● kierunków i efektów zmiany struktury zatrudnienia w wybranych przedsiębiorstwach (Krakowska Fabryka Aparatów Pomiarowych SA, przedsiębiorstwo przemysłu włókienniczego).

Zmiany będące efektami procesu restrukturyzacji dotyczą zazwyczaj wszystkich obszarów aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwo jest wielowymiarową

Zbigniew M. SZELOCH, *Restrukturyzacja spółek parterowych Narodowego Funduszu Inwestycyjnego*; Adam PESZKO, Jerzy WACHOL, *Konkurencyjność i restrukturyzacja spółek parterowych NFI*; Agnieszka DURAJ, *Analiza wypłat dywidend przez spółki publiczne notowane na WGPW w latach 1991–1996*; Maria NOWICKA-SKOWRON, Piotr BARTKOWIAK, *Procesy restrukturyzacji systemu ciepłowniczego na przykładzie Ostrowskiego Zakładu Ciepłowniczego SA*; Ryszard BOROWIECKI, Andrzej JAKI, Jan KNAPIK, *Restrukturyzacja organizacyjna jednoosobowej spółki Skarbu Państwa*; Bogdan NOGALSKI, Edward STACHOŃ, *Koncepcja restrukturyzacji organizacyjnej Zakładów Chemicznych Police SA*; Stanisław CHOMĄTOWSKI, Marek SZCZUR, *Dynamika i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstwa w okresie zmiany formy jego własności na przykładzie KZA SA w Krakowie*; Małgorzata BEDNARCZYK, Zbigniew MICHALIK, Paweł PRZEGALINSKI, *Konkurencyjność VISTULI SA na tle branży odzieżowej*; Jerzy Lech CZARNOTA, *Uwarunkowania, metody i zakres restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie przemysłu włókienniczego*; Małgorzata TYRAŃKA, Jolanta WALAS, *Restrukturyzacja zatrudnienia w procesie przekształceń firmy na przykładzie Krakowskiej Fabryki Aparatów Pomiarowych SA*; Wiesław DYNA, *Wybrane elementy procedury prywatyzacyjnej na przykładzie Państwowego Ośrodka Maszynowego w Dobczycach*; Zdzisław GAŁAŚ, Jerzy ZMIENIEWICZ, *Charakterystyka techniczno-ekonomiczna kopalni „Kłęzany” w procesie transformacji gospodarki polskiej*.

W procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw następują różne – co do rodzaju, kierunku i wielkości – zmiany, kształtujące bieżącą oraz przyszłą strukturę majątkową, kapitałową, organizacyjną oraz sytuację ekonomiczno-finansową przedsiębiorstw.

Zaprezentowane, w części IV materiałów z konferencji, referaty przedstawiają wyniki badań empirycznych nad wspomnianymi zmianami, w tym zwłaszcza dotyczącymi:

● kierunków i efektów restrukturyzacji w wybranych przedsiębiorstwach (Ostrowski Zakład Ciepłowniczy SA, VISTULA SA, kopalnia „Kłęzany”) lub ich zbiorowościach (spółki parterowe NFI),

● kierunków restrukturyzacji przedsiębiorstw w okresie zmiany formy własności (Państwowy Ośrodek Maszynowy w Dobczycach, Kolejowe Zakłady Automatyki SA w Krakowie),

● koncepcji zmian sposobu zorganizowania przedsiębiorstwa poprzez stworzenie struktury holdingowej (jednoosobowa spółka Skarbu Państwa, Zakłady Chemiczne Police SA),

strukturą gospodarczą – systemem, w którym ilościowe i jakościowe zmiany zachodzące w jednym wymiarze badanej struktury pociągają za sobą, ze względu na wzajemne zależności, zmiany pozostałych struktur opisujących przedsiębiorstwo.

Na podstawie doświadczeń praktycznych związanych z restrukturyzacją przedsiębiorstw można stwierdzić, iż głównymi obszarami, w których oczekuje się poprawy szeroko rozumianej efektywności ekonomicznej są: majątek, finanse, organizacja, zatrudnienie oraz produkcja i sprzedaż. Przedstawione w referatach wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych wskazują, że w żadnym przypadku nie można – ze względu na wspomniane już wcześniej współzależności zachodzące pomiędzy poszczególnymi składnikami systemu: przedsiębiorstwo – wyróżnić tylko jednego obszaru, w którym wystąpią efekty procesu restrukturyzacji. W związku z tym nie można określić kryteriów, które pozwalałyby jednoznacznie przyporządkować poszczególne zmiany wywołane restrukturyzacją danego przed-

siębiorstwa uzyskanym efektom. Te ostatnie są bowiem rezultatem kilku współwystępujących ze sobą zmian, będących rezultatem restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

Można jednak wskazać takie sfery działalności przedsiębiorstwa, których restrukturyzacja w odniesieniu do konkretnego przypadku była niejako pierwotną przyczyną zmian, jakie zaszły w całym przedsiębiorstwie.

Pomimo zaprezentowanych powyżej trudności związanych z jednoznacznym przyporządkowaniem konkretnych działań do poszczególnych obszarów aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa, można wyróżnić działania mające kluczowe znaczenie w ich restrukturyzacji. Podstawowe obszary i efekty restrukturyzacji przedsiębiorstw objętych badaniami empirycznymi, których wyniki zaprezentowano w IV części materiałów konferencyjnych, przedstawiono w tabeli 1.

Zakres i kolejność przeprowadzonej restrukturyzacji w obrębie wymienionych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa zależy od wielu czynników, do których autorzy wymienionych wcześniej referatów zaliczyli:

- specyfikę działalności (specyfikę branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo),
- będącą przedmiotem prowadzonej działalności gospodarczej specyfikę produktu lub usługi,
- bieżącą i prognozowaną sytuację techniczną, ekonomiczną, majątkową, finansową, organizacyjną i kadrową przedsiębiorstwa,

- wielkość przedsiębiorstwa i formy organizacyjno-prawne działalności gospodarczej.

Przeprowadzone badania empiryczne nad wymienionymi wyżej czynnikami skłaniały autorów do wniosku, że w dotychczasowym stanie organizacyjnym oraz przy posiadanym potencjale majątkowo-technicznym kompleksowa restrukturyzacja większości przedsiębiorstw jest praktycznie niemożliwa do przeprowadzenia. Rozwiązaniem w takiej sytuacji, szczególnie w przypadku dużych, wielozakładowych przedsiębiorstw, jest skupienie działań na pojedynczym, konkretnym aspekcie restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Przykładem takiego podejścia do problemu kompleksowej restrukturyzacji przedsiębiorstwa są referaty, które podkreślają znaczenie rozpoczęcia procesu kompleksowej restrukturyzacji od zmiany sposobu zorganizowania przedsiębiorstwa lub zmian wielkości i struktury zatrudnienia.

Doświadczenia związane z zagadnieniem restrukturyzacji organizacyjnej przedstawiono na przykładzie Zakładów Chemicznych Police SA oraz dużej jednoosobowej spółki Skarbu Państwa.

W obydwu analizowanych przedsiębiorstwach stwierdzono, że sposób zorganizowania podmiotu jako całości jest nieefektywny i nie ma uzasadnienia ekonomicznego z punktu widzenia zarówno obecnych, jak i przyszłych wyników prowadzonej działalności gospodarczej oraz wymagań stawianych przez otoczenie.

**Tab. 1. Obszary i efekty restrukturyzacji przedsiębiorstw**

| Obszar poddany restrukturyzacji | Efekty  |
|---------------------------------|---|
| Majątek i kapitały              | sprzedaż, dzierżawa nie wykorzystanych składników majątku, upłynnienie nieruchomości o charakterze socjalnym – zmiana struktury majątku, modernizacja posiadanego majątku produkcyjnego, zmiany struktury kapitałowej, dokapitalizowanie, zmiana stosunków własnościowych, pozyskanie inwestora strategicznego, wprowadzenie akcji do publicznego obrotu, realizacja inwestycji proekologicznych  |
| Finanse                         | zmiany sposobów i źródeł kredytowania, usprawnienie procesów windykacji należności, oddłużenie, rozłożenie na raty spłaty zobowiązań, obniżka kosztów: wytwarzania, pracy, finansowych, zmniejszenie poziomu kosztów stałych, poprawa płynności finansowej, poprawa szeroko rozumianej efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa   |
| Organizacja i zarządzanie       | zmiany w organizacji przedsiębiorstwa – wydzielenie w formie nowych podmiotów dotychczasowych jednostek organizacyjnych lub zakładów w przedsiębiorstwach wielozakładowych (tworzenie struktur holdingowych), tworzenie nowych pionów i komórek organizacyjnych, wprowadzenie nowej (zazwyczaj prostszej) struktury organizacyjnej, usprawnienie systemu informacyjnego przedsiębiorstwa, komputeryzacja, planowanie i programowanie dalszego rozwoju |
| Zatrudnienie                    | zmniejszenie stanu zatrudnienia, zmiana systemu wynagrodzeń, racjonalizacja stanu zatrudnienia, powstanie nowych stanowisk pracy, zmiany zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności, zmiana struktury zatrudnienia  |
| Produkcja i sprzedaż            | unowocześnienie technologii produkcji, poprawa jakości wyrobów i usług, zmiany w strukturze asortymentowej produkcji, wejście do nowych segmentów rynku   |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie artykułów zamieszczonych w IV części materiałów z międzynarodowej konferencji naukowej, Zakopane 27–30 listopada 1997 roku.

Istota koncepcji restrukturyzacji organizacyjnej polega najogólniej na wyłączeniu z funkcjonującej obecnie, nieefektywnej struktury ekonomicznej, jaką jest przedsiębiorstwo, tych jej części, które poprzez usamodzielnienie mogą efektywnie rozwijać się w przyszłości. O wyborze tych części (jednostek organizacyjnych) przedsiębiorstwa, które mogą być po restrukturyzacji samodzielnymi podmiotami gospodarczymi, zdecydować powinno się wtedy, gdy:

- ich przedmiot działania znajduje się poza obszarem podstawowego przedmiotu działalności gospodarczej całego przedsiębiorstwa lub są one wyodrębnione terytorialnie,
- będzie istniała możliwość sprzedaży wytworzonych produktów bądź usług poza strukturą holdingu,
- stanowią one pewną całość pod względem organizacyjnym i majątkowym,
- ich kadra kierownicza oraz pracownicy są przygotowani do działania w nowych warunkach,
- będą mogły być osiągnięte wymierne korzyści ekonomiczne dla podmiotów tworzących strukturę holdingową,
- istnieją możliwości sfinansowania rozwoju kapitałem pozyskanym od inwestorów zewnętrznych.

Oczekiwane efekty ekonomiczne w postaci: zwiększenia efektywności wykorzystania posiadanego lub przekazanego majątku produkcyjnego; wzrostu wydajności i efektywności zatrudnienia; poprawy rentowności produkcji, majątku i kapitału; zwiększenia elastyczności działania; uproszczenia struktury organizacyjnej; stworzenia trwałych i efektywnych biernych oraz czynnych powiązań kooperacyjnych; poprawy skuteczności wspólnej polityki wobec otoczenia – powinny wystąpić zarówno w spółce „matce”, jak i w spółkach „córkach”. Ponadto w przypadkach dwóch badanych przedsiębiorstw zaplanowano, że nowo utworzone spółki „córki” w momencie utworzenia nie będą posiadały żadnych zobowiązań, co w pierwszym etapie ich działalności niewątpliwie wpłynie pozytywnie na ich płynność finansową oraz wiarygodność wobec potencjalnych kredytodawców.

Należy przy tym podkreślić, że przestrzegając zasady, zgodnie z którą poszczególne spółki holdingu zachowują odrębność organizacyjną, ekonomiczną oraz prawną, dzięki wewnętrznym powiązaniom kapitałowym i kooperacyjnym oraz możliwości prowadzenia wspólnej polityki wobec otoczenia, zarówno holding jako całość, jak i poszczególne spółki tworzące jego strukturę, będą mogły w większym stopniu wykorzystać warunki i czynniki ich dalszego efektywnego rozwoju.

Poza wieloma czynnikami o charakterze materialnym do powodzenia procesu restrukturyzacji oraz do dalszego efektywnego rozwoju konieczne jest uzyskanie akceptacji już zaistniałych, a szczególnie

planowanych zmian przez pracowników restrukturyzowanego przedsiębiorstwa. W przypadku opisywanych wyżej podmiotów zaakceptowanie nowej formy organizacyjno-prawnej prowadzenia działalności przez pracowników i związki zawodowe planuje się uzyskać poprzez zagwarantowanie miejsc pracy w nowo powstałych spółkach „córkach” oraz podpisanie umów o charakterze socjalnym.

Restrukturyzacja zatrudnienia stanowi istotną część programu kompleksowej restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Oznacza ona zmiany poziomu i struktury zatrudnienia, profilu kwalifikacji zawodowych oraz systemu wynagradzania.

Należy jednak pamiętać, że w polskich warunkach najczęściej spotykaną metodą restrukturyzacji zatrudnienia było jego zmniejszenie i to często poprzez zwolnienia zbiorowe, a nie racjonalizację wielkości i struktury. Problematykę restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie przedstawiono na przykładzie Krakowskiej Fabryki Aparatów Pomiarowych SA oraz przedsiębiorstwa przemysłu włókienniczego.

W badanym przedsiębiorstwie przemysłu włókienniczego zmniejszenie stanu zatrudnienia nie było związane tylko z pogorszeniem koniunktury (spadek produkcji przędzy o 61,6% oraz spadek przychodów ze sprzedaży o 67,4% w 1996 roku w stosunku do 1988 roku), lecz wynikało także ze zmian organizacyjnych zmierzających do uproszczenia struktury organizacyjnej i racjonalizacji poziomu zatrudnienia. Każda kolejna redukcja zatrudnienia powodowała bowiem wzrost udziału pracowników bezpośrednio produkcyjnych w ogólnej liczbie zatrudnionych. Ponadto duże zmniejszenie liczby zatrudnionych nie spowodowało zmian w zakresie zdolności produkcyjnych, co wskazuje, że dotychczasowy poziom zatrudnienia był nieracjonalny.

Restrukturyzacja zatrudnienia w KFAP SA przeprowadzona została w trzech etapach, których celem było kolejno:

■ Analiza i konieczne zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa w celu dopasowania jej do potrzeb przyjętych kierunków rozwoju.

■ Zmiany w wielkości i strukturze zatrudnienia w przekroju poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz określenie kryteriów ewentualnej redukcji zatrudnienia.

■ Racjonalizacja systemu motywacyjnego poprzez:

- dokonanie wartościowania pracy (weryfikacja kwalifikacji pracowników, racjonalizacja polityki personalnej),
- przeprowadzenie ocen pracowniczych (modyfikacja systemu wynagradzania, ustalenia planu szkoleń).

Projekt restrukturyzacji zatrudnienia w KFAP SA, zdaniem autorów referatu, pozwoli uzyskać następujące efekty:

- zwiększenie zakresu decentralizacji zarządzania,
- zwiększenie samodzielności działania poszczególnych komórek organizacyjnych,
- lepsze dostosowanie się jednostek organizacyjnych do zmian zachodzących w otoczeniu,
- skupienie działań naczelnego kierownictwa na planowaniu rozwoju przedsiębiorstwa, a nie na zarządzaniu operacyjnym,
- rozwój informatycznych systemów zarządzania,
- intensywny ruch zatrudnienia związany ze zmianą wielkości i struktury zatrudnienia,
- zbudowanie nowego systemu wynagradzania,
- racjonalizacja kosztów pracy, a co za tym idzie – w dalszej perspektywie racjonalizacja poziomu wskaźników efektywności zatrudnienia.

Jednym ze sposobów pomiaru kierunków procesu restrukturyzacji jest pomiar zmienności poszczególnych struktur charakteryzujących badane przedsiębiorstwo (pomiar zmienności struktury majątku, kapitałów, zatrudnienia) i współwystępujących efektów ekonomicznych procesu restrukturyzacji mierzonych zmianami wielkości i relacji ekonomicznych oraz wskaźników charakteryzujących sytuację ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa. Efekty będące następstwem procesu restrukturyzacji mogą mieć zarówno charakter jakościowy, jak i ilościowy. Wyrażają się one w skuteczniejszym niż dotychczas wykorzystywaniu istniejących warunków rozwoju przedsiębiorstwa. Za efekty jakościowe

można uznać lepsze wykorzystanie już istniejących warunków rozwoju a także wykreowanie nowych szans rozwoju. Efekty ilościowe restrukturyzacji znajdują ostateczny wyraz w poprawie sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa, a ich miernikiem może być poprawa relacji ekonomicznych wskaźników finansowych oraz wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Jednym z efektów, które powinien przynieść proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa, jest wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Jak pokazały wyniki badań empirycznych zamieszczone w omawianych referatach, związek pomiędzy restrukturyzacją a konkurencyjnością przedsiębiorstw jest niejako oczywisty – restrukturyzacja powinna skutkować wzrostem poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jednak niezwykle złożony i trudny jest sam pomiar poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa. W większości przypadków jej ocena sprowadziła się tylko do stwierdzeń, a nie analizy wyników pomiaru ilościowego.

W związku z powyższymi uwagami wydaje się, że badania nad oceną związków między procesem restrukturyzacji przedsiębiorstw a ich konkurencyjnością wymagają kontynuacji.

*Marek Szczur*

Autor jest pracownikiem naukowym w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie.



## 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: odit@gdansk.cnt.pl

*Ewa Mroczek*

# Nowi polscy przedsiębiorcy

Przekształcenia strukturalne i systemowe polskiej gospodarki na przełomie lat 80. i 90. wyzwoliły wzmoczoną eksplozję inicjatywy prywatnej, prowadząc do niezwykle dynamicznego rozwoju podmiotów gospodarczych sektora prywatnego, w tym zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw. Dokonujące się zmiany stały się podłożem do stworzenia ekonomicznych podstaw formowania się w Polsce klasy średniej, która stanowić ma w przyszłości gwarancję stabilności systemu gospodarczego. Rola i znaczenie małej i średniej przedsiębiorczości w gospodarce uzasadnia więc podjęcie badań sektora *small businessu* w Polsce oraz przedstawienie wewnętrznej logiki i odrębności procesu jego powstawania. Odrębność tego procesu wyraża się w niezmiernie krótkim i burzliwym czasie tworzenia małych i średnich firm. Wewnętrzna logika zaś obejmuje dwa źródła powstawania tych przedsiębiorstw: z jednej strony ich rodowód sięga dawnych zakładów rzemieślniczych z czasów gospodarki planowej oraz przedsiębiorstw państwowych i komunalnych, które w wyniku prywatyzacji podlegają procesom dekoncentracji. Z drugiej zaś – powstaje wiele nowych prywatnych przedsiębiorstw krajowych i z udziałem kapitału zagranicznego w wyniku tzw. prywatyzacji założycielskiej (prywatyzacji oddolnej).

Od nowo tworzącej się grupy przedsiębiorców w Polsce<sup>1)</sup> – właścicieli prywatnych przedsiębiorstw przeważnie niewielkiej wielkości – oczekuje się decydującego udziału w przełamywaniu monopolistycznych struktur rynkowych oraz w umacnianiu strukturalnych przemian gospodarczych (np. pozytywne oddziaływanie małej i średniej przedsiębiorczości na rynek pracy). Czy i w jaki sposób możliwości tego oddziaływania, stojące przed sektorem *small businessu*, zostaną wykorzystane, uzależnione jest od wielu czynników. Jednym z nich jest z pewnością osoba samego przedsiębiorcy. Powstaje zatem pytanie: kim są nowi polscy przedsiębiorcy, jakie były ich podstawowe motywy podejmowania działalności gospodarczej, na jakie przeszkody natrafiają w fazie tworzenia swojej nowej egzystencji, jakie problemy nurtują ich obecnie.

Wyniki badań empirycznych<sup>2)</sup> sektora *small businessu* pozwalają na przedstawienie następującego obrazu polskich przedsiębiorców:

Nowy polski przedsiębiorca jest mężczyzną w wieku 40–50 lat, legitymującym się najczęściej wyższym wykształceniem technicznym (48% respondentów). Wiąże się to niewątpliwie z faktem, że większość właścicieli wywodzi się z kadry pełniacej

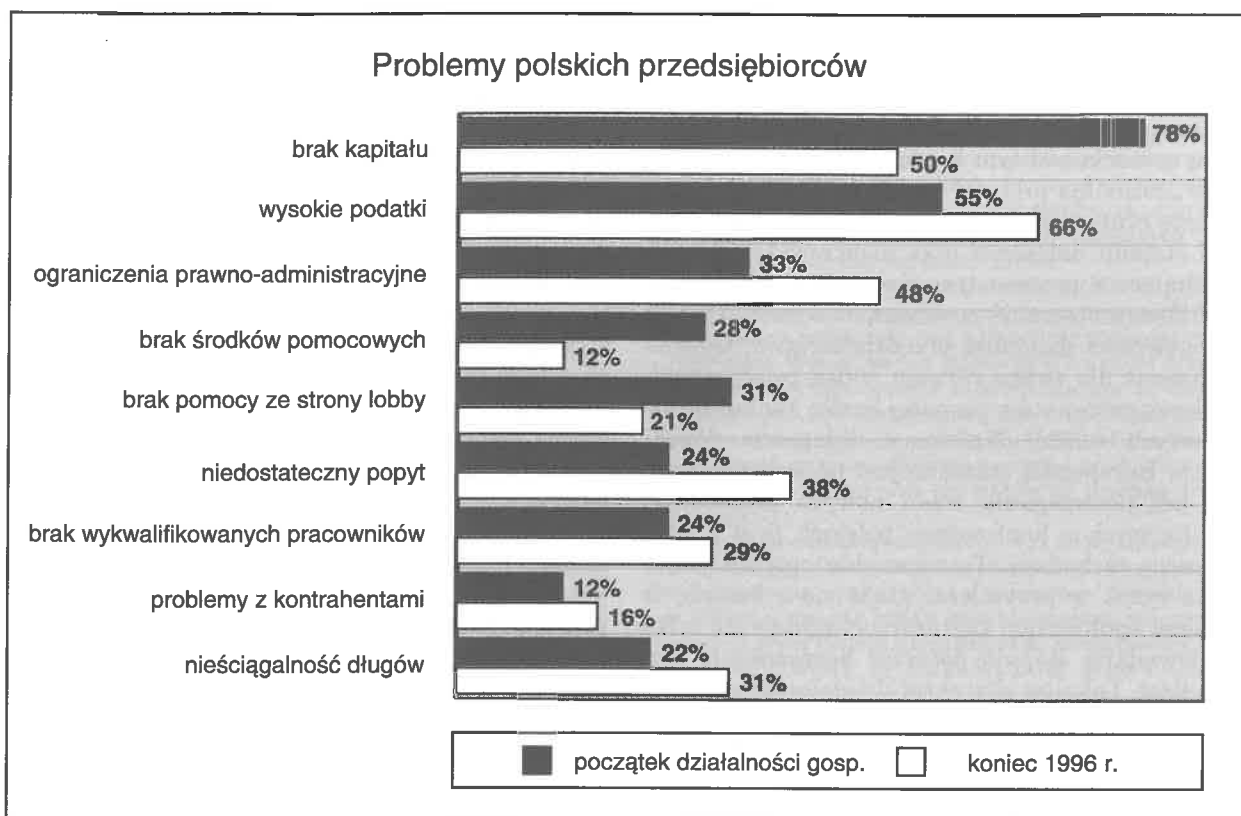
dotychczas funkcje kierownicze w gospodarce uspołecznionej, należącej do kadry zarządzającej produkcją. Zajmowane stanowisko kierownicze w przedsiębiorstwie państwowym dało obecnym właścicielom niejako szlif do quasi-samodzielnego funkcjonowania w nowych warunkach. Konieczność improwizacji i ciągłego interweniowania w gospodarce planowej wyrobiła w nich bowiem umiejętność w miarę swobodnego poruszania się w warunkach niejasno określonych wewnętrznych i zewnętrznych sytuacji przedsiębiorstwa.

Głównym motywem pobudzającym właścicieli przedsiębiorstw prywatnych do uruchomienia własnej firmy była potrzeba samospełnienia i niezależności, wyrażająca się w pragnieniu podjęcia pracy na własny rachunek (52% respondentów), dająca możliwość wykorzystania dotychczasowej wiedzy i doświadczenia oraz w braku możliwości spełnienia zawodowych ambicji (22%). Pragnieniu podjęcia samodzielnej, niezależnej działalności i uwolnienia się od zbiurokratyzowanych struktur przedsiębiorstwa uspołecznionego często towarzyszyła również motywacja materialna (41% odpowiedzi). Własna firma prywatna miała stać się drogą do uzyskania wyższego statusu materialnego. Znacznie mniejsze znaczenie w motywacji przedsiębiorców do uruchomienia prywatnej działalności gospodarczej odegrała chęć podejmowania ryzyka (19%). Natomiast tworzenie nowej egzystencji motywowane utratą dotychczasowej pracy (10%) lub wynikające z zagrożenia bezrobociem (3%) można było stwierdzić tylko na początku lat 90.<sup>3)</sup>

Stosunkowo wysoki procent respondentów wskazujących na potrzebę samospełnienia i niezależności należy tłumaczyć faktem, że większość badanych przedsiębiorstw powstała w pierwszych latach transformacji systemowej, a więc w czasie, kiedy pojawiła się możliwość porzucenia często bezskutecznej pracy biurowej, nie dającej ani zadowolenia, ani nie pobudzającej do wzmoczonej inicjatywy. Nowe warunki społeczno-polityczne i ekonomiczne w kraju były szansą dla wielu odważnych osób spróbowania czegoś nowego, sprawdzenia swoich umiejętności i podjęcia pracy na własny rachunek. Biorąc jednak pod uwagę obecną sytuację gospodarczą w Polsce, należy liczyć się z możliwością zmiany motywacji nowych przedsiębiorców na korzyść motywów o charakterze ekonomicznym.

Tradycje rodzinne w prowadzeniu prywatnej działalności gospodarczej stanowiły tylko dla nielicznych prywatnych przedsiębiorców sektora *small businessu* źródło doświadczeń, z których mogli ko-

Rys. 1. Problemy polskich przedsiębiorców



Źródło: Badania własne.

rzystać w tworzeniu swej własnej prywatnej egzystencji.

Polscy przedsiębiorcy ciągle jeszcze natrafiają na liczne problemy i ograniczenia w swojej działalności gospodarczej (por. rys. 1).

Podczas gdy na początku procesu transformacji najważniejszym czynnikiem krytycznym była bariera kapitału (78%), to obecnie na pierwszym miejscu wymieniane są nadmierne obciążenia podatkowe (66%). Zarzuty dotyczące zbyt wysokich podatków należy jednak traktować z pewnym dystansem: z jednej bowiem strony zniesione zostały (przynajmniej formalnie) podatki prohibicyjne dla prywatnych przedsiębiorstw, z drugiej zaś – narzekanie na wysokie podatki przez właścicieli prywatnych firm leży po prostu „w dobrym tonie”. Niemniej jednak problem opodatkowania sektora *small businessu* nabiera coraz większego znaczenia, przynajmniej w subiektywnej ocenie właścicieli małych firm.

Polscy przedsiębiorcy skarżą się coraz częściej na nadmierne ograniczenia prawne i administracyjne (48%). Czynniki te, a zwłaszcza brak kapitału i zbyt wysokie opodatkowanie, w połączeniu z barierą popytu (38%) i nieściągalnością długów (31%), podkreślają krytyczny charakter kondycji finansowej przedsiębiorstw prywatnych w Polsce, co niepełnie znajduje swoje odzwierciedlenie w subiektywnej ocenie szans rozwoju ich firm w przyszłości. Pomimo licznych trudności i ograniczeń w prowadzeniu

działalności gospodarczej, właściciele polskich przedsiębiorstw prywatnych cechuje umiarkowany optymizm w odniesieniu do najbliższej przyszłości ich własnych firm. Ponad 3/4 badanych przedsiębiorców wierzy bowiem w rozwój swego przedsiębiorstwa. Największa grupa respondentów sądzi, że rozwój ten będzie następował powoli. Należy przy tym zaznaczyć, że wyobrażenia o tendencjach rozwojowych firm sektora *small businessu* odbiegają nieco od zamierzeń polskich przedsiębiorców, biorąc pod uwagę ich działalność inwestycyjną czy politykę zatrudnienia. Podczas gdy 76% badanych właścicieli firm prywatnych przewiduje rozwój swego przedsiębiorstwa, tylko 53% zamierza zwiększyć poziom wydatków na inwestycje a 40% planuje wzrost zatrudnienia, połowa respondentów zaś – utrzymanie liczby pracowników na nie zmienionym poziomie w ciągu najbliższych dwóch lat.

Za główny mankament obecnego porządku prawnego polscy przedsiębiorcy uważają niestabilność systemu prawnego (80% respondentów). Nadal utrzymujący się stan dezorientacji prawnej wynika, ich zdaniem, również z nieskuteczności pracy sądów (41% odpowiedzi). Trudności w egzekwowaniu wyroków sądowych (36%) i niezrozumiałość regulacji prawnych (36%) to kolejne słabe punkty obecnego systemu prawnego w Polsce.

Ta niestabilność i niezrozumiałość regulacji prawnych wpłynę, zdaniem prywatnych przedsiębiorców, ujemnie na dalszy rozwój małej przedsiębior-

czości. Istotne zagrożenie dla realizacji celów prywatnych przedsiębiorców stanowią również działania konkurencji. Współczesne zmiany w otoczeniu są coraz szybsze, wielokierunkowe i coraz trudniejsze do przewidzenia. W Polsce (i w innych krajach postkomunistycznych) mamy do czynienia z wyjątkową sytuacją pod tym względem: zachodzą tu nie tylko „normalne procesy” zmian – właściwe w gospodarce rynkowej – lecz również zmiany o wzmożonym stopniu natężenia oraz nieprzewidywalności, wynikające z procesu transformacji i jego tempa. Turbulencje otoczenia prowadzą do wzrostu ryzyka i niepewności działania przedsiębiorstwa. Główne zagrożenie dla swego rozwoju widzą polscy przedsiębiorcy zwłaszcza w rosnącej liczbie konkurentów krajowych (48%). Natomiast integracja Polski z Unią Europejską oceniana jest na ogół pozytywnie, bez dostrzegania wielu nowych problemów, wynikających z konfrontacji polskich firm z konkurencją zachodnią. Ta niezwykle optymistyczna ocena ryzyk w przyszłości wiąże się z faktem, iż problem konkurencji zagranicznej wydaje się tylko w niewielkim stopniu dotyczyć bezpośrednio małych firm. Lokalny charakter działalności większości małych przedsiębiorstw każe im koncentrować się na ich najbliższym otoczeniu, a to składa się głównie z konkurentów krajowych.

Przedstawione problemy, nurtujące polskich przedsiębiorców sektora *small businessu*, stanowią podstawę do sformułowania katalogu najważniejszych zmian w systemie gospodarczym z punktu widzenia interesów małych i średnich przedsiębiorstw oraz określenia głównych czynników sukcesu, decydujących o przetrwaniu i wzroście konkurencyjności firmy. Polscy przedsiębiorcy postulują zmniejszenie obciążeń podatkowych (88% respondentów) i socjalnych (66%) oraz usprawnienie pracy administracji państwowej (43%). Do najważniejszych czynników, które zdecydują w przyszłości o ich sukcesie, zaliczają zaś wystarczający kapitał (81%), stosowanie nowoczesnych metod zarządzania (62%), jak również zwiększenie dostępu do nowoczesnej technologii (52%).

Biorąc pod uwagę relatywnie wysoki poziom wykształcenia polskich przedsiębiorców, nieco zaskakujący wydaje się fakt, iż szkolenie przedsiębiorców w zakresie funkcjonowania firmy w warunkach gospodarki rynkowej jako czynnik wpływający na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa nie znajduje zbyt dużej akceptacji wśród badanych właścicieli prywatnych firm (21%). Wydaje się, że polscy przedsiębiorcy zapominają o tym, iż doświadczenia i wiedza nabyte przed rokiem 1990 najczęściej okazują się mało przydatne w nowych warunkach gospodarczych i niejednokrotnie stanowią wewnętrzną barierę w podejmowaniu decyzji, bądź w nabyciu nawyków i umiejętności zarządzania niezbędnych w gospodarce rynkowej. Poziom wiedzy menedżerskiej polskich przedsiębiorców ciągle jeszcze nie napawa zbyt dużym optymizmem. Brak

gruntownej wiedzy dotyczącej funkcjonowania rynku, zagadnień organizacji i zarządzania, teorii podejmowania decyzji czy finansów zmusza ich do intuicyjnych zachowań, często nie pozbawionych przekraczającego wszelkie dopuszczalne granice ryzyka. Tymczasem reguły gospodarki rynkowej wymagają nieco innych zachowań. Działalność przedsiębiorstwa nie może się opierać tylko i wyłącznie na intuicji ich właścicieli czy menedżerów. Konieczna jest transformacja ich sposobu myślenia i działania, mająca na celu wzmocnienie elementów intuicyjnych odpowiednimi instrumentami analizy strategicznej przedsiębiorstwa i stworzenie koncepcji działania opartej na szerokiej analizie otoczenia i własnych potencjałów firmy. Jednym z tych potencjałów, decydującym w przyszłości o sukcesie firmy, jest niewątpliwie wiedza i doświadczenie przedsiębiorcy.

Problem finansowania działalności gospodarczej małych i średnich firm to przede wszystkim problem niewystarczającego kapitału własnego. Nowy polski przedsiębiorca, pytany o kredyty bankowe, jest sceptykiem, preferuje strategię samofinansowania jako finansową podstawę utrzymania swej prawnej i ekonomicznej samodzielności i niezależności. Strategia ta opiera się na wykorzystywaniu własnych oszczędności oraz pożyczek od rodziny oraz znajomych i dominuje nie tylko w fazie rozpoczęcia działalności gospodarczej, lecz również w trakcie bieżącej działalności firmy. Przyczyn ostrożnego zaciągania kredytów szukać należy nie tylko w osobistym nastawieniu przedsiębiorcy, lecz również w polityce kredytowej banków i związanych z nią utrudnieniach w uzyskiwaniu kredytów przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Polscy przedsiębiorcy skarżą się w kontaktach z bankami przede wszystkim na wysokie oprocentowanie kredytu (90%), zbyt złożoną procedurę zabezpieczeń kredytowych (76%) oraz skomplikowaną procedurę ubiegania się o kredyt (59%). Właściciele małych firm nie tylko niechętnie korzystają z kredytów bankowych, również inne środki i instrumenty wspierania małej i średniej przedsiębiorczości, jak np. specjalne linie kredytowe czy fundusze poręczeń kredytowych dla małych i średnich przedsiębiorstw, inkubatory, doradztwo ekonomiczne, prawne lub techniczne – cieszą się relatywnie małym powodzeniem wśród polskich przedsiębiorców, szukających możliwości złagodzenia trudnych problemów finansowania swojej działalności. Wydaje się, iż czasami brak dostępu do właściwych informacji stanowi tu poważniejszą przeszkodę niż brak środków finansowych.

Polscy przedsiębiorca przeznaczają większość nakładów inwestycyjnych na zakup maszyn i urządzeń, rzadko natomiast inwestuje w badania i rozwój. Poziom techniczny swego przedsiębiorstwa na tle innych firm z tej samej branży i o podobnej wielkości ocenia przeważnie pozytywnie; pozytywnie jest też nastawiony do innowacji.



Prywatny przedsiębiorca nie odczuwa na ogół dyskryminacyjnego traktowania go w porównaniu z przedsiębiorstwami państwowymi. Ponad 69% badanych twierdzi, iż firmy państwowe nie posiadają uprzywilejowanej pozycji w stosunku do sektora prywatnego. Wręcz przeciwnie, takie atuty *small businessu* jak: bliskość rynku, elastyczność działania i przejrzystość struktur organizacyjnych, umożliwiają małym firmom szybsze dostosowanie strategii ich działania do zmieniających się warunków rynku i szybszej reakcji na sygnały rynkowe niż w przypadku przedsiębiorstw państwowych. Często też małe firmy funkcjonują w niewielkich segmentach rynku, które znajdują się poza sferą zainteresowania dużych firm, w związku z czym te ostatnie nie występują w roli bezpośredniego konkurenta w stosunku do małych firm prywatnych.

Nowy polski przedsiębiorca nie należy na ogół do żadnej organizacji reprezentującej interesy sektora *small businessu*. Biorąc pod uwagę aktualnie dosyć słabą pozycję tych organizacji oraz niewielki zasięg oferowanych przez nie usług, nie widzi on żadnych korzyści dla siebie. Bardziej liczą się, jego zdaniem, prywatne powiązania nieformalne.

Ewa Mroczek

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Pojęcie „nowych przedsiębiorców” używane jest tu w innym znaczeniu, niż ma to miejsce w naukach socjologicznych, gdzie mianem tym określa się zwłaszcza mło-

dych absolwentów szkół wyższych, których pochodzenie, sytuacja wyjściowa i system wartości różnią się od klasycznego typu przedsiębiorcy. Ich styl pracy cechuje oryginalność, znikome sformalizowanie oraz eksperymentalność działania. Por. B. HUEPPERS: „Neue Selbständige”, ifm, Gruene Reihe Nr. 22, Mannheim 1995. W ramach tego artykułu określenie „nowi przedsiębiorcy” odnosi się natomiast do powstania nowej grupy socjalnej w nowych warunkach tworzącej się gospodarki rynkowej i używane jest w odróżnieniu od „starych”, dotychczasowych przedsiębiorców, prowadzących działalność gospodarczą już przed 1989 r.

<sup>2)</sup> Badania zostały przeprowadzone na próbie 58 prywatnych przedsiębiorstw należących do sektora *small businessu*, które rozpoczęły swą działalność gospodarczą po 1989 roku. Wyniki badań stanowią tylko część szerszej analizy polskiego sektora *small businessu* w ramach projektu pt. „Die Entwicklung der mittelständischen Unternehmen in Polen und ihr Einfluss auf den Verlauf der Transformation” (Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce oraz ich wpływ na przebieg transformacji).

<sup>3)</sup> Osiągnięcie osobistej satysfakcji oraz zdobycie odpowiedniej pozycji finansowej to również główne motywy podejmowania prywatnej działalności gospodarczej w Polsce w świetle badań *small businessu* przeprowadzonych przez IBnGR z Gdańska i E. Banachowicz. Por. M. GRABOWSKI, P. KULAWCZUK, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce*, „Transformacja ekonomiczna” nr 25, IBnGR, Gdańsk 1992; E. BANACHOWICZ, *Jaki jest polski przedsiębiorca*, [w:] „Przegląd Organizacji”, nr 12/1993, s. 15.

Autorka jest pracownikiem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung w Monachium

Michael D. Hutt, Thomas W. Spoh

## Zarządzanie marketingiem

Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997

Menedżer marketingu, który zamierza zaspokoić potrzeby organizacji, a nie gospodarstw domowych, napotyka szczególne wyzwania. Jednocześnie jednak rynek ten otwiera przed nim wyjątkowe możliwości. Przedsiębiorstwa działające na zasadach handlowych, instytucje, a także organy państwowe wszystkich szczebli stanowią lukratywny i złożony rynek, który zasługuje na odrębną analizę. Coraz większa liczba szkół zarządzania w USA, Kanadzie i Europie włączyła marketing dóbr i usług przemysłowych do swojego programu. Ponadto, jesteśmy świadkami szybkiego wzrostu liczby publikacji i rozważań dotyczących tego szczególnego obszaru marketingu. Coraz częściej badania te są rozszerzane tak, by objąć cały zakres problemów strategicznych, przed jakimi stają menedżerowie marketingu „przedsiębiorstw dla przedsiębiorstw”. Klienci przemysłowi, choć zajmują wybitną pozycję, są tyl-

ko jedną ze składowych znacznie szerszego otoczenia rynku towarów i usług przemysłowych.

Na rosnące znaczenie tego obszaru marketingu wskazuje kilka czynników. Po pierwsze, ponad połowa wszystkich absolwentów szkół zarządzania podejmuje pracę w firmach, które konkurują na rynkach dóbr i usług przemysłowych. Toteż odpowiednio szerokie potraktowanie zarządzania marketingiem dóbr i usług prze-

mysłowych staje się szczególnie potrzebne. Kurs marketingu dóbr i usług przemysłowych stwarza idealną płaszczyznę pogłębiania u studentów znajomości realiów konkurencji na rynku globalnym, zarządzania powiązaniem, procesów decyzyjnych przekraczających granice funkcjonalne, zarządzania łańcuchem zaopatrzenia, jakością produktu i powiązanych z nimi zagadnień. Takie obszary kształcenia są zbieżne z wyobrażeniami i zapotrzebowaniem pracowników działów personalnych przedsiębiorstw i wpasowują się w priorytetowe kierunki kształcenia wytyczone przez Amerykańskie Zgromadzenie Szkół Zarządzania (*American Assembly of Collegiate Schools of Business*). Po drugie, w badaniach rozwijające teorię i praktykę marketingu dóbr i usług przemysłowych zaangażowane jest duże i rosnące grono uczonych w USA i Europie.

Z przedmowy

*Adam Gwiazda*

# Organizacja działań marketingowych na rynku międzynarodowym

Podjęcie działalności na rynku globalnym wiąże się z wieloma problemami i wyzwaniem, jakim każda firma musi stawić czoła. Nie jest to możliwe bez dokonania odpowiednich zmian w strukturze organizacyjnej firmy i dostosowania działań marketingowych do wymogów rynku międzynarodowego. Przeobrażenia strukturalne danej firmy zależą w dużym stopniu od poziomu jej umiędzynarodowienia. Inne potrzeby w tym zakresie pojawiają się w firmie rozpoczynającej dopiero działalność na rynku międzynarodowym (tj. znajdującej się w fazie wchodzenia na rynki poszczególnych krajów), a inne w firmach zwiększających swoją ekspansję na rynku globalnym i dążących do racjonalizacji swoich działań na tym rynku. Wiadomo, że każda organizacja dąży do możliwie najbardziej efektywnej realizacji wyznaczonych celów. Odpowiednia struktura organizacyjna znacznie ułatwia wykonywanie uprzednio zaplanowanych zadań, natomiast organizacja wadliwa lub nie dostosowana do otoczenia utrudnia działalność firmy. Struktura ta odzwierciedla podział pracy w obrębie firmy oraz metody kontroli i koordynacji działań<sup>1)</sup>.

Strukturę każdej firmy można przedstawić m.in. pod kątem różnych zadań przydzielonych do realizacji poszczególnych działów firmy (np. wydziałowi R+D, działowi marketingu, księgowości, itp.) jak również pod kątem kontroli nad działaniami firmy sprawowanej na każdym szczeblu zarządzania. Z punktu widzenia organizacji działań marketingowych na rynku międzynarodowym, istotne jest, jak dana firma potrafi połączyć realizację swoich celów na rynkach różnych krajów w odpowiednio dostosowanej do specyfiki działania na rynku globalnym strukturze organizacyjnej. Problem polega na tym, że nie ma recepty na jedną, poprawną strukturę organizacyjną, w ramach której firma mogłaby w sposób najbardziej efektywny prowadzić działania marketingowe na rynku międzynarodowym. Działająca w skali wielu krajów i regionów geograficznych firma musi, oprócz podstawowej wiedzy o produkcie i rynku swojego kraju macierzystego, strategii marketingowej, poznać skomplikowane układy społeczne, polityczne i gospodarcze a także instytucjonalne, jakie istnieją na każdym rynku międzynarodowym (konkretnego kraju), na którym prowadzi swoją działalność. Niektóre firmy wyodrębniają specjalne działy według przydzielonych im funkcji i zadań. Wiąże się z tym ściśle

kwestia centralizacji i decentralizacji oraz form i metod kontroli w obrębie firmy międzynarodowej. Punktem wyjścia do wszystkich dostosowań organizacyjnych jest w każdej firmie identyfikacja wymiarów i zakresu działalności w skali międzynarodowej, określenie potrzebnych działów lub samodzielnych filii i oddziałów potrzebnych do realizacji wyznaczonych celów oraz podjęcie decyzji odnośnie do mechanizmu koordynacji i kontroli działań oraz spójnego systemu zarządzania w ramach całego przedsiębiorstwa międzynarodowego.

## Centralizacja i decentralizacja

**C**entralizacja lub decentralizacja danej organizacji zależy w dużym stopniu od specyfiki i stopnia złożoności jej działalności. O tym, jak bardzo potrzebne są w danej firmie bardziej scentralizowane lub zdecentralizowane struktury zarządzania, decydują w sumie korzyści uzyskiwane z przyjęcia jednego z tych rozwiązań. Głównym celem zarządu jest utrzymanie swoistej równowagi między wszystkimi „siłami” w danej organizacji, które decydują o efektywności jej działania. Jeżeli proces podejmowania decyzji następuje na niższych szczeblach zarządzania firmą, tj. w poszczególnych filiach i oddziałach, to znaczy, że występuje w niej decentralizacja, natomiast jeżeli proces ten skoncentrowany jest w centrali firmy międzynarodowej w rękach jednego lub kilku dyrektorów, to mamy do czynienia z centralizacją zarządzania.

W przypadku firmy międzynarodowej podstawowymi korzyściami wynikającymi z decentralizacji jest możliwość podejmowania decyzji odnośnie do dalszego rozwoju produkcji i sprzedaży produktu na najniższym szczeblu zarządzania, tj. przez lokalnego menedżera filii lub oddziału firmy znajdującego dobrze realia kraju, w którym działa i mogącego tym samym szybko i elastycznie reagować na zmiany zachodzące na danym rynku. Decentralizacja procesu podejmowania decyzji zapobiega także gromadzeniu często niepotrzebnych informacji w centrali firmy międzynarodowej i przeciążeniu nimi generalnych menedżerów. Ponadto ten model zarządzania może służyć jako dobry sposób motywowania, rozwoju i podnoszenia kwalifikacji menedżerów wszystkich szczebli, od których inicjatywy i kreatywności zależą w większym stopniu – niż

Tab. 1. Argumenty za centralizacją i decentralizacją

|  |
|--|
| <p><b>Centralizacja</b> umożliwia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● większą zgodność i spójność celów i polityki przedsiębiorstwa,</li> <li>● staranne i racjonalne gospodarowanie zasobami firmy,</li> <li>● większą efektywność kosztową, ponieważ istnieje ścisła kontrola nad powielaniem tych działań i wykorzystywanie zasobów, które mogą przynieść firmie straty,</li> <li>● lepsze rozwiązywanie sytuacji kryzysowych i trudności, ponieważ władza spoczywa w jednych rękach i wydane przez dyrektora decyzje są od razu przekazywane wszystkim jednostkom firmy do natychmiastowego wykonania.</li> </ul>  |
| <p><b>Decentralizacja</b> oznacza, że:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● pewne ciężary zarządzania firmą zostają rozłożone mniej lub bardziej równomiernie na menedżerów różnego szczebla, przez co generalni menedżerowie mogą poświęcić więcej czasu na opracowanie globalnej strategii firmy,</li> <li>● zamiast zatwierdzania decyzji przez kilku lub kilkunastu menedżerów wg hierarchicznej drabiny stanowisk, pojedynczy zakład, filia lub oddział może sam podejmować niektóre decyzje, co pozwala mu działać szybciej, skuteczniej i elastycznie reagować na zmiany na rynku,</li> <li>● sukces lub niepowodzenie danej filii i oddziału zależą głównie od ich własnego zarządzania i efektywności działania, a nie od decyzji przekazywanych „z góry”.</li> </ul> |

w modelu centralistycznym – losy i pomyślna działalność całej organizacji. Wadą decentralizacji jest to, że uniemożliwia ona utrzymywanie jednej, spójnej strategii działania całej firmy międzynarodowej, jednolitej polityki cenowej na dany produkt na wszystkich rynkach, spójnej polityki zaopatrzenia, zatrudnienia oraz tych samych procedur. Trudno też uzyskać korzyści z tytułu racjonalizacji działań w skali całej firmy, w sytuacji, kiedy menedżerowie kierujący poszczególnymi jej filiami i oddziałami mają dużą autonomię w kształtowaniu „własnej polityki”. Ponadto decentralizacja wymaga większej ilości zasobów kapitału ludzkiego (pracowników posiadających odpowiednie kompetencje).

Kwestia czy dana firma powinna scentralizować czy zdecentralizować zarządzanie swoimi operacjami na rynku międzynarodowym zależy w dużym stopniu od dotychczasowego stylu i filozofii zarządzania przeważającej wśród menedżerów najwyższego szczebla. Decyzja ta podejmowana jest jednak na podstawie różnych kryteriów uwzględniających m.in. specyfikę branży firmy, charakter otoczenia firmy oraz dostępne informacje odnoszące

nie do efektów (także tzw. efektów ubocznych) związanych z wprowadzeniem w życie jednego lub drugiego modelu zarządzania. Charakterystyka firmy obejmuje jej wielkość, specyfikę produkcji, rentowność poszczególnych filii i oddziałów, stopień integracji i współzależności w operacjach wielonarodowych, wykorzystywaną technologię, rynki, na których działa dana firma oraz strategię, cele, strukturę organizacyjną i systemy komunikacji<sup>2)</sup>.

Rzecz jasna samo zestawienie i porównanie argumentów przemawiających za centralizacją lub decentralizacją nie ułatwia wyboru najbardziej odpowiedniego, dla firmy działającej w konkretnej branży, systemu zarządzania i organizacji działań marketingowych na rynku międzynarodowym

Tab. 2. Podejście branżowe przy analizie korzyści wynikających z centralizacji

| Kryteria                                     | Korzyści centralizacji |                      |         |
|--|------------------------|----------------------|---------|
|  | samoloty               | produkty mleczarskie | zegarki |
| <b>charakterystyka rynku:</b>                |                        |                      |         |
| stopień standaryzacji w:                     |                        |                      |         |
| projekcie (wzornictwie) produktu             | wysokie                | niskie               | niskie  |
| użytkowaniu produktu                         | wysokie                | niskie               | wysokie |
| zachowanie przy nabywaniu towarów i usług    | wysokie                | niskie               | niskie  |
| dystrybucji                                  | wysokie                | niskie               | niskie  |
| znaczenie klientów:                          |                        |                      |         |
| stosunek nabywców globalnych do lokalnych    | wysokie                | niskie               | wysokie |
| charakter konkurencji:                       |                        |                      |         |
| stosunek globalny / lokalnych konkurentów    | wysokie                | niskie               | wysokie |
| stopa wydatków na reklamę                    | wysokie                | średnie              | niskie  |
| <b>charakterystyka produktu:</b>             |                        |                      |         |
| tempo zmian technologicznych                 | wysokie                | niskie               | wysokie |
| <b>produkcja:</b>                            |                        |                      |         |
| minimalna skala produkcji zapewniająca zyski | wysokie                | niskie               | wysokie |
| zakres krzywej kosztów                       | wysokie                | niskie               | wysokie |
| intensywność kapitałowa                      | średnie                | niskie               | wysokie |
| <b>wskaźniki finansowe:</b>                  |                        |                      |         |
| kapitał stały / sprzedaży                    | średnie                | niskie               | średnie |
| R+D / sprzedaży                              | wysokie                | niskie               | średnie |
| koszt sprzedanych wyrobów / sprzedaży        | wysokie                | niskie               | niskie  |
| wartość dodana / sprzedaży                   | wysokie                | średnie              | wysokie |
| zapasy / sprzedaży                           | średnie                | niskie               | wysokie |

Źródło: G. ALBAUM et al., *International marketing and export management*, Wokingham 1994, s. 459.

wym. Jednym ze sposobów bliższego poznania korzyści wynikających z centralizacji jest analiza efektów tego modelu zarządzania z uwzględnieniem branży rynku i obszaru działania firmy. W tabeli 2 przedstawiono kryteria i wyniki tego rodzaju analizy na przykładzie trzech różnych branż wytwarzających samoloty, produkty mleczarskie i zęarki.

Z powyższych danych widać, że korzyści z centralizacji są duże w tych branżach, w których jest wysokie tempo zmian technologicznych. Prowadzenie badań i ich wdrażanie, czyli wytwarzanie innowacji lepiej udaje się w dużych, scentralizowanych firmach i ich ośrodkach badawczych. Podobne korzyści czerpią firmy mające dużą skalę produkcji. Centralizacja zapewnia czerpanie pełnych korzyści skali oraz prowadzenie spójnej strategii marketingowej, polityki zaopatrzenia w potrzebne surowce, kadry itp. Faktem jest, że te branże, które charakteryzują się na rynkach międzynarodowych wysokim stopniem standaryzacji produktu (wzornictwa i sposobu jego użytkowania), zachowaniem przy nabywaniu produktu i kanałami dystrybucji, mogą czerpać największe korzyści z centralizacji. Działalność w tej samej branży licznych firm wielonarodowych konkurujących ze sobą o udziały na rynku globalnym stanowi dodatkowy czynnik przemawiający za centralizacją zarządzania, która gwarantuje prowadzenie spójnej polityki i utrzymanie zintegrowanej firmy na rynku globalnym.

### Dostosowanie działalności firmy do wymogów rynku globalnego

**O**rganizację działań marketingowych, a także innych działań przedsiębiorstwa można oprzeć na podziale firmy na poszczególne działy wykonujące różne zadania (podział wg funkcji) lub na działy zajmujące się dostarczaniem na rynek jednego, konkretnego produktu lub usługi. W firmie międzynarodowej działającej na wielu rynkach międzynarodowych (w kilkudziesięciu krajach świata), dokonanie podziału zadań pomiędzy poszczególne działy, filie i zagraniczne oddziały jest sprawą dosyć złożoną, szczególnie wtedy, kiedy firma ta prowadzi działalność na rynku globalnym w różny sposób, tzn. poprzez eksport swoich wyrobów, zakładanie joint ventures lub otwieranie własnych fabryk w różnych krajach i wytwarzanie na miejscu tych produktów, na które istnieje największy popyt.

W wielu firmach międzynarodowych uformowała się „sieć globalnego zarządzania” operacjami na rynku globalnym według profilu lub specjalizacji produkcji wchodzących w skład firmy jednostek produkcyjnych i handlowych rozsianskich na całym świecie. W centrali firmy globalnej podejmuje się decyzje strategiczne dotyczące inwestycji, wielkości i struktury produkcji, zatrudnienia, przy czym granice poszczególnych państw nie stanowią swoistej

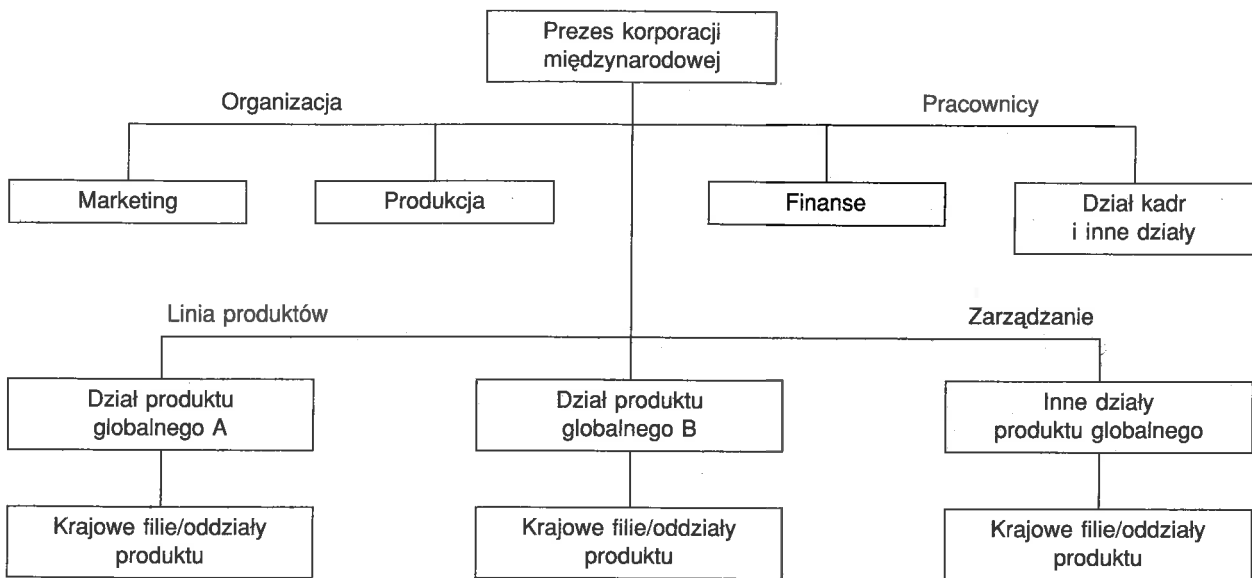
bariery dla lokalizacji inwestycji. Często przenosi się całe zakłady produkcyjne do tych krajów, gdzie istnieją najlepsze warunki do rozwoju danej produkcji. Celem kadry zarządzającej najwyższego szczebla firmy międzynarodowej jest więc racjonalizacja jej działalności w skali globalnej. Przykładowo w centrali koncernu Nestlé podejmowane są decyzje o geograficznym kierunku ekspansji tej firmy, koncentracji produkcji i sprzedaży niektórych produktów na rynkach kilku krajów, o przejmowaniu innych fabryk, podejmowaniu badań rynkowych, eliminacji z produkcji źle sprzedających się wyrobów i pozbywaniu się przynoszących straty zakładów i przejętych od konkurencji fabryk, kontroli obiegu pieniędzy w firmie, badaniach nad nowymi produktami i sposobie przekazywania informacji o osiągnięciach i stratach wszystkich zakładów wchodzących w skład tego koncernu.

Większość koncernów międzynarodowych charakteryzuje się wysokim stopniem dywersyfikacji produkcji. Działając w wielu różnych branżach firmy te wytwarzają zupełnie różne linie produktów. Zwykle też ich struktura organizacyjna działań na rynku międzynarodowym oparta jest na liniach produktu<sup>3)</sup>. Koncepcja takiej struktury opiera się na traktowaniu zarządzania produktem jako podstawowe zadanie marketingowe. Należy przypomnieć, że zarządzanie produktem oznacza w praktyce stałe dostosowywanie produktów i usług do aktualnych i przyszłych potrzeb i wymagań określonego segmentu rynku<sup>4)</sup>. Konieczne jest więc prowadzenie realnych badań rynku i dążenie do racjonalnego wykorzystania zasobów firmy, aby uzyskać przewagę konkurencyjną w zakresie danej grupy produktów na rynku międzynarodowym.

Przedstawiona na wykresie 1 „międzynarodowa struktura” oparta na linii produktu ułatwia pozycjonowanie produktu, prowadzenie odpowiedniej strategii międzynarodowej na rynkach poszczególnych krajów. Za wyniki osiągnięte na tych rynkach odpowiedzialni są regionalni menedżerowie. Pewną wadą tej struktury jest swoiste kopiowanie wykorzystywania zasobów, także infrastruktury dystrybucyjnej, w różnych krajach, co nie sprzyja racjonalnej gospodarce zasobami w skali całej firmy. Inną słabością tej struktury jest to, że dosyć często grupy produktów wykazują tendencję do „własnego rozwoju” w całkowitym oderwaniu od tych samych grup produktów sprzedawanych na rynkach innych krajów.

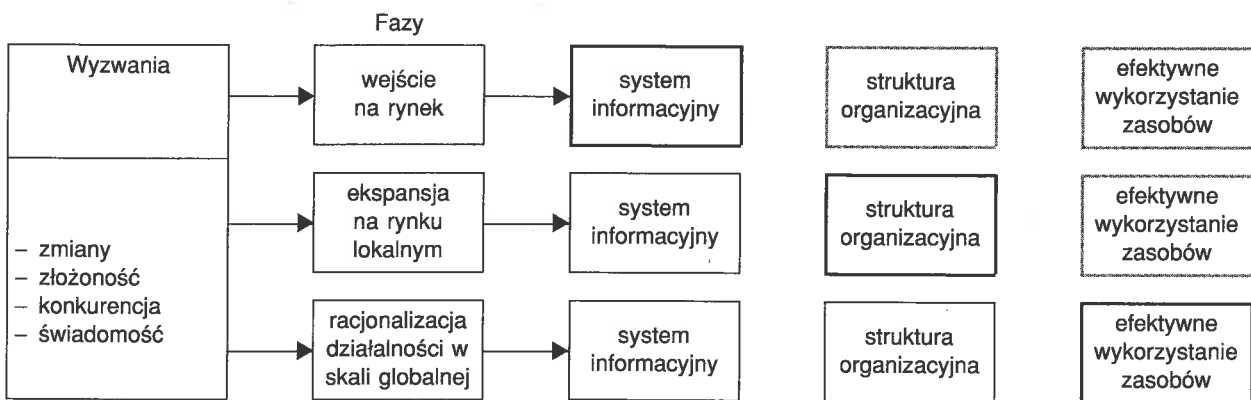
Zdaniem amerykańskich ekspertów, przedstawiona wyżej struktura organizacji działów marketingowych na rynku międzynarodowym oparta na globalnym produkcie jest strukturą najbardziej odpowiednią dla firm bardziej zaawansowanych w marketingu międzynarodowym i działalności na rynku globalnym<sup>5)</sup>. Innym, alternatywnym rozwiązaniem jest oparcie tej struktury na kryterium geograficznym, tzn. wyodrębnienie w firmie działów odpowiedzialnych nie za dany produkt czy linię

Wykres 1. Międzynarodowa struktura działań firmy oparta na linii produktu



Źródło: W.H. DAVIDSON i P. HASPELSTAGH, *Shaping a global organization*, „Harvard Business Review” 1982, nr 4, s. 127.

Wykres 2. Dostosowanie organizacyjne wobec wyzwań rynku globalnego



Źródło: C.S. CRAIG i S.P. DOUGLAS, *Responding to the challenges of global markets*, „The Columbia Journal of World Business” 1996, nr 4, s. 14.

produktu, lecz za rynek danego kraju czy regionu. Możliwe jest także „podejście mieszane” wykorzystujące struktury organizacyjne tworzone pod kątem specyfiki rynku danego kraju, czyli na podstawie kryterium geograficznego czy też linii produktu.

Zmiany zachodzące na rynku globalnym, złożoność otoczenia międzynarodowego, w jakim działają firmy, a także nasilająca się konkurencja, zmuszają większość firm międzynarodowych do dokonywania stałych coraz częstszych restrukturyzacji. Ich zakres i charakter zależą od stopnia zaangażowania się firmy w działalność na rynku globalnym, jej struktury organizacyjnej, systemu zarządzania i systemu informacyjnego oraz efektywnego wykorzystywania zasobów.

Adam Gwiazda

PRZYPISY

<sup>1)</sup> Por. R.H. MILLER, *Macro Organizational Behavior*, Santa Monica 1980, s. 26–28.

<sup>2)</sup> Zob. R. SIMCHA, *Comparative and Multinational Management*, New York 1986, s. 313–314. Por. Y. DOZ, *Strategic management in multinational companies*, „Sloan Management Review” 1980, nr 4, s. 27–46.

<sup>3)</sup> Linia produktu (*product line*) składa się z grupy produktów charakteryzujących się podobnymi cechami i / lub mających podobne właściwości użytkowe, np. oleje silnikowe, kosmetyki, środki czyszczące i piorące (detergenty) czy samochody osobowe. Zob. M.J. BAKER, *MacMillan Dictionary of Marketing and Advertising*, London 1984, s. 162.

<sup>4)</sup> Zob. M. RYDEL, *Podręczny słownik promocji*, Gdańsk 1995, s. 46–47.

<sup>5)</sup> Por. W.H. DAVIDSON i P. HASPELSTAGH, *Shaping a global organization*, „Harvard Business Review” 1982, nr 4, s. 125–132.

Autor jest pracownikiem Katedry Marketingu Wyższej Szkoły Zarządzania w Słupsku.

*Janusz Zawila-Niedźwiecki*

# Zarządzanie czasem w systemach teleinformatycznych

## Potrzeba wzorca czasu

**P**ogodzenie zróżnicowanych wymagań użytkowników systemu teleinformatycznego prowadzi do jego podziału na wyspecjalizowane podsystemy, w dodatku niejednokrotnie obsługiwane przez osobny, specjalizowany sprzęt. Współczesna informatyka zapewnia spójność działania takiego systemu, nawet przy zróżnicowanych platformach technicznych, przez wprowadzenie standardów przesyłania danych między komputerami. Oznacza to jednak wysokie wymagania dotyczące koordynacji współdziałania poszczególnych elementów systemu, wyodrębnionych z uwzględnieniem ww. przesłanek. Dla instytucji, która ten system powołała do życia, i dla jej otoczenia między innymi konieczne jest ustalenie wzorca czasu o wysokiej dokładności, który będzie wspólny dla wszystkich użytkowników systemu, niezależnie od ich usytuowania geograficznego. Coraz częściej bowiem w systemie teleinformatycznym kolejność obsługi zgłoszeń użytkowników i porządkowanie ich poleceń muszą być w pełni zgodne z czasem, w jakim zostały złożone, niezależnie od miejsca, gdzie tego dokonano. Potrzeba określenia wzorca czasu i znalezienia rozwiązania technicznego jego stosowania jest wręcz warunkiem *sine qua non* dla systemów czasu rzeczywistego. Zastanówmy się bowiem nad prawdopodobnym sporem między klientem a bankiem o to, czy przekaz elektroniczny realizowany o północy odbył się ułamek sekundy przed nią, czy też po niej. Może to mieć wpływ na wielkość odsetek, zobowiązania podatkowe itp. Podobnie giełda wyznaczająca graniczny termin składania zleceń powinna móc tę granicę czasową weryfikować bezspornie i obiektywnie dla wszystkich uczestników obrotu. Jeszcze donioślejsze potrzeby istnieją w energetyce, lotnictwie, komunikacji itd. Oczywiście można przyjąć, że takim wzorcem jest czas generowany przez zegar wewnętrzny głównego komputera systemu, ale nie jest to czas obiektywny wobec otoczenia systemu, a i jego propagacja wewnątrz systemu następuje z problemami i niejednoznaczności.

W dobie współczesnej każde rozwinięte społeczeństwo i każda gospodarka odczuwają potrzebę takiego wzorca i, jak łatwo się domyślić, w niejednym kraju znaleziono sposób jej zaspokojenia. Właściwie powszechnie tam, gdzie wzorec czasu prawnie przyjęto, jest to czas atomowy o niezwykle wysokiej dokładności sięgającej rzędu  $10^{-14}$  sekundy. Równie jednak istotne jest propagowanie sygnału tego czasu tak, aby był dostępny w każdym miejscu danego kraju. Przeprowadza się to zasadniczo na dwa sposoby: generowania cyfrowego sygnału radiowego oraz usługi „zegarynki” cyfrowej w publicznych sieciach telekomunikacyjnych. Przeważnie obu technik równocześnie. Dla każdego rozległego systemu o wielu dość autonomicznych elementach składowych oznacza to możliwość synchronizacji każdego elementu z osobną z wzorcem czasu. Dzięki temu obowiązuje on w całym systemie. Umowną absolutność wzorca zapewnia niebywale wysoka, z punktu widzenia potrzeb systemów gospodarczych i publicznych, dokładność nieosiągalna dla większości urządzeń funkcjonujących w tych systemach. Dla tych urządzeń oraz dla systemów informatycznych oznacza ona konieczność cyklicznego sięgania po wzorec, w celu synchronizowania od nowa ich zegarów wewnętrznych, tj. korygowania ich niedoskonałe, w porównaniu z dokładnością wzorca, funkcjonujących liczników czasu.

Innym sposobem, pozostawiającym większą odpowiedzialność na administratorze systemu, jest synchronizowanie tylko jednego (kilku) elementu systemu tzw. serwera czasu, który następnie sam propaguje w sieci informację o czasie obowiązującym.

## Aspekt prawny

**C**zas wzorcowy jest jednak nie tylko kwestią techniczną. W Polsce w dużo większym stopniu stanowi otwarty problem prawny, mający charakter istotnej luki w realizacji wszelkich obowiązujących przepisów od ustaw począwszy, a na regulaminach wewnętrznych różnych in-

Tab. 1. Nadajniki radiowe wzorców czasu

| SYMBOL NADAJNIKA | CZĘSTOTLIWOŚĆ NADAWANIA (w kHz)          | KRAJ, MIASTO               | POŁOŻENIE GEOGRAFICZNE | MOC NADAJNIKA (w kW) |
|------------------|--|----------------------------|------------------------|----------------------|
| GBR              | 15,95<br>16,0                            | Wielka Brytania,<br>Rugby  | 52°22'N 01°11'W        | 750<br>60            |
| MSF              | 60,0<br>2500,0 5000,0 10000,0            | Rugby                      | ÷                      | 25<br>5              |
| FFH              | 2500,0                                   | Francja, Paryż             | 48°33'N 02°34'E        | 5                    |
| ALL              | 16384,0                                  | Allouis                    | 47°10'N 02°12'E        | 1000–2000            |
| DCF77            | 77,5                                     | Niemcy, Mainflingen        | 50°01'N 09°00'E        | 50                   |
| HBG              | 75,0                                     | Szwajcaria, Prangins       | 46°24'N 06°15'E        | 20                   |
| IAM              | 5000,0                                   | Włochy, Rzym               | 41°47'N 12°27'E        | 1                    |
| IBF              | 5000,0                                   | Turyń                      | 45°02'N 07°46'E        | 5                    |
| EBC              | 12008,0<br>6840,0                        | Hiszpania,<br>San Fernando | 36°28'N 06°12'W        | 1<br>1               |
| OMA1             | 2500,0                                   | Czechy, Praga              | 50°07'N 14°35'E        | 1                    |
| OMA2             | 50,0                                     | Podebrady                  | 50°08'N 15°08'E        | 5                    |
| UTR 3            | 20,5 23,0 25,0 25,1 25,5                 | Rosja, Gorki               | 56°11'N 43°58'E        | 300                  |
| RBU              | 66,6                                     | Rosja, Moskwa              | 55°19'N 38°41'E        | 10                   |
| RWM              | 4 996,0<br>9 996,0<br>14 996,0           | ÷                          | ÷                      | 5<br>5<br>8          |
| RTZ              | 50,0                                     | Irkuck                     | 52°18'N 104°18'E       | 40                   |
| RID              | 5004,0 10004,0 15004,0                   | ÷                          | 52°46'N 103°39'E       | 1                    |
| UQC3             | 20,5 23,0 25,0 25,1 25,5                 | Chabarowsk                 | 48°30'N 134°51'E       | 300                  |
| RCH              | 2500,0                                   | Uzbekistan, Taszkient      | 41°19'N 69°15'E        | 1                    |
| RIM              | 5000,0 10000,0                           | ÷                          | ÷                      | 1                    |
| ATA              | 5000,0 10000,0 15000,0                   | Indie, New Delhi           | 28°34'N 77°19'E        | 8                    |
| BPM              | 5000,0 10000,0 15000,0                   | Chiny, Pucheng             | 35°00'N 109°31'E       | 10–20                |
| JJY              | 2500,0 5000,0 10000,0<br>15000,0         | Japonia, Tokio             | 36°11'N 139°51'E       | 2                    |
| JG2AS            | 40,0                                     | Sanwa                      | ÷                      | 10                   |
| WWVH             | 2500,0 5000,0 10000,0<br>15000,0         | USA, Hawaje                | 21°59'N 159°46'W       | 2,5–10               |
| WWVB             | 60,0                                     | Fort Collins               | 40°40'N 105°03'W       | 13                   |
| WWV              | 2500,0 5000,0 10000,0<br>15000,0 20000,0 | ÷                          | 40°41'N 105°02'W       | 2,5–10               |
| CHU              | 3330,0<br>7335,0<br>14670,0              | Kanada, Ottawa             | 45°18'N 75°45'W        | 3<br>10<br>3         |
| LOL              | 5000,0 10000,0 15000,0                   | Argentyna, Buenos Aires    | 34°37'S 58°21'W        | 2                    |
| ZUO              | 2500,0 5000,0 100000,0                   | Południowa Afryka          | 24°58'S 28°14'E        | 4<br>0,08            |
|                  | 4500,0 7500,0 12000,0                    | Australia, Lyndhurst       | 38°03'S 145°16'E       | 10                   |

stytucji skończywszy. Polski Komitet Normalizacyjny „przechowuje” na mocy decyzji prezesa Głównego Urzędu Miar etalon (wzorzec) czasu i częstotliwości oraz emituje sygnał czasu na podstawie czasu atomowego, tzw. Międzynarodowego Czasu Koordynowanego. Oznacza to, że faktyczny wzorzec czasu pochodzi spoza granic Rzeczypospolitej Polskiej. Jest to spostrzeżenie o doniosłych konsekwencjach praktycznych. W takiej bowiem sytuacji, wobec braku jakichkolwiek unormowań na temat obowiązku stosowania wzorca, w tym braku wskazania, jaki wzorzec obowiązuje, nic nie stoi na przeszkodzie, aby korzystać z usług sygnału czasu realizowanych poza granicami Polski, a dostępnych na jej obszarze. Warunkiem powinno być jedynie odbieranie określonego sygnału wzorcowego we wszystkich potrzebujących tego punktach sieci teleinformatycznej, bądź możliwość koordynacji punktów tej sieci z czasem generowanym przez jeden wzorcowy punkt sieci, np. komputer główny lub specjalny serwer czasu wzorcowego dla danej sieci.

### Możliwości praktyczne

**J**ak wspomniałem, w wielu krajach znaczących gospodarczo oferowane są usługi wzorca czasu atomowego udostępnianego drogą radiową, co zapewnia jednoczesne docieranie sygnału czasu do wszystkich punktów kraju i poszczególnych krajowych systemów teleinformatycznych. Najbardziej znane z nadajników przedstawia tabela.

Na teren praktycznie całej Polski dociera sygnał DCF77 emitowany z Mainflingen k. Frankfurtu nad Menem. Podstawą emisji jest jeden z kilkunastu na świecie zegar atomowy oparty na pomiarze czasu trwania okresów promieniowania powstałego przy zmianie poziomu energetycznego atomów izotopu cezu 133. Tolerancja błędu dla takiego zegara wynosi 1 sekundę na milion lat. W Mainflingen pracują dwa takie zegary oraz dwa (główny i zapasowy) nadajniki sygnału o częstotliwości 77,5 kHz (fale długie) i o mocy 50 kW. Zasięg takiego nadajnika wynosi około 1500 km. Nadajnik DCF77 zapewnia informację o czasie: dacie, roku kalendarzowym, miesiącu, godzinie i minucie. Pełny czas odczytu informacji z odbiornika wynosi 60 sekund. Są producenci, którzy dostarczają rozwiązania odbiorcze systematycznie synchronizujące się według sygnału DCF77, a w przypadku chwilowego zakłócenia sygnału ustalające czas według własnego oscylatora kwarcowego.

### Podjęcie tymczasowe

**T**o co obecnie oficjalnie oferuje się w Polsce, a więc zegarynka telefoniczna czy też sygnał czasu nadawany przy okazji hejnału mariackiego, są to oczywiste dowody mało-wniczego anachronizmu, przydatnego tylko do celów popularnych. Docierający nad obszar Polski sygnał radiowy DCF z Frankfurtu, zaspokajający potrzeby techniczne, nie uwalnia od dylematu prawnej legalności. Gospodarka polska niecierpliwie czeka na precyzyjne rozstrzygnięcia prawne. Tym one pilniejsze, im techniczne rozwiązania są w zasięgu ręki. Do czasu ich powstania w całym majestacie prawa, systemy teleinformatyczne skazane są na tworzone we własnym zakresie „protezy”, których słabość wynika właśnie z braku wiarygodnie, sprawnie i powszechnie udostępnianego wzorca. Dalsze bowiem działania, tj. narzędzia synchronizacji (w stosunku do wzorca) w obrębie systemu teleinformatycznego są wystarczająco sprawne i bezpieczne.

Istnieją dobrze znane narzędzia do synchronizacji czasu dostępne pod praktycznie każdym systemem operacyjnym. W warunkach heterogeniczności systemu opartego na sieciach, w których stosowane są różne systemy operacyjne oraz różne protokoły transmisyjne, takie narzędzia są skomplikowane, drogie i wymagające odpowiedzialnej eksploatacji. Minimalne warunki, jakie muszą być spełnione, to: ich instalacja na każdym komputerze, na którym czas jest istotnym parametrem, wyznaczenie komputera, którego czas byłby wzorcem (co najmniej ten komputer powinien korzystać z wzorca uznanego prawnie), ustalenie protokołu transmisyjnego, za pomocą którego następuje aktualizacja czasu w całej sieci, uniemożliwienie samodzielnego ustawiania czasu na jakimkolwiek komputerze w sieci za wyjątkiem komputera wzorcowego, opracowanie procedur bezpieczeństwa ograniczających ryzyko związane z fałszywą zmianą czasu, formalne potwierdzenie w ramach macierzystego systemu działania, że czas „komputerowy” jest obowiązujący.

Można więc radzić sobie z problemem czasu w sposób zapewniający jego jednolitość w ramach wyraźnie określonego systemu. Kwestia niejednoznaczności pozostaje jednak na styku różnych systemów, z których każdy na własny sposób wyznacza obowiązujący w jego ramach czas.

*Janusz Zawila-Niedźwiecki*

Autor – dr Janusz Zawila Niedźwiecki jest pracownikiem Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej i dyrektorem Działu Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.



*Małgorzata Dolińska*

# Technologie informacyjne w logistyce rynkowej

## Strategiczne aspekty rozwoju technologii informacyjnych w obszarze rynku

**S**zybki rozwój technologii komputerowych i telekomunikacji w ostatnich latach oraz możliwości ich stosowania w kontaktach firmy z otoczeniem oraz procesach dystrybucji, stały się motywem współzawodnictwa w gospodarce rynkowej [11]. Strategiczne podejście do określania potrzeb oraz możliwości systemów i technologii informacyjnych firmy, uwzględniające jej powiązania w łańcuchu logistycznym, ułatwia utrzymanie i poprawę jej pozycji konkurencyjnej na rynku [8, 10].

Zarządy przedsiębiorstwa [8] coraz częściej koncentrują swoją uwagę na kosztach logistyki, które sięgają w niektórych przypadkach 30–40% całkowitych kosztów produktu.

Ekspertcy uważają [9], że można uzyskać poważne oszczędności w dziedzinie dystrybucji, która bywa określana jako „ostatnia rubież w zarządzaniu kosztami” albo „czarna dziura ekonomii”.

Firmy zarządzają swoimi kanałami zaopatrzenia i zbytu za pomocą informacji. Stąd poprawa efektywności logistycznej to w dużej mierze zasługa postępu w **technologii informacyjnej (TI)** oraz rozwoju na podstawie jej możliwości kompleksowych i sprawnie funkcjonujących **systemów informacyjnych (SI)**. W tej sytuacji zastosowanie najnowszych rozwiązań i możliwości TI w obszarze logistyki rynkowej, takich jak: komputery PC, sieci komputerowe, sieci teleinformatyczne, EDI – Electronic Data Interchange – Elektroniczna Wymiana Danych, elektroniczny transfer funduszy, paski kodowe, telekomunikacja, faksy, telefony komórkowe stało się strategicznym celem rozwoju firmy i dystrybucji towarów na rynku [4, 6, 10].

## Rozwój technologii i systemów informacyjnych w zakresie logistyki

**L**ogistyka [9] obejmuje dystrybucję docelową (przemieszczanie towarów z przedsiębiorstwa do klientów) oraz dystrybucję zaopatrzeniową (przemieszczanie towarów od dostawców do przedsiębiorstwa). Specjaliści od marketingu preferują pojęcie logistyki rynkowej, rozpoczynającej się od badania warunków sprzedaży. Według nich funkcja logistyki polega na koordynacji działalności dostaw, agentów ds. zakupów, ludzi od-

powiedzialnych za marketing, uczestników kanałów dystrybucji i klientów.

Zasadnicze elementy składające się na całkowity koszt dystrybucji towarów to [8]: transport (37%), finansowanie zapasów (22%), magazynowanie (21%) oraz obsługa zamówień (klientów) i administracja dystrybucji (20%).

Rozwój TI, takich jak sieci komputerowe, telekomunikacja, międzynarodowe standardy przesyłania informacji w sieciach teleinformatycznych umożliwiają zastosowanie EDI w obszarze logistyki rynkowej. Dla potrzeb EDI [5] opracowano międzynarodową normę UN / EDIFACT (norma ISO 9735 z 1988 r.) – Elektronicznej Wymiany Danych dla Potrzeb Administracji, Obrotu Towarowego i Transportu. Określa ona struktury danych i zasady składni komunikatów elektronicznych reprezentujących dokumenty handlowe, transportowe, bankowe itp. Jej odpowiednikiem w Polsce jest norma PN-90/T-200091, obowiązująca od 1993 roku [3].

Celem wdrażania EDI jest [3, 5, 6]:

- lepsze sterowanie dystrybucją i kanałami dostaw oraz zbytu,
- wzmocnienie pozycji firmy w łańcuchu logistycznym powiązań z otoczeniem (krótsze okresy dostaw, lepsza ich jakość, niższe koszty, lepsze usługi),
- integracja działalności firm powiązanych wspólnym łańcuchem logistycznym,
- zwiększenie udziału firmy w rynku, pomoc w znalezieniu rynków zbytu.

EDI umożliwia dostawy w mniejszych partiach, w systemie Just-In-Time (JIT – akurat na czas) oraz skrócenie ich cyklu. Prowadzi to do zmniejszenia wielkości zapasów i potrzebnej powierzchni magazynowej, a także przyspieszonego obrotu środków obrotowych [1]. EDI zapewnia niezawodny i szybki przepływ informacji z partnerami handlowymi firmy.

Zastosowanie EDI umożliwia integrację działalności firm w ramach całego łańcucha logistycznego. Mogą one mieć dostęp do danych o wspólnych zapasach i planować ich właściwy poziom, zgodnie z bieżącymi zamówieniami klientów [1]. Firmy korzystające z EDI są w stanie szybciej odpowiadać na zmiany w modzie i potrzebach klientów, co ułatwia im zwiększenie swojego udziału w rynku [4].

Znaczny spadek kosztów dystrybucji umożliwiają zautomatyzowane magazyny [8], w których proces manipulacji towarami znajduje się pod kontrolą

centralnego komputera. Komputer ten kieruje pracą podnośników i pojazdów transportowych, które stosując kod paskowy wybierają i układają towary na półkach, przenoszą je do pomieszczeń załadunkowych i kierują do działu ekspedycji. W takich magazynach udało się zmniejszyć liczbę wypadków przy pracy, koszty robocizny oraz udoskonalić system kontroli zapasów.

Zastosowanie komputerów przyspiesza dostawę towarów do klienta [11]. Komputer w krótkim czasie wydaje polecenie wysłania towaru, wystawia rachunek dla klienta, uzupełnia dane o stanie magazynu, a także wysyła dane o zapotrzebowaniu na nowe produkty.

Umieszczenie na towarach ujednoliconych kodów paskowych, a w hurtowniach i sklepach ich czytników oraz terminali komputerowych, umożliwia producentom sprecyzowanie, co i na kiedy produkować oraz ułatwia kierowanie procesem dostaw.

Przymocowanie do towarów odpowiednich etykiet redukuje koszty magazynowania i przetwarzania danych, umożliwia ograniczenie potrzebnej powierzchni magazynowej oraz dostawy w systemie JIT. Komputerowy system zamawiania towarów pozwala na bezpośredni kontakt z producentami i prowadzi do ograniczenia liczby pośredników handlowych w kanale dystrybucji.

Rosnąca popularność produkcji w systemie JIT [2,3] zapowiada zmiany w zakresie dostaw i gospodarki zapasami. W systemie tym produkcja odbywa się na zamówienie. Kluczową rolę odgrywają w nim klienci, ponieważ produkcja i odnawianie zapasów odbywa się w odpowiedzi na napływające zamówienia. W tym systemie przedsiębiorstwo produkuje to, co się aktualnie sprzedaje i cała logistyka rynkowa jest podporządkowana realizacji tego celu. Aby odnieść pełne korzyści z zastosowania JIT, firma musi otrzymywać częste, niezawodne oraz wysokiej jakości dostawy towarów, w małych partiach. Wówczas wzrastająca ilość informacji przepływająca pomiędzy partnerami handlowymi (dostawca, przewoźnik, banki, producent, klient) musi być przesyłana szybko oraz efektywnie. Aktualnie staje się to coraz bardziej realne dzięki rozwojowi sieci komputerowych i telekomunikacji. Japończycy sugerują rozwój systemu JIT na cały łańcuch logistyczny, obejmujący również dostawców i dystrybutorów produktów [2]. Wdrożenie z sukcesem systemu JIT w obrębie całego łańcucha logistycznego wymaga niezawodnej komunikacji z partnerami i pośrednikami handlowymi. EDI ułatwia realizację tego celu.

Ponadto zastosowanie EDI zmniejsza wielokrotnie czas spędzany na pracę papierkową, związaną z zaopatrzeniem i zbytem. Konsekwencją tego jest ograniczenie liczby personelu realizującego te funkcje oraz poświęcanie zaoszczędzonego przez nich czasu na szukanie możliwości zmniejszenia kosztów i poprawy jakości dostaw. EDI [5, 6] przynosi obniżkę kosztów transportu i pracy biurowej, ułat-

wia integrację i pełni rolę pośrednika pomiędzy producentem, dystrybutorem i klientem. Może być również stosowana do transmisji cen, informacji o wadliwych produktach oraz usługach.

Stosowanie nowoczesnych TI w obszarze logistyki okazuje się skutecznym narzędziem marketingowym. Wówczas firmy starają się przyciągnąć dodatkowych klientów, oferując im lepsze usługi bądź niższe ceny, dzięki udoskonaleniom i obniżce kosztów w zakresie dystrybucji.

## Systemy i technologie informacyjne stosowane w logistyce rynkowej

**S**tragiczne podejście do określania potrzeb i możliwości rozwoju systemów informacyjnych w zakresie dystrybucji uwzględnia powiązania firmy z jej otoczeniem tj. z dostawcami, klientami i konkurentami na rynku [4, 10].

Do określania potrzeb informacyjnych w obszarze logistyki można zastosować metodę łańcucha powiązań informacyjnych uczestników rynku [4, 10]. Łańcuch ten przedstawia powiązania informacyjne pomiędzy dostawcami bezpośrednimi, dystrybutorami zaopatrzeniowymi, firmami (produkcyjnymi, usługowymi), dystrybutorami docelowymi oraz klientami (rys. 1).

Uczestnicy łańcucha powiązań informacyjnych biorą udział w tworzeniu i podziale dochodu netto [4]. W tej sytuacji istniejące na rynku firmy, współpracujące z tymi samymi dostawcami lub klientami, powinny starać się wzmacniać swoją pozycję konkurencyjną w łańcuchu logistycznym.

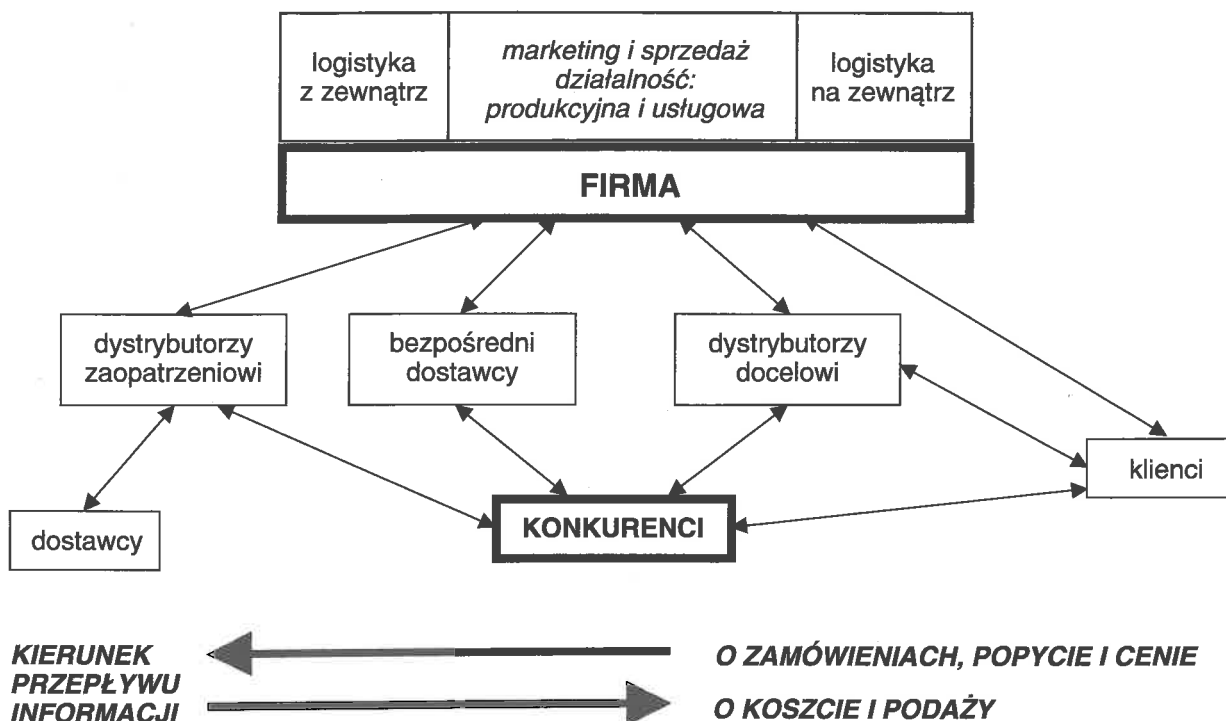
Analiza powiązań informacyjnych uczestników rynku oraz charakterystyka nowoczesnych TI stosowanych w obszarze dystrybucji, są podstawą do opracowania systemów informacyjnych w zakresie logistyki rynkowej.

Obecnie można wyróżnić następujące SI oraz TI, stosowane w obszarze logistyki rynkowej:

■ **Systemowa komputeryzacja dystrybucji.** Hurtownia lekarstw McKessan [8] utrzymuje bezpośrednie połączenie komputerowe z trzydziestoma dwoma producentami lekarstw. Ponadto wprowadziła specjalne programy komputerowe dla aptekarzy przyjmujących zamówienia oraz terminale komputerowe w aptekach, służące do szybkiego zamawiania towaru.

■ **Integracja w systemie sprzedaży.** Wal-Mart [7] wyposażył swoje sklepy w czytniki kodu paskowego. Dzięki temu wiadomo, co i w jakich ilościach kupują w jego sklepach klienci. Informacje o potrzebnych ilościach towarów są kierowane w odpowiednim czasie do dostawców. Wal Mart wymaga od swoich dostawców, aby wysyłane towary miały etykiety, tak by mogły bezpośrednio trafiać na półki sklepowe, co redukuje koszty magazynowania. Dzięki tym rozwiązaniom magazyn w sklepach Wal-Marta zajmuje tylko 10% powierzchni sklepu, a u konkurentów 25%. Konsekwencją komputero-

Rys. 1. Łańcuch powiązań informacyjnych firmy z otoczeniem



Źródło: [4, 10]

wego zamawiania towarów jest tendencja Wal-Marta do bezpośredniego kontaktowania się z producentami towarów, z pominięciem pośredników w ich dostawie.

■ **Komputerowo wspomagane zaopatrzenie i logistyka.** Ministerstwo Obrony USA (MO USA) wdrożyło w 1992 r. [6] program CAALS (Computer Aided Acquisition and Logistics Support – Wspomagane Komputerowo Zabezpieczenie Zaopatrzenia i Logistyki), aby wszystkie informacje mogły być przekazywane za pomocą EDI. Stąd firmy europejskie kooperujące z MO USA, w tym British Aerospace, zostały zobligowane, zgodnie z programem CAALS, do stosowania w swoich transakcjach handlowych EDI. MO USA spodziewa się zaoszczędzić dzięki wykorzystaniu EDI 39 bilionów \$ w latach 1992–96.

■ **Komputerowe sterowanie zapasami.** Granger, jeden z największych dystrybutorów [9] rozwinął własny system prowadzenia i kontroli zapasów, który łączy 188 punktów dystrybucji tej firmy. Każdy z tych punktów może natychmiast odpowiedzieć na pytania, w którym magazynie znajduje się brakujący produkt. Ten system organizacji działalności hurtowni wpłynął na skrócenie czasu oczekiwania klienta na dostawę oraz na znaczny wzrost sprzedaży.

■ **Zautomatyzowanie pracy magazynu.** Nowe magazyny są jednopiętrowe, zautomatyzowane i proces manipulacji towarami znajduje się pod kontrolą centralnego komputera [8]. Komputer odczytuje polecenia i kieruje pracą podnośników i pojazdów transportowych, które stosując kod paskowy

wybijają i układają towary na półkach, a także przenoszą do pomieszczeń załadunkowych.

Kiedy firma Helene Curtis zastąpiła sześć starych magazynów jednym, nowoczesnym, koszty dystrybucji spadły w niej o 40%.

■ **Komputeryzacja pracy administracyjnej.** Firma Hawlett Packard w Niemczech [6] stwierdziła, że uzyskuje znaczne korzyści z zastosowania EDI, oszczędzając 25–40% na czasie realizacji dostaw. Poprzednie błędy umieszczania bądź wykonania zamówień prowadziły do kierowania z powrotem znacznej ilości materiałów do dostawcy. EDI spowodowała zmniejszenie tej ilości o ok. 35–45% oraz obniżkę kosztów transportu i pracy biurowej. Takie zmiany w działalności firmy powodują zmniejszenie liczby personelu zatrudnionego w działach realizujących te funkcje, a także kształtuje jego bardziej zaangażowaną postawę w stosunku do pracy. Podczas stosowania EDI występują błędy tylko w 3–5% faktur, w porównaniu z 30% w okresie pracy czysto papierkowej, kiedy personel poświęcał 80% swojego czasu pracy na odrzucanie faktur z błędami lub na ich poprawianie.

■ **Elektroniczna obsługa zamówień klientów.** General Electric [8] działa na podstawie systemu, który po otrzymaniu zamówienia sprawdza stan konta klienta oraz miejsce składowania danego towaru. Komputer wydaje polecenia wysłania towaru, wystawia rachunek dla klienta, uzupełnia dane o stanie magazynu, wysyła dane o zapotrzebowaniu na nowe produkty oraz odsyła informacje o realizacji zamówienia klienta z powrotem do przedstawici-

ciela firmy. Te wszystkie czynności realizowane są w czasie krótszym niż 15 sekund.

■ **Dostawy w systemie JIT.** Firma odnosi korzyści z zastosowania systemu JIT [2], jeśli otrzymuje częste oraz niezawodne, o wysokiej jakości dostawy materiałów i części, w małych seriach i dokładnej ilości. Wówczas wzrastająca ilość informacji przepływająca pomiędzy partnerami handlowymi musi być przesyłana efektywnie.

Ford zbudował własną sieć Fordnet [2] i zaopatrzył swoich dostawców w jednakowe oprogramowanie dla komputerów IBM PC. Firma ta wprowadziła swoją sieć w Wielkiej Brytanii, Niemczech oraz Hiszpanii. Istniejący poprzednio w firmie jednogodniowy harmonogram dostaw został rozszerzony do 6 miesięcy i przystosowany do obsługi EDI wraz z elektronicznym transferem funduszy. W tej sytuacji dostawy do przedsiębiorstw Forda są realizowane bez użycia papieru cztery razy w ciągu dnia.

■ **Integracja łańcucha logistycznego.** Zastosowanie EDI umożliwia integrację systemu informacji w obszarze powiązań z dostawcami i klientami. Firma Rover Group w Wielkiej Brytanii [6] przesyła i otrzymuje za pomocą EDI zamówienia na dostawy, raporty o stanie zapasów w magazynach i hurtowniach oraz zmianie stanu zapasów, potwierdzenia otrzymania dostaw, zamówienia od klientów i informacje o ich realizacji. W swoich transakcjach handlowych z dostawcami i klientami korzysta z elektronicznego obrotu bezgotówkowego za pośrednictwem banku. Rover Group osiągnął dzięki EDI zmniejszenie powierzchni centrum dystrybucyjnego o ok. 60% oraz powierzchni magazynowej o ok. 90%.

■ **Dostawy na zamówienie klienta.** Zastosowanie EDI umożliwia handlowcom przekazywanie informacji o uwagach i życzeniach klientów bezpośrednio producentom oraz realizację produkcji i odnawianie zapasów w odpowiedzi na napływające zamówienia.

W systemie JIT [2] kluczową rolę odgrywają klienci. Produkcja i odnawianie zapasów odbywa się w nim w miarę napływu zamówień. Wdrożenie tego systemu z sukcesem wymaga niezawodnej komunikacji firmy z jej handlowymi partnerami. EDI posiada możliwości zapewnienia efektywnego kanału komunikacyjnego pomiędzy nimi [6].

## Statystyka Zbiór zadań

Praca zbiorowa pod redakcją  
Heleny Kossyk-Rokickiej

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997

## Podsumowanie

Właściwe inwestycje w rozwój SI oraz TI w obszarze logistyki rynkowej przynoszą obecnie firmie wzrost jej pozycji konkurencyjnej i znaczne oszczędności kosztów jej działalności na rynku [6, 10, 11].

Firmy korzystające z najnowszych rozwiązań w zakresie SI oraz TI są w stanie szybciej odpowiadać na zmiany w modzie i potrzebach klientów. Ułatwia im to zwiększenie udziału w rynku, poszukiwanie nowych rynków zbytu oraz sposobów robienia biznesu.

Małgorzata Dolińska

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ANVARI M., *Electronic Data Interchange and Inventories*, „International Journal of Production Economics”, No. 26, 1992, pp. 135–143.
- [2] CADARET R.J., „JIT and EDI”, *EDI World*, Vol. 1, No. 6, USA, 1991, pp. 21–30.
- [3] DOLIŃSKA M., *EDI – klucz do nowoczesnego biznesu*, „Przeгляд Organizacji”, nr 10, 1994.
- [4] EDWARDS CH., *The Essence of Information Systems*, Prentice Hall International (UK) Ltd, 1991.
- [5] EMMELHANZ M.A., *Electronic Data Interchange. A Total Management Guide*, Van Nostrand Reinhold, New York, USA, 1992.
- [6] HARTLEY J., MORTIMER J., *EDI – the route to lean production. The management guide to successful implementation*, Industrial Newsletters Ltd., Dunstable Beds, UK, 1993.
- [7] KOSELKA P., *Distribution Revolution*, Forbes, 25 maj, 1992.
- [8] KOTLER P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Prentice Hall International Inc., Gebethner & Ska, 1994.
- [9] KOTLER P., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., *Principles of Marketing*, Prentice Hall Europe, 1996.
- [10] PORTER M.E., *How Information Gives You Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, July–August 1985.
- [11] SENKER J., SENKER P., *Gaining Competitive Advantage from Information Technology*, „Journal of General Management”, Vol. 17, No. 3, Spring 1992.

Autorka – dr inż. jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

Książka umożliwia zrozumienie istoty metod statystycznych oraz ich stosowanie w praktyce. W treści zadań nawiązano do zjawisk społeczno-ekonomicznych występujących we współczesnym świecie. W większości rozdziałów zamieszczono przykłady rozwiązań oraz zanalizowano uzyskane wyniki. Na końcu przedstawiono rozwiązania zadań oraz, niezbędne do obliczeń, tablice statystyczne.

Dodatkową zaletą zbioru jest zaprezentowanie i omówienie wydruków uzyskanych za pomocą popularnych pakietów komputerowych: STATGRAPHICS, SPSS I SAS. Zakres tematyczny książki jest dostosowany do podręcznika Janiny Józwiak i Jarosława Podgórskiego *Statystyka od podstaw*. Mogą z niej jednak z powodzeniem korzystać również osoby posługujące się innymi opracowaniami.

*Wanda Kopertyńska*

## Systemy motywowania płacowego w centrach odpowiedzialności

Studia literaturowe, badania i doświadczenia własne wskazują, że znaczna liczba przedsiębiorstw jest na etapie wprowadzania bądź przygotowań do wdrożenia kontrolingu. Wprowadzenie kontrolingu, a w jego ramach centrów odpowiedzialności, zwanych również centrami gospodarczymi, wymaga dokonania wielu usprawnień i zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dotyczy to również stworzenia motywacji płacowej do racjonalnego (efektywnego) działania. W związku z tym powstaje pytanie – jaki system motywacji płacowej stworzyć na potrzeby wdrażania centrów odpowiedzialności, aby umiejętnie rozbudzić motywację pracowników?

Prace projektowo-wdrożeniowe prowadzone w przedsiębiorstwach, w których centra odpowiedzialności już funkcjonują, wskazują, że tworzenie systemu motywacyjnego odbywało się etapami. Etap pierwszy dotyczył zmian zasad/systemów wynagradzania w ogóle. Potrzeba tych zmian wynikała z faktu, że systemy te nie odpowiadały na nowe wyzwania, gdyż straciły skuteczność jako narzędzie motywowania. Było to za sprawą dużej liczby składników wynagradzania, regulaminowych premii należnych bez względu na osiągnięte wyniki, nieodpowiednich relacji płacowych. Przebudowa tych systemów szła w kierunku zwiększania ich motywacyjności i efektywności. Płace stanowią element dochodu pracownika a zarazem są podstawowym składnikiem kosztów pracy. Zatem przy tworzeniu rozwiązań płacowych należy troszczyć się o „zwrot” tych kosztów poprzez uzyskiwane efekty. Aby zwrot ten był zagwarantowany, środki na wynagrodzenia należy wydać efektywnie, co oznacza, że „każda złotówka wydatkowana na płace ma się zwrócić w postaci efektów w większej wysokości niż 1 złoty”, a to jest możliwe wówczas, gdy płaca jest wynagrodzeniem za pracę, a nie za bycie w pracy. Aby natomiast przywrócić motywacyjność rozwiązaniom płacowym, należało uściślić związek płacy z pracą.

W szczególności zmiany systemów wynagradzania polegały między innymi na:

- zmianie wewnętrznej struktury wynagrodzenia, poprzez eliminację składników wynagrodzenia, które nie mają związku z wykonywaną pracą. Stanowią natomiast świadczenia związane z pracą, należne bez względu na rodzaj realizowanej pracy i wyniki osiągnięte w pracy; należą do nich między innymi: dodatek stażowy, deputat węglowy,
- zmianie zasad kształtowania niektórych składników wynagrodzenia i wykorzystywania w tym celu odpowiednich narzędzi, takich jak wartościowanie pracy i system ocen wyników pracy,
- likwidację akordowej formy płac – stosowanie tej formy płac gwarantowało osiągnięcie określonej wielkości produkcji, często o stosunkowo niskiej jakości i nieracjonalnym

zużyciu surowców, materiałów, narzędzi a tym samym zwiększonych kosztach. Jednocześnie stosowanie tej formy powodowało znaczne zniekształcenie relacji płacowych. Było to głównie za sprawą braku norm technicznie uzasadnionych. Forma ta w większości firm zastępowana była dniówką zadaniową.

Zmiana zasad wynagradzania spowodowała, że w systemie płacowym występowały jedynie składniki, które mają związek z wykonywaną pracą, tj. płaca zasadnicza i premia bądź nagroda oraz składniki gwarantowane kodeksem pracy. Poziom płac zasadniczych ustalano na podstawie wyceny (wartościowania) pracy, co zapewniało odpowiednie relacje płacowe między poszczególnymi stanowiskami pracy.

Po zmianie zasad/systemów wynagradzania następował kolejny etap prac, w którym koncentrowano się na wybrze najbardziej odpowiedniego systemu motywacji płacowej na potrzeby tworzonych centrów odpowiedzialności. Doświadczenia przedsiębiorstw wskazują, że systemy te różniły się i można je pogrupować następująco:

- systemy motywowania płacowego oparte na znacznie zróżnicowanych stawkach wynagrodzenia zasadniczego w zależności od wyników osiągniętych przez poszczególne centra,
- systemy motywowania płacowego oparte głównie na powiązaniu ruchomej części wynagrodzenia (premi) z wynikami centrów,
- systemy motywowania płacowego oparte na kontraktach.

Systemy motywowania płacowego oparte na znacznie zróżnicowanych stawkach wynagrodzenia zasadniczego zastosowano w nielicznych przedsiębiorstwach. W szczególności rozwiązania to polegało na tym, że po przeprowadzeniu wartościowania pracy, wyniki wyceny ujmowano w określone kategorie zaszeregowania. Dla każdej kategorii określano w tabeli płac stawki wynagrodzenia zasadniczego. Stawki te ujmowano w trzech poziomach: poziom A, B i C. Poziomy te różniły się wysokością wynagrodzenia zasadniczego, co uzyskiwano poprzez zastosowanie różnej wartości punktu. Przy czym zróżnicowanie to było mniejsze lub większe (w zależności od firmy). Poszczególne centra korzystały z tabeli A, B lub C. Według tabeli A o najwyższym poziomie płac zasadniczych kształtowano wynagrodzenia w tych centrach, których wyniki w znaczący sposób kształtowały wyniki przedsiębiorstwa/spółki. Stosowanie takiego rozwiązania ma tę mocną stronę, że wysoka płaca zasadnicza integruje pracownika z danym centrum, ogranicza odpływ bardzo dobrych fachowców i motywuje ich do efektywnej pracy.

Znacznie częściej stosowanymi systemami motywowania płacowego są systemy oparte na wiązaniu ruchomej

części wynagrodzenia (premi) z wynikami poszczególnych centrów gospodarczych. To z kolei wymagało:

- wypracowania systemu ocen wyników pracy poszczególnych centrów; w praktyce odbywało to się najczęściej poprzez wypracowanie zintegrowanego systemu ocen w przedsiębiorstwie/spółce – najpierw sformułowano globalne kryteria oceny a następnie dokonywano dezagregacji tych kryteriów w kryteria cząstkowe oraz wiązano je z poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi i odpowiadającymi im centrami gospodarczymi (kryteria te miały charakter ilościowy i jakościowy i były dosyć znacznie zróżnicowane w poszczególnych przedsiębiorstwach, chociaż występowały też pewne podobieństwa);
- opracowanie zasad powiązania wyników ocen z kształtowaniem środków na premię (ruchomą część wynagrodzenia);
- wypracowanie szczegółowych regulaminów podziału ruchomej części wynagrodzenia (premi) w ramach poszczególnych centrów.

Wypracowanie kryteriów oraz zasad oceniania miało dać odpowiedź pracownikom centrum, jak będą oceniane wyniki pracy ich komórki oraz jakie korzyści finansowe są z tym związane. Natomiast szczegółowe regulaminy określały zasady podziału tych korzyści między poszczególne jednostki, zespoły/grupy pracownicze i poszczególnych pracowników.

W zakresie tworzenia środków na ruchomą część wynagrodzenia w centrum zysku przyjmowano formułę udziałową bądź przyrostową. Przy zastosowaniu formuły udziałowej wysokość środków na ruchomą część wynagrodzenia ustalana była wskaźnikiem w stosunku do zysku osiągniętego przez centrum. Praktyka przedsiębiorstw dowodzi, że stosowano zróżnicowane wskaźniki. Potrzeba taka wynikała bądź z odmiennych warunków osiągania wyniku przez poszczególne centra; jak również możliwości osiągania różnych wyników w poszczególnych okresach roku, np. ze względu na sezonowość sprzedaży. Wysokość wskaźników ustalana była najczęściej poprzez negocjacje kierownika centrum z zarządem spółki.

Przyjmując formułę przyrostową zakładano nieznaczne zróżnicowane zasady kształtowania środków na ruchomą część wynagrodzenia. W szczegółach rozwiązanie to polegało na tym, że ustalano poziom wyniku, jaki ma osiągnąć centrum w danym okresie i jednocześnie określano wysokość funduszu ruchomej części wynagrodzenia. Wysokość ta mogła ulec zwiększeniu (przyrostowi) w sytuacji osiągnięcia przez centrum, wyniku wyższego niż zakładano.

Odmiennie rozwiązania przyjmowano dla centrów kosztów, którymi z reguły były wydziały produkcyjne, pomocnicze, komórki administracyjno-biurowe. Dla wydziałów produkcyjnych określano zadania rzeczowe (wielkość produkcji), jakościowe (dopuszczalny poziom braków), poziom kosztów oraz wyznaczano bazowy poziom ruchomej części wynagrodzenia należny za realizację zadań i utrzymanie na założonym poziomie kosztów. Jednocześnie określano zasady zwiększania/zmniejszania tego funduszu w przypadku obniżenia/zwiększenia poziomu kosztów, jak również niezrealizowania zadań rzeczowych i jakościowych. Komórkom administracyjno-biurowym wyznaczano bazowe fundusze ruchomej części wynagrodzenia, których wysokość uzależniona była od rangi danej komórki, to jest jej wpływu na wyniki przedsiębiorstwa/spółki. Jednocześnie

dla komórek tych wypracowano kryteria oceny ich pracy, którymi z reguły były:

- stopień realizacji zadań przedmiotowych przypisanych do realizacji danej komórce, a wynikających z regulaminu organizacyjnego,
- terminowość realizacji zadań,
- jakość wyników pracy kierowanej komórki organizacyjnej,
- utrzymanie się w granicach wyznaczonego budżetu.

Wynik oceny pracy komórki stanowił podstawę przyznania komórce funduszu premiowego w pełnej/zmniejszonej wysokości, jak również jest podstawą nieprzyznania tego funduszu w przypadku negatywnej oceny pracy komórki.

Formą motywowania płacowego, która zaczyna się rozвивać i która stosowana jest głównie w odniesieniu do kierowników centrów odpowiedzialności, jest forma kontraktów. Jak pisze B. Haus, S. Nowosielski<sup>1)</sup> potrzeba zwiększenia motywacji i roli poszczególnych kierowników zakładów (wydziałów) oraz odpowiednich służb, potencjalnych centrów kosztów lub zysku – wymaga wprowadzenia wewnętrznych kontraktów menedżerskich. Zawarcie kontraktu oznacza powstanie dwustronnych zobowiązań partnerów – przyjmujący zlecenie uzyskuje znaczne uprawnienia, otrzymuje ściśle określone obowiązki i bierze na siebie odpowiedzialność. Jak piszą dalej autorzy, wskazane jest równoczesne wprowadzanie kontraktów menedżerskich z wprowadzeniem centrów kosztów i zysku.

Jak dowodzi praktyka przedsiębiorstw, które takie centra już wprowadziły i zastosowały umowy kontraktowe, problem motywacji płacowej rozwiązywano u nich w dwojaki sposób. Rozwiązanie pierwsze polegało na ustaleniu w umowie całkowitego wynagrodzenia kierownika, relatywnie wysokiego w stosunku do wynagrodzeń pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych (w danym centrum). Jednocześnie określono syntetyczne zadania, z których centrum będzie rozliczane. Pozytywna ocena jest podstawą przedłużenia umowy, negatywna powoduje zerwanie kontraktu. Doświadczenia praktyczne wskazują, że rozwiązania takie stosowano głównie w odniesieniu do kierowników osiągających (wcześniej) bardzo dobre wyniki.

Częściej spotykanym rozwiązaniem jest wiązanie premii z wynikami osiąganymi przez dane centrum. Przy czym stosowano zasadę, że udział części stałej i ruchomej (premi) w łącznym wynagrodzeniu kierownika wynosił z reguły 50% : 50%. Relacje te mogły ulec zmianie w sytuacji, gdy centrum osiągnęło bardzo dobre wyniki (wzrost zysku, obniżenie poziomu kosztów), co automatycznie powodowało wzrost premii kierownika.

Przedstawione rozwiązania na pewno nie wyczerpują wszystkich możliwości w zakresie tworzenia motywacji płacowej. Stanowią natomiast pierwsze doświadczenia, które z pewnością będą weryfikowane i doskonalone.

*Wanda Kopertyńska*

<sup>1)</sup> B. HAUS, S. NOWOSIELSKI, *Kontroling a kontrakty menedżerskie w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 12/1995 r.

*Stanisław Ragowski*

## Specjalne ustawy okołocelne – więcej korzyści niż strat

Zaledwie 20 listopada 1997 r. Sejm przyjął cztery ustawy o procedurach ochronnych przed nadmiernym przywozem towarów na polski obszar celny i dumpingiem, a już słychać głosy sceptyków – po co nam to było.

Otóż było to niezbędne, gdyż brak ustaw towarzyszących blokował wejście w życie nowego kodeksu celnego. Ponadto zawarte w nich przepisy są zbieżne z prawodawstwem celnym Unii Europejskiej. Tym samym zakończono proces dostosowania polskiego prawa celnego do wymogów UE.

Podjęcie ustaw było też wskazane w świetle występujących uprzednio niekorzystnych zjawisk w postaci zalewu naszego obszaru celnego towarami, na które Unia Europejska na swoim obszarze wprowadzała bariery ochronne.

Budzi niepokój „troska”, że jest to forma interwencjonizmu, protekcjonizmu państwa, urzędniczej uznaniowości itp., niespójna z polityką światową w tym zakresie. Tylko że głoszący te poglądy nie starają się pamiętać o tym, że potęgą gospodarczą przodujących krajów Europy i reszty świata wzięła się po części z umiejętnego i skutecznego stosowania ochrony swojego rynku, a przecież nie odbiło się to tam niekorzystnie na konkurencyjności przedsiębiorstw i wyrobów. Ponadto wydaje się, że przynajmniej zastanowienia wymaga fakt, że kraje te, mimo konkurencyjności swoich gospodarek, nadal uznają za stosowne bronić się przed dumpingiem i nadmiernym przywozem. Czy w takim razie Polska, budująca dopiero zręby konkurencyjności swojej gospodarki, powinna z ogólnie przyjętych mechanizmów zrezygnować? W imię czego?

Przekonanie, że podjęte ustawy ograniczają presję zagranicznych przedsiębiorstw na zmiany w zakresie konkurencyjności w polskich firmach, jest bardzo wąskie i niebezpieczne dla rozwoju polskiej gospodarki. Mam nadzieję, że nie będzie powrotu działań tolerujących dumping, nieuczciwą konkurencję, przy jednoczesnym przedstawianiu szerokiej opinii publicznej wynikających z tych zachowań skutków jako nieuniknionych przy takim zasięgu transformacji gospodarczej. Przy tego typu argumentacji bagatelizuje się skalę strat wymiernych i niewymiernych dla Skarbu Państwa oraz krajowych producentów wyrobów podobnych czy identycznych do sprowadzonych na polski obszar celny. Działo się tak dotychczas z uwagi na niedocenianie przez 7 ostatnich lat (w szczególności przez urzędy dawniejszego Ministerstwa Współpracy z Zagranicą i Ministerstwa Finansów) wagi problemu, jakim jest właściwe przygotowanie polskiej gospodarki do zamierzonego wejścia w niedalekiej przyszłości do Unii Europejskiej, a z drugiej strony – straty dla budżetu państwa.

Być może wyręczenie przez Urząd Ochrony Państwa agend wspomnianych ministerstw przy wykryciu jednej z większych afer gospodarczych dotyczącej przemytu tekstyliów z Azji trwającego nieprzerwanie od 1990 roku, której „efektem” mogą być straty Skarbu Państwa rzędu nawet 1 mld dolarów rocznie<sup>1)</sup>, uświadomi wreszcie skalę szkód powodowanych w polskim przemyśle tekstylnym (te same problemy dotyczą również innych branż). Straty w przemyśle sprowadzają się do drastycznego obniżenia rentowności, a w konsekwencji – do uniemożliwienia pożądanego odtwarzania majątku, który wymagał i wymaga nadal ogromnych nakładów, które mogły być przez przemysł tekstylny i inne wypracowane w znacznie większym stopniu we własnym zakresie i służyć poprawie ich konkurencyjności.

Zajęcie się przez UOP sprawą nielegalnego importu tekstyliów świadczy o tym, że przestępstwo godzi w podstawy ekonomiczne państwa. Zestawienie szacowanej kwoty strat z coroczną luką budżetową jest niezwykle ciekawe i pouczające co do sposobu gospodarowania państwem, w szczególności w zakresie wykorzystania możliwości wzrostu PKB, powiększenia dochodów budżetu, zmniejszenia ujemnego salda w handlu zagranicznym, utraczonych możliwości szybszego spadku inflacji itp. oraz ostatnich rozważań w kwestii przegrzania gospodarki, a przecież ujawniono na razie tylko fragment afery.

Opracowania polskich przedsiębiorstw oraz Polskiej Izby Przemysłu Tekstylnego, Polskiej Izby Przemysłu Skórzanego od początku lat dziewięćdziesiątych sygnalizują zagrożenia ze strony nieuczciwej konkurencji oraz wskazują na ich skutki. Nie znalazły one zrozumienia, bowiem uważano, że tylko presja zagranicznych rywali, reprezentujących ich agend i pośredników w kraju wymusi konkurencję polskich firm. Przy czym nie miało znaczenia dotychczas, czy owa presja wywierana była w sposób uczciwy, czy też niezgodny z prawem.

Jestem przekonany, że rozmiar afery tkaninowej i szacunek strat wyrządzonych gospodarce oraz Skarbowi Państwa wpłyną na kształtowanie otwartości polskiej gospodarki w sposób mniej jej szkodzący w przyszłości. Może choć po szkodzi okazemy się mądrzejsi, mając na uwadze dobro państwa i jego obywateli poprzez szukanie źródeł przychodów, a nie przez zwiększanie kosztów społecznych.

Należy zauważyć, że mimo niekorzystnej sytuacji polski przemysł tekstylny stara się bronić; wskazują na to choćby wyniki ekonomiczne. Mogłyby być one o wiele lepsze, gdyby luka technologiczna mogła być szybciej niwelowana. Większe byłyby też przychody Skarbu Państwa będące pochodną wzrostu sprzedaży rodzimego przemysłu przy jednoczesnym wzroście wpływów od towarów wprowadzonych na polski obszar celny.

Szansa rozwoju przemysłu tekstylnego i innych, których nieuczciwa konkurencja szczególnie głęboko dotyka, powinna wzrosnąć w przyszłości m.in. w efekcie konsekwentnego uzupełnienia wspomnianych ustaw aktami wykonawczymi i skutecznego egzekwowania zawartych w nich przepisów – w szczególności przez ministra gospodarki oraz w trosce o dochody Skarbu Państwa przez urzędy podległe ministrowi finansów<sup>2)</sup>. Wiele będzie zależało od samych przedsiębiorstw, bowiem ich skuteczność w egzekucji procedur ochronnych a także obrony przez założonymi postępowaniami przez inne kraje będzie pozostawała w prostym związku z głębokością współpracy między nimi, ze skalą zainteresowania problemem. Wspólna ich reprezentacja będzie mieć znacznie większe szanse w wykorzystaniu tych procedur. Jednak nawet już działające ich wspólnoty, jak np. wyżej wymienione izby, nie są na tyle zwarte, co znacznie osłabia siłę ich argumentacji.

Nie skoordynowana walka przedsiębiorstw tekstylnych Unii Europejskiej z podobnie jak u nas nieuczciwą konkurencją azjatycką doprowadziła również do ogromnych strat. Dopiero po powołaniu wspólnoty „Euratex”, od końca 1994 r., przedsiębiorstwa te stanowią dzisiaj dostateczną przeciwwagę dla wykorzystujących bezwzględnie każdy przejaw słabości azjatyckich tygrysów.

Niektórzy spośród przeciwników ww. ustaw twierdzą, że wysiłek rządu powinien się skoncentrować na liberali-



*Jerzy Węclawski*

## Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997

W serii „Przedsiębiorczość”, którą wydaje pod patronatem Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości Wydawnictwo Naukowe PWN, ukazała się w roku 1997 książka profesora Jerzego Węclawskiego pt. *Venture Capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*. To bardzo wartościowa publikacja, porównywalna swoim poziomem z takimi fundamentalnymi pracami jak *Venture Capital at the Crossroads* wybitnych autorów amerykańskich Williama Bygrave'a i Jeffreya Timmons'a (1992, Harvard Business School Press) czy *Investing for the Future* autorstwa Brytyjczyków Stevena Abbotta i Michaela Haya (1994, Pitman Press). O ile jednak cytowani autorzy anglosascy, stanowiący uznane autorytety w dziedzinie *venture capital*, referują i komentują długoletnie doświadczenia najbardziej na świecie przedsiębiorczych społeczeństw, które wygenerowały zespół oryginalnych instrumentów finansowych, bez których trudno jest dzisiaj myśleć o tworzeniu na wielką skalę nowych wartości ekonomicznych i nowych miejsc pracy, o tyle profesor Węclawski w swoim wyjątkowo jasnym i zrozumiałym wykładzie kładzie nacisk na analizę powodów, dla których instytucja *venture capital* znajduje się jeszcze w Polsce na etapie raczkowania. A robi to przy tym naprawdę przekonująco i znakomicie.

*Venture capital* jest wyjątkowo skomplikowanym zespołem instrumentów finansowych służących pomnażaniu kapitału poprzez inwestowanie go w przedsięwzięcia i przedsiębiorstwa rokujące sukces rynkowy. Jako bardzo specyficzny typ instytucji (o długim, chociaż ograniczonym okresie funkcjonowania) *venture capital* posiada wyjątkowo złożony krąg interesariuszy i z czysto narzędziowego punktu widzenia wymaga od swoich organizatorów wyjątkowo zróżnicowanych umiejętności funkcjonalnych. Również poświęcony *venture capital* wykład wymaga uwzględnienia, jeśli już nie przeanalizowania, wyjątkowo szerokiego tła ekonomicznego, prawnego i społecznego. Ta analiza przeprowadzona jest w książce w rzetelny a zara-

zem zaskakująco prosty sposób. Godny podkreślenia jest przy tym fakt, iż autor koncentruje się na doświadczeniach niemieckich. Republika Federalna Niemiec nie jest krajem, w którym zrodził się *venture capital*. Jego rola w rozwoju przedsiębiorczości jest tam jeszcze niewspółmiernie mniejsza niż w Stanach Zjednoczonych czy w Wielkiej Brytanii. Jest to jednak kraj stosunkowo najbliższy Polsce pod względem instytucjonalizacji rynku finansowego i kapitałowego. Również doświadczenia *venture capital* w nowych krajach związkowych mogą być bardzo przydatne dla rodzimych i zagranicznych funduszy *venture capital* podejmujących działalność w postkomunistycznej Polsce.

*Venture capital* stanowi zapewne najbardziej dynamiczny mechanizm „popychania” małych i średnich firm w stronę przedsiębiorczości. Na dłuższą metę trudno sobie wyobrazić innowacyjność i przedsiębiorczość bez rozbudowanych instytucji *venture capital*. Książka profesora Węclawskiego nie pozostawia tu żadnych wątpliwości. Tłumaczy, dlaczego tak właśnie jest i jak to się w praktyce dzieje. Jest to więc książka o ciągle jeszcze obcych doświadczeniach i o polskim *small businessie*, któremu trudno jest jeszcze przekształcać się w prawdziwą przedsiębiorczość. Końcowy rozdział książki poświęcony jest jednak pierwszym polskim doświadczeniom. Nie ma ich wiele, ale fakt, że już są, napawa optymizmem. Tym bardziej iż stanowią już obiekt zainteresowania innych niż profesor Węclawski badaczy. Ciekawym zbiegiem okoliczności, w styczniu 1998 roku odbędzie się na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego obrona rozprawy doktorskiej Charlesa Sowe'a. Przygotowana pod moim kierunkiem rozprawa poświęcona jest implikacjom obecności zagranicznych instytucji finansowych dla polskiej przedsiębiorczości. Istotną część pracy stanowi analiza zagranicznych funduszy *venture capital*. Wnioski formułowane przez doktoranta są podobne do zaprezentowanych w książce profesora Jerzego Węclawskiego.

*Prof. Stefan Kwiatkowski*

*Dokończenie ze str. 41*

zacji dostępu do rynków krajowych. Taka teza świadczy o nieznanym realiom na polskim obszarze cełnym i braku chęci poznania ich skutków. Przecież m.in. rezygnacja z należnych państwu przychodów powiększa lukę budżetową, zwiększa koszty społeczne transformacji, skazuje nas na „wieczne” kłopoty ze zbilansowaniem budżetu państwa.

W jednym z artykułów<sup>3)</sup> spotkałem się z tezą, że ustawy stwarzają dodatkowe możliwości łapówkarstwa i korupcji. Sądzę, że to właśnie tolerancja nieuczciwej konkurencji, brak jej zdecydowanego przeciwdziałania, prowadzą do pojawienia się i utrzymywania tych niekorzystnych zjawisk.

Jestem przekonany, że koszty wprowadzenia w życie przyjętych procedur ochronnych będą znikome w stosunku do dotychczasowych strat a także, i co ważniejsze, w odniesieniu do przyszłych wpływów do budżetu państwa i gospodarki, w tym wobec faktu podniesienia jej konkurencyjności.

*Stanisław Ragowski*

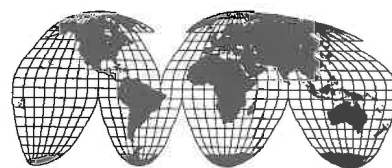
### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> *Nielegalne tekstylia* – „Gazeta Wyborcza” z 18 listopada 1997 r.
- <sup>2)</sup> J. SÓLSKA, *Podwójny ścieg*, „Polityka” nr 48 z 29 listopada 1997 r.
- <sup>3)</sup> B. KAMIŃSKI, *Więcej strat niż korzyści*, „Rzeczpospolita” nr 271 z 21–23 listopada 1997 r.

Autor jest dyrektorem Zachodniej Izby Gospodarczej w Gorzowie Wlkp., prezesem ZO TNOiK i wykładowcą Punktu Konsultacyjnego Uniwersytetu Szczecińskiego w Gorzowie Wlkp.



## PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„L'Expansion”

# Czego francuscy przedsiębiorcy uczą się za Atlantykiem

**Inwestując w Ameryce, francuskie przedsiębiorstwa zmuszone są zmienić sposób zarządzania. Za Atlantykiem liczy się przede wszystkim szacunek dla klientów i akcjonariuszy, obowiązuje odpowiedzialność zbiorowa... Tak więc, gdy Francuz kupuje przedsiębiorstwo amerykańskie, następuje starcie dwóch różnych, tak odmiennych kultur.**

Pascale-Marie Deschamps, *Ce qu'un patron français apprend au-delà de l'Atlantique*, „L'Expansion”, 23 X-6 XI 1997.

„Podczas narady, na której omawiany jest problem spadku sprzedaży danego produktu, Amerykanin powie: »Zwolnić odpowiedzialnego za ten produkt«, a Francuz: »Zmienić produkt«. Dążenie Francuzów do poznania wszelkich szczegółów jest wręcz niedorzeczne. Nie znoszą oni sytuacji, kiedy zatrudnia się nowego współpracownika, nie daj Boże bardziej kompetentnego...” Słowa te, komentujące francuskie podejście do rynku i sposób zarządzania zasobami ludzkimi, odzwierciedlają trudności przemysłowców amerykańskich, zmuszonych – poprzez fuzje – do współpracy z Francuzami. W Stanach Zjednoczonych jest to coraz częściej występujące zjawisko (patrz grafik).

Po niepowodzeniach w latach 70. nastąpił okres udanych fuzji, zapoczątkowany przez zakup firmy J & L Steel. „Wtedy Francuzi zupełnie nie rozumieli specyfiki

rynku amerykańskiego” – tłumaczy jeden z francuskich przedsiębiorców. Zjawisko to potwierdziły badania przeprowadzone w tym roku przez Mercer Management Consulting: na 300 dokonanych w latach 70. operacji o obrocie powyżej 3 miliardów franków, tylko 54% okazało się długoterminowym sukcesem.

Zachodzące w „stosunkach” francusko-amerykańskich zmiany te zainteresowały profesora Guillaume'a Francka z Wyższej Szkoły Handlowej w Paryżu, który przez cały rok, z pomocą stworzonej w tym celu przez uczelnię fundacji, szczegółowo badał sposoby zarządzania stosowane przez dziewięć francusko-amerykańskich przedsiębiorstw (dwie fuzje zakończyły się porażką, siedem sukcesem). W książce *A la conquête du marché américain* („Zdobycie rynku amerykańskiego”), będącej syntezą tych badań, autor pisze: „Amerykanie przyznają, że francuscy przedsiębiorcy są znakomicie wykształceni i mają zdecydowaną przewagę intelektualną nad przedsiębiorcami amerykańskimi. Ale jednocześnie podkreślają, że amery-

kańskie sposoby zarządzania i skuteczność organizacji nie mają sobie równych.”

Przedsiębiorców amerykańskich od francuskich dzieli: zarówno stosunek do klientów i akcjonariuszy, jak i skuteczność zarządzania. „W przeciwieństwie do Amerykanów – dodaje Guillaume Franck – Francuzi nie posiadają nadającego się »na eksport« modelu zarządzania, dysponują jedynie modelem administracji publicznej, zupełnie nie przystosowanym do realiów obecnego świata interesów. Tak więc sukces na rynku amerykańskim stanowi bezcenną lekcję dla mających światowe ambicje francuskich przedsiębiorców”.

### Pięciu zagranicznych menedżerów w radzie

**C**zego więc musieli nauczyć się francuscy przemysłowcy, by móc zakładać filie swoich przedsiębiorstw po drugiej stronie Atlantyku? Kierujący firmą Schneider twierdzą, że przede wszystkim zmienić musieli podejście do klienta. Przedsiębiorstwo powstałe w wy-

niku fuzji Merlin-Gerin i Télémécanique, i powiększone w wyniku zakupu w 1991 roku firmy Square D, wypracowało przewagę w stosunku do konkurencji nieustannie wprowadzając innowacje. Square D osiągnęła to przy pomocy sieci 1400 dystrybutorów. Dyrektor Square D, Charles Denny, zapytany o początki współpracy z firmą Schneider, mówi: „Dzięki znakomicie rozwiniętej sieci mamy doskonały dostęp do rynku i to jest właśnie klucz do sukcesu. Sprzedajemy gotowy produkt, który trafia bezpośrednio do konsumenta. Najnowsze innowacje technologiczne nie interesują nas, jeśli nasz klient ich nie potrzebuje. Nasze atuty to jakość, cena, usługa i termin dostawy.” Schneider potrzebował kilku lat, aby oswoić się ze specyfiką Square D. „Przynajmniej jednego nauczyliśmy się od Amerykanów – mówi Didier Pineau-Valencienne. Sprzedawaliśmy produkt i tylko produkt, oni natomiast sprzedawali produkt w połączeniu z usługą. Tylko takie połączenie ma przyszłość.” Przyjmując obecnie do rady piątego przemysłowca amerykańskiego, Schneider potwierdza swą pozycję na rynku amerykańskim i światowym.

Firma Saint-Gobain również „oswaja się” z kapitalizmem amerykańskim. W momencie zakupu firmy Norton w 1990 roku, miała już 10-letnie doświadczenie, nabyte na skutek udanej fuzji z Certain Teed. „Amerykanie szanują swoich akcjonariuszy i w momencie przejmowania przedsiębiorstwa wykazują się wobec nich ogromną lojalnością.” – tłumaczy Michel Besson, wtedy dyrektor Certain Teed. „W czasach Certain Teed miałem do czynienia z akcjonariuszami mniejszościowymi, co zmusiło mnie do stosowania amerykańskich reguł gry. – tłumaczy Michel Besson, obecnie zastępca dyrektora generalnego odpowiedzialnego w Saint-Gobain za wewnętrzny rozwój przedsiębiorstwa. Natomiast w momencie przejścia Nortona przez Saint-Gobain Amerykanie wykazali wo-

bec nas stuprocentową lojalność, która pozwoliła nam na bardzo szybką modernizację tego światowego, choć nieco »ospałego« przedsiębiorstwa.” Mimo że w Saint-Gobain stale zwiększa się procent kapitału zagranicznego (w 1980 roku wynosił on 20%, a w 1997 – 30,2%), w radzie przedsiębiorstwa zasiada tylko jeden obcokrajowiec, Niemiec.

### Przed wszystkim – różnice kulturowe

**D**la firmy Axa, która w 1990 roku kupiła Equitable Life, doświadczenie to było odkryciem znaczenia skuteczności zbiorowej. Amerykanów zaś wprowadził w zakłopotanie sposób prowadzenia zebrania i ogromna rola hierarchii u ich francuskich kolegów. „Prezentacje, w których uczestniczymy – mówią pracownicy Equitable Life – bardzo często mają niewiele wspólnego z naszą pracą. Zastanawiamy się, według jakich kryteriów ustala się ich plan...” Dziwi ich również ilość wymaganych od nich szczegółów. „Im więcej zadaje pytań, tym bardziej wkraczam w zakres obowiązków moich współpracowników” – podkreśla Amerykanin.

Dochodzimy do istnienia głębokich różnic kulturowych. „Narada »po francusku« – tłumaczy Guillaume Franck – to wymiana informacji prowadząca do określenia sytuacji ogólnej, co pozwala następnie podjąć odpowiednie decyzje; natomiast zebranie »po amerykańsku« polega na planowaniu akcji.”

Te dwa różne sposoby zarządzania, francuski – intelektualny i amerykański – polegający na aktywnym działaniu, mogą jednak działać cuda, uzupełniając się, a nie wzajemnie sobie przeszkadzając. Podejście to odniosło znakomity rezultat w przypadku fuzji firm Ugine i J & L Steel: technologia francuska w połączeniu z amerykańską sprawnością operacyjną pozwoliły wprowadzić nowy, pracujący bez przerwy, proces produkcyjny. „Francuskie przedsiębiorstwa – podkreśla Guillaume Franck – muszą nauczyć się kształcić menedżerów zdolnych do opracowywania nowych strategii w terenie i do wykorzystania właściwości tego terenu w opracowywanej strategii.” Jest to zadanie dla następnego pokolenia przemysłowców...

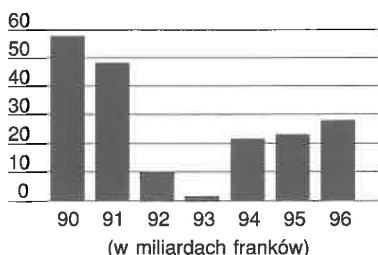
Opr. Katarzyna Mikunda

#### A czego uczą się Amerykanie od Francuzów?

„Ze ściśle organizacyjnego punktu widzenia – niczego, uważa Guillaume Franck. Amerykanie wypracowali własne metody kontroli, pozwalające w zakładanych filiach bez ryzyka mianować lokalnych dyrektorów.” Rzeczywiście, w ankietach przeprowadzonych przez amerykańską Izbę Handlową w Paryżu amerykańscy przedsiębiorcy skarżą się na liczne bariery podatkowe i społeczne, jakie napotykają we Francji, wychwalają jej położenie geograficzne i wysokie kwalifikacje pracowników, nie wspominają natomiast ani słowem o ich umiejętnościach organizacyjnych.

#### 2000 FILII PRZEDSIĘBIORSTW FRANCUSKICH W STANACH ZJEDNOCZONYCH

##### Inwestycje francuskie w Stanach Zjednoczonych



Według Ministerstwa Przemysłu, w chwili obecnej 1200 przedsiębiorstw francuskich, w tym 240 małych i średnich firm, posiada za Atlantykiem około 2000 filii, w których zatrudnionych jest 400 000 osób (dla porównania – w 1980 roku działało w Stanach Zjednoczonych około 400 francuskich przedsiębiorstw). W 1995 roku, Francuzi wydali na inwestycje poza Europą 29 miliardów franków, z czego 25 w Stanach Zjednoczonych – więcej niż Niemcy, ale znacznie mniej niż Anglicy.