

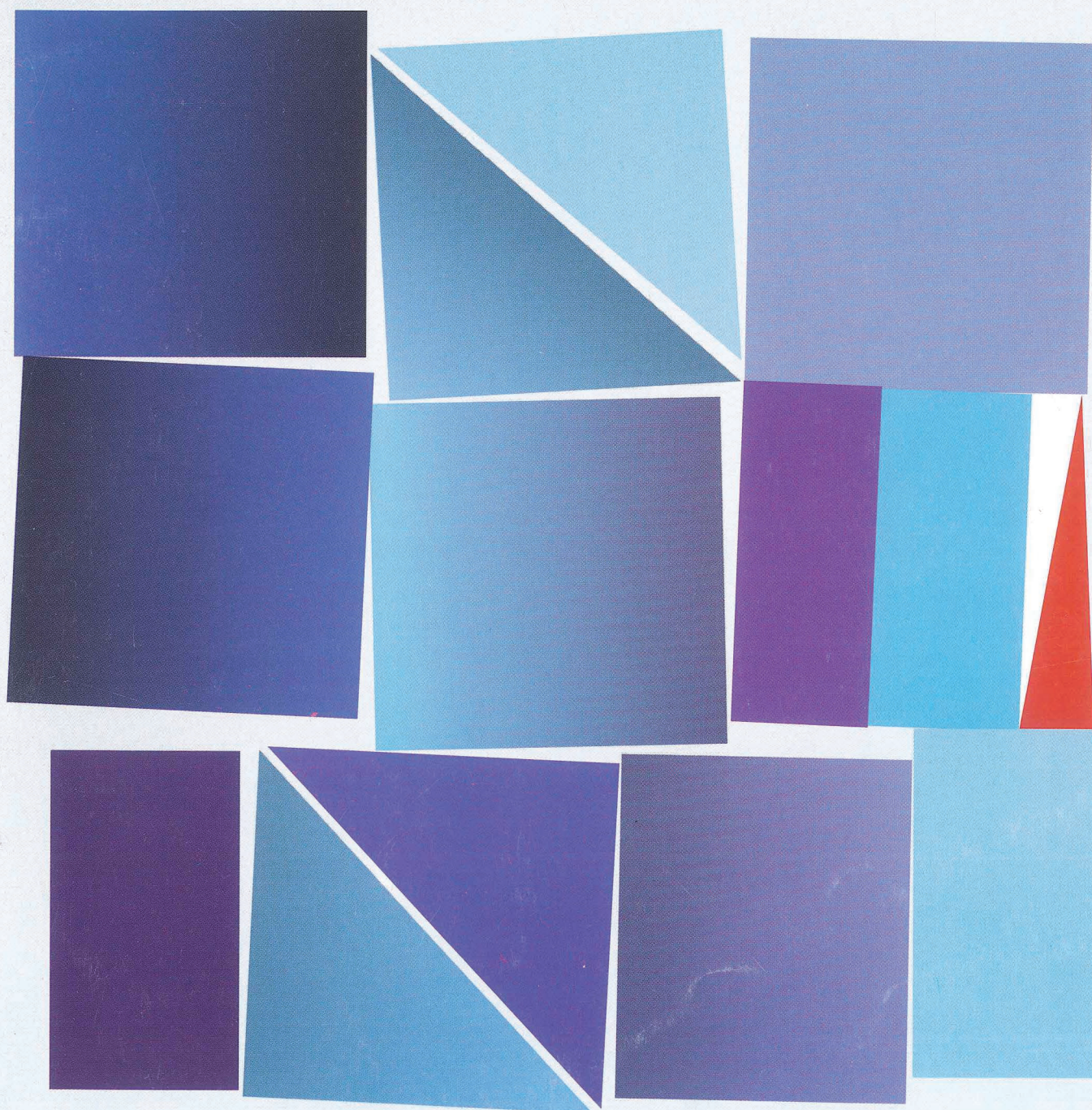
# przeгляд

organizacji **2**  
**96**

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.



- Współpraca, współodpowiedzialność, współsuwerenność – rozmowa z dr. JAROSŁAWEM PIETRASEM, dyrektorem Departamentu ds. Integracji Europejskiej w Urzędzie Rady Ministrów . . . . . 5

## UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Walce Postu z Karnawalem – Dariusz Teresiński . . . . . 9

- Koreańska strategia proeksportowa – Jacek Klich . . . . . 10
- Przedsiębiorczość: próba systematyki – Waldemar Adamczyk . . . . . 13
- Przesłanki wprowadzania kontraktów kierowniczych w firmie – Leszek Koziół, Małgorzata Tyrańska . . . . . 18

## GIEŁDA

- Prognoza rozwoju rynku papierów wartościowych – Janusz Zawila-Niedźwiecki 22

## PŁACE

- Model prowizyjnego systemu wynagradzania pracowników – koncepcja i realizacja – Waldemar Rzońca . . . . . 27

## MARKETING

- Analiza portfolio BCG – aspekt metodologiczny – Marek Rawski . . . . . 32

## JAKOŚĆ

- Certyfikat – Małgorzata Łasak . . . . . 35

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Maksimum zysku, czyli co może Ci dać Twój klient (III) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar . . . . . 36
- Koniunktura gospodarcza we Francji – trudne czasy dla prognostyków – „L’Expansion” – opr. Katarzyna Mikunda . . . . . 39

# Współpraca, współodpowiedzialność, współsuwerenność

Rozmowa z dr. JAROSŁAWEM PIETRASEM, dyrektorem Departamentu ds. Integracji Europejskiej w Urzędzie Rady Ministrów

Przeciwnicy integracji Polski z Unią Europejską używają dwóch przeciwstawnych argumentacji: jedni boją się rozbudowanych zabezpieczeń socjalnych i euroetatyzmu, a inni nadmiernego otwarcia rynku i utraty suwerenności ekonomicznej. Które z tych zagrożeń wydaje się Panu bardziej realne?

Oba zarzuty są nieprawdziwe. Fundamentalni zwolennicy ochrony krajowego producenta nie znajdują wprawdzie w zjednoczonej Europie pełnej realizacji swoich idei, ponieważ jej koncepcja jest na wskroś wolnorynkowa, ale przecież na zewnątrz Unia stosuje wyszukane instrumenty protekcjonizmu. Trudno też zgodzić się z tezą o przesocjalizowaniu Unii: Karta Praw Socjalnych, której jako koronnego argumentu przeciwko integracji używają liberałowie, nie jest dokumentem zbyt daleko idącym. Pod podobnymi do zawartych w niej deklaracjami mogą podpisać się niemal wszystkie kraje Europy Zachodniej i wiele partii o orientacji bynajmniej nie socjaldemokratycznej. Brytyjczycy, którzy są najgorętszymi przeciwnikami Karty – do tego stopnia, że wywalczyli sobie tzw. *opt-out* w tej sprawie – robią to z wewnętrznych powodów politycznych, a nie ze względu na fundamentalne różnice między istniejącymi w Zjednoczonym Królestwie rozwiązaniami socjalnymi a ową Kartą. Co więcej, prawa opisywane w Kartce opisują model państwa w o wiele mniejszym stopniu opiekuńczego, niż ma to faktycznie miejsce np. w Niemczech, Danii czy Szwecji. Rzecz ma się zgoła inaczej, jeśli za wzorzec przyjąć Stany Zjednoczone, ale na gruncie europejskim Karta promuje standardy powszechnie uważane za sensowny kompromis.

Podstawowy spór, który toczy się obecnie w Unii, dotyczy poruszonego przez Pana problemu, ale formułowany jest w trochę odmienny sposób: czy zjednoczona Europa powinna być jedynie strefą wolnego handlu, w której następuje swobodny przepływ towarów, usług, pracy i kapitału, czy też nowego typu formacją polityczną, wykraczającą poza czyste procesy ekonomiczne. Zwolennicy pierwszego modelu twierdzą, że wszystko, co nie służy bezpośrednio organizacji tego paneuropejskiego rynku, powinno być pozostawione swobodnej decyzji państw członkowskich i powołują się na zasadę subsydiarności. Ich oponenti rozpatrują integrację na poziomie ekonomicznym, ale i politycznym, socjalnym, kulturowym, a także zagadnień zewnętrznego, jak i wewnętrznego bezpieczeństwa. Realizacja takiej wizji wymaga wyposażenia organów Unii – zwłaszcza Komisji Europejskiej – w silniejsze niż obecnie instrumenty działania. Przy czym „euroetatysty” nie chcą wcale ograniczenia ekonomicznego wymiaru Unii – to powinno być jasne dla wszystkich obserwatorów.



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

Podczas zbliżającej się konferencji międzyrządowej krajów Unii Europejskiej, dotyczącej reformy instytucjonalnej UE, dyskutować się będzie o praktycznych aspektach obu koncepcji. Choć spór będzie dotyczył liczby oraz kompetencji Komisarzy, procedur decyzyjnych, roli organów ponadnarodowych w stosunku do władz państwowych, to jednak decyzje podjęte w tych sprawach pokażą nam, w którą stronę zmierza Unia. Oczywiście w tle toczą się debaty teoretyczne na temat kształtu i zakresu integracji, ale ich znaczenie jest pośrednie.

**Czy nie istnieje jednak niebezpieczeństwo, że decyzje podejmowane w ramach tak dużego organizmu mogą być w swoim uniwersalizmie słabo dopasowane do lokalnych uwarunkowań? A gdyby nawet dziś były trafne, to trudno będzie im nadać za przyszłymi zmianami – świat przyspiesza, a tymczasem odpowiedzią Europy na to przyspieszenie jest budowa ogromnej maszyny biurokratycznej, która jest konserwatywna z natury.**

To właśnie jest istota sporu. Kompromis, który rysuje się obecnie, ma u swego podłoża zasadę subsydiarności, a więc taką wizję sposobu działania, w której na szczeblu centralnym realizuje się to i tylko to, czego nie można skutecznie zrealizować w ramach inicjatyw lokalnych. Kompromis, w postaci wzajemnego uznania, będącego

swego rodzaju pochodną zasady subsydiarności, polega na tym, że jeśli dane rozwiązanie sprawdza się na danym terenie, to może być nadal bez przeszkód stosowane – pod warunkiem uznania również rozwiązań stosowanych gdzie indziej. Kiedyś planowano totalne ujednoczenie praktycznie wszystkiego. Okazało się, że poza trudnościami natury technicznej, istnieje – trudniejsza do pokonania – bariera ekonomiczno-polityczna, bo jeśli ktoś ma zmieniać np. wtyczki, a ktoś inny nie musi ich zmieniać, to spór toczyć się zaczyna nie o to jaka, ale CZYJA wtyczka jest lepsza. Obecnie natomiast zamiast wymuszania standardów stosuje się właśnie praktykę wzajemnego uznania. Ma to taki skutek, że jeśli kraje członkowskie uznają, że akceptowanie np. ośmiu standardów wtyczek jest droższe od przyjęcia jednego wspólnego modelu, to mogą zdecydować się na ujednoczenie. Efekt jest taki sam, ale decyzja nie jest podejmowana przez urzędników w Brukseli, tylko we wszystkich krajach członkowskich i w to momencie, w którym one same odczuwają dyskomfort wywołany mnogością standardów.

Proces ten zachodzi we wszystkich dziedzinach i to nie tylko w sferze towarów. Stosowanie tej zasady miało miejsce np. w przypadku ubezpieczeń. W RFN ubezpieczeniami od odpowiedzialności cywilnej prawników musiały zajmować się specjalistyczne (a nie uniwersalne) towarzystwa ubezpieczeniowe. W pozostałych państwach Unii nie było takich zakazów, więc prawnicy niemieccy ubezpieczali się np. w firmach włoskich, mających swoje oddziały na terenie Niemiec. Po pewnym czasie okazało się więc, że stawianie niemieckim towarzystwom podwyższonych wymagań nic nie daje, bo nikt się w nich nie ubezpiecza, więc przepis ten zlikwidowano. Odbyło się to bez żadnej ingerencji ze strony jakiegokolwiek organu Unii.

Innym zagadnieniem jest tworzenie unii monetarnej. Wymaga to działań ogólnych, które odbierają poszczególne państwom możliwość wpływania na gospodarkę tradycyjnymi metodami polityki pieniężnej, a więc w pewien sposób ograniczają ich suwerenność. W zamian za to uzyskuje się jednak zdrowy pieniądz, który na dodatek jest bardzo odporny na politycznie motywowane próby pogorszenia jego jakości. Unia to nie tylko współpraca, ale i współsuwerenność, bo zrzekając się części swojej suwerenności, każdy z członków Unii zyskuje część jej suwerenności. To także współodpowiedzialność, tym mniej kosztowna dla pojedynczego państwa, im więcej członków liczy Unia, natomiast bardzo silnie widoczna w sytuacji, kiedy potrzebne jest solidarne poparcie. Skorzystała z tego Hiszpania, kiedy toczyła spór z Kanadą o łowiska.

### **Problem w tym, że Hiszpania zasadniczo nie miała racji.**

Ale wygrała, choć kwestia racji rzeczywiście nie była do końca jednoznaczna. Hiszpanię jak jeden mąż poparła Unia i wiele innych krajów – w tym Polska. A co będzie z Morzem Ochockim? Polska, będąc kiedyś w Unii, będzie miała zdecydowanie więcej argumentów w tej kwestii niż obecnie, samotnie dyskutując z WNP.

### **Gdzie leży granica między tym, co podlega zasadzie subsydiarności, a co odgórnym decyzjom unifikacyjnym?**

To jest proces, który rozwija się od 1957 roku. Traktat Rzymski zawierał listę spraw regulowanych na szczeblu ponadpaństwowym: wspólna polityka celna, handel zewnętrzny – reszta należała do kompetencji władz państwowych. W traktacie z Maastricht do dziedzin regulowanych na szczeblu centralnym zaliczono wspólną politykę rolną, handlową i – częściowo – transportową. Pozostałe obszary podlegają „podzielonej odpowiedzialności” (*shared responsibility*), a więc zarówno regulacjom wspólnotowym, jaki wewnętrznym. Ogólna zasada jest jednak taka, że wyłączenie jakiegokolwiek obszaru spod suwerenności członków Unii wymaga ich uprzedniej zgody, a więc nie można nikogo przegłosować w kwestii, która nie została uprzednio JEDNOMYŚLNIE przekazana do kompetencji organów Unii.

Należy też pamiętać, że istnieją dwa poziomy oddziaływania organów Unii w obszarach „uwspólnotowionych”. Z jednej strony mamy rozporządzenia bezpośrednio obowiązujące na terenie wszystkich krajów członkowskich. Z drugiej zaś strony, równie ważnymi instrumentami prawnymi są dyrektywy, które wyznaczają kierunek pożądanych zmian krajowego systemu prawa. Rozwiązania lokalne nie mogą być sprzeczne z dyrektywami, ale mogą realizować zawarte w nich cele w sposób wybrany przez dany kraj.

### **Czy istnieje jeden warunek *sine qua non* przyjęcia Polski do Unii?**

Aby przystąpić do Unii, trzeba wypełnić kilka bardzo ogólnie sformułowanych warunków: trzeba być krajem demokratycznym, o gospodarce rynkowej, przestrzegać praw człowieka i praw mniejszości narodowych, akceptować cele unii ekonomiczno-monetarnej (akceptować cele, nie zaś: koniecznie spełniać zapisane tam kryteria) i przejąć dorobek prawny Unii, a więc dostosować swój system prawny do rozwiązań europejskich. W tym sensie trudno mówić o jednym formalnym warunku, bo oczywiście gdyby Polska nie była demokratycznym krajem o gospodarce rynkowej, lub gdyby nie akceptowała założeń unii monetarnej (czyli nie chciałyby integracji ekonomicznej), wtedy nasze członkostwo byłoby niemożliwe. Można też wyobrazić sobie sytuację, w której uznalibyśmy, że nasz dorobek prawny jest wartościowszy od unijnego, ale upieranie się przy tym również wyklucza nasze członkostwo.

### **Jaka jest dziś nasza pozycja przetargowa i na jakie ustępstwa możemy liczyć w negocjacjach?**

Generalnym nieporozumieniem jest oczekiwanie przyłączenia się do Unii na trwale odrębnych zasadach, w ramach jakiegось specjalnego traktowania. Takiego scenariusza nie da się zrealizować, bo o istocie Unii stanowi to, co wspólne; wchodząc do tego klubu trzeba podporządkować się panującym tam regułom. Formalnym wyrazem naszej woli wstąpienia jest złożony przez Polskę wniosek o przyjęcie jej do Unii, w którym to wniosku stwierdzamy, że wypełniamy wszystkie warunki wstępne, by móc spełnić tak określone kryteria i mamy zamiar realizować wspólne cele.

Negocjacja warunków naszego członkostwa sprowadza się więc do określenia, w jaki sposób i wedle jakiego

harmonogramu będziemy dopasowywać nasze wewnętrzne rozwiązania prawne i gospodarcze do panujących w Unii. Okres przejściowy może i powinien być przedmiotem negocjacji – w odróżnieniu od punktu dojścia, który nie podlega negocjacom.

Możliwe są tu dwa podejścia i oba były realizowane w przeszłości. Model iberyjski polegał na uzgodnieniu całego szeregu okresów przejściowych w różnych dziedzinach. W tym czasie Hiszpania i Portugalia nie spełniały pewnych warunków członkostwa (choć już formalnie były w EWG), a jednocześnie w pewnych dziedzinach ich uprawnienia były ograniczone. Można też wejść do Unii tak jak Szwecja czy Austria, a więc kraje, które spełniały wszystkie istotne kryteria przed zjednoczeniem i od razu uzyskały pełnię uprawnień do współdecydowania. W przypadku Szwecji jednym z odstępstw od uregulowań Unii jest używanie *snuffu* – przetworzonego tytoniu trzymanego pod wargą, co przypomina nieco żucie betelu i jest uważane przez część Szwedów za istotny wyznacznik ich odrębności narodowej.

Naszą intencją jest, rzecz jasna, aby integracja Polski z Unią przebiegała wedle modelu iberyjskiego.

Osobnym zagadnieniem – oprócz harmonogramu dostosowania – będzie natomiast kwestia, kto za to zapłaci, ponieważ proces dostosowawczy będzie ogromnie kosztowny. W tej dziedzinie można bardzo wiele osiągnąć, proponując ciekawe i dopracowane projekty.

Wiadomo, że zaaplikowanie polskiej gospodarce ostrych europejskich norm dotyczących np. ochrony środowiska spowodowałoby konieczność zamknięcia większości fabryk, więc proces dochodzenia do tego pułapu musi być rozciągnięty w czasie. Jak długo będzie to trwało i na jak duże wsparcie finansowe możemy liczyć – zależeć będzie od wyniku naszych negocjacji.

### **Czy uważa Pan, że trudniej będzie nam spełnić gospodarcze, czy prawne warunki integracji?**

Wstąpienie do Unii nie wiąże się z określonym poziomem dochodu narodowego czy innych wskaźników dotyczących dobrobytu, ważne jest natomiast zrównoważenie gospodarki. Między innymi dlatego na szczyt państw Unii w Edynburgu kraje grupy wyszehradzkiej przygotowały memorandum, w którym stwierdzono, że chcemy przystąpić do Unii reprezentując gospodarke zdrową, choć zapewne niebogata.

Zapewnienie zrównoważenia gospodarki wymaga natomiast pewnych działań w sferze polityki, żeby określone wskaźniki makroekonomiczne, takie jak poziom długu publicznego, stopa inflacji, czy deficyt budżetowy miały trwałe podstawy i nie zależały od aktualnej konfiguracji politycznej.

### **Czy polityka ma duży wpływ na skuteczność naszych starań o wejście do Unii?**

Wpływu wewnętrznej sytuacji politycznej nie należy bagatelizować, ale głównym problemem jest niechęć niektórych sił politycznych po tamtej stronie do poszerzania Unii, a przede wszystkim do ponoszenia związanych z tym

kosztów. Wielu polityków europejskich, chętnie szermujących pojęciem solidarności, uważa, że obowiązuje ich przede wszystkim solidarność wobec swoich bezrobotnych, swoich rolników, swojego przemysłu ciężkiego itd. Niepokojące zjawiska na naszej scenie politycznej dają im dodatkowe argumenty, ale nie wydaje się, żeby to miało decydujące znaczenie.

Po naszej stronie istnieje natomiast niebezpieczeństwo zaniechania konsekwentnych i w pewnych obszarach również dotkliwych społecznie działań, zmieniających naszą gospodarkę i system prawny. Z gospodarką problem jest nieco mniejszy, bo eksporterzy, chcąc sprzedawać na rynkach Unii, sami przystosują się do panujących tam wymagań, z tym że taniej jest stosować się do polskiej normy, która jest zgodna z normą europejską, niż na własną rękę poszukiwać specyfikacji i typoszeregów. Rozwiązania prawne natomiast wymagają cierpliwej i wytrwałej pracy w parlamencie, uzgadniania stanowisk i zawierania kompromisów, dla których fundamentem jest (powinna być) wspólna dla wszystkich wola szybkiej i pełnej integracji.

Dążenie do integracji oznacza także generalną zgodę co do zaprzestania ochrony rozmaitych „wrażliwych” sektorów i pogodzenie się z faktem, że zarówno rolnictwo, jak i sektor finansowy, ubezpieczenia, górnictwo, przemysł lotniczy i samochodowy staną wobec wysokich wymagań jakościowych, ekologicznych, socjalnych (szczególnie BHP) i że na dłuższą metę nie będzie dla nikogo żadnej taryfy ulgowej. Na przykładzie polskich firm budowlanych widać zresztą, że niekiedy spełnienie „europejskich” wymagań jest tańsze od każdorazowego udowadniania, że jest się wiarygodnym partnerem, co oznacza konieczność posiadania gwarancji, uzyskiwania specjalnych pozwoleń itd.

Konkurencyjność polskich producentów po sześciu latach samorzutnych dostosowań wydaje się nie budzić specjalnych obaw. Zresztą już obecnie ponad połowa towarów i usług przepływa między Polską i Unią bez cła lub prawie bez cła – i jakoś dajemy sobie radę, a dynamika eksportu jest wprost niewiarygodna.

Niski poziom inwestycji zagranicznych zadaje kłam twierdzeniom, że polska gospodarka jest wykupywana przez obcy kapitał. Właśnie brak kapitału i początkowo bardzo trudna sytuacja ekonomiczna sprawiły, że w Polsce szanse wykorzystywane są z większą determinacją. Widać to choćby na przykładzie „przydrożnej” działalności gospodarczej. Przed granicą polsko-niemiecką droga jest jednym wielkim bazarem i barem szybkiej obsługi. Stacje benzynowe rosą jak grzyby po deszczu, jeszcze nie skończono budowy, a już pracują dystrybutorzy: widać, że właściciel nie może czekać na dokończenie inwestycji. Ktoś sprzedaje napoje ze skrzynki przywiezionej na rowerze, ktoś ma rożen w przyczepie kempingowej, ktoś sprzedaje gipsowe krasnale... Po drugiej stronie granicy jest porządek: mijając bezładne parkingi jedzie się kilkadziesiąt kilometrów do pierwszej stacji benzynowej, która funkcjonuje bez zarzutu, ale widać, że włożono w nią ogromne pieniądze, a oddano do użytku dopiero a chwilą położenia ostatniej płytki glazury.

Istnieją obawy, że w trakcie negocjacji z Unią ten ogromny potencjał przedsiębiorczości zostanie wtłoczony



w ramy zachodniego modelu inwestowania i jego dynamika się załame; ochrona tegoż potencjału stanowi wielkie wyzwanie dla polskich negocjatorów przyszłego układu zjednoczeniowego.

### **Czy polityka rolna prowadzona przez Unię nie utrudni przeprowadzenia zasadniczej reformy strukturalnej polskiego rolnictwa?**

Coraz więcej polityków, w tym także reprezentujących elektorat wiejski, zaczyna zdawać sobie sprawę z faktu, że przystąpienie Polski do negocjacji w sprawie członkostwa w Unii spowoduje, że problem polskiego rolnictwa stanie się problemem Unii, a nie wyłącznie naszym. Wspólna Polityka Rolna w jej obecnym kształcie, zastosowana do naszego rolnictwa oznaczałaby dotacje do produkcji – stopa wsparcia sektora rolnego jest w Unii o wiele wyższa niż w Polsce i jest to mechanizm w znacznym stopniu niezależny od stanu kasy państwowej. Na dodatek w Unii są wyższe ceny, a wyższe ceny w eksporcie i zmniejszenie podaży na rynku krajowym oznaczają również możliwość podniesienia cen w kraju. Do tego dochodzą subsydia eksportowe i bariery protekcyjnistyczne wobec taniej żywności ze Wschodu. I jeszcze komfort związany z tym, że na zarzuty o protekcyjnizm mogliśmy (zgodnie zresztą z prawdą) odpowiedzieć: to nie my, to Bruksela. Na koniec trzeba też wspomnieć, że w Unii problematyka rolna w skali każdego państwa ma szczególną rangę – znacznie większą niż obecnie u nas i jest to niezależne od wielkości reprezentacji środowisk chłopskich. Niechęć wobec Unii wynika zatem nie tyle z perspektywy integracji, ile z faktu, że na razie jesteśmy na zewnątrz.

Obecność w Unii mogłaby rzeczywiście osłabić wolę zmian, ponieważ zmniejszyłaby siłę bodźców wymuszających wzrost efektywności produkcji rolnej.

Problemem polskiego rolnictwa jest przede wszystkim jego rozmiar. Jeśli w Danii na jednego rolnika przypada kilkudziesięciu „mieszczuchów”, to jednostkowe koszty ponoszone przez nich z tytułu utrzymywania sektora rolnego są niewielkie. U nas na wsi pracuje ok. 27% populacji, a mieszka (a więc żyje z produkcji rolnej) niemal 40% i na dodatek nasze rolnictwo (w odróżnieniu np. od duńskiego) jest mało efektywne. Dlatego tam mogą sobie pozwolić nie tylko na finansowanie produkcji, ale też ochronę wsi jako specyficznego zjawiska społecznego i kulturowego.

W Unii powstają więc pomysły włączenia Polski – ale bez rolnictwa. My oczywiście nie możemy się na to zgodzić, bo integracja nie może polegać na przyjmowaniu obowiązków bez korzystania z pełni praw.

Mając między innymi w perspektywie integrację z Polską, Unia przygotowuje zmiany w polityce rolnej. Wynikają one nie tylko z faktu, że jest to polityka kosztowna, ale i stąd, że daje skutki przeciwne do zamierzonych. Dotowanie produkcji w warunkach nadprodukcji powoduje konieczność subsydiowania eksportu i przechwalnictwa. Jednocześnie zamiast wspomagać słabych, wspomaga najbogatszych (bo ci najwięcej produkują).

### **Jaki interes ma Unia w przyjmowaniu nas do „klubu”?**

W latach 1988–92 eksport Unii do USA wzrósł o 1 mld dolarów. W tym samym czasie eksport do Polski wzrósł o 4 mld dolarów i nadal rośnie. Stanowimy duży rynek z ogromnym potencjałem przyrostu popytu.

Druga sprawa to konkurencyjność Unii wobec reszty świata – w tej dziedzinie kraje naszego regionu mają do zaoferowania zasoby stosunkowo niedrogiej siły roboczej. Istnienie europejskiego przemysłu tekstylnego jest uwarunkowane tzw. obrotem uszlachetniającym, który odbywa się m.in. w Polsce. Jest to proces podobny do tworzenia unii amerykańsko-kanadyjsko-meksykańskiej, gdzie poprzez włączenie słabszego ekonomicznie partnera wykorzystuje się jego przewagę komparatywną.

### **Czy Polska jest w gorszej sytuacji, niż były Portugalia i Hiszpania, kiedy wstępowały do EWG?**

W gorszej – nie, ale w trudniejszej. Od czasu przyjęcia Hiszpanii i Portugalii Unia bardzo się zmieniła i obecnie wstępując do klubu należy spełnić o wiele więcej wymagań, niż to było konieczne na poprzednim etapie. Do „skonsumowania” mamy całe ustawodawstwo lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, ze szczególnym uwzględnieniem przygotowań do unii monetarnej. Poza tym na Portugalii kończy się Europa, a od Polski zaczyna się łańcuch państw, które także aspirują do członkostwa. Wprawdzie poza państwami grupy wyszehradzkiej pozostałym trudniej będzie spełnić wstępne kryteria kwalifikacyjne, ale z kolei Unii łatwiej będzie nam odmówić, skoro chętnych jest tak wielu.

Pocieszające jest jednak to, że kiedy ostatnio przeglądałem artykuły w „The Economist” z początku lat osiemdziesiątych, znalazłem tam argumenty przeciwko przyjęciu Hiszpanii i Portugalii – takie same, jak dzisiaj przeciwko integracji Polski, Czech i Węgier. Miejmy więc nadzieję, że za kilka lat nasza udana integracja będzie przykładem, z którego czerpać będą następnicy kandydaci do zjednoczonej Europy.

### **Jak zachowaliby się Polacy, gdyby dziś odbyło się referendum na temat wstąpienia do Unii?**

Z badań, którymi dysponujemy wynika, że poparcie dla procesów integracji jest nadal bardzo wysokie. Obecnie kształtuje się na poziomie ponad 70%.

### **Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

*W ramach programu bezzwrotnej pomocy PHARE, Polska będzie mogła wydać do 2000 r. 1 mld euro (dawniej ECU). Dokument w tej sprawie podpisali 26 stycznia br. pełnomocnik rządu ds. integracji europejskiej, Jacek Saryusz-Wolski i szef Delegacji Komisji Europejskiej w Polsce, ambasador Rolf Timans. Ponad 430 mln euro zostanie przeznaczony na poprawę konkurencyjności polskiej gospodarki (restrukturyzacja, prywatyzacja oraz rozwój małych i średnich przedsiębiorstw). Na wspieranie współpracy transgranicznej z krajami Unii przeznaczono 265 mln euro. Na restrukturyzację rolnictwa i ochronę środowiska wydamy 235 mln euro, a 70 mln na reformy w sferze ochrony socjalnej i administracji publicznej, a także na walkę z przemytem i handlem narkotykami.*

*Dariusz Teresiński*

## Walce Postu z Karnawałem

Powiadają, że kto nie był za młodu socjalistą, ten będzie na starość tajdakiem. Pokrętnie interpretacje tej ludowej mądrości długo jeszcze dawać będą zarobek środkowo- i wschodnioeuropejskim satyrykom, bo obie strony równania przykładane do tutejszej rzeczywistości społecznej prowadzą do wniosków nad wyraz pociesznych (oczywiście w kategoriach regionalnego, nigdzie poza byłymi demoludami nie rozumianego poczucia humoru). Fakt, iż rzeczywiste podziały ideologiczne (i moralne) nie przebiegają wcale między generacjami, nikogo rzecz jasna nie śmieszy, bo liczy się dojrzałość intelektualna, a nie obroty którejs z rządu planety wokół gwiazdy średniej wielkości, gdzieś na peryferiach galaktyki.

Wysoka podatność młodzieży na idee równości jest prosta do objaśnienia: osobnik niedoświadczony i nieoczytany w literaturze ekonomicznej z łatwością dostrzeże żebraka i wrzuci się jego losem, natomiast analiza jałmużny w kategoriach dóbr komplementarnych wyda mu się bezduszna i niegodna humanisty. Tymczasem dawanie stanowi naturalną (choć raczej socjalnie niż biologicznie uwarunkowaną) potrzebę człowieka, ergo człowiek coś z tego ma, że daje. W przypadku mahometan sprawa jest prosta: dawanie jałmużny stanowi jeden z obowiązków religijnych, stąd żebracy stanowią dar od Allacha, bo bez nich wypełnianie tego obowiązku byłoby niemożliwe. W społeczeństwie w większości katolickim obdarowywanie jest natomiast naturalną potrzebą człowieka pragnącego skorzystać z odliczenia podatkowego.

Jeśli jednak pominąć tę chwilową słabość fiskusa, to po sporządzeniu szkicowego grafu przepływow użyteczności widać wyraźnie, że w społeczeństwie, w którym zabezpieczenia socjalne są całkowicie nieobecne, albo też niewykwalifikowana praca obciążona jest znacznymi serwitutami (21% – podatek dochodowy, 48,5% – ZUS, 22% – VAT), żebractwo może być wynikiem racjonalnej i ekonomicznie uzasadnionej kalkulacji.

W pierwszym przypadku będzie to ważna rola społeczna, a w drugim – emocjonalny szantaż wobec tych, którzy – skuszeni resztkami z budżetowego stołu – skłonni są jednak chodzić do pracy, a widząc swoją niekonsekwencję, starają się uciec od racjonalizmu, powołując się na racje sumienia. Rozum podpowiada, że większość proszących o datki uznała to zajęcie za bardziej opłacalne od szukania wsparcia w instytucjach pomocy społecznej (na rzecz których suplikowany został już pociągnięty za kieszeń) i poszukiwania płatnego zajęcia.

Decyzja dać – nie dać wiąże się z mniejszym obciążeniem emocjonalnym, kiedy widzimy przed sobą dorosłego. Jeśli jednak o datek prosi dziecko, albo dziecko prosić jeszcze nie umie i jest tylko

cichym rekwizytem – wtedy krzyk sumienia łatwo jest zagłuszyć równowartością kilku biletów tramwajowych. Jednocześnie zagłusza się głos rozumu, który (nie bardzo wierząc w skuteczność takiej perswazji) powiada: im więcej zapłaciłeś za spokój sumienia, tym więcej dzieci będzie na ulicach czepiać się nóg przechodniów. Radykalowie głoszą propozycje wyegzekwowania archaicznego przepisu o zakazie zatrudniania dzieci (co z tego, że nie na etacie, skoro jednoznacznie służą osiągnięciu dochodu), obowiązku szkolnym, a nawet przymusowej reedukacji, deportacji itd. Na to wszystko oczywiście nie ma pieniędzy. Bo zostały wydane na państwową opiekę społeczną – odpowie złośliwy pogrobowiec Adama Smitha. Zaraz też powraca pytanie o to, co jest pierwotne w cywilizowanym społeczeństwie – ludzie żyjący na jego koszt, czy chęć do wyręczania innych w dbaniu o los własny i własnej rodziny.

By dopełnić wizji cynicznego liberała należałoby w tym momencie wdziać frak, sztuczkową kamizelę oraz cylinder i zapalić cygaro (wyprodukowane notabene w przedostatniej twierdzy socjalizmu). Ponieważ jednak rekwizyty takie przystoją raczej uczestnikom balu ostatekowego niż felietoniście w poważnym miesięczniku, niech za ultraliberalny sztafaż postuży scenka rodzajowa, zaobserwowana jesienią Roku Pańskiego MCMXCV w stolicy średniej wielkości państwa europejskiego. Na środkowym pasie jednej z pryncypalnych ulic, mimo zielonego światła, zatrzymuje się mercedes (model 123), w którym siedzi wąsaty osobnik w czarnym kapeluszu. Podbiega doń, lawirując między samochodami, kobieta, trzymająca niemowlę zawinięte w chustę oraz dwójka nagle roześmianych dzieci w wieku lat ok. 6 i 8. Charakterystyczny klik zamykanych drzwi mercedesa – odjeżdżają. Na chodniku pozostaje zgnieciony karton po bananach, skórki tychże i papierowa torba z napisem Burger King. Kurtyna.

Oczywiście nie tylko osoby o lewicowych przekonaniach dają jałmużnę, a na lewicę w wyborach parlamentarnych głosowało także wielu przedsiębiorców, motywując swój wybór troską o tych, którym gorzej się wiedzie („ktoś powinien zadbać o tych biedaków”). Kapitalizm ci u nas młody, stąd socjaliści robią interesy – mógłby to skomentować satyryk życzliwy aktualnej władzy, a zwolennik spiskowej wizji świata rzekłby tylko – czerwona pajęczyna. Pozostając w kręgu wstępnego aforyzmu, ukujmy jednak myśl głębszą i bardziej optymistyczną – oto ci przedsiębiorcy na stare lata będą przyzwoitymi ludźmi!

W konwencji bardziej wielkopostnej można natomiast przeprowadzić analizę osobowości dziecka, które kilkaset razy dziennie jest odpychane lub omijane z niechęcią i wrogością – czy wyrośnie z niego socjalista?

*Jacek Klich*

# Koreańska strategia proeksportowa

**Celem artykułu jest prezentacja niektórych uwarunkowań przyjętej i realizowanej w Korei Południowej strategii proeksportowej oraz towarzyszącej jej liberalizacji sfery finansowej. Konieczność dokonania rewizji tej strategii – odczuwana obecnie w Korei – powinna stać się przedmiotem refleksji w tych systemach, które próbują strategię proeksportową dopiero wprowadzać.**

## Realizacja strategii proeksportowej

**S**trategia proeksportowa w przemyśle przyjęta została i wpisana w plan pięcioletni w Korei Południowej na początku lat sześćdziesiątych. O przyjęciu takiej strategii zadecydowało przekonanie, że rynek wewnętrzny Korei jest zbyt mały, by w oparciu o niego budować strategię długookresowego rozwoju gospodarczego.

Strategia proeksportowa przyjęta została w warunkach istnienia dużego uzależnienia gospodarki koreańskiej od importu materiałów i surowców. Takie podejście wyróżniało Koreę wśród innych małych i średnich krajów rozwijających się i posiadających podobną do koreańskiej strukturę gospodarki. Na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych wśród tych państw dominowała strategia skierowana na substytucję importu, tworzona pod wpływem koncepcji Prebisha<sup>1)</sup>.

Łączenie zasad planowania z wykorzystaniem alokacji zasobów sterowanej przez rynek zapoczątkowało w Korei etap szybkiego wzrostu gospodarczego i stworzyło podstawy do liberalizacji stosunków gospodarczych. Przyjmując strategię proeksportową, głównie w odniesieniu do wyrobów przemysłowych, w konsekwencji należało dostosowywać gospodarkę do warunków panujących na międzynarodowych rynkach. Nie odbyło się to bez ponoszenia znacznych kosztów ekonomicznych i społecznych.

Niedemokratyczny system sprawowania władzy i ograniczenia wolności obywatelskich sprawiły jednak, że realizacja powyższej strategii była możliwa. Państwo dysponowało mechanizmami kontroli wszystkich zasobów i niemal dowolnie kształtowało stosunki przemysłowe. Mogło mobilizować środki finansowe drogą wprowadzania przymusowych oszczędności, zwiększania podatków, nakręcania inflacji, zaciągania kredytów zagranicznych, a następnie kierować je na realizację wybranych projektów. Państwo powoływało do życia korporacje publiczne i manipulowało regułami udzielania pożyczek i systemem bodźców dla prywatnych firm. W opinii niektórych, państwo odgrywało decydującą rolę w niemal wszystkich aspektach życia gospodarczego Korei<sup>2)</sup>.

Realizacja strategii wzrostu eksportu w Korei na

początku lat sześćdziesiątych dokonywała się w sprzyjających okolicznościach. Sytuacja na międzynarodowych rynkach była relatywnie stabilna. W wymianie międzynarodowej nie były używane narzędzia protekcyjnistyczne i w dużym zakresie tolerowano stosowanie ukrytych form subsydiowania eksportu, co Korea skrupulatnie wykorzystywała w swojej walce o rynki. W odniesieniu do państw rozwijających się stosowano dodatkowo pewne preferencje, by ułatwić ich produktom dostęp do rynków światowych. Między państwami wykorzystującymi taną siłę roboczą i kierującymi swoje towary na rynki międzynarodowe konkurencja była umiarkowana.

W latach siedemdziesiątych wystąpiły w gospodarce światowej zjawiska niekorzystnie wpływające na strategię gospodarczą Korei: przede wszystkim efekty szoku naftowego i stagflacja. Towarzyszyły im jednak pewne korzystne zjawiska, które Korea skwapliwie wykorzystywała do wzmocnienia swojej pozycji. Napływ petrodolarów na międzynarodowe rynki finansowe i kapitałowe z jednej oraz spadek popytu na kapitały ze strony państw wysoko rozwiniętych z drugiej strony, spowodowały obniżenie stóp procentowych i potanieenie kredytu. W efekcie Korea mogła intensywnie wykorzystywać relatywnie tanie źródła zasilania kapitałowego.

Lata osiemdziesiąte to pogarszanie się sytuacji krajów o wysokim udziale eksportu w tworzeniu PKB. Do konkurencji na rynkach międzynarodowych włączyła się grupa państw posiadających duże zasoby taniej siły roboczej, a równocześnie rynki państw wysoko uprzemysłowionych zaczęły stawać się coraz bardziej niedostępne z powodu stosowania narzędzi protekcyjnistycznych. Korea zdołała jednak utrzymać swoją pozycję na rynkach międzynarodowych, gdyż posiadała kilkudziesięcioletnie doświadczenia z dostosowywaniem swoich zasobów do warunków zmieniającego się otoczenia i duży potencjał wytwórczy.

## Korzyści ze stosowania strategii proeksportowej

**Po** stronie korzyści z realizowanej strategii wzrostu eksportu należy w pierwszym rzędzie umieścić korzyści ekonomii ska-



li. Zestawiając liczbę mieszkańców (45 milionów) z liczbą np. produkowanych corocznie samochodów (w 1993 roku było to 2050 tys. sztuk)<sup>3)</sup>, czy stali wytwarzanej tylko przez jedną korporację POSCO (22 mln ton)<sup>4)</sup> – można wyrobić sobie ogólny osąd o takich korzyściach.

Równie pozytywne było dostosowanie struktury gospodarczej do wymogów i oczekiwań rynku światowego. Konkurencja na rynkach światowych jest bowiem zawsze bardziej wymagająca od jakiegokolwiek konkurencji wewnętrznej, krajowej. Stąd siła takiego pozytywnego bodźca była w przypadku koreańskiej gospodarki większa.

Realizowana strategia proeksportowa prowadziła również do większej swobody w wymianie handlowej. Zazwyczaj małe państwa, nie zorientowane na wzrost eksportu, odczuwają kłopoty z pozyskiwaniem środków na pokrycie niezbędnego importu – w przypadku Korei tego rodzaju problemy w praktyce nie występowały.

Inną korzyścią stosowania strategii proeksportowej jest zapobieganie tendencji do nadwartościowania waluty. Przy stosowaniu tej strategii istnieje silne lobby, które potrafi skutecznie przeciwstawić się aprecjacji waluty.

Ważną korzyścią wykorzystywania strategii proeksportowej jest również – w porównaniu z innymi państwami rozwijającymi się, ale stosującymi inne strategie rozwojowe – ograniczanie zakresu i intensywności ingerencji administracji państwowej w regulowanie gospodarki.

Orientacja proeksportowa Korei prowadziła w konsekwencji do liberalizacji eksportu w tym znaczeniu, że większość działań realizowanych przez korporacje i związanych z produkcją na eksport odbywała się bez zbędnej ingerencji administracji państwowej. Wystawienie branż produkujących na eksport na działanie mechanizmów rynkowych i silnej międzynarodowej konkurencji sprzyjało przenikaniu idei wysokiej konkurencyjności również do pozostałych sektorów, nie odgrywających już tak ważnej roli w eksporcie. Konsekwencją stosowania strategii proeksportowej była również stopniowa liberalizacja polityki importowej.

Tej stopniowej liberalizacji w wymianie handlowej i pozytywnym zmianom w sferze produkcji i wymiany musiał towarzyszyć proces liberalizacji w sektorze finansowym.

## Liberalizacja sfery finansów

**L**iberalizacja koreańskiego sektora finansowego nie następowała ani tak szybko, ani automatycznie. Początek liberalizacji sfery finansowej w Korei to koniec lat siedemdziesiątych. Takie opóźnienie było wynikiem panującego wśród polityków przekonania, że liberalizacja wymiany zwiększa elastyczność reakcji na zaburzenia rynkowe, podczas gdy otwarty rynek finansowy zmniejsza możliwości adaptacji do zaburzeń powstających

w otoczeniu, tj. na rynkach światowych. Koreańczycy w pełni doceniali potencjalne niebezpieczeństwo związane z liberalizacją rynków finansowych, która mogła prowadzić do aprecjacji narodowej waluty, wona. Na realność takiego zagrożenia wskazywały negatywne doświadczenia państw Ameryki Łacińskiej, które otwierały swoje rynki finansowe na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. Korea nie zdecydowała się na pełną liberalizację swojego rynku finansowego. Liberalizacja rynków finansowych postępowała wolno również i z przyczyn pozadoktrynalnych. W układzie wewnętrznym, zmiana rządu w 1980 roku i napięcia społeczno-polityczne, które występowały z przerwami aż do 1987 roku, z pewnością nie tworzyły korzystnych warunków dla procesów liberalizacji. Drugi szok naftowy i kryzys zadłużeniowy z początku lat osiemdziesiątych również nie zapewniały sprzyjających warunków dla otwarcia rynku finansowego. Kurs wona, wiązany z kursem dolara, wykazywał w pierwszej połowie lat osiemdziesiątych tendencję zwyżkową. Dopiero w 1985 roku odnotowane zostały korzystne dla Korei trendy: niskich stóp procentowych, niskiej wartości amerykańskiego dolara i niskich cen na surowce. To z kolei doprowadziło do powstania dużych nadwyżek w obrotach handlowych Korei z państwami wysoko rozwiniętymi.

Liberalizacja koreańskiego rynku finansowego okazała się procesem wieloetapowym. Planowano po pierwsze, by liberalizacja wewnętrzna, która miała wzmocnić i przygotować instytucje rynku finansowego do konkurencji, poprzedzała otwarcie na zewnątrz i konkurencję z udziałem doświadczonych instytucji finansowych z zewnątrz.

Idea dominacji zagranicznych instytucji na koreańskim rynku finansowym została z definicji odrzucona, jako prowadząca do obniżania siły instrumentów kontroli monetarnej, osłabiająca nieformalne praktyki związane z prowadzoną polityką przemysłową<sup>5)</sup>, czy wreszcie podważająca publiczny charakter systemu finansowego.

Po drugie, w celu zwiększenia swobody rynku finansowego w układzie wewnętrznym, obniżono bariery dostępu do rynku finansowego, a w 1981 roku rozpoczęto prywatyzację banków, m.in. by zmniejszyć wpływ ministerstwa finansów na banki komercyjne. W 1982 i 1983 roku rozpoczęły działalność dwa banki komercyjne z udziałem kapitału zagranicznego. Powstawać również zaczęły instytucje kredytowe i kasy oszczędnościowe. W 1982 roku zlikwidowane zostały preferencyjne stopy procentowe i kredyty, a począwszy od 1984 roku zerwano z praktyką jednolitej, stałej co do wysokości stopy procentowej od udzielanych kredytów. Obecnie banki mają możliwość różnicowania wysokości stopy procentowej w zależności od zdolności kredytowej i wiarygodności klientów. Od 1984 roku banki komercyjne mogą wydawać certyfikaty depozytowe, co zwiększa ilość przedmiotów będących w obrocie na rynku finansowym.

Po trzecie, w latach osiemdziesiątych rozwijany był również rynek kapitałowy. Wielkie przedsiębiorstwa mogły się prywatyzować, emitować i sprzedawać akcje. Na takiej zasadzie sprzedana została część akcji Pohang Iron and Steel Company (POSCO). Rozwijający się rynek kapitałowy doprowadził do tego, że banki komercyjne mogły zwiększać swoją bazę i łagodzić występujące w przeszłości problemy z nieściągalnymi długami.

Po 1986 roku zaczęły funkcjonować nowo tworzone instytucje kredytu krótkoterminowego, a w ramach przygotowań do umiędzynarodowienia koreańskiego rynku kapitałowego powołana została do życia Securities Investment Advisory Corporation.

Jako ostatni etap planowano liberalizację rynku finansowego w układzie zewnętrznym. Pierwszym krokiem w tym kierunku było tworzenie banków z udziałem kapitału zagranicznego, a następnie udzielanie koncesji bankom zagranicznym posiadającym swoje przedstawicielstwa w Seulu na świadczenie usług na rynku kapitałów krótkoterminowych. Złagodzone zostały ograniczenia w udzielaniu zezwoleń na dokonywanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a działalność Korea Fund i Korea European Fund otworzyła drzwi również dla inwestycji pośrednich. Od 1989 roku również zagraniczni inwestorzy mogą zakupywać obligacje zamienne koreańskich firm.

Waluta koreańska, po wprowadzeniu kursu opartego na kosztyku walut w 1981 roku, a następnie poprzez zastosowanie przeciętnego kursu rynkowego w roku 1990, w znacznie lepszym stopniu aniżeli w przeszłości oddawała swoją rzeczywistą wartość. Konsekwencją wprowadzania kursu wona, zbliżonego do kursu rynkowego, były w latach osiemdziesiątych kolejne aprecjacje wona: w 1983, 1987 i 1988 roku.

Kontynuując listę narzędzi, za pomocą których liberalizowane były w Korei Południowej stosunki produkcji i wymiany, trzeba wspomnieć o redukcji stawek celnych w 1981 roku, obniżeniu przez rząd urzędowych cen skupu ryżu w 1983 roku, przyjęciu w 1984 roku 5-letniego planu dalszych obniżek ceł i wprowadzeniu systemu limitów na import wołowy w miejsce całkowitego zakazu jej importu.

### Koszty przyjętej strategii proeksportowej

**P**roblem kosztów zastosowanej strategii można analizować na płaszczyźnie politycznej i ekonomicznej. Wśród politologów często można spotkać się z opinią, że rozwój ekonomiczny i liberalizacja wymiany przyspieszyły procesy demokratyzacji systemu politycznego Republiki Korei<sup>6)</sup>. To oznacza, iż rządzący państwem do 1987 roku i realizujący strategię proeksportową zapłacili za jej urzeczywistnienie utratą władzy.

Równocześnie dokonywały się procesy upodmiotowienia społeczeństwa, co przyjmowało nieraz niekorzystne formy sporów między związkowcami

i pracodawcami o zwiększenie stawek płac czy stworzenie systemu zabezpieczeń socjalnych. Dla porównania, w 1985 roku odnotowano 265 sporów zbiorowych, a w roku 1987 (rok przełomowy, data protestu politycznego prowadzącego do bezpośrednich wyborów prezydenckich) zanotowano już 3 617 takich sporów<sup>7)</sup>.

Na płaszczyźnie ekonomicznej negatywne konsekwencje strategii proeksportowej i towarzyszących jej procesów liberalizacji to wzrost inwestycji o charakterze spekulacyjnym (głównie w dziedzinie handlu nieruchomościami), wzrost stawek płac (co obniża konkurencyjność towarów koreańskich), wzrost inflacji oraz niewielki wzrost bezrobocia. Wzrost konsumpcji przyniósł obniżenie poziomu oszczędności i powstanie bieżącego deficytu budżetowego (w 1994 roku wyniósł on 1,3% PKB, czyli około 4,5 mld USD, a jego wielkość w 1995 roku szacowana jest na 2% PKB, czyli 9 mld USD<sup>8)</sup>. Odnotowano też spadek inwestycji. Rozwój rynku finansowego niósł ze sobą również pewne niebezpieczeństwa i rodził konieczność angażowania się państwa w procesy regulacji. Na tej zasadzie państwo wprowadziło w 1987 roku obowiązek wykupu przez korporacje ubezpieczeniowe pewnej ilości obligacji (w celu stabilizowania rynku), a także udzielania przez nie kredytów małym i średnim przedsiębiorstwom. Główną doktryną staje się obecnie restrukturyzacja przedsiębiorstw należących do dużych konglomeratów (*czebolli*), tak aby zwiększyć ich konkurencyjność bez uciekania się do pomocy innych przedsiębiorstw wchodzących w skład konglomeratu.

### Perspektywy kontynuowania strategii proeksportowej

**W** połowie lat dziewięćdziesiątych pojawia się coraz więcej głosów, wskazujących na konieczność zmiany strategii gospodarczej Korei.

Wskazuje się, iż wchodzenie na rynki światowe tanich produktów z Chin, Tajlandii czy Malezji prowadzi do zaostrzenia konkurencji, w której towary koreańskie stają się cenowo coraz mniej atrakcyjne. Jest to m.in. konsekwencją podnoszenia stawek płac w Korei do poziomu obowiązującego w państwach posiadających porównywalny z koreańskim PKB *per capita*, jak również reformy systemu świadczeń socjalnych (np. w odpowiedzi na rosnące bezrobocie od 1 lipca 1995 roku wprowadzone będą zasiłki dla bezrobotnych w wysokości 50% ostatnio otrzymywanego wynagrodzenia, wypłacane przez 210 dni).

Innym czynnikiem skłaniającym do rewizji strategii proeksportowej są tendencje do obniżania barier w wymianie zagranicznej, porozumienia wypracowywane w ramach WTO i negocjacje w ra-

*Dokończenie na str. 17*

Waldemar Adamczyk

# Przedsiębiorczość: próba systematyki

Próba sklasyfikowania przedsiębiorczości, ze względu na przedstawiane w literaturze zróżnicowane stanowiska w kwestii pojęcia „przedsiębiorczość”<sup>1)</sup> oraz jej charakterystycznie niestabilną podmiotowość i przedmiotowość, napotyka istotne trudności. Złożoność problemu potwierdza także fakt kształtowania poglądów na istotę przedsiębiorczości według trzech, powszechnie znanych szkół.

Pierwsza z nich, nazywana niekiedy „szkołą schumpeterowską”, dostrzega „niszczyielskie” działanie przedsiębiorczości na równowagę określonych segmentów rynku. Scenariusz rynkowego działania przedsiębiorczego według tej szkoły można, wydaje się, ująć w schemacie „równowaga – nierównowaga – równowaga bis”. Druga szkoła ukształtowała się wokół poglądów I. Kirznera, według których przedsiębiorca wychwytywa okazje wynikające z nierównowagi na rynkach i poprzez swoją działalność doprowadza do równowagi (tzw. teoria arbitrażu – wykorzystywania różnic na rynkach)<sup>2)</sup>. Scenariusz działania byłby wówczas dokładnie odwrotny: nierównowaga – równowaga – nierównowaga bis. Trzecia grupa poglądów związana jest z bazującą na gruncie gospodarki amerykańskiej koncepcją F. Knighta<sup>3)</sup>. Przyjmując założenie, że na wszystkim można zarabiać, tzn. osiągnąć zysk, w poglądach tych wszelką działalność dzieli się na taką, którą można ubezpieczyć na wypadek niepowodzenia oraz taką, której ubezpieczyć nie można. Ta druga grupa jest właśnie obszarem zainteresowania przedsiębiorców. Natomiast zysk przedsiębiorcy jest formą rekompensaty za ponieszone przez niego ryzyko.

Jeżeli jednak przyjąć, że przedsiębiorczość jest procesem sekwencyjnych faz działania, ukierunkowanych, w danych warunkach i przy występującym ryzyku, na wykorzystanie nowatorskiego pomysłu w celu generowania korzyści na rynku<sup>4)</sup>, to sklasyfikowanie przedsiębiorczości wydaje się możliwe. Taki punkt widzenia pozwala na wyodrębnienie obszarów, które po ich celowym uporządkowaniu utworzą określoną systematykę<sup>5)</sup>, obejmującą kolejne kryteria ogólne przedsiębiorczości:

- rodzaje,
- postacie,
- miejsce realizacji,
- modele własności,
- typy,
- formy organizacyjno-prawne.

W literaturze wyodrębnione zostało i opisane w sposób, jak się wydaje, wyczerpujący **rodzajowe kryterium przedsiębiorczości**. Według tego najbardziej ogólnego kryterium przedsiębiorczość, jako zorganizowany proces, może być rejestrowana (szeroko pojętą rejestracją objęty jest podmiot i przedmiot) oraz nie rejestrowana. Z punktu widzenia efektu rynkowego, przedsiębiorczość rejestrowana pozwala na ewidencjonowanie uzyskanych przychodów i kosztów ich uzyskania, określenie rozmiaru zysku lub straty oraz skalę obciążeń, w tym również podatkowych. W rachunku makroekonomicznym, ten rodzaj przedsiębiorczości umożliwia m.in. bezpośrednie wyznaczenie jej wpływu na powiększenie produktu narodowego brutto (PNB).

Przedsiębiorczość nie rejestrowana określana jest w literaturze jako „szara strefa” lub jako gospodarka równoległa, paralelna, podziemna, albo gospodarka drugiego obiegu. W literaturze podkreśla się wagę tej działalności, chociaż rozmiaru tego zjawiska nie zdołano dotychczas w miarę dokładnie określić. Prowadzone w Polsce w latach osiemdziesiątych badania w tym zakresie potwierdzały, że obroty „szarej strefy” stanowiły około 12%–25% PNB<sup>6)</sup>. Według innych ekspertyz, zakres jej dochodów stanowi obecnie 20%–30% ogólnej wielkości produkcji i usług w kraju<sup>7)</sup>.

Ten rodzaj przedsiębiorczości może być rozpatrywany z różnych punktów widzenia. Po przyjęciu przyczynowego punktu widzenia może okazać się, że jednym z istotnych powodów jej występowania jest polityka finansowa otoczenia, a ściślej, polityka podatkowa państwa<sup>8)</sup>. Nazywana jest ona niekiedy, w skrajnym wymiarze, „nadmiernym fiskalizmem”<sup>9)</sup>. W literaturze dostrzega się również inne przyczyny występowania gospodarki równoległej: warunki i sposób funkcjonowania gospodarki oficjalnej, zakres i możliwości uzyskiwania dodatkowych, nie rejestrowanych dochodów, ryzyko związane z naruszeniem prawa, wysokość sankcji karnych oraz rozmiar popytu na rezultaty działalności „szarej strefy”<sup>10)</sup>.

Rejestrowany i nie rejestrowany proces przedsiębiorczości może być realizowany według kolejnego kryterium: **postaci przedsiębiorczości**. Wyodrębnione ono zostało przez P. Druckera, który, po przyjęciu jednego z podmiotowych aspektów przedsiębiorczości, wyróżnił istniejące przedsiębiorstwo i nowe przedsięwzięcie<sup>11)</sup>. Wskazał więc, jak się

wyduje, że proces przedsiębiorczości może mieć postać skierowaną „do wewnątrz” lub „na zewnątrz organizacji”, rozumianej w sensie atrybutowym. Pierwsza z wymienionych postaci w ramach tego kryterium może oznaczać, że proces przedsiębiorczości kreowany jest w obrębie dotychczasowej działalności organizacyjnej. Postać „na zewnątrz” z kolei wskazuje, że proces przedsiębiorczości realizowany jest przez organizacje i innych przedsiębiorców w nowo utworzonych formach organizacyjnych. Według Z. Mikołajczyk, postacią „na zewnątrz” będzie również fuzja lub wykupywanie jednych przedsiębiorstw przez drugie<sup>12)</sup>.

Podjmując tematykę przedsiębiorczości wewnętrznej organizacji, J.A.F. Stoner i Ch. Wankel – nazywając ją „twórczym procesem” – określili jej trzy etapy<sup>13)</sup>:

1. Generowanie pomysłów	2. Rozwinięcie pomysłu	3. Wdrożenie
-------------------------	------------------------	--------------

Warunkiem poprawnego przebiegu etapu pierwszego jest – według wspomnianych autorów – prawidłowy przepływ informacji pomiędzy organizacją a otoczeniem, zaś etapu drugiego – poziom kultury organizacyjnej wewnątrz organizacji, przejawiający się m.in. elastycznością, podatnością na niezbędne modyfikacje, strukturą organizacyjną. Najważniejszym jednak etapem, weryfikującym skuteczność działań podejmowanych w etapach poprzednich, jest etap trzeci. Polega on – zdaniem autorów – na intensywnych pracach w organizacji, w celu wprowadzenia zmaterializowanego pomysłu na rynek.

W przedsiębiorczości wewnętrznej interesująca może być próba wyodrębnienia osoby przedsiębiorcy. Przyjmując konsekwentnie, że proces przedsiębiorczości polega na uczynieniu z innowacji przedmiotu transakcji kupna-sprzedaży, wydaje się, że w tym przypadku przedsiębiorcą będzie organizacja, gdyż pod jej firmą zmaterializowany pomysł znajdzie się na rynku i ona ponosi związane z tym ryzyko. Autor pomysłu – innowator „wewnętrzny” – w przypadku sukcesu rynkowego może natomiast uzyskać np. dodatkowe wynagrodzenie. Pogląd ten jest odmienny od prezentowanego m.in. przez P. McGowana, który innowatora działającego wewnątrz organizacji i na jej rzecz – przypisując mu specyficzne cechy – nazywa „przedsiębiorcą wewnętrznym”<sup>14)</sup>.

Proces przedsiębiorczości, w całości lub w jego fazie końcowej, może być realizowany w kraju albo poza jego granicami. Kolejne kryterium obejmuje więc **miejsce realizacji przedsiębiorczości**. Efekt rynkowy tego procesu, w przypadku osiągnięcia sukcesu, przynosi korzyści przedsiębiorcy. Ale nie tylko. Z punktu widzenia makroekonomii, efekt rynkowy przedsiębiorczości powinien powodować również wzrost PNB. Problem realizacji przedsiębiorczości w kraju dostrzegali już A. Smith. Twierdził on, że „jest (...) rzeczą większej wagi, iżby

kapitał fabrykanta pozostawał w kraju. Z konieczności bowiem uruchamia wtedy większą ilość pracy produkcyjnej i dodaje większą wartość rocznego produktu ziemi i pracy społeczeństwa...”<sup>15)</sup>. W ramach makropolityki gospodarczej powinien więc być stosowany system stymulatorów, który zachęcałby przedsiębiorców do realizacji efektów przedsiębiorczości w kraju. Takimi stymulatorami mogą być, wydaje się, względnie tanie kredyty, dostępność innych form zasilania zewnętrznego, stabilność systemu podatkowego, uporządkowana polityka celna. W gospodarce rynkowej, a więc w warunkach swobodnego przepływu m.in. kapitału i technologii, proces przedsiębiorczości najchętniej realizowany jest tam, gdzie stwarzane są możliwości uzyskiwania największych korzyści. Niektórzy przedsiębiorcy, natrafiając na niesprzyjający wpływ otoczenia i zwiększone ryzyko realizacji przedsięwzięcia, dokonują wyboru: albo wykorzystują pomysł innowacyjny, realizując go w „szarej strefie” i tam podejmują próbę osiągnięcia zaplanowanego zysku, albo, co zauważa się szczególnie w przypadku niektórych wynalazków technicznych, poszukują odpowiednich warunków i środków do realizacji tego pomysłu poza granicami kraju.

Zorganizowany proces tworzenia i wykorzystywania pomysłu innowacyjnego przebiega w określonym modelu własności. Uwzględniając prawne aspekty własności, kryterium **modeli własności** obejmuje:

- organizacyjne jednostki prywatne (własność prywatna, do której zaliczono także własność spółdzielczą i własność stowarzyszeń),
- organizacyjne jednostki państwowe (własność państwowa),
- organizacyjne jednostki samorządu terytorialnego (własność samorządowa).

Dwa ostatnie z wyszczególnionych modeli własności nazywane są często własnością publiczną. W niektórych przypadkach proces przedsiębiorczości przebiegać może w modelach mieszanych.

Najbardziej rozpowszechniony i szeroko prezentowany w literaturze jest model przedsiębiorczości prywatnej. Badacze przedsiębiorczości prowadzili badania i ogłaszali swoje teorie posiłkując się empirycznym zakresem badań tego modelu własności. Założenie jest, wydaje się, stosunkowo proste: chęć utrzymania i pomnażania kapitału prywatnego stanowi wystarczającą (i konieczną) inspirację do stałego poszukiwania nowych źródeł jego wzrostu, m.in. poprzez realizację procesu przedsiębiorczości.

Własność państwowa jest określeniem powszechnie stosowanym, chociaż merytorycznie poprawniejsze byłoby określenie: własność Skarbu Państwa. Dotychczasowe próby utworzenia instytucji Skarbu Państwa nie zakończyły się jednak powodzeniem. Państwowe organizacje gospodarcze, w celu dostosowania ich sprawności działania do warunków gospodarki rynkowej, poddawane są różnym procesom przystosowawczym: od prawnej

i ekonomicznej likwidacji w celu prywatyzacji do komercjalizacji, czyli przekształcenia w podmioty rynkowe bez zmiany modelu własności.

Własność samorządu terytorialnego (gminy miejskie i wiejskie) stworzona została ustawą z 1990 r.<sup>16)</sup> W początkowym okresie samorządy tworzyły zręby tego nowego modelu własności poprzez tzw. komunalizację własności państwowej. Przedmiotem tego procesu były głównie znajdujące się w granicach administracyjnych gmin nieruchomości gruntowe, zabudowane, z infrastrukturą techniczną. Wraz z dobrami materialnymi, samorządy przejmowały również organizacje gospodarcze i społeczne, a szczególnie te, których działalność związana była ze środowiskiem lokalnym.

W samorządowym modelu własności gminy mają dwójaki wpływ na przedsiębiorczość: realizując poszczególne fazy, mogą same tworzyć proces przedsiębiorczości; mogą również współuczestniczyć w procesie przedsiębiorczości innych modeli własności. Realizacja procesu przedsiębiorczości przez samorządy może być identyfikowana w miarę jednoznacznie. Samorząd jest w takiej sytuacji przykładem przedsiębiorczego zachowania organizacji, kwalifikowanego do przedstawionych poprzednio kryteriów przedsiębiorczości.

Trudniejszy do jednoznacznej identyfikacji jest współdziałanie samorządu – na zasadzie efektu synergetycznego<sup>17)</sup> – w procesie przedsiębiorczości, realizowanym przez inne modele własności. Stymulujące oddziaływanie samorządu na przedsiębiorczość innych jednostek organizacyjnych może powodować zmniejszenie skutków niekorzystnego wpływu otoczenia w realizowanym przez nie procesie. W rezultacie proces przedsiębiorczości w tych jednostkach może zakończyć się sukcesem, a ponadto poprawie ulegnie skuteczność działania samorządu. D. Osborne i T. Gaebler wprowadzili, w odniesieniu do organów zarządzających finansami publicznymi, pojęcie „władza przedsiębiorcza”<sup>18)</sup>, określając jej cechy oraz metody przedsiębiorczego działania, których celem jest m.in. zwiększanie dochodów budżetowych.

Wykorzystując Europejską Klasyfikację Działalności Gospodarczej<sup>19)</sup>, uwzględniając przedmiotowy rodzaj działalności gospodarczej, wyszczególnić można kolejne kryterium: **typy procesu przedsiębiorczości:**

- typ przedsiębiorczości produkcyjnej,
- typ przedsiębiorczości handlowej,
- typ przedsiębiorczości obejmującej działalność usługową.

Taka typologia przedsiębiorczości znakomicie upraszcza jej ewentualne dalsze, szczegółowe podziały, a ponadto dosyć powszechnie stosuje się – wobec niektórych przedsiębiorców – określenie „typ przemysłowca”, albo „typ handlowca”.

W literaturze napotyka się niekiedy poglądy, że handel należy zaliczyć do usług<sup>20)</sup>. Wydaje się jednak, że z punktu widzenia przedstawionej wyżej

typologii przedsiębiorczości istnieją przesłanki, aby handel stanowił oddzielny typ przedsiębiorczości. Potwierdza to nie tylko odrębność zwyczajowa, ale również odmienne funkcje w gospodarce. Natomiast trudno nie zgodzić się z poglądami, że wyodrębnianie typów przedsiębiorczości ma cel głównie teoretyczno-poznawczy i sprawdza się w czystych modelach teoretycznych. W praktyce gospodarczej występuje w zasadzie różnorodność i wielokierunkowość działalności, a więc łączenie poszczególnych typów przedsiębiorczości. O odpowiedniej kwalifikacji statystycznej w ujęciu podmiotowym decyduje najczęściej typ przeważający w strukturze przedmiotowej.

Proces przedsiębiorczości realizowany jest w określonej formie organizacyjnej oraz – po wyłączeniu przedsiębiorczości prowadzonej wyłącznie w ramach „szarej strefy” – w jednoznacznie identyfikowalnej formie prawnej. Ta dualność kolejnego kryterium przedsiębiorczości (= **forma organizacyjno-prawna**) jest niezbędna, jeżeli uwzględnimy fakt, że jednej formie organizacyjnej może być przyporządkowane wiele form prawnych.

Najbardziej pojemną formą organizacyjną, w której innowatorzy dążą do rynkowego efektu realizacji pomysłu, jest przedsiębiorstwo, rozumiane jako wyodrębniona pod względem ekonomicznym i prawnym jednostka gospodarcza. Poza tym, samodzielnymi formami organizacyjnymi przedsiębiorczości mogą być również fundacje, fundusze i stowarzyszenia. Powołanie fundacji następuje z woli fundatora lub fundatorów (krajowych lub zagranicznych publicznych osób prawnych albo osób fizycznych; fundatorzy stanowić mogą również układ mieszany), złożonej aktem notarialnym. Zasady funkcjonowania fundacji i jej gospodarkę określa ustawa<sup>21)</sup>, a cel jej powołania i przedmiot działalności – statut, podpisany przez fundatora. W podobny sposób, chociaż z zauważalnymi odmiennosiami, szczególnie w kwestiach prawno-finansowych, funkcjonują fundusze. Stowarzyszenia, mimo że ze swej istoty nie zajmują się zarobkowaniem, są również uprawnione do działalności gospodarczej. Działania przedsiębiorcze mogą one realizować samodzielnie lub poprzez powołane do tego celu agencje, biura, ośrodki i inne.

Na podstawie przepisów prawa budżetowego<sup>22)</sup> tworzone są specyficzne formy organizacyjne przedsiębiorczości: jednostki i zakłady budżetowe, gospodarstwa pomocnicze i ośrodki specjalne jednostek budżetowych. W literaturze znane są przykłady skutecznej i efektywnej realizacji procesu przedsiębiorczości w szpitalach, szkołach i administracji publicznej<sup>23)</sup>.

Odrębną formę organizacyjną przedsiębiorczości stanowią tak zwane instytucje finansowe, do których zalicza się banki, firmy ubezpieczające w zakresie rzeczowym i osobowym, giełdy i.in. Szczególnie dominującą rolę wyznacza się bankom, które gromadzą środki pieniężne, prowadzą działalność

kredytową, organizują i przeprowadzają rozliczenia oraz obsługę obiegu pieniądza. P. Drucker kwalifikuje bankowców do grupy przedsiębiorców, którzy wykonują proces przedsiębiorczości korzystając z wiedzy i nazywa ich „supergwiazdą”. Georg Siemens założył w 1870 r. słynny dzisiaj Deutsche Bank z konkretnym zadaniem wyszukiwania przedsiębiorców, finansowania ich działalności oraz narzucania im zorganizowanego i zdyscyplinowanego zarządzania<sup>24</sup>.

Wyszczególnione wyżej niektóre formy organizacyjne przedsiębiorczości stanowiły równocześnie odrębne formy prawne. Fazy procesu przedsiębiorczości mogą być realizowane również w obrębie jednej formy organizacyjnej, ale w różnych formach prawnych. Największą liczebnością odmian prawnych charakteryzuje się przedsiębiorstwo. Wśród tych odmian popularne są małe przedsiębiorstwa, zorganizowane jako firmy indywidualne. Znaczną dynamikę przyrostu liczebności wykazują również spółki. Prawnym źródłem tworzenia spółek są przepisy kodeksu cywilnego (spółki osobowe) oraz przepisy kodeksu handlowego (spółki kapitałowe).

Przez przedsiębiorców akceptowana jest, wymagająca stosunkowo niewielu założycielskich zabiegów formalno-prawnych, spółka cywilna. Stanowi ona umowne, osobowe zrzeszenie się wspólników, dążących do osiągnięcia, pod wspólną firmą, określonego celu lub celów gospodarczych. Nie wymaga ona rejestracji sądowej, podlega natomiast wpisowi do ewidencji działalności gospodarczej, prowadzonej przez organy samorządowe. Cechą charakterystyczną spółki cywilnej jest to, że wspólnicy samodzielnie ustalają wnoszone udziały w dowolnej – z prawnego punktu widzenia – wysokości, a ponadto odpowiedzialność za zobowiązania spółki wspólnicy ponoszą nie tylko jej aktywami, ale również majątkiem osobistym. W literaturze dostrzega się sugestie, aby spółki cywilne tworzyć przy realizacji stosunkowo niewielkich przedsięwzięć gospodarczych lub przy ich względnie niewielkim ryzyku<sup>25</sup>.

Spółki prawa handlowego obejmują w szczególności: spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółkę akcyjną. Obie są spółkami kapitałowymi, w obu normatywnie uregulowana została wysokość kapitału: odpowiednio udziałowego i akcyjnego. Za swoje zobowiązania spółki te odpowiadają z reguły do wysokości kapitału, z tym że odpowiedzialność za zobowiązania wobec budżetu państwa uregulowana została nieco odmiennie. Warunkiem uzyskania osobowości prawnej przez oba rodzaje spółek jest dokonanie wpisu do sądowego rejestru handlowego, poprzedzone prawidłowym spisaniem umowy (statutu w spółce akcyjnej) w formie aktu notarialnego. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością tworzona jest najczęściej w sytuacji, gdy wspólnicy dysponują odpowiednim kapitałem, a projektowane przedsięwzięcia mają być (w założeniu) zyskowne i umożliwić rozwój firmy. Spółkę akcyjną tworzy się z reguły wówczas, gdy w przewidywanej działalno-

ści zakłada się jej dofinansowanie kapitałem rynkowym, pozyskanym w wyniku kolejnych emisji akcji.

Innym jeszcze niezbyt często napotykanym rodzajem spółki kapitałowej jest spółka komandytowa. Ma ona na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod wspólną firmą, w której co najmniej jeden wspólnik odpowiada wobec wierzycieli za zobowiązania spółki bez ograniczeń, a również co najmniej jeden wspólnik swoją odpowiedzialność ogranicza do wysokości wniesionego wkładu. Funkcjonowanie tej spółki jest korzystne w sytuacji, gdy jeden wspólnik posiada znaczne zasoby finansowe, a drugi na przykład ma pomysł, ale znacznie mniej środków.

Tradycyjną siłą napędową gospodarki rynkowej stanowi przedsiębiorczość indywidualna. Małe, prywatne przedsiębiorstwa, do których powstania warunkiem z reguły wystarczającym jest dokonanie wpisu (podobnie jak spółek cywilnych) do gminnej ewidencji działalności gospodarczej, funkcjonują według klasycznej formuły przedsiębiorczości, łącząc jej atrybuty: własności, władzy i wykonawstwa. W działalności indywidualnej, przedsiębiorca przejmuje wszystkie korzyści z działalności firmy, ale równocześnie samodzielnie ponosi pełne ryzyko swojej działalności.

Specyficzną formę prywatnej działalności przedsiębiorczej stanowi, wydaje się, spółdzielnia. Jest ona własnością swoich członków, a jednocześnie ich dobrowolnym i samorządnym zrzeszeniem. Podstawą działalności spółdzielni jest zarejestrowany w sądzie statut. Dla członków spółdzielni, będących często jej pracownikami, ryzykiem działalności tej formy przedsiębiorczości jest kwota wniesionych udziałów.

Przedstawione niektóre formy organizacyjno-prawne przedsiębiorczości mogą stanowić źródło różnorodnych związków kapitałowych (kapitałowo-podmiotowych), tworząc bardziej złożone i niejednorodne przedmiotowo struktury przedsiębiorczości. Jedną z bardziej popularnych, a przy tym legalnie tworzonych form organizacyjnych przedsiębiorczości o znacznym stopniu koncentracji kapitału jest holding, nazywany często „spółką spółek”. Holding jest odmianą korporacji, albo przekształconym trustem, którego celem jest gromadzenie pakietów kontrolnych akcji innych spółek. Wśród różnych odmian wyszczególnić można tzw. czysty holding, występujący jako firma nie posiadająca własnych przedsiębiorstw, ale dysponująca pakietem kontrolnym udziałów lub akcji innych przedsiębiorstw. Ta szczególna forma organizacyjna przedsiębiorczości umożliwia przekształcanie kombinatów i koncernów w wielkie funkcjonujące na rynku korporacje wielobranżowe.

Powyższa próba systematyki przedsiębiorczości rozumianej jako proces nie wydaje się być sprzeczna z poglądami na istotę przedsiębiorczości, prezentowanymi przez poszczególne koncepcje. Poszczególne kryteria tego procesu mogą być uwzględniane

w poglądach „szkoły schumpeterowskiej”, jak również w poglądach na pojęcie przedsiębiorczości według I. Kirznera oraz F. Knighta.

Waldemar Adamczyk

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Przegląd poglądów dotyczących pojęcia „przedsiębiorczość” dokonany został [w:] W. ADAMCZYK, *Ewolucja form i typów przedsiębiorczości*, [w:] *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem* pod red. T. MENDLA, Zeszyty Naukowe nr 236 Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Wydawnictwo AE, 1995, s. 8.
- <sup>2)</sup> Z. HOCKUBA, *Droga do spontanicznego porządku – transformacja ekonomiczna w świetle problemu regulacji*, PWN Warszawa 1995, s. 114–115.
- <sup>3)</sup> T. GRUSZECKI, *Przedsiębiorca*, Wydawnictwo Cedor, 1994, s. 50.
- <sup>4)</sup> W. ADAMCZYK, *Przedsiębiorczość, próba definicji*, „Przegląd Organizacji” nr 11/1995, s. 12–15.
- <sup>5)</sup> Systematyka – podział na grupy według pewnego systemu, [w:] *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1981, tom III, s. 387.
- <sup>6)</sup> A.Z. NOWAK, *Polityka pieniężna a druga gospodarka w Polsce w latach osiemdziesiątych*, Wydawnictwo A. Marszałek, Warszawa 1993, s. 7.
- <sup>7)</sup> *Prywatyzacja polskiej gospodarki w ujęciu regionalnym*, Praca zbiorowa pod red. M. JĄROSZ, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 1995, s. 8.
- <sup>8)</sup> M. WIŚNIEWSKI, *Źródła i rozmiary drugiego obiegu gospodarczego w Polsce*, [w:] „*Ekonomista*” nr 6/1985, s. 915.
- <sup>9)</sup> Pojęcie i skutki „nadmiernego fiskalizmu” przedstawiła E. NOJSZEWSKA, *Wykład ekonomii*, „*Życie Gospodarcze*” nr 13/1995, s. 64–65.
- <sup>10)</sup> A. SZABLEWSKI, *Przedsiębiorczość a rozwój nie rejestrowanej działalności gospodarczej*, [w:] „*Gospodarka Planowa*” nr 3/1988, s. 77.

- <sup>11)</sup> P. DRUCKER, *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 156.
- <sup>12)</sup> *Jak zarządzać przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej*, Praca zbiorowa pod red. Z. MIKOŁAJCZYK, PWN, Warszawa 1993, s. 18.
- <sup>13)</sup> J.A.F. STONER, Ch. WANKEL, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 352.
- <sup>14)</sup> P. MCGOWAN, *Innowacje i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] *Praktyka kierowania*, praca zbiorowa pod red. D. STEWART, PWE, Warszawa 1994, s. 580.
- <sup>15)</sup> A. SMITH, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954, tom I, s. 456.
- <sup>16)</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym (Dziennik Ustaw z 1990 r., nr 16, poz. 449).
- <sup>17)</sup> Efekt synergiczny (synergetyczny) jest tu rozumiany jako korzystny skutek współdziałania samorządu terytorialnego w procesie przedsiębiorczości z innymi modelami własności w taki sposób, aby współdziałanie to, wzmacniając ten proces, było w rezultacie korzystne dla ogólniejszych ze swej istoty celów samorządu.
- <sup>18)</sup> D. OSBORNE, T. GAEBLER, *Rządzić inaczej – jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Wydawnictwo Media Rodzina of Poznań, 1992, s. 271.
- <sup>19)</sup> K. ROGOZIŃSKI, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1993, s. 53.
- <sup>20)</sup> Tamże, s. 74.
- <sup>21)</sup> Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dziennik Ustaw z 1991 r., nr 46, poz. 203).
- <sup>22)</sup> Ustawa z dnia 5 stycznia 1991 r. – Prawo budżetowe (Dziennik Ustaw z 1993 r., nr 72, poz. 344).
- <sup>23)</sup> P. DRUCKER, *Innowacje...*, op.cit., s. 24 i nast.
- <sup>24)</sup> Tamże, s. 22 i 120.
- <sup>25)</sup> K. OBŁÓJ, *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994, s. 11 i nast.

Autor jest doktorantem w Katedrze Systemów i Techniki Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Jacek Klich

## Koreańska strategia proeksportowa

Dokończenie ze str. 11

mach Rundy Urugwajskiej GATT, dotyczące warunków wymiany międzynarodowej. W obronie swoich rynków pracy państwa członkowskie sprzeciwiają się ukrytym i jawnym formom subsydiowania eksportu. Dochodzą do tego wątpliwości i rozbieżności co do stosowania zasad swobodnego przepływu technologii i respektowania praw własności na dobrach niematerialnych (własność intelektualna). Wszystko to prowadzi do osłabienia lub eliminacji tych czynników, które w przeszłości były wykorzystywane w proeksportowej strategii Korei.

Istnieje zatem konieczność przeformułowania strategii proeksportowej, a być może wypracowania nowej, wykorzystującej nowe zjawiska i elementy z otoczenia, do których należy w pełni rozwinięta gospodarka rynkowa, w której dominuje sektor prywatny, bazująca na nowoczesnej i dobrze wykształconej sile roboczej, z dojrzałym systemem opieki

społecznej, uwzględniającym tradycje kulturowe i realia ekonomiczne kraju. Nowa strategia budowana dla Korei Południowej uwzględniać również musi nieodległe w czasie zjednoczenie obu państw koreańskich.

Jacek Klich

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> R. PREBISCH, *Theoretical and Practical Problems of Economic Growth*, United Nations Economic Commission for Latin America, 1952.
- <sup>2)</sup> por. np. A.H. AMSDEN, *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*, Oxford University Press, New York 1989.
- <sup>3)</sup> *Korea Basics 1995*, s. 6 i 15.
- <sup>4)</sup> Doroczny raport *POSCO 1995*, s. 10.
- <sup>5)</sup> Na marginesie: wykorzystywanie argumentu o nieformalnych praktykach w polityce przemysłowej (co można znaleźć w oficjalnych dokumentach i opracowaniach) brzmi bardzo dwuznacznie w sytuacji ujawnienia skandali korupcyjnych, w które zamieszane są czołowe postaci koreańskiego życia gospodarczego i politycznego.
- <sup>6)</sup> CHUNG-SI AHN, *Democratization in South Korea: Political and Economic Dimensions*, The Institute of Social Sciences, Seoul National University, Seoul 1995, s. 15.
- <sup>7)</sup> *Ibidem*, s. 240.
- <sup>8)</sup> *Korea: spowolnienie z przyczyn politycznych*, „*Rzeczpospolita*”, 1995, nr 298.

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Katedry Zarządzania i Projektowania Systemu Opieki Zdrowotnej Szkoły Zdrowia Publicznego Uniwersytetu Jagiellońskiego.

*Leszek Koziół, Małgorzata Tyrańska*

# Przesłanki wprowadzania kontraktów kierowniczych w firmie

W okresie głębokich przemian systemowych naszej gospodarki istniejące dotąd instytucje zarządzania firmą, takie jak dyrektor przedsiębiorstwa państwowego, walne zgromadzenie, rada nadzorcza czy zarząd w spółkach akcyjnych, poszerzono o nowe formy, zwane instytucjami zarządzania kontraktowego. W świetle obowiązujących uregulowań prawnych są to<sup>1)</sup>:

- zarządca przedsiębiorstwa państwowego, funkcjonujący w oparciu o przepisy ustawy o przedsiębiorstwie państwowym;
- grupy menedżerskie funkcjonujące w programie prywatyzacji i restrukturyzacji;
- firmy zarządzające majątkiem Narodowych Funduszy Inwestycyjnych.

Wśród ważniejszych przesłanek wprowadzenia tych instytucji zarządzania często wymienia się<sup>2)</sup>:

- małą przedsiębiorczość i innowacyjność dawnej kadry kierowniczej, zwłaszcza uchylanie się od podejmowania decyzji o znamionach dużego ryzyka;
- położenie nacisku na te dziedziny specjalizacji menedżerskiej, które zwiększają efektywność zarządzania w gospodarce rynkowej, np. w dziedzinie marketingu, jakości, finansów, rachunkowości zarządczej i in.;
- zwiększenie motywacji finansowej instytucji zarządzania, m.in. przez wzrost wynagrodzenia za ich usługi menedżerskie;
- zasilenie majątku spółki wkładem finansowym grup menedżerskich;
- zwiększenie zakresu i swobody decyzyjnej, co w istotny sposób zwiększa możliwości przeprowadzenia skutecznej prywatyzacji sektorowej.

Jak można zauważyć, przedstawione instytucje zarządzania dotyczą kierowników najwyższego szczebla zarządzania organizacjami gospodarczymi z pominięciem kierowników niższych szczebli zarządzania. Wydaje się, że problematyka kontraktów menedżerskich nie może ograniczyć się do menedżerów najwyższego szczebla. Należy zatem opracować formy organizacyjno-prawne zatrudnienia na podstawie kontraktów kierowników niższych szczebli zarządzania, takich przykładowo, jak: kierownicy zakładów, filii, wydziałów, kierownicy robót budowlanych itp. Ma to istotny wpływ na skuteczność i sprawność zarządzania oraz na rozwój i efektywność organizacji, gdyż inicjuje i przyspiesza proces przełamywania bariery zarządzania po-

wstającej w trakcie rozwoju firm – zwłaszcza tych, w których struktury organizacyjne tworzone bez należytego uwzględnienia procesów ekonomicznych.

Stosowane dotąd systemy motywacji płacowej kadry kierowniczej w swej konstrukcji nie odbiegają – poza nielicznymi wyjątkami – od systemów adresowanych do pracowników wykonawczych. Podstawowym kryterium różnicowania płac jest w tym przypadku wkład pracy pracownika. W dużej mierze zapewnia ono spełnianie funkcji motywacyjnej w odniesieniu do pracowników wykonawczych, dla których zakres obowiązków jest wyraźnie określony, stanowiąc tym samym istotną determinantę efektywności ich pracy. Miernik wkładu pracy nie odzwierciedla jednak istoty i efektywności pracy menedżera, a zaprojektowane w oparciu o tę zasadę taryfikatory kwalifikacyjne i inne standardowe regulacje zakładowe nie zapewniają zróżnicowania wynagrodzeń stosownie do osiągniętych efektów. W rezultacie kierownicy nie mają dostatecznej motywacji do wykazywania się ponadprzeciętnymi wynikami i przedsiębiorczością<sup>3)</sup>.

Zmiana zarysowanego stanu rzeczy, powodującego niepełne wykorzystanie możliwości, aspiracji i kwalifikacji kierowników, wymaga znacznego zindywidualizowania warunków ich zatrudniania i wynagradzania. Warunki te spełnia zatrudnianie kierowników na podstawie m.in. kontraktu kierowniczego jako umowy o pracę. Często używa się innych określeń kontraktu kierowniczego, takich jak „kierownicy kontraktowi”, „kontraktowa kadra kierownicza”, „zawieranie umowy o pracę w formie kontraktu” i inne.

Warto dodać, że w nowoczesnych firmach zagranicznych, obok zakładowych systemów wynagradzania opartych na umowie o pracę, stosowane są systemy motywowania kadry kierowniczej, które zawierają „umowę” o wyniki ekonomiczne mierzone w pieniądzu. Teoretyczną podbudowę tych systemów stanowi koncepcja zarządzania przez pieniądź, która w praktyce polega m.in. na tworzeniu w firmie tzw. centrów zysku i centrów inwestycji<sup>4)</sup>.

W dalszej części artykułu przedstawiono zasadnicze przesłanki wprowadzania kontraktów kierowniczych oraz omówiono postanowienia umowy o pracę w formie kontraktu.



## Organizacyjne przesłanki wprowadzania kontraktów kierowniczych

**T**worzenie systemów motywowania kadry kierowniczej opartych na kontraktach menedżerskich możliwe jest jedynie w ramach autonomicznych jednostek organizacyjnych. Wśród warunków, jakie muszą być spełnione, aby zapewnić ową autonomiczność jednostek organizacyjnych, najczęściej wymienia się<sup>5)</sup>:

- odpowiedzialność za zysk i rentowność sprzedaży;
- uprawnienia decyzyjne pozwalające optymalizować układ: koszty, wielkość produkcji, jakość;
- obiektywizowanie odpowiedzialności przez zastosowanie odpowiednich mierników ekonomicznych albo wiązanie jej z realizacją zadań kluczowych, ustalanych w procedurze zarządzania przez cele;
- powiązanie wysokości wynagrodzeń kierowników, zwłaszcza premii, dodatków, tantiem ze stopniem realizacji wspomnianych miar.

Jednostka organizacyjna (np. zakład), działająca w takim układzie, jest podstawowym ogniwem przedsiębiorstwa w sensie ekonomicznym. W tej sytuacji kierownictwo zakładu koncentruje swą uwagę na efektywnym prowadzeniu interesów, ujawnia złe zarządzanie i eliminuje je oraz przyczynia się do „budowania zdolności zarobkowania” w firmie.

Rola kierownictwa naczelnego polega na koordynacji działań poszczególnych centrów zysku maksymalizujących zyski, tak aby ich maksymalizacja w jednym centrum zysku nie była przyczyną obniżenia zysku całego przedsiębiorstwa. Kierownictwo firmy jest więc w dużym stopniu uwolnione od konieczności bieżącego kierowania działalnością podległych mu jednostek i może się skupić na zarządzaniu przez wyjątki i na najważniejszym swym zadaniu, jakim jest zapewnienie stałego rozwoju firmy.

Kolejną kluczową kwestią, wymagającą należytego rozwiązania w procesie zwiększania samodzielności zakładów, jest decentralizacja firmy. Najogólniej mówiąc polega ona na przekazywaniu niższemu szczeblowi zarządzania uprawnień decyzyjnych, poprzednio zastrzeżonych dla szczebla wyższego<sup>6)</sup>. W literaturze przedmiotu często wymienia się dwie jej odmiany, tj. decentralizację dywizjonalną i decentralizację funkcjonalną<sup>7)</sup>. Decentralizacja dywizjonalna występuje w strukturach organizacyjnych opartych na podziale według produktu (ryнку). W firmie wydziela się jednostki produkcyjne (zakłady), przyznając każdej z nich pewien zakres samodzielności. Taka jednostka stanowi samodzielne centrum wytwórcze z własnym rynkiem, własnymi produktami, zyskiem i odpowiedzialnością za straty<sup>8)</sup>. Z kolei decentralizacja funkcjonalna opiera się na delegacji uprawnień do wykonywania pewnych funkcji. Tego rodzaju decentralizacja wydaje

się mniej interesująca z punktu widzenia zawierania kontraktów kierowniczych.

Niezbędnym warunkiem istnienia sprawnej organizacji, której poszczególne elementy mają, według definicji, „przyczynić się do powodzenia całości”, jest odpowiednia łączność między owymi elementami, zwana więzią organizacyjną. Zależy ona w dużym stopniu od sieci sprzężeń między poszczególnymi elementami układu organizacyjnego. Wśród więzi organizacyjnych można wyróżnić:

- więź służbową, przez którą realizuje się zależność podwładnego od przełożonego,
- więź funkcjonalną, doradczą, która z reguły ma charakter zależności jednostronnej,
- więź informacyjną, polegającą na obowiązku wzajemnego informowania się o zdarzeniach i stanie spraw.

Współpraca między pracownikami liniowymi i funkcjonalnymi opiera się na więzi informacyjnej. Zgodnie z procedurami obowiązującymi w większości krajowych przedsiębiorstw, przybiera ona postać strumienia informacji dokumentowanych, płynących od pracowników liniowych do pracowników funkcjonalnych. Wobec formalnego charakteru tej więzi, pracownicy komórek funkcjonalnych (np. rachunkowości) nie przywiązują większego znaczenia do bezpośredniej styczności (współdziałania) z pracownikami komórek liniowych, a nawet jej unikają<sup>9)</sup>.

W gospodarce rynkowej, w sytuacji wzrostu nieokreśloności otoczenia firmy, lepsze wykorzystanie środków (szczególnie obrotowych) wymaga ścisłego współdziałania obu wspomnianych grup pracowników. Każda bowiem znacząca decyzja o charakterze techniczno-produkcyjnym wymaga w istocie uzasadnienia ekonomicznego, opartego na odpowiednio pogłębionej analizie ekonomicznej. A zatem, nie naruszając więzi służbowych czy więzi funkcjonalnych, należy wprowadzić dodatkowe kanały łączności między pracownikami komórek i jednostek liniowych (wydziałów, zakładów) a pracownikami komórek funkcjonalnych oraz zwiększyć uprawnienia kierowników dywizji (zakładów) do żądania niezbędnych im informacji od pracowników komórek funkcjonalnych, z którymi nieodzowne jest w obecnej sytuacji ścisłe współdziałanie.

## Odmiany umów o świadczenie usług menedżerskich

**P**oszukiwanie odpowiednich form zatrudnienia menedżerów nie ogranicza się tylko do formy zatrudnienia pracowniczego, realizowanego w ramach stosunku pracy. Efektywność gospodarowania i interesy zatrudniającego oraz osób zatrudnionych mogą przemawiać za innymi formami zatrudnienia, wśród których znaczącą rolę odgrywają umowy prawa cywilnego, zwłaszcza oparte na umowie zlecenia<sup>10)</sup>.

Zatrudnianie kierowników na podstawie umów



cywilnoprawnych rodzi status prawny zasadniczo odmienny od pracowniczego. Firma zatrudniająca kierownika nie jest związana ograniczeniami, gwarancjami i obciążeniami finansowymi, jakie dotyczą pracowników (np. rozbudowane uprawnienia pracownicze, obciążenia wobec Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, Funduszu Pracy, Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych i inne). W razie niemożności świadczenia pracy kierownik powinien wyznaczyć zastępcę, za którego czynności ponosi odpowiedzialność, jak za czyny własne. Kierownika nie będą obejmowały zwolnienia przedmiotowe od podatku dochodowego od osób fizycznych, przewidziane wyłącznie dla należności pracowników. Kierownik zatrudniony na podstawie cywilnej umowy o świadczenie usług menedżerskich nie podlega władzy, jaką ma pracodawca wobec pracowników (nie jest bowiem podporządkowany poleceniom w rozumieniu art. 100 paragraf 1 kodeksu pracy, nie podlega też karom porządkowym). Zarząd spółki zatrudniająca kierownika określonej jednostki organizacyjnej na podstawie cywilnej umowy o zarządzanie nie posiada możliwości bieżącego, władczego ingerowania w jego działalność. A zatem zawarcie takiej umowy, zwłaszcza na dłuższy okres, może stać się niebezpieczne dla spółki. Z tych właśnie względów, cywilnoprawne formy zatrudnienia kierowników są raczej rzadko stosowane, dominują natomiast umowy o pracę<sup>11</sup>.

Niekorzystność cywilnoprawnego statusu kierownika w porównaniu ze statusem pracowniczym powoduje rezerwę, a nawet niechęć kandydatów do zatrudniania się na podstawie umów prawa cywilnego. Umowa o pracę jest bowiem kontraktem najlepiej chroniącym interesy pracownika<sup>12</sup>. Cywilnoprawny status kierownika nie tylko byłby niekorzystny, ale w wielu kwestiach nieokreślony. Trudno w umowie o zarządzanie przewidzieć i uregulować sprawy, które mogą wyłonić się w przyszłości. Posiłkowe stosowanie przepisów kodeksu cywilnego o zleceniu może okazać się niewystarczające.

## Postanowienia umowy o świadczenie usług menedżerskich

**P**raktyka zawierania umów o świadczenie usług menedżerskich w formie umowy o pracę nie jest jednolita. W spółkach umowa ta ma rozbudowaną treść i często nosi podtytuł „kontrakt kierowniczy”.

Postanowienia umowy o świadczenie usług menedżerskich określają m.in. czas, na jaki umowa zostaje zawarta, wynagrodzenie za pracę oraz szczególnie uprawnienia, obowiązki i odpowiedzialność kierownika.

Umowa o świadczenie usług menedżerskich może być zawarta na okres jednego roku, dwóch lat, a nawet 3–5 lat. Rozpatrując jednak zarządzanie w firmie z punktu widzenia narzędzi pieniężnych, koncentrujemy się głównie na zarządzaniu w rela-

tywnie krótkim okresie<sup>13</sup>. Wprawdzie nadal obserwuje się ożywioną dyskusję ekonomistów na temat relacji między długookresowymi i krótkookresowymi celami przedsiębiorstwa oraz na temat sensowności posługiwania się w ocenie firmy takimi kategoriami, jak rozwój, przetrwanie, odpowiedzialność czy misja społeczna – tym niemniej wydaje się, że ma to sens w odniesieniu do firmy; natomiast nie znajduje uzasadnienia wewnątrz firmy, tj. w odniesieniu do jednostek organizacyjnych (zakładów). Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenie wydaje się, iż umowa o świadczenie usług menedżerskich powinna zostać zawarta na okres jednego roku, z możliwością jej dalszego przedłużenia.

Zagadnienie wzajemnej zależności delegacji uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności zajmuje w umowie centralne miejsce. W sporządzanych umowach zależności te powinny być precyzyjnie określone.

Kwestie związane z decentralizacją i delegowaniem uprawnień zostały poruszone wcześniej. W miejscu tym należy podkreślić, że zachowanie autonomii jednostek organizacyjnych (zakładów) wymaga spełnienia kilku warunków. Najważniejszy to ten, który zakłada rezygnację z prawa bieżącej ingerencji szczebli wyższych w bieżącą działalność szczebli niższych. Ingerencja ta może odbywać się jedynie w ściśle określonych warunkach oraz na zasadzie procedur sprecyzowanych w umowie kontraktowej.

Niekiedy spotyka się inny sposób rozwiązywania kwestii delegowania uprawnień. Otóż ostatnio coraz śmielej toruje sobie drogę zasada, wprowadzona po raz pierwszy przez General Electric, która mówi: „cała władza, która nie jest wprost i na piśmie zastrzeżona dla wyższych szczebli zarządzania, należy do menedżerów szczebli niższych”. Zastosowanie tej zasady w praktyce wybitnie ułatwia proces decentralizacji, niemniej jednak nie jest ona powszechnie stosowana.

Jednym z najważniejszych problemów, który musi zostać rozwiązany w sposób satysfakcjonujący obydwie strony umowy o świadczenie usług menedżerskich, jest motywacja kierowników. Jako podstawę tworzenia funduszy bodźcowych przyjmuje się formułę przyrostu zysku. Należy jednak podkreślić, że zadaniom motywacji kierowników nie sprostą tylko jedna koncepcja owej formuły. Możliwość osiągania zysku jest bowiem uzależniona od wieku i struktury parku maszynowego, warunków naturalnych, lokalnych różnic płac, stopnia konkurencyjności rynku i źródeł zaopatrzenia. Oceniając pracę kierowniczą należy zatem dążyć do wyrównywania warunków startu poszczególnych zakładów i uwzględniać wymienione różnice w mierzniakach. Poza tym, ocenę pracy kierowniczej należy dokładnie oddzielać od oceny zasobów powierzonych trosce kierownictwa zakładu. Zarząd spółki może być całkiem usatysfakcjonowany pracą kierowników poszczególnych zakładów nawet wtedy,

kiedy zyskowność zasobów w niektórych zakładach jest niska. Problem ten, aczkolwiek ważny, w praktyce jest trudny do rozwiązania.

Sumując powyższe uwagi należy podkreślić, że centrum zysku (zakład), prowadzące grę ekonomiczną w układzie: wielkość produkcji, koszty, jakość produkcji – może być oceniane jedynie za pomocą miernika pieniężnego. Wspomniany układ nie da się bowiem sprowadzić do jakiegokolwiek miernika niepieniężnego, gdyż mierniki te nie są w stanie objąć całej działalności jednostki organizacyjnej. Część działalności nie objęta oceną i kontrolą staje się obszarem działań sprzecznych z interesami firmy jako całości. Wywołuje to ingerencję naczelnego kierownictwa, łamiąc tym samym zasadę samodzielności jednostki organizacyjnej.

### Barierę wprowadzania kontraktów kierowniczych

**Z**asygnalizowane tu wybrane jedynie problemy zarządzania przez pieniądź w zdecentralizowanych przedsiębiorstwach prowadzą do wniosku, że stosowanie zalgorytmizowanych i zobiektywizowanych mierników pieniężnych w procesie motywowania kadry kierowniczej przynosi ewidentne korzyści ekonomiczne. Skuteczność systemu motywowania kadry i korzyści stąd płynące zależą jednak od pokonania wielu ograniczeń. Do najważniejszych trudności należy zaliczyć: wadliwość stosowanych mierników, częste niepowodzenia w uwzględnianiu preferencji długookresowych w motywowaniu kadry kierowniczej, występowanie niezgodności interesów zakładów z interesem firmy jako całości, a także wady tzw. cen transferowych (wewnętrznych). Istotną barierą upowszechniania koncepcji zarządzania przez pieniądź w naszych warunkach jest często występująca nielogiczność struktury organizacyjnej, która w niedostatecznej mierze uwzględnia procesy ekonomiczne.

Mimo wspomnianych trudności i ograniczeń, koncepcje zarządzania przez pieniądź, a wraz z nimi decentralizacja i delegowanie uprawnień, znaj-

dowały coraz szersze praktyczne zastosowanie w licznych firmach krajów zachodnich.

Leszek Kozioł, Małgorzata Tyrańska

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Zob. ustawa z dnia 25 września 1981 r. (tekst jednolity Dz. U. z 1991 r. nr 18, poz. 80, zm.: Dz.U. nr 75, poz. 329, nr 101, poz. 444, nr 107, poz. 464). Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. z 1990 r. nr 51, poz. 298, zm.: Dz.U. z 1991 r. nr 60, poz. 253 i nr 111, poz. 480). Ustawa z dnia 30 kwietnia 1993 r. o narodowych funduszach inwestycyjnych i prywatyzacji (Dz.U. z 1993 r. nr 44, poz. 202). Rozporządzenie R.M. z dnia 31 sierpnia 1993 r. w sprawie szczegółowego trybu przetargu w celu wyłonienia firm zarządzających majątkiem narodowych funduszy inwestycyjnych (Dz.U. z 1993 r. nr 84, poz. 393).
- <sup>2)</sup> A. STABRYŁA, *Podstawy zarządzania firmą*, PWN, Warszawa – Kraków 1995, s. 208 i 209.
- <sup>3)</sup> F. MICHON, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, KiW, wyd. 2, Warszawa 1981, s. 118.
- <sup>4)</sup> R.N. ANTOHONY, J. DEARDEN, R.F. VANCIL, *Management Control Systems, Texts, Cases and Readings*, Homewood, Illinois 1972, s. 200 i nast.
- <sup>5)</sup> *Współczesne koncepcje zarządzania*, praca zbior. pod red. A.K. KOŹMIŃSKIEGO, PWN, Warszawa 1987, s. 231 i nast.
- <sup>6)</sup> H. KOONTZ, C. O'DONNELL, *Zasady zarządzania*, Warszawa 1969, rozdz. 6; zob. szerzej na ten temat: *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, praca zbior. pod red. A. STABRYŁY, PWE, Warszawa 1991, s. 44 i 45.
- <sup>7)</sup> *Organizacja przedsiębiorstwa. Teoria – praktyka*, Warszawa 1972, s. 141–142; P.F. DRUCKER, *Praktyka zarządzania*, Kraków 1993, s. 204 i nast.
- <sup>8)</sup> D. SOLOMONS, *Divisional Performance: Measurement and Control*, New York 1965, s. 3.
- <sup>9)</sup> F. MICHON, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, KiW, wyd. 2, Warszawa 1981.
- <sup>10)</sup> M. GERSDORF, *Umowa o pracę, umowa o dzieło, umowa zlecenie*, Warszawa 1993, s. 6–10.
- <sup>11)</sup> Tamże, s. 53
- <sup>12)</sup> Z. KUBOT, *Kontrakty menedżerskie*, Zielona Góra 1994, s. 73 i 74.
- <sup>13)</sup> J.M. DĄBROWSKI, *Cele przedsiębiorstw o różnych typach własności*, „*Ekonomista*” nr 6/1990.

Autorzy – prof. Leszek Kozioł i mgr Małgorzata Tyrańska są pracownikami Katedry Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

*Carol Vipperman*

## Sprzedaż profesjonalna Przewodnik dla kobiet

Pomóż • Sam • Sobie  
Seria: Biznes

Wydawnictwo M & A Communications Polska Sp. z o.o.

polega przewaga kobiet w sprzedaży i jak kobieta może odnosić sukcesy w tej dziedzinie, jeśli kieruje się swoimi preferencjami zamiast wzorować się na męskich zachowaniach. Książka pokazuje, jak wyrobić w sobie umiejętności potrzebne do zastosowania metody profesjonalnej sprzedaży w praktyce. Omawia wszystkie kolejne etapy: od typowania potencjalnych klientów firmy do

Napisany specjalnie dla kobiet (i przez kobietę), ten unikalny poradnik pokazuje krok po kroku, jak wykorzystać w życiu zawodowym metody profesjonalnej sprzedaży. Autorka wyjaśnia, na czym

łańcuchowego pozyskiwania kolejnych klientów, od planowania przed rozmową handlową do wizyty u klienta „po omacku”, od zagospodarowania czasu po zagospodarowanie terytorium działania.

Janusz Zawila-Niedźwiecki

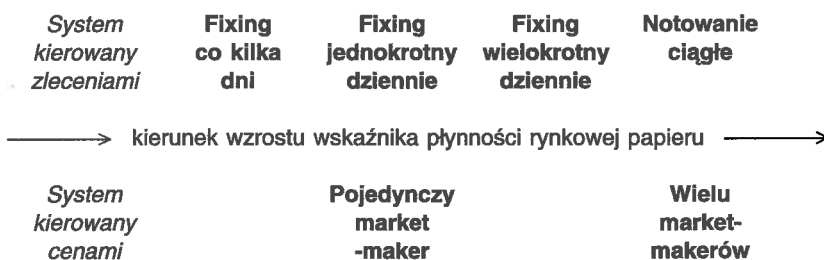
# Prognoza rozwoju rynku papierów wartościowych

## Przyszłe techniki notowań

**W**prowadzenie notowań ciągłych będzie tylko jedną z kompleksu operacji, stwarzających na rynku zróżnicowane rozwiązania co do technik notowań. Każda z takich technik ma bowiem sens w określonych okolicznościach i w odniesieniu do pewnych cech rynkowych charakteryzujących dany papier wartościowy. W szczególności odnosi się to do płynności papieru w obrocie.

Można przewidywać, że nastąpi zróżnicowanie częstotliwości przeprowadzania notowań fixingowych. Stanie się możliwe notowanie tą techniką nawet po kilka razy dziennie, ale równocześnie papiery wartościowe o małej płynności będą mogły być notowane w skrajnych przypadkach rzadziej niż raz na dzień. Alternatywnie dla takich papierów może zostać wprowadzona technika *market-makers* z modelu rynku kierowanego cenami.

Zasadniczym warunkiem zróżnicowania organizacji notowań, w znaczeniu zastosowania rozmaitych tego technik, jest duża ilość papierów wartościowych w obrocie. Przy dzisiejszym ich deficycie wszystkie cieszą się nienaturalnie podobną aktywnością.



Rys. 1. Współistnienie technik notowań

Przedstawiony podział jest tylko schematyczny. Łatwo wyobrazić sobie rozmiar potencjalnych niuansów, gdy rozważymy możliwość zastosowania dogrywki przy niektórych fixingach, równoczesne notowanie papieru dwiema technikami (np. notowanie ciągłe większych zleceń, a fixing z dogrywką dla mniejszych), przechodzenie papieru wartościowego z przedziału notowań opartego na fixingu do przedziału notowań ciągłych lub odwrotnie (stosownie do zmian płynności rynkowej).

## TEZA 1

Notowania papierów wartościowych, stosownie do ich rynkowej płynności, będą prowadzone różnymi, współistniejącymi technikami, a w szczególnych przypadkach jeden papier będzie równocześnie notowany różnymi technikami obliczonymi na różne kategorie inwestorów i ich zleceń. Dla papierów o wysokiej płynności docelową techniką będzie notowanie ciągłe, zaś dla papierów o wyjątkowo niskiej płynności optymalna będzie zaczerpnięta z rynku kierowanego cenami technika *market-maker*.

## Relacje domów maklerskich z podmiotem organizującym obrót

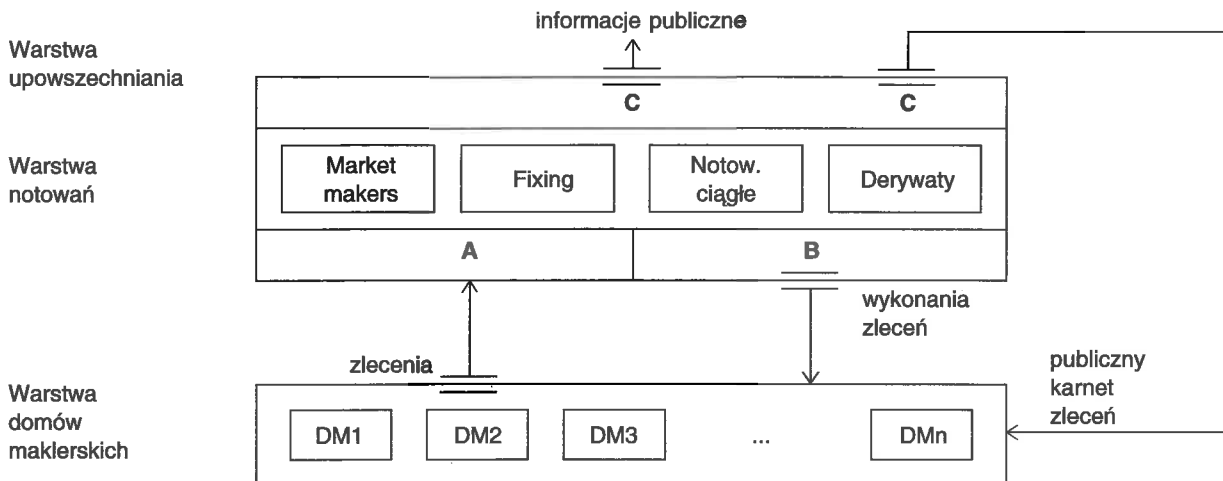
**N**otowania ciągłe bardziej niż jakakolwiek inna technika notowań narzucają specyficzne rozwiązania i stosowny reżim kontaktów na styku podmiotu organizującego obrót z jego uczestnikami. Cały czas jednak należy pamiętać o współistnieniu pozostałych technik notowań oraz ich współdziałanie w formach powiązań wspomnianego podmiotu i domów maklerskich. Powiązania te dotyczą trzech grup zagadnień:

- składania przez domy maklerskie zleceń i otrzymywania potwierdzeń ich dotarcia do systemu obrotu;
- uzyskiwania przez domy maklerskie informacji z systemu obrotu o wykonaniu (pełnym lub częściowym) zleceń;
- informacji o stanie rynku, które mogą być adresowane publicznie (np. kursy bieżące, rozwarcie ofert oczekujących) lub tylko do domów maklerskich (np. publiczny karnet zleceń).

Każde z zagadnień rysuje się jako kwestia techniczna oraz merytoryczna.

## TEZA 2

Zagadnienie operacyjnych powiązań domów maklerskich z podmiotem organizującym obrót występuje właściwie tylko na płaszczyznach: składania zleceń, otrzymywania ich wykonań, informacji o stanie rynku. Rozwiązaniem optymalnym jest znalezienie sposobu integrowania tych grup funkcji w postaci dynamicznego łączenia ich



Rys. 2. Relacje domów maklerskich z organizatorem obrotu

w informatycznych narzędziach obsługi stanowiska maklerskiego.

**Komunikacja domów maklerskich z podmiotem organizującym obrót**

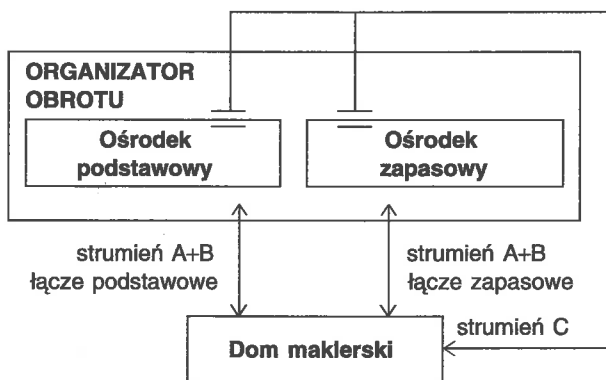
**O**d strony techniki, co *de facto* oznacza informatykę, sprawy te będą rozwiązywane następująco. Strumienie danych A i B będą przesyłane jednym kanałem łączności. Będzie on zestawiany jako łącze redundantne (tj. z zabezpieczającym łączem zapasowym) przez ogólnokrajowych operatorów sieci telekomunikacyjnych (Telekomunikacja Polska, Telbank) na koszt domu maklerskiego, który stosownie do własnej oceny potrzeb oraz oceny możliwości finansowych dobierze przepustowość i zabezpieczenia. Strumień danych C będzie przesyłany osobnym kanałem łączności, być może o cechach znacznie różniących się od kanału strumieni A i B. Przesyłanie strumieni danych będzie zestandaryzowane przez podmiot organizujący obrót jako protokół komunikacji. Sposób technicznego dołączania sieci informatycznej domu maklerskiego do kanału łączności będzie również zestandaryzowany jako zestaw parametrów sprzętowych i programowych (tzw. *gateway*).

Od tego momentu dom maklerski będzie dysponować standardowym przyłączem do kanałów łączności z podmiotem organizującym obrót, poprzez które będzie się odbywać komunikacja systemu informatycznego tego podmiotu z systemem domu maklerskiego.

Założenia rozwiązania przygotowuje organizator obrotu, wykonawcami mogą być dowolne firmy informatyczne. Oznacza to, że zaproponowane rozwiązanie nie będzie wymuszać kierunków czy też ograniczać rozwoju informatyki w domach maklerskich.

Dla rozwiązań technicznych istnieją wzorce z rozwiniętych giełd i rynków świata o wystarczającej analogii do potrzeb polskich. Nie oznacza to jednak sięgania po konkretne rozwiązania, a tylko po koncepcje.

Charakter przesyłania danych będzie zależeć od techniki notowania i zasadniczo będzie dzielić się na dwa typy komunikacji: okresowe przesyłanie plików danych (*fixing*) oraz przesyłanie natychmiastowe z położeniem wielkiego nacisku na kolejność czasową operacji wykonywanych przez poszczególne domy maklerskie (*dogrywka* w notowaniu *fixing*owym, notowanie ciągłe).



Rys. 3. Komunikacja domów maklerskich z organizatorem obrotu

**TEZA 3**

*Zasady technicznej komunikacji domów maklerskich z podmiotem organizującym obrót mogą być oparte na koncepcjach wypracowanych na rynkach rozwiniętych. Założenia zostaną zaprojektowane przez organizatora obrotu, a ich realizacja po stronie domów maklerskich będzie sprawą tychże domów.*

Łączność domów maklerskich z organizatorem obrotu będzie zestawiana na zasadzie korzystania z różnych kategorii usług oferowanych przez operatorów sieci telekomunikacyjnych (Telekomunikacja Polska, Telbank). Stosownie do potrzeb (ilość i charakter danych do przesłania) oraz możliwości finansowych, dom maklerski dobierze usługi o mniejszej lub większej efektywności oraz o określonym stopniu zawodności i określonych zabezpieczeniach. Na



leży rozważyć, czy akceptowalne będą następujące przypadki:

- rezygnacja domu maklerskiego z bezpośredniego kontaktu z organizatorem obrotu na bazie telekomunikacji, co automatycznie będzie oznaczać niemożność technicznie bezpośredniego i natychmiastowego dostępu tego domu i jego klientów do rynku o technice notowania ciągłego;
- rezygnacja domu maklerskiego z łączy do ośrodka zapasowego (tj. z redundancji), co w wypadku awarii łączy podstawowego lub ośrodka podstawowego odetnie łączność tego domu z rynkiem;
- zróżnicowanie jakości (efektywność przesyłu danych) łączy podstawowego i zapasowego.

#### TEZA 4

*W technicznym kontakcie domów maklerskich z podmiotem organizującym rynek pojawi się strona pośrednicząca, tj. operator sieci telekomunikacyjnej. Relacje z nim muszą być maksymalnie sformalizowane na zasadzie stworzenia gwarancji dla całego rynku, mimo że poszczególne usługi będą wynajmowane indywidualnie przez domy maklerskie. Usługi te charakteryzują się określoną zawodnością. Konieczne jest ustalenie granicznego wskaźnika utraty łączności z giełdą przez część domów maklerskich, do momentu przekroczenia którego notowanie jest kontynuowane, ze szkoda, o charakterze siły wyższej, dla tych, którzy łączność utracili.*

### Domy maklerskie na nowym rynku papierów wartościowych

**W**

prowadzenie notowań ciągłych uwypukli dwie okoliczności związane z domami maklerskimi.

Po pierwsze, natychmiastowa obsługa zleceń przez podmiot organizujący obrót przeniesie tę cechę do środowiska domów maklerskich i dalej do instytucji inwestycyjnych, rodząc oczekiwania klientów natychmiastowej obsługi ich dyspozycji. Instytucje rynku kapitałowego, w tym domy maklerskie, muszą rozważyć, komu z klientów i na jakich zasadach udostępnią „ścieżkę szybkiego dostępu” do rynku, a komu nie. Nie może być bowiem mowy o bezwarunkowej równoprawności inwestorów w tym względzie. Ograniczenia dotyczą kwestii bezpieczeństwa (wiarygodność klienta, wymagane pokrycie) oraz kosztów realizacji przesyłu zlecenia taką ścieżką.

Po drugie, notowanie ciągłe jest techniką charakterystyczną dla nowoczesnego i rozwiniętego rynku kapitałowego, bogatego w różne formy inwestowania adresowane do inwestora indywidualnego, który sam rzadko jest bezpośrednim klientem domu maklerskiego. Pod tym względem polski rynek papierów wartościowych jest bardzo ubogi – i w formy realnie występujące (jak dotąd tylko domy maklerskie oraz fundusze Pioneer, Korona i Fidelia), jak i w formy prawnie dopuszczone (niejasna przyszłość funduszy zamkniętych, niemożność tworzenia po-

pularnych na świecie spółek inwestowania zbiorowego czy klubów inwestorów).

#### TEZA 5

*Polski rynek papierów wartościowych będzie podlegał w najbliższych latach poważnej ewolucji przez zwiększenie liczby spółek publicznych, zwiększenie liczby papierów znajdujących się w publicznym obrocie, pojawienie się różnych form i przedsięwzięć inwestowania zbiorowego. Aktywność inwestorów indywidualnych w istotnym stopniu przeniesie się z domów maklerskich do tych przedsięwzięć, które stopniowo staną się główną kategorią klientów domów maklerskich. Na giełdzie zaowocuje to relatywnym zmniejszeniem się liczby zleceń odnoszonych do jednego papieru wartościowego, zaś zwiększeniem średniej wielkości zlecenia. Domy maklerskie staną w obliczu wyboru specjalizacyjnego, tj. pozostania przy operacyjnym pośrednictwie rynkowym lub przekształcenia się w banki inwestycyjne lub podobne przedsięwzięcia inwestowania zbiorowego. Niestety, dla tych procesów trudno o współczesne analogie na rozwiniętych rynkach kapitałowych.*

Osobną, niezwykle ważną kwestią jest stworzenie dynamicznych zabezpieczeń dla obrotu publicznego, zwłaszcza giełdowego. Naturalnym posunięciem jest wyliczanie na koniec dnia wymaganego udziału każdego domu maklerskiego w funduszu gwarancyjnym i uzupełnianie tego udziału przed rozpoczęciem kolejnej sesji, pod groźbą natychmiastowego odsunięcia od uczestnictwa w obrocie.

Podobnie rysuje się potrzeba utworzenia izby kompensacji i przejścia na kompensowane rozliczenia okresowe (tygodniowe, dwutygodniowe lub miesięczne), z zachowaniem oczywiście cyklu rozliczeń co najwyżej D+3, ale z rozumieniem dnia D jako końca okresu.

#### TEZA 6

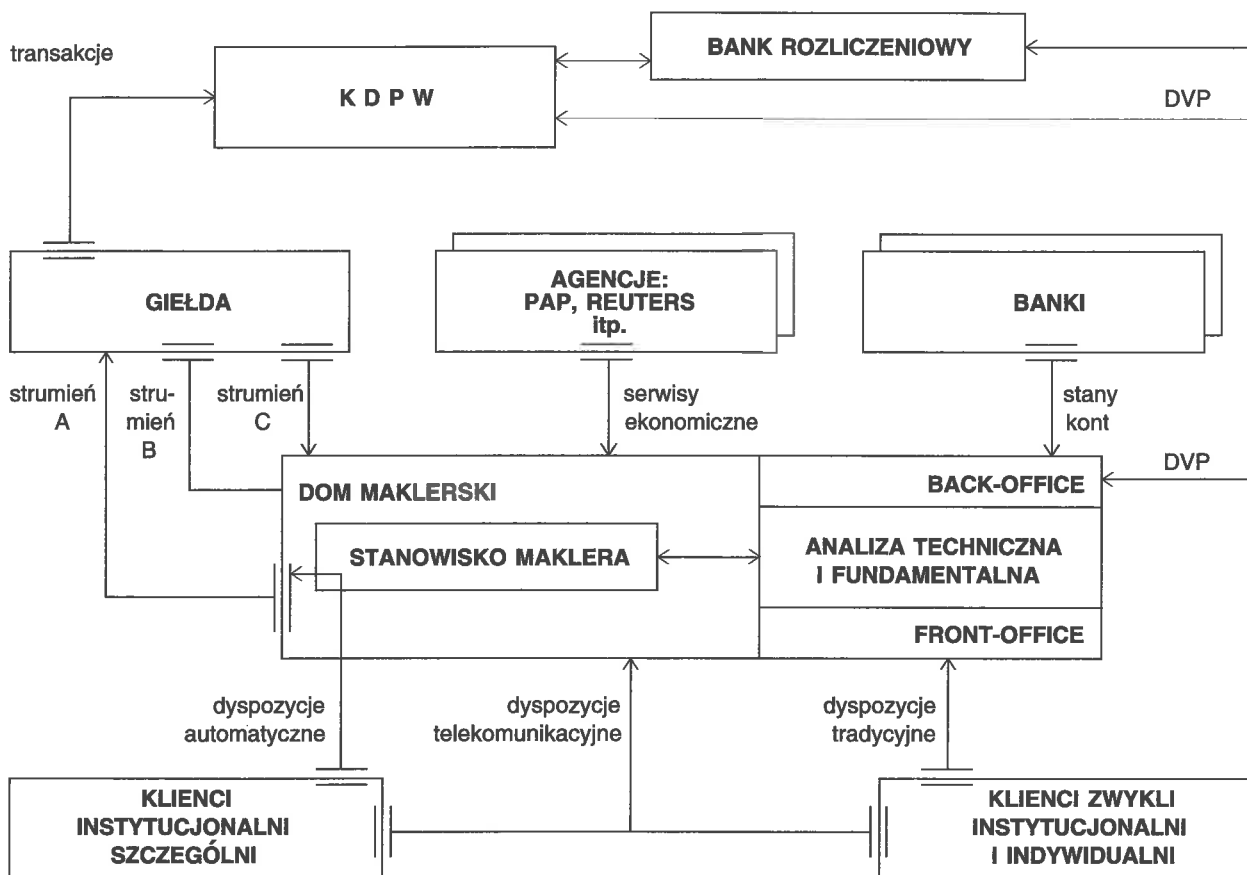
*Konieczne jest zmodyfikowanie do postaci dynamicznej prowadzenia funduszu gwarancyjnego. Równie niezbędne jest wprowadzenie izby kompensacji rozliczeń w miejsce stosowanego dziś na giełdzie umownego kompensowania dla każdego papieru wartościowego z osobna - pod pojęciem specjalisty papieru jako obowiązkowej strony transakcji w rozliczeniach.*

### Operacyjna działalność maklerska

**Na**

podstawie analiz rozwiązań zagranicznych można przedstawić następującą opinię. Co do zasad, to nie ulegną one zasadniczym zmianom. Praktyka jednak, w tym wspierające maklera rozwiązania techniczne, ulegnie szybkim, bardzo dużym przeobrażeniom. Pojawienie się na rynku wielu instytucji usług kapitałowo-inwestycyjnych spowoduje powszechność doradztwa i odpływ najbardziej niedoświadczonych indywidualnych inwestorów do firm oferujących takie usługi.

W domach maklerskich, prowadzących już tylko



Rys. 4. Cyrkulacja informacji maklerskich

operacyjne pośrednictwo między inwestorem a podmiotem organizującym obrót, pojawi się zróżnicowana gama klientów. Schematycznie biorąc, będą to: inwestorzy instytucjonalni o szczególnie dużej wiarygodności i pozostali inwestorzy instytucjonalni oraz indywidualni. Od razu można postawić pytanie, czy dopuszczalne będzie stawianie bariery minimalnego zaangażowania inwestora celem przesunięcia drobnych inwestorów do kategorii klientów instytucji inwestowania zbiorowego, a nie klientów domów maklerskich. Rzecz taka jest praktykowana w niektórych krajach.

Podział klientów na pewne kategorie rzutuje na udostępnianie im możliwości składania zleceń, obwarowane rutynowymi lub indywidualnie negocjowanymi umowami. W krańcowym przypadku zlecenia będą mogły być przekazywane do podmiotu organizującego obrót natychmiast, bez żadnej weryfikacji pokrycia, bo bezpieczeństwo obrotu gwarantowane będzie w inny sposób (np. umowa z bankiem). Innym klientom udostępni się możliwie bezwzględnie składanie zleceń odpowiednio zweryfikowanych od strony pokrycia lub też składanie zleceń w trybie zwykłym, tj. z dziś na jutro. Wybór między ostatnimi dwoma trybami składania pozostawi się klientom, różnicując odpowiednio opłaty.

Składanie zleceń będzie się odbywać z wykorzystaniem różnych rozwiązań technicznych. Na jednym ich biegunie będzie bezpośrednia łączność sys-

temu informatycznego klienta instytucjonalnego, który to system będzie automatycznie generować zlecenia. Jeśli w dodatku będzie to klient wysokiej wiarygodności, to zlecenie takie, po zarejestrowaniu tylko w systemie domu maklerskiego, również automatycznie zostanie przekazane do podmiotu organizującego obrót. Na drugim zaś biegunie będzie najbardziej tradycyjne składanie zlecenia przez klienta osobiście w domu maklerskim, czemu towarzyszyć będzie cała procedura weryfikacji tożsamości osoby, stanu jej konta i gwarancji pokrycia.

Prawdopodobna jest stopniowa liberalizacja uprawnień domu maklerskiego i maklera, aby klient, zwłaszcza indywidualny, mógł składać swą dyspozycję inwestycyjną, zgodną z przepisami danego domu maklerskiego, a niekoniecznie tożsamą z cechami zlecenia rynkowego (giełdowego), zaś makler w stosownym momencie i w stosowny sposób będzie przekładał ją na jedno lub szereg zleceń rynkowych.

#### TEZA 7

Składanie zleceń przez klientów w domach maklerskich zostanie znacząco zróżnicowane z uwagi na różny charakter kapitałowy i wiarygodność inwestorów. Przypisane im zostaną stosowne sposoby składania zleceń, rzutujące tak na efektywny czas dotarcia zlecenia do podmiotu organizującego obrót, jak i na koszt takiej operacji.



## Stanowisko pracy maklera

**C**harakter pracy maklera ulegnie wzbogaceniu i zróżnicowaniu od obecnej roli „przekaznika” zlecenia od klienta do podmiotu organizującego obrót, w której nadal będzie funkcjonować, po aktywne śledzenie i analizowanie rynku oraz jego otoczenia celem podejmowania decyzji co do inwestycji własnych domu maklerskiego, jak i decyzji w imieniu klientów. Mimo obecnych przeszkód formalnych należy również oczekiwać aktywnego doradzania klientom.

Oznacza to również ogromne wzbogacenie funkcji wykonywanych przez maklera. Tym samym wzrosną wymagania co do wsparcia narzędziowego jego pracy. Przez analogię do rozwiązań zagranicznych można oczekiwać, że nowoczesne stanowisko pracy maklera będzie wyposażone w komputer z oprogramowaniem, zapewniającym na zasadzie techniki „okien” zespolenie w tym komputerze funkcji dostępu do wielu systemów, w tym giełdowych, bankowych, klienckich czy informacyjnych serwisów ekonomicznych. Równocześnie komputer ten będzie miał dostęp do baz danych i narzędzi analitycznych wewnętrznego systemu domu maklerskiego. Wreszcie, umożliwił będzie realizację połączeń z klientami oraz rejestrację ich dyspozycji inwestycyjnych, także przekazywanych w sposób bardziej tradycyjny (telefon, fax, osobiście). Dla takiej organizacji

i wyposażenia nowoczesnego stanowiska pracy maklera istnieją bardzo dobre wzorce z domów maklerskich rozwiniętych rynków świata.

### TEZA 8

*Przyszłe pojedyncze stanowisko pracy maklera będzie technicznie, narzędziami informatycznymi, integrować wszelkie funkcje dostępu do danych pochodzących z rozmaitych źródeł oraz zapewniać komunikację z podmiotem organizującym obrót i klientami, umożliwiając znaczne rozszerzenie zakresu zadań podejmowanych przez maklera i domu maklerski. Dla takich rozwiązań istnieją dobre i koncepcyjnie bliskie wzorce zagraniczne.*

Przedstawione oceny i prognozy zostały sformułowane na podstawie wiedzy autora, opartej na ograniczonej znajomości zasad i kontekstu funkcjonowania notowań ciągłych na giełdach we Francji, Niemczech, Belgii i Szwajcarii. Uwzględniają też znany autorowi stan rozwoju rynku giełdowego i środowiska domów maklerskich w Polsce. Dla większej elastyczności i spójności ocen autor nie wiązał się ograniczeniami aktualnie obowiązującego prawa regulującego obrót papierami wartościowymi w Polsce.

*Janusz Zawila-Niedźwiecki*

Autor jest dyrektorem Działu Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.

## Analiza ekonomiczna i wycena przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej

*Opracowanie i redakcja naukowa Ryszard Borowiecki*

Akademia Ekonomiczna w Krakowie  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa  
Kraków 1995

Prezentowany zbiór referatów dotyczy problematyki, która w różnych aspektach jest żywo związana z problemami i dylematami, na jakie napotykają aktualnie rodzime przedsiębiorstwa w procesie swoich przekształceń i rozwoju. Różnorodność przedsiębiorstw oraz różny charakter tak zewnętrznych, jak i wewnętrznych uwarunkowań ich funkcjonowania sprawiają, że tematyka prowadzenia ich analizy i wyceny staje się często problemem kontrowersyjnym, o wielokierunkowych uwarunkowaniach, w którym winna odzwierciedlać się w możliwie wysokim stopniu specyfika konkretnego podmiotu gospodarczego. Kilkuletnie już doświadczenia wynikające z praktycznego przebiegu procesu zmian systemowych polskiej gospodarki oraz ciągle zapotrzebowanie, zgłaszane również ze strony praktyki gospodarczej, pod adresem teorii i metodologii ekonomii i ekonomiki sprawiły, iż problemy analizy i wyceny przedsiębiorstwa stawały się i ciągle stają się przedmiotem licznych publikacji artykułowych i książkowych. Za ich tworzywo

służyły, obok gruntownych studiów literaturowych, wszechstronne badania prowadzone przez różne środowiska akademickie – w tym przez organizatorów niniejszej konferencji – w ramach grantów KBN, badań statutowych czy też badań własnych. Doświadczenia i wnioski płynące z nich były często bezpośrednio konfrontowane z praktyką gospodarczą poprzez współpracę z licznymi przedsiębiorstwami, co zaowocowało licznymi pracami wdrożeniowo-badawczymi i opiniami eksperckimi wykonanymi na ich rzecz.

Problemy związane z szeroko rozumianą tematyką restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw – nie tylko w Polsce, ale i w krajach sąsiednich – były ponadto przedmiotem poprzedniej konferencji, zorganizowanej w 1994 roku w Krynicy, która zaowocowała obszernym wydawnictwem książkowym oraz licznymi publikacjami artykułowymi, odnoszącymi się do problemów poruszanych w jej trakcie. Również inne ekonomiczne ośrodki akademickie – m.in. Łódź, Poznań, Szczecin, Wrocław – organizowały w bieżącym roku podobne konferencje, w trakcie których poruszano różne aspekty związane z funkcjonowaniem, przekształcaniami i rozwojem polskich przedsiębiorstw.

Stąd niniejszy zbiór referatów stanowi pewnego rodzaju dopełnienie opracowań będących rezultatami wspomnianych konferencji. Zaakcentowano w nim w sposób szczególny warstwę metodologiczną problematyki analiz i wycen przedsiębiorstw, prezentując w poszczególnych opracowaniach różne jej aspekty.

*Ze wstępu*



*Waldemar Rzońca*

# Model prowizyjnego systemu wynagradzania pracowników – koncepcja i realizacja

W artykule zostały przedstawione doświadczenia autora, zebrane w trakcie opracowywania i wdrażania prowizyjnego systemu wynagrodzeń we wrocławskim przedsiębiorstwie „Biuro i Szkoła CEZAS, Spółka z o.o.”

Przedsiębiorstwo, zwane dalej w skrócie Spółką, powstało w 1992 r. w wyniku sprywatyzowania części państwowego CEZAS-u, założonego w 1952 r. Obecnie w Spółce jest zatrudnionych około 60 osób, a jej roczne obroty wynoszą w przybliżeniu 80 mld starych złotych. Jest to przedsiębiorstwo typowo handlowe, realizujące ideę „nowoczesnego biura i nowoczesnej szkoły” w zakresie wyposażenia tego typu jednostek w meble, systemy dydaktyczne i konferencyjne oraz w elementy techniki biurowej.

W strukturze Spółki można wyróżnić dwie grupy jednostek organizacyjnych: jednostki handlowe, zwane dalej komórkami handlowymi oraz jednostki o charakterze administracyjno-pomocniczym, zwane komórkami niehandlowymi.

Do głównych komórek handlowych należą: Dział Meblowy, Dział Systemów Dydaktycznych i Konferencyjnych, Dział Kontraktów oraz dwie filie Spółki: w Wałbrzychu i w Poznaniu. Każda z wyżej wymienionych jednostek, z wyjątkiem Działu Kontraktów, realizuje wszystkie typowe funkcje handlowe, w tym między innymi: pozyskiwanie klientów, zamawianie towarów u dostawców oraz sprzedaż towarów. Dział Kontraktów natomiast zajmuje się wyłącznie pozyskiwaniem dużych, kompleksowych zamówień na towary będące w programie sprzedaży Spółki oraz na towarzyszące usługi (np. aranżacja wnętrz). W porównaniu do pozostałych komórek handlowych, dział ten jest stosunkowo młodym elementem struktury Spółki.

W połowie roku 1994 przeprowadzono w Spółce analizę istniejącego systemu wynagrodzeń, w której wyniku stwierdzono konieczność wprowadzenia w nim istotnych zmian. Za najpilniejsze uznano opracowanie nowego, spójnego systemu wynagradzania pracowników komórek handlowych, który zdecydowanie lepiej niż dotychczasowy pogodziłby ich partykularne interesy z interesami spółki jako całości. Bezpośrednią przyczyną podjęcia prac było realne zagrożenie interesów Spółki w najbliższych

miesiącach, wynikające z nieuzasadnionych osiągniętym wynikiem finansowym, znacznych wypłat z tytułu prowizji, a także zbyt mały obiektywizm aktualnego systemu prowizyjnego.

Korzystając z dotychczasowych doświadczeń, przyjęto następujące cztery generalne założenia dla opracowywanego systemu:

■ Nowym systemem zostaną objęte wszystkie główne komórki handlowe z wyjątkiem Działu Kontraktów. Wyłączenie tego działu wynikało przede wszystkim ze specyfiki jego działalności, a po części także z chęci zapewnienia jego pracownikom względnie stabilnych warunków płacowych we wcięż jeszcze początkowym okresie istnienia tego działu.

■ Miesięczne wynagrodzenie pracowników komórek handlowych będzie się składać z dwóch części: części stałej, zwanej wynagrodzeniem zasadniczym, oraz z części ruchomej, zwanej prowizją handlową. Zarówno wynagrodzenie zasadnicze, jak i prowizja będą wypłacane pracownikom co miesiąc.

■ Poziom wynagrodzenia zasadniczego musi być ustalony w takiej wysokości, aby pracownicy nie odczuwali zagrożenia swojego bytu materialnego nawet wtedy, gdy w danym miesiącu nie otrzymają prowizji. Zbyt niskie wynagrodzenie — szczególnie wtedy, gdy trwa ono przez dłuższy czas — może się bowiem stać przyczyną frustracji pracowników, braku koncentracji na wykonywanej pracy i w końcowym efekcie — zwiększonej rotacji załogi.

■ System przyznawania prowizji handlowej powinien spełniać następujące wymagania:

● wysokość wypłat z tytułu prowizji nie powinna zagrażać interesom Spółki,

● system powinien przede wszystkim **premiować wyniki pracy grupowej**, realizowanej w poszczególnych komórkach handlowych, a w ramach tych komórek powinien **motywować jednostki do solidnej i wydajnej pracy indywidualnej**.

Prace rozpoczęto od analizy wysokości aktualnych wynagrodzeń zasadniczych w komórkach handlowych, objętych nowym systemem. Uwzględniając aktualną płacę minimalną w Polsce, średnią płacę krajową oraz dostępne informacje o wysokości wynagrodzeń na podobnych stanowiskach w innych przedsiębiorstwach handlowych stwierdzono, że za-

den z pracowników Spółki nie powinien odczuwać zagrożenia swojego bytu materialnego, nawet wtedy, gdy nie otrzyma prowizji.

Po dokonaniu wspomnianej analizy przystąpiono do realizacji głównego etapu prac, którym było opracowanie nowego systemu przyznawania prowizji handlowej. Zgodnie ze wstępnymi ustaleniami, system ten powinien spełniać warunki określone w punkcie 4. Aby zadośćuczynić pierwszemu z nich, według którego łączne wypłaty z tytułu prowizji nie powinny zagrażać interesom Spółki, ustalono, że w skali danego roku obrachunkowego (kalendarzowego) na wypłatę prowizji przeznaczają się będzie łącznie pulę P pieniędzy, równą określonej części zysku brutto ZBR, obliczonego bez uwzględnienia prowizji, wypracowanego przez komórki handlowe w tymże roku. Roczna pulę P ograniczono dodatkowo do 300% sumy rocznych wynagrodzeń zasadniczych wszystkich pracowników uprawnionych do pobierania prowizji (ograniczenie to dotyczy całej puli, a nie kwoty możliwej do wypłacenia danemu pracownikowi). Pulę P oblicza się według zależności (1):

$$P = \min[\max(0; W * ZBR); 3 * PP] \quad (1)$$

oznaczenia:

- P – roczna pula prowizji, przewidziana dla wszystkich pracowników wszystkich komórek handlowych [zł],  
 PP – suma rocznych wynagrodzeń zasadniczych wszystkich pracowników uprawnionych do pobierania prowizji [zł],  
 W – współczynnik udziału puli prowizji w wypracowanym zysku brutto Spółki [bez wymiaru],  
 ZBR – zysk brutto wypracowany przez komórki handlowe w danym roku, obliczony bez uwzględnienia prowizji [zł].

Przyjęto, iż wartość współczynnika W będzie ustalana na początku każdego roku kalendarzowego i w zasadzie będzie obowiązywać przez cały rok. Podstawą do jej określenia będą założenia polityki finansowej Spółki na dany rok. W ciągu roku wartość W może zostać zmieniona (obniżona lub podwyższona) wyłącznie w sytuacjach wyjątkowych, do których między innymi należą:

- zagrożenie interesów Spółki (następuje wtedy zmniejszenie wartości współczynnika W),
- szczególne obniżenie poziomu realnych, łącznych wynagrodzeń pracowników komórek handlowych (zwiększenie współczynnika W).

Aby uwzględnić warunek 4b, nałożony na opracowywany system, przyjęto, że obliczona według zależności (1) roczna pula prowizji P zostanie podzielona pomiędzy poszczególne komórki handlowe Spółki, a te z kolei rozdysponują przyznane im kwoty

między swoich pracowników. Ustalono, że w skali roku dana komórka otrzyma taką część puli P, jaki jest jej wkład w wypracowanie rocznego zysku brutto ZBR wszystkich komórek handlowych łącznie. Jako miarę tego wkładu przyjęto następujący iloraz (2):

$$u_i = \max[0; (PRZ_i - K_i)] / \sum_{i=1}^n \max[0; (PRZ_i - K_i)] \quad (2)$$

oznaczenia:

- $K_i$  – suma rocznych kosztów związanych z działalnością i-tej komórki handlowej [zł],  
 $n$  – liczba wszystkich komórek handlowych,  
 $PRZ_i$  – suma rocznych przychodów i-tej komórki handlowej [zł],  
 $u_i$  – wkład i-tej komórki handlowej w wypracowanie rocznego zysku brutto ZBR wszystkich komórek handlowych Spółki [bez wymiaru].

Różnica sumy rocznych przychodów oraz sumy rocznych kosztów danej komórki handlowej ( $PRZ_i - K_i$ ) będzie nazywana rocznym wynikiem finansowym tej komórki.

Przyjęto, że do przychodów  $PRZ_i$  zaliczać się będzie wszystkie przychody danej komórki handlowej, bez względu na to, z jakiego tytułu zostały one osiągnięte (działalność podstawowa lub inna). Natomiast do kosztów działania komórki ( $K_i$ ) należy będą wszystkie te koszty, które można jej jednoznacznie przypisać na podstawie faktur oraz innych dokumentów zewnętrznych i wewnętrznych Spółki. Do kosztów tych zaliczono między innymi: koszty wynagrodzeń pracowników (wynagrodzenia podstawowe, prowizja handlowa, nagrody i inne), narzuty na wynagrodzenia, koszty realizacji umów (umowy-zlecenia, umowy o dzieło i inne realizowane na rzecz danej komórki), koszty krajowych i zagranicznych podróży służbowych, czynsz za wynajem obiektów obcych użytkowanych przez daną komórkę, koszty energii elektrycznej i ciepłej, koszty transportu własnego i obcego, opłaty pocztowe i telekomunikacyjne (w tym telefony), konserwacje obiektów i urządzeń, koszty zakupu materiałów biurowych, BHP i PPOż., a także wyrażoną w cenach zakupu wartość towarów sprzedanych przez daną komórkę. Założono ponadto, iż komórki handlowe zostaną obciążone umownymi kosztami za korzystanie z obiektów własnych Spółki (pomieszczenia biurowe, magazyny, salony sprzedaży) oraz za utrzymanie zapasów towarów.

Wielkość puli prowizji  $P_i$  przyznanej i-tej komórce handlowej za dany rok obrachunkowy oblicza się według zależności (3):

$$P_i = u_i * P \quad (3)$$

Oznaczenia jak we wzorach (1) oraz (2).

W celu dokonania podziału puli  $P_i$  pomiędzy poszczególnych pracowników danej komórki handlowej, podjęto decyzję o opracowaniu punktowego systemu ocen pracy pracowników handlowych i uzależnieniu kwoty przyznanej danemu pracownikowi wyłącznie od uzyskanej przez niego oceny (liczby punktów).

Opracowana koncepcja systemu przyznawania prowizji handlowej, w ujęciu przedstawionym wyżej (wzory: 1, 2 oraz 3), pozwala na obliczenie rocznej puli prowizji dla całej Spółki oraz rocznych pul dla poszczególnych komórek handlowych dopiero po zakończeniu danego roku obrachunkowego, gdy znane są wyniki działalności Spółki i jej komórek. Aby w oparciu o tę koncepcję umożliwić wypłacanie prowizji co miesiąc (warunek 2 nałożony na budowany system), opracowano algorytm ALPROM, pozwalający na kroczące obliczanie kwot prowizji należnych poszczególnym komórkom handlowym za kolejne miesiące danego roku. Obliczone kwoty traktuje się jako zaliczki, a ich pełne rozliczenie następuje w skali całego roku.

### Algorytm ALPROM obliczania miesięcznej puli prowizji dla poszczególnych komórek handlowych Spółki

#### Idea algorytmu

Przy obliczaniu puli prowizji należnej i-tej komórce za j-ty miesiąc bierze się pod uwagę wyniki osiągnięte przez tę komórkę od początku roku do j-tego miesiąca włącznie i wynikającą stąd pulę prowizji za ten okres (j miesięcy), a następnie odejmuje się od niej sumę prowizji wypłaconych pracownikom tej komórki od początku roku do końca poprzedniego miesiąca (j-1). Uzyskana różnica stanowi kwotę przyznaną danej komórce na zaliczkowe wypłacenie prowizji za j-ty miesiąc. Kwota ta może zostać skorygowana w górę lub w dół w jednym z następnym miesiący. Wysokość ewentualnej korekty zależy od przyszłych wyników danej komórki, ocenianych na tle wyników pozostałych komórek.

#### Model matematyczny

Oznaczenia:

- $n$  – liczba wszystkich komórek handlowych Spółki, objętych prowizyjnym systemem wynagradzania,
- $POK_{ij}$  – kwota przeznaczona na zaliczkową wypłatę prowizji wszystkim pracownikom i-tej komórki w j-tym miesiącu [zł],
- $POS_j$  – kwota przeznaczona na zaliczkową wypłatę prowizji wszystkim pracownikom komórek handlowych w j-tym miesiącu [zł],

- $PWK_{ij}$  – kwota prowizji wypłaconych przez i-tą komórkę w j-tym miesiącu [zł],
- $SK_{ij}$  – suma kosztów i-tej komórki handlowej, obliczona za okres od początku roku do j-tego miesiąca włącznie [zł],
- $SPOK_{ij}$  – kwota przeznaczona na zaliczkową wypłatę prowizji pracownikom i-tej komórki od początku roku do j-tego miesiąca włącznie [zł],
- $SPOS_j$  – kwota przeznaczona na zaliczkową wypłatę prowizji wszystkim pracownikom komórek handlowych od początku roku do j-tego miesiąca włącznie [zł],
- $SPRZ_{ij}$  – suma przychodów i-tej komórki handlowej, osiągniętych od początku roku do j-tego miesiąca włącznie [zł],
- $SPWK_{ij}$  – kwota prowizji wypłaconych przez i-tą komórkę od początku roku do j-tego miesiąca włącznie [zł],
- $SPWS_j$  – kwota prowizji wypłaconych przez wszystkie komórki handlowe od początku roku do j-tego miesiąca włącznie,
- $SWZ_j$  – suma wynagrodzeń zasadniczych wszystkich pracowników uprawnionych do pobierania prowizji, obliczona za okres od początku roku do j-tego miesiąca włącznie [zł],
- $u_{ij}$  – miara wkładu i-tej komórki handlowej w wypracowanie łącznego zysku brutto wszystkich komórek handlowych Spółki w okresie od początku roku do j-tego miesiąca włącznie [bez wymiaru],
- $ZBR_j$  – zysk brutto (bez uwzględnienia prowizji) wypracowany przez wszystkie komórki handlowe w okresie od początku roku do j-tego miesiąca włącznie [zł].

#### Krok 1. Obliczenie łącznej kwoty $POS_j$ przeznaczonej na zaliczkową wypłatę prowizji dla wszystkich pracowników wszystkich komórek handlowych Spółki za dany miesiąc (j)

- obliczenie kwoty  $SPOS_j$  przeznaczonej na zaliczkową wypłatę prowizji dla wszystkich pracowników wszystkich komórek handlowych Spółki za okres od początku roku do końca j-tego miesiąca włącznie:

$$SPOS_j = \min[\max(0; W * ZBR_j); 3 * SWZ_j] \quad (4)$$

- obliczenie sumy kwot prowizji, wypłaconych wszystkim pracownikom wszystkich komórek handlowych Spółki za okres od początku roku do końca poprzedniego miesiąca włącznie:

$$SPWS_{j-1} = \sum_{k=1}^{j-1} \sum_{i=1}^n PWK_{ik} \quad (5)$$

● obliczenie kwoty przeznaczonej na zaliczkową wypłatę prowizji wszystkim pracownikom wszystkich komórek handlowych Spółki w j-tym miesiącu:

$$POS_j = \max[0; (SPOS_j - SPWS_{j-1})] \quad (6)$$

**Krok 2. Podział miesięcznej kwoty prowizji  $POS_j$  pomiędzy poszczególne komórki handlowe**

● obliczenie współczynnika udziału poszczególnych komórek handlowych w wypracowaniu łącznego zysku brutto  $ZBR_j$ , osiągniętego przez wszystkie komórki w okresie od początku roku do j-tego miesiąca łącznie:

$$u_{ij} = (SPRZ_{ij} - SK_{ij}) / \sum_{k=1}^n (SPRZ_{kj} - SK_{kj}) \quad (7)$$

● obliczenie kwot przysługujących poszczególnym komórkom handlowym na zaliczkową wypłatę prowizji za okres od początku roku do j-tego miesiąca łącznie:

$$SPOK_{ij} = u_{ij} * SPOS_j \quad (8)$$

● obliczenie sumy kwot prowizji wypłaconych pracownikom poszczególnych komórek handlowych za okres od początku roku do końca poprzedniego miesiąca łącznie:

$$SPWK_{ij-1} = \sum_{k=1}^{j-1} PWK_{ik} \quad (9)$$

● obliczenie kwot należnych poszczególnym komórkom handlowym na zaliczkową wypłatę prowizji w j-tym miesiącu:

$$POK_{ij} = \max[0; (SPOK_{ij} - SPWK_{ij-1})] \quad (10)$$

Założono, iż obliczone za pomocą algorytmu ALP-ROM kwoty, przeznaczone w danym miesiącu na zaliczkową wypłatę prowizji w poszczególnych komórkach handlowych (wzór 10), mogą być w pewnych przypadkach korygowane przez Zarząd Spółki. Korekta dopuszczalna jest jedynie w sytuacji wyjątkowej, uzasadnionej polityką realizowaną przez Spółkę i ogranicza się wyłącznie do przesunięcia części obliczonych kwot pomiędzy poszczególnymi komórkami, bez naruszenia wartości puli łącznej, obliczonej zgodnie ze wzorem 6.

Po przyznaniu każdej z komórek odpowiedniej kwoty, dokonuje się jej rozdział pomiędzy poszczególnych pracowników. Rozdział odbywa się w oparciu o niżej opisany punktowy system ocen.

### **Punktowy system ocen pracowników komórek handlowych**

Ocenie podlegają wszyscy pracownicy wszystkich komórek handlowych, objętych prowizyjnym systemem wynagradzania. Oddzielnie oceniani są kierownicy i oddzielnie – pozostali pracownicy. Ocenę przeprowadza się raz w miesiącu. Każdy z pracowników jest oceniany przez swojego kierownika (bezpośredniego zwierzchnika) według takiej samej, dziesięciopunktowej skali ocen: od zera do dziewięciu. Najniższą oceną jest zero, najwyższą – dziewięć. Podstawą oceny są wyniki w pracy, zaangażowanie w pracę oraz zdyscyplinowanie pracownika w danym miesiącu.

Aby ułatwić dokonywanie ocen, poszczególnym punktom przypisano określone oceny słowne (np. pracownik nie spełnia minimum wymagań – 0 punktów; pracownik pod pewnymi względami przekracza minimum wymagań – 3 punkty; pracownik wybitny – 9 punktów). Pracownik, który uzyskał ocenę zero nie otrzyma za dany miesiąc żadnej prowizji, natomiast pracownik oceniony na 9 – otrzyma prowizję najwyższą spośród przyznanych w jego komórce (pomijając prowizję kierownika, która może być i na ogół jest wyższa).

Podobnej, comiesięcznej ocenie podlegają także kierownicy komórek handlowych. Są oni oceniani przez swoich bezpośrednich przełożonych w skali od zera do 6 punktów. Ocena zero oznacza, że kierownik nie otrzyma za dany miesiąc żadnej prowizji, ocena 1 gwarantuje mu uzyskania prowizji równej najniższej w danej komórce handlowej (spośród prowizji przyznanych pracownikom podległym danemu kierownikowi), ocena 6 natomiast zapewnia kierownikowi uzyskania prowizji w wysokości 150% prowizji najwyższej. W przypadku pozostałych ocen, tj. 2, 3, 4 oraz 5, prowizja kierownika będzie przybierać wartości pośrednie pomiędzy żęj wymienionymi.

Przedstawiony wyżej system prowizyjnego wynagradzania pracowników, obejmujący algorytm ALP-ROM oraz algorytm podziału miesięcznej puli prowizji pomiędzy poszczególnych pracowników Spółki, został oprogramowany na komputerze klasy IBM PC, przy użyciu arkusza kalkulacyjnego EXCEL. Opracowany program komputerowy wdrożono w sierpniu 1994 r. Co miesiąc efektem jego pracy jest imienna lista prowizji przyznanych za dany miesiąc poszczególnym pracownikom komórek handlowych.

Wdrożenie nowego systemu naliczania prowizji wymagało od działu księgowości dość dużego wysiłku. Znaczna bowiem część kosztów nie była dotąd

ewidencjonowana w rozbiciu na poszczególne komórki handlowe. Wprowadzenie takiej ewidencji wymagało w niektórych przypadkach odpowiednich zmian organizacyjno-technicznych. Przykładem mogą być koszty rozmów telefonicznych, których rozliczanie na poszczególne komórki handlowe stało się możliwe dopiero z chwilą zainstalowania odpowiedniej centrali telefonicznej, rejestrującej dane o połączeniach zrealizowanych z poszczególnych aparatów telefonicznych Spółki.

Wspomniany wysiłek księgowości przyniósł jednak określone korzyści. Przede wszystkim stworzył on kierownictwu Spółki dobre narzędzie kontroli nad kosztami ponoszonymi przez poszczególne komórki handlowe i pośrednio przyczynił się do ich obniżenia. Ponadto uświadomił pracownikom tych komórek, iż w rzeczywistości są one źródłem znacznie większych kosztów, niż można było sądzić na podstawie dotychczas prowadzonej ewidencji.

Wyżej wymienione efekty należą do dodatkowych korzyści, które osiągnięto dzięki wdrożeniu opracowanego systemu. Po sześciu miesiącach eksploatacji tego systemu, jego generalna ocena, dokonana przez kierownictwo Spółki, jest jednoznacznie pozytywna. Do głównych jego zalet zalicza się:

- skuteczną ochronę Spółki przed nadmiernymi wypłatami z tytułu prowizji, tak w poszczególnych miesiącach, jak i w skali całego roku obrachunkowego;
- stworzenie dobrej motywacji do pracy zespołowej w ramach poszczególnych komórek handlowych (komórka wypracowuje wspólną pulę prowizji). W niektórych przypadkach obserwuje się nawet zbyt daleko posuniętą dbałość o partykularne interesy poszczególnych komórek. Przykładem może być sytuacja, w której komórka A dokonała rezerwacji określonego towaru w magazynie Spółki celem sprzedania go konkretnemu klientowi, komórka B natomiast — wbrew obowiązującym zasadom — sprzedała ten towar innemu klientowi, narażając się na kłopoty służbowe, lecz zwiększając tym sposobem własne przychody;
- stworzenie możliwości osiągania wysokich zarobków szczególnie dobrym pracownikom. Możliwość ta wynika z faktu, iż w opracowanym systemie nie nałożono żadnych ograniczeń na wysokość prowizji, możliwej do osiągnięcia przez jednego pracownika. Ograniczona jest jedynie łączna pula prowizji wszystkich pracowników Spółki. Po wdrożeniu nowego systemu najlepsi pracownicy uzyskali w pewnych miesiącach prowizję w wysokości 200–250% wynagrodzenia zasadniczego, najgorsi natomiast nie otrzymali żadnej prowizji;

- bardzo krótki czas trwania obliczeń, wyrażający się w sekundach;

- sprawiedliwy podział puli prowizji pomiędzy poszczególne komórki handlowej w skali całego roku (według zasług). Opracowany system — w przeciwieństwie do wielu innych — nie zamyka rozliczenia prowizji po zakończeniu danego miesiąca, lecz dopiero po zakończeniu roku obrachunkowego. Jeżeli zatem komórka A przyniosła w i-tym miesiącu stratę przewyższającą sumę jej dotychczasowych wyników, to aby w danym roku uzyskać jeszcze prowizję, musi odpracować nie tylko tę stratę, lecz także dotychczas pobraną prowizję i zapracować na nową.

Główną wadą opracowanego systemu, podkreślaną zarówno przez pracowników, jak i niektórych kierowników, jest jego złożoność, szczególnie w zakresie obliczania miesięcznej puli prowizji przewidzianej dla poszczególnych komórek. Wysokość tej puli zależy bowiem nie tylko od własnych wyników danej komórki, lecz także od wyników innych komórek, od wyniku osiągniętego przez Spółkę oraz od kwoty prowizji wypłaconej od początku roku zarówno w całej Spółce, jak i w danej komórce. Złożoność ta sprawia, iż pracownicy nie są w stanie sami dobrze oszacować kwoty prowizji, jaka zostanie przyznana ich komórce w danym miesiącu, nawet wtedy, gdy znają własny wynik finansowy. Prowizja nie jest bowiem prostą funkcją tego wyniku.

Wart podkreślenia jest fakt, że w okresie sześciomiesięcznej eksploatacji nowego systemu, w pełni sprawdził się punktowy system oceny pracy pracowników komórek handlowych. Oceniający wykorzystali 90% wszystkich możliwych ocen i jedynie w przypadku jednej z filii widoczna była dość wyraźna tendencja do oceniania zgodnie z zasadą „każdemu po równo”.

Przedstawiony wyżej model prowizyjnego wynagradzania pracowników może być wykorzystany bezpośrednio, bądź też z pewnymi modyfikacjami, w dowolnym przedsiębiorstwie (niekoniecznie handlowym), jeżeli tylko można w nim wyróżnić komórki, którym da się jednoznacznie przypisać przychody oraz koszty uzyskania przychodów (tzw. centra zysku przedsiębiorstwa). Skuteczne wdrożenie tego modelu będzie jednak możliwe tylko wtedy, gdy odpowiednie służby, a w szczególności księgowość, będą w stanie dostarczać we właściwym czasie odpowiednio szczegółowe dane.

*Waldemar Rzońca*

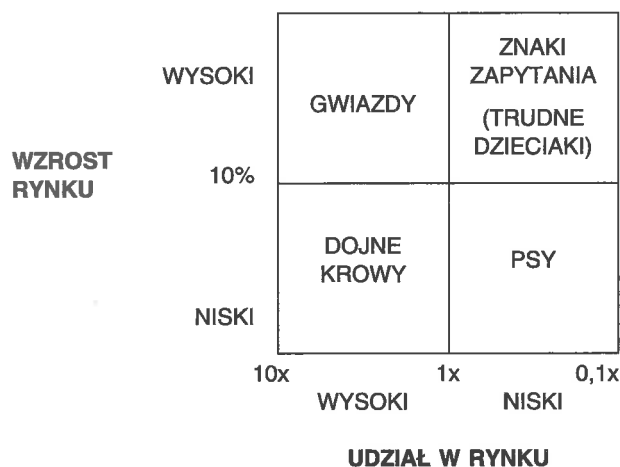
*Marek Rawski*

# Analiza portfolio BCG – aspekt metodologiczny

W ostatnich latach jednym z szeroko stosowanych narzędzi strategicznego planowania działalności przedsiębiorstwa, a w szczególności optymalizacji programu asortymentowego, stała się analiza portfolio (portfelowa).

Spośród wielu znanych technik tej analizy, w praktyce często wykorzystywana jest wersja opracowana przez pracowników firmy doradczej Boston Consulting Group (zwana techniką BCG). Pozwala ona określić znaczenie poszczególnych produktów dla przedsiębiorstwa oraz pomaga w wyborze strategii kształtowania programu asortymentowego firmy (alokacji zasobów finansowych pomiędzy różne linie produktów).

Praktyczne korzystanie z techniki BCG wymaga poznania stosownej wiedzy metodologicznej, tj. zasad tworzenia obrazu produktów w „macierzy sprzedaży i udziałów”. Zasady te w większości znane są w stopniu niewystarczającym albo nie są znane w ogóle. Jest to między innymi pochodną bardzo pobieżnego traktowania metodologicznych aspektów metody BCG w literaturze przedmiotu. W publikacjach tak polsko-, jak i obcojęzycznych, rozważania o metodzie BCG koncentrują się na opisie apriorycznych cech i własności poszczególnych produktów, wynikających z faktu przynależności do wyodrębnionych pól macierzy BCG, a także na konsekwencjach płynących dla przedsiębiorstwa z faktu zajmowania przez produkty ustalonych pozycji. Podstawą dla formułowania tego rodzaju wniosków jest najczęściej graficzna prezentacja macierzy portfolio w wersji jak na rys. 1. Przedstawiona wersja zawiera najbogatszy zestaw objaśnień metodologicznych spotykanych w literaturze przed-



Rys. 1. Macierz portfolio BCG

miotu. Powyższe objaśnienia nie posiadają jednak dużego waloru użytkowego, ponieważ w tekście brak jakichkolwiek uwag wyjaśniających ich znaczenie. W wielu publikacjach schematy macierzy BCG pozbawione są i tych elementów metodologicznych (brak liczby 10%, brak oznaczeń: 10x, 1x, 0,1x). Ponadto pozycja produktu często obrazowana jest kołami o różnej średnicy, ale z rysunków nie wynika, dlaczego produkty są właśnie tak oznaczone.

Celem publikacji jest przegląd i uporządkowanie dotychczasowych ustaleń metodologicznych dotyczących korzystania z techniki BCG oraz autorskie propozycje.

## Sformułowanie problemu

Rozpatrywanie kwestii metodologicznych dotyczących techniki BCG proponuje się zlokalizować na płaszczyźnie, w prostokątnym układzie współrzędnych. Oś pionowa układu („zmiana rynku”) opisuje w sposób liniowy zmiany wielkości sprzedaży na rynku, oś pozioma („udział w rynku”) – także liniowo – zmiany wielkości udziału danego przedsiębiorstwa w rynku. Przyjęcie układu współrzędnych jako płaszczyzny rozważań pociąga za sobą konieczne do respektowania konsekwencje. Obie osie posiadają kierunek, a ich punkt przecięcia to punkt „zerowy”. Nie można więc w sposób dowolny „manewrować” danymi liczbowymi. Ich porządek jest ściśle określony.

Prowadzenie rozważań w układzie współrzędnych pozwala sprowadzić metodologiczne kwestie dotyczące stosowania techniki BCG do dwóch podstawowych problemów, których rozwiązanie decydująco wpływa na jakość uzyskiwanych wyników. Oba problemy można ująć w formie pytań:

■ W jaki sposób zlokalizować w układzie współrzędnych produkty (niezależnie od formy graficznej ich prezentacji, np. punktu, okręgu, koła itd.), tj. jak zdefiniować osie i sposób ich pomiaru?

■ W jaki sposób „określić” punkty na osi (oddzielnie dla każdej z nich), dzielące przestrzeń na dwa stany jakościowe: niski i wysoki, tj. jak ustalić „granicę” pomiędzy stanem niskim i wysokim na osi „udział w rynku” i osi „zmiana rynku”?

## Definiowanie osi współrzędnych

Udział w rynku<sup>1)</sup> może być definiowany i mierzony alternatywnie, poprzez:

- obliczenie stosunku wielkości sprzedaży

(wyrażonej ilościowo lub wartościowo) danego produktu firmy na danym rynku, do wielkości sprzedaży danego produktu osiągananej przez wszystkie podmioty gospodarcze na danym rynku – w określonym czasie, np. roku;

- obliczenie stosunku wielkości sprzedaży danego produktu firmy (wyrażonej ilościowo lub wartościowo) na danym rynku, do wielkości sprzedaży danego produktu osiągananej przez głównego konkurenta firmy na danym rynku – w określonym czasie, np. roku;

- obliczenie stosunku wielkości sprzedaży danego produktu firmy (wyrażonej ilościowo lub wartościowo) na danym rynku, do wielkości sprzedaży danego produktu osiągananej przez trzech głównych konkurentów na danym rynku – w określonym czasie, np. roku.

Bez względu na sposób pomiaru, udział w rynku może być wyrażony liczbą bezwzględną (wynik z dzielenia) albo w procentach (wynik z dzielenia pomnożony przez sto).

Każdy z przytoczonych sposobów pomiaru udziału w rynku jest akceptowany przez praktykę, ale wyniki końcowe analizy prowadzonej z wykorzystaniem różnych sposobów pomiaru udziału w rynku są odmienne. Nie jest więc obojętne, który sposób pomiaru zostaje wybrany. Nie powinien to być nigdy wybór przypadkowy, ale taki, który zapewni uzyskanie obrazu stanu faktycznego analizowanej rzeczywistości i osiągnięcie zamiaru badawczego.

Nie można wskazać w sposób absolutny najlepszego sposobu pomiaru osi „udział w rynku”. Każdy z prezentowanych sposobów ma wady i zalety. Każdy z nich pozwala odpowiedzieć na nieco inne pytania. Znajomość własności każdego ze sposobów pomiaru udziału w rynku, rodzaj produktu, szczegółowe cele postawione przed analizą BCG, jak i dogłębna znajomość warunków, w których przebiegają analizowane zjawiska, powinny być podstawą wyboru jednego z ww. sposobów pomiaru.

Spośród czynników tworzących warunki przebiegu analizowanych zjawisk, dla wyboru sposobu pomiaru udziału w rynku najważniejsze znaczenie wydaje się mieć struktura podmiotowa podaży danego produktu na rozważanym rynku. Jeżeli przykładowo na rynku dominują trzy firmy, mające odpowiednio udziały: 30%, 25%, 20%, a „reszta” rynku jest obsługiwana przez „małych” konkurentów, firma z dużym udziałem rynkowym powinna obserwować relatywne zmiany udziału wśród pierwszej trójki. Jeżeli udziały w rynku 15 firm kształtują się w granicach 5–7%, firma powinna porównywać się z wszystkimi firmami, a więc powinna odnosić swój udział do całego rynku.

W świetle powyższej refleksji szczególnie mało czytelne wydaje się określenie udziału w rynku według trzeciego sposobu, tj. dzielenie wielkości sprzedaży produktu, osiągananej przez przedsiębiorstwo na danym rynku, przez wielkość sprzedaży produktu osiągananej przez trzech głównych konkurentów na danym rynku – w określonym czasie. Przyjęcie jako punktu odniesienia konkretnej liczby

konkurentów (np. trzech) nie powinno być traktowane jako obowiązujący wzorzec. Generalnie liczba konkurentów, których powinno brać się pod uwagę na różnie ukształtowanym rynku, powinna być zmienna (dowolna – np. 2, 4, 7, itd.). Zależec powinna głównie od występującej na danym rynku struktury podmiotowej podaży danego produktu.

Uwzględniając powyższą uwagę, trzeci sposób pomiaru osi „udział w rynku” proponuje się traktować szerzej, tj. przez określenie stosunku wielkości sprzedaży danego produktu firmy (wyrażonej ilościowo lub wartościowo) na danym rynku, do wielkości sprzedaży danego produktu realizowanej przez  $n$  głównych konkurentów na danym rynku (np. 3, 5, 8, itp.). Tak więc sposób pomiaru osi „udział w rynku” można traktować jako *continuum* pomiędzy dwoma stanami: stosunkiem wielkości sprzedaży firmy do sprzedaży głównego konkurenta z jednej strony i do wielkości sprzedaży produktu realizowanej na całym rynku z drugiej strony.

Uwzględniając fakt, iż analiza prowadzona z wykorzystaniem różnych sposobów pomiaru udziału w rynku daje uproszczony obraz rzeczywistości, wydaje się, iż najlepsze efekty można uzyskać analizując łącznie wyniki analiz, uzyskane dla różnych sposobów pomiaru udziału firmy w danym rynku.

Zbędne wydaje się proponowane przez niektórych autorów logarytmowanie osi „udział w rynku”. Zabieg logarytmowania, poza niepotrzebnym skomplikowaniem obliczeń, nie wnosi merytorycznie żadnych nowych wartości w stosunku do czytelnego i prostszego skalowania osi w postępie liniowym.

Liczba sposobów definiowania drugiej osi („zmiana rynku”) jest znacznie bogatsza. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele propozycji. Generalnie można wyróżnić dwie klasy sposobów definiowania osi (określenia w ramach danej klasy występują w wielu wersjach szczegółowych, różniących się różnymi elementami):

- zmiana wielkości sprzedaży produktu na rozważanym rynku dla pewnego „minionego” okresu czasu (najczęściej roku, względnie dwu, trzech lat), liczona ilościowo względnie wartościowo (w cenach stałych albo w cenach bieżących),

- przeciętne, prognozowane zmiany wielkości sprzedaży produktu na rozważanym rynku w kolejnych czterech, pięciu latach z przewidywanej krzywej życia produktu.

Pierwsza klasa sposobów definiowania osi „zmiana rynku” bazuje na danych empirycznych, odzwierciedlających przeszłe i aktualne stany rynku. Druga – oparta jest o stany prognozowane rynku, ustalone wedle różnych reguł wykorzystujących różne techniki prognostyczne (głównie heurystyczne).

Tak jak przy osi „udział w rynku”, i w tym przypadku nie można w sposób absolutny rozstrzygnąć kwestii doboru najlepszego sposobu określenia pomiaru zmian rynku. W praktyce może zostać wykorzystany każdy z nich. Zależy to od wielu czynników, głównie celu badawczego, warunków kształtujących przebieg analizowanych procesów,

możliwości finansowych i informacyjnych firmy. Najczęściej wykorzystywane są sposoby definiowania osi „zmiana rynku” z pierwszej klasy. Bazują one na danych liczbowych, w miarę łatwych do uzyskania, względnie obiektywnie odzwierciedlających rzeczywiste procesy na rynku.

Spośród wielu możliwych do wykorzystania mierników osi „zmiana rynku”, praktyczne znaczenie ma tylko jeden: przyrost względny o podstawie ruchomej –  $W$  (wskaźnik tempa zmian), zdefiniowany następująco:

$$W = \frac{y_t - y_{t-1}}{y_{t-1}}$$

gdzie:  $y_t$  – wielkość sprzedaży produktu na danym rynku w okresie  $t$ ,  $y_{t-1}$  – wielkość sprzedaży produktu na danym rynku w okresie analogicznym, bezpośrednio wcześniejszym.

Wskaźnik może być wyrażony liczbą bezwzględną lub w procentach.

### Podział osi współrzędnych

**P**odejmując decyzję o podziale osi „udział w rynku” na dwa stany jakościowe: niski, wysoki, można wykorzystać ustalenia, wynikające z dedukcyjnej analizy własności sposobów pomiaru tej osi.

Jeżeli jako sposób pomiaru osi „udział w rynku” przyjąć stosunek wielkości sprzedaży produktu firmy do wielkości sprzedaży głównego konkurenta, to wydaje się słuszne przyjęcie za punkt podziału osi liczby 1 (lub 100%). Jest to punkt odzwierciedlający sytuację, w której wielkości sprzedaży produktu na danym rynku badanej firmy i jej konkurenta są równe. Słuszne wydaje się więc uznanie wszystkich sytuacji, w których firma osiąga większą sprzedaż od głównego konkurenta (np. 1,2, 2,5, 125%) za wysoki udział w rynku. Wszystkie zaś sytuacje, w których firma osiąga mniejszą wielkość sprzedaży od głównego konkurenta (np. 0,2, 70%) należy uznać za niski udział w rynku. Powyższa konstatacja nie musi być ostatecznym rozwiązaniem problemu wyboru punktu podziału tej osi, ale może stanowić punkt wyjścia do jego poszukiwania. Może okazać się, iż sytuacja, w której np. firma sprzedaje tylko 90% tego co główny konkurent, zostanie uznana za wysoki udział w rynku i punkt podziału będzie wynosił 0,9 (90%). Przy rozstrzygnięciu tej kwestii szczególnie istotne wydaje się uwzględnienie struktury podmiotowej podaży produktu. Inaczej należy ocenić sytuację, gdy dwie firmy dominują na rynku, a inaczej, gdy podobny udział w rynku ma np. siedmiu producentów.

Analogiczne rozumowanie, zastosowane dla analizy sposobu pomiaru osi „udział w rynku” poprzez dzielenie wielkości sprzedaży produktu firmy przez ogólną wielkość sprzedaży produktu, realizowaną na danym rynku, pozwala wskazać na liczbę 0,5 (50%) jako punkt podziału. Jest to sytuacja, w której firma zaspokaja połowę popytu rynku na produkt. Jeżeli firma „obsługuje” ponad połowę ryn-

ku (współrzędna większa od 0,5) to udział można nazwać wysokim, jeżeli mniej niż połowę rynku (współrzędna mniejsza od 0,5) – udziałem niskim. Powyższe rozwiązanie można przyjąć jako punkt wyjścia dla poszukiwania punktu podziału w konkretnej sytuacji badawczej, dopuszczając możliwość jego przesunięcia (np. do 45%, 40%, itp.), w zależności od uwarunkowań kształtujących przebieg analizowanego zjawiska. Głównym czynnikiem, determinującym „przesunięcie” punktu podziału osi (od punktu 0,5), obok rodzaju produktu wydaje się być znów liczba podmiotów obsługujących rynek danego produktu. Inaczej będzie wyglądała sytuacja w przypadku gdy dwie, trzy firmy obsługują znaczną część rynku, inaczej, gdy kilkanaście firm ma względnie niewysoki i zbliżony udział w rynku.

Sytuacja znacznie komplikuje się, gdy udział w rynku jest mierzony poprzez dzielenie wielkości sprzedaży produktu firmy przez sumę sprzedaży np. trzech głównych konkurentów. Nie można wskazać reguły pozwalającej ustalić wartość „pierwszego przybliżenia” punktu podziału osi „udział w rynku”, poza ogólną konstatacją, wynikającą z uwag przedstawionych powyżej, iż wartość punktu podziału musi być mniejsza od 1 (100%) i większa od 0,5 (50%). Tylko dogłębna analiza warunków współtworzących badane zjawisko (rodzaj produktu, struktura rynku, dynamika zmian rynku, itp.) jak i cele badawcze pozwalają dla konkretnego produktu ustalić punkt podziału osi.

Ustalenie punktu podziału osi „zmiana rynku” jest znacznie trudniejsze. Brak bowiem formalnych przesłanek, pozwalających ustalić „pierwsze przybliżenie” punktu podziału. Niezrozumiałe jest przyjmowanie – występującego powszechnie w literaturze – stałego (dla każdej analizowanej sytuacji) punktu podziału osi „zmiana rynku” równego 10% (przy opisanym powyżej sposobie pomiaru osi). Nie można bowiem w sposób absolutny ustalić teoretycznej wartości punktu podziału, a tylko każdorazowo określać ją dla konkretnego problemu badawczego. Pełna znajomość uwarunkowań współtworzących przebieg analizowanego zjawiska przez odpowiednio dobrany zespół badawczy, wykorzystujący metody heurystyczne, to gwarancja wyboru punktu podziału odzwierciedlającego stan rzeczywisty. W trakcie poszukiwania punktu podziału można posługiwać się różnymi zasadami, wyrażającymi prawidłowości określone na drodze empirycznej. Najczęściej wykorzystywana reguła „radzi”, aby wartość punktu podziału osi była równa średniemu tempu zmian wielkości sprzedaży produktu na rynku w ostatnich trzech latach.

*Marek Rawski*

<sup>1)</sup> Problemem istotnym, a pierwotnym w stosunku do poruszanych zagadnień, jest określenie obszaru rynku, na którym działa dane przedsiębiorstwo. Jest to kwestia szczególnie ważna dla firm prowadzących działalność na obszarach nie wynikających bezpośrednio z podziałów administracyjnych, np. „fragmentów” dużego miasta, województwa, itp.



*Małgorzata Lasak*

# Certyfikat

W gospodarce rynkowej, w obliczu coraz większej konkurencji, jakość produkowanych wyrobów staje się decydującym kryterium w ocenie działalności producenta. Jakość wyrobów wpływa w dużym stopniu na utrzymanie dotychczasowych i zdobycie nowych rynków zbytu.

Są to główne powody zainteresowania się problematyką zawartą w normach ISO 9000 oraz przesłanki, które wpłynęły na podjęcie prac związanych z opracowaniem i wdrożeniem w Hucie Baildon systemu jakości opartego na międzynarodowych normach.

Huta Baildon ma ponad 170-letnią tradycję. Na przestrzeni lat rozwijała się, powstawały nowe działy hutnicze i specjalistyczne. Dziś Huta jest liczącym się w kraju producentem wyrobów ze stali wysokostopowych, szybkoctnych i o specjalnych własnościach fizykochemicznych. W Hucie wytapia się obecnie ponad 600 gatunków stali stopowych i 60 specjalnych stopów niklu i miedzi. W zakresie produkcji hutniczej wykonuje się wyroby kute, ciągnione, łuszczone i szlifowane oraz walcowane na zimno, a ponadto części maszyn, walce stalowe i noże przemysłowe. W programach asortymentowych Zakładów Specjalistycznych Huty znajdują się wiertła kręte, magnesy trwałe, wyroby z węglików spiekanych oraz wyroby dla medycyny.

Decyzja o konieczności opracowania i wdrożenia w Hucie Baildon systemu jakości zapadła w roku 1991. W czerwcu roku 1991 ukazało się pierwsze zarządzenie Dyrektora Huty, powołujące Zakładowy Zespół, pod przewodnictwem Z-cy Dyrektora ds. Rozwoju, którego zadaniem było kompletowanie wszelkich dostępnych materiałów związanych z przedmiotową problematyką oraz opracowanie ramowych wytycznych dla systemu. Prace przygotowawcze, związane z wprowadzeniem Systemu Zapewnienia Jakości, opartego na opisanym w normie EN ISO 9001 modelu zapewnienia jakości w projektowaniu, produkcji, instalowaniu i serwisie, rozpoczęto z końcem tegoż roku. Decydujący wpływ na wybór tego modelu przez kierownictwo Huty miała złożoność procesów produkcyjnych, cechy wyrobów.

System Zapewnienia Jakości udokumentowany został w postaci:

- Księgi Jakości, zawierającej generalną politykę jakości, ważniejsze cele, zadania, odpowiedzialność i kompetencje, jakie są niezbędne do zapewnienia jakości na zadeklarowanym w polityce jakości poziomie,
- procedur zapewnienia jakości, tj. dokumentów, które opisują różnorodne działania w zakresie jakości, określają cele i przebieg czynności oraz jasno

precyzują obszar obowiązywania, kompetencji i odpowiedzialności,

- instrukcji, dokumentacji technologicznej.

Wdrażanie Systemu wymagało przeprowadzenia licznych działań porządkujących w wielu sferach działalności Huty. System wdrażany był równolegle we wszystkich Zakładach Produkcyjnych i komórkach pomocniczych Huty.

Koordynatorem prac związanych z budową, wdrażaniem i stosowaniem w Hucie Baildon Systemu Zapewnienia Jakości jest Pełnomocnik Dyrektora Huty ds. Zapewnienia Jakości – Szef Działu Zapewnienia Jakości. Pełnomocnik posiada pełne kompetencje pozwalające na wprowadzanie i przestrzeganie wymagań stawianych przez normę ISO 9001.

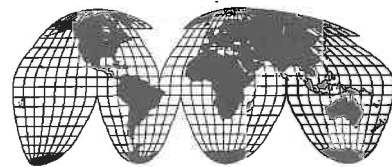
Prawidłowość wdrażania oceniano poprzez zaplanowane i przeprowadzone audyty wewnętrzne, które miały na celu zidentyfikowanie i wyeliminowanie niezgodności w stosunku do przyjętych założeń. W trakcie auditów sprawdzono działania według wszystkich elementów normy EN ISO 9001. Audyty te prowadzone były przez wykwalifikowany zespół audytorów wewnętrznych Huty.

W lipcu 1995 roku zgłosiliśmy do TÜV Polska Spółka z o.o. gotowość poddania się auditowi certyfikacyjnemu. Pierwszy etap procesu certyfikacji polegał na ocenie opracowanej dokumentacji Systemu, na sprawdzeniu, czy wszystkie elementy normy ISO 9001 opisane są w Księdze Jakości, procedurach i instrukcjach.

Huta Baildon uzyskała certyfikat stwierdzający zgodność stosowanego Systemu Zapewnienia Jakości z wymaganiami normy EN ISO 9001 decyzją TÜV CERT Hannover/Sachsen-Anhalt. Certyfikat oznaczony numerem 08/100/9266/5 ważny jest do września 1998 r.

Uzyskanie certyfikatu jest uwieńczeniem pracy całej załogi Huty, włożonej we wprowadzenie systemu jakości, który poddany został auditowi certyfikacyjnemu w dniach 12–14 września 1995 przez jednostkę certyfikacyjną TÜV Hannover/Sachsen-Anhalt. Certyfikat wykazuje zaangażowanie Huty Baildon w sprawę racjonalnego kształtowania i utrzymania poziomu jakości odpowiadającego życzeniom klientów, daje również dowód kompetencji i zdolności utrzymania stabilnej jakości, a to stanowi podstawę zaufania klienta do naszego przedsiębiorstwa.

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

## Maksimum zysku, czyli co może Ci dać Twój klient (III)

Alan W.H. Grant, Leonard A. Schlesinger, *Realize Your Customers' Full Potential* „Harvard Business Review”, September-October 1995

**Alan W.H. Grant** jest założycielem przedsiębiorstwa Exchange Partners, z siedzibą w Bostonie, Massachusetts, specjalizującego się w pomocy organizacjom wprowadzającym w życie programy *value exchange*.

**Leonard A. Schlesinger** jest profesorem katedry zarządzania w uczelni George Fischer Baker Jr. oraz dziekanem stowarzyszonego Harvard Business School w Bostonie.

### Procesy wykonawcze

**I**dentyfikacja optymalnych parametrów wymiany wartości nie jest wystarczająca do wprowadzenia jej w życie. Firma musi być zdolna do efektywnego dostarczenia swym klientom tego, co w procesie badania skuteczności wymiany wartości okazało się najbardziej potrzebne. Podjęcie tego rodzaju działań rodzi wiele kolejnych pytań: jaka całościowa procedura wymagana jest do stworzenia optymalnych warunków wymiany wartości? Jak kierować poszczególnymi procesami, aby połączyć je w skuteczną całość? Jak wywa-

żyć zyski i koszty zastosowania wymiany wartości?

Większość przedsiębiorstw chcących stosować wymianę wartości ma ambicje projektowania najlepszych na świecie procesów wykonawczych, dopiero później oceniając, co z bogatych zamierzeń są w stanie zrealizować w rzeczywistości. Po to, by osiągnąć pełny sukces, należy ten proces odwrócić. Najpierw musi nastąpić ocena potencjalnych możliwości przedsiębiorstwa, dopiero potem należy podjąć się projektowania stosownych działań wykonawczych. Rozważnie oceniając koszty, przedsiębiorstwa muszą być pewne, iż wszelkie dodatkowe koszty, poniesione w związku ze zwiększającą się złożonością procesów produkcyjnych, są usprawiedliwione zwiększającym się zyskiem.

Przykładem zjawiska opisanego powyżej może być jedna z amerykańskich linii lotniczych, porządkująca swoje działania wewnętrzne w celu otrzymania zwiększonej wymiany wartości w stosunkach ze swoimi klientami. Oczywiście było, iż osiągnięcie pełni wymiany wartości wymagało przyciągnięcia klientów z najlepszego potencjałowo sektora klientów, np. często podróżującego samolotami klienta kilku linii lotniczych. W tym celu przedsiębiorstwo musiało podjąć skoordynowane wysiłki w celu zmiany podstawowych zasad swojej działalności. W efekcie końcowym

wszelkie funkcje linii lotniczej: marketing, rezerwacje, obsługa lotniska, transport bagażu, usługi agencji podróży musiały bowiem zostać skoordynowane ze sobą, po to by ustalić z klientem najlepsze parametry wymiany wartości. Warto analizy jest podejście do pierwszej fazy – projektowania, mimo iż była ona jedynie częścią całego zagadnienia. Pryncypia wymiany wartości zostały tu bowiem połączone ze zmianą całego systemu rezerwacji, powodowaną chęcią obniżenia kosztów obsługi tego sektora usług.

Przed przeprojektowaniem systemu rezerwacji koszt obsługi jednego dzwoniącego wynosił 3 dolary. Ponieważ centrum otrzymywało około 80 milionów telefonów rocznie, koszt obsługi wynosił w tej skali około 250 milionów dolarów, z czego 80% stanowił koszt tzw. robocizny. Tylko jeden telefon na dziesięć kończył się rezerwacją biletu, wykupywanego w późniejszym terminie. Jedynie 70% spośród chcących zakupować lot, rzeczywiście wykupywało później bilet. Wielu dzwoniących w końcu kupowało bilet w agencjach podróży, bądź u konkurencyjnych firm. Tak więc jeden telefon oznaczał tylko 7% szansy na sprzedaż biletu w cenie 150 dolarów, wartego dla linii około 10 dolarów czystego zysku. Oczywiście więc było, iż nawet niewielkie zmiany w profilu zachowań klienta generować będą

znaczące zyski. Jeśli rezerwujący mógłby efektywnie dotrzeć do klienta, zwiększyłoby to wartość każdego telefonu dziesięciokrotnie. A jeśli agent mógłby sprzedać bilet od razu przez telefon, spodziewana wartość rozmowy wzrosłaby jeszcze o 40%.

Linia lotnicza zdecydowała, iż proces reform koncentrujących się jedynie na obcinaniu kosztów nie był odpowiedzią na potrzeby firmy. W rzeczywistości w wielu centrach obcięcie kosztów spowodowało zmniejszenie zysków. Mniejsza liczba zatrudnionych nie mogła sprostać wzrastającej liczbie dzwoniących, co skutkowało wzrastającym niezadowoleniem klienta z powodu coraz większych opóźnień w realizacji usługi. Co więcej, coraz mniejsza liczba pracowników przestała dawać sobie radę z coraz bardziej skomplikowanymi instrukcjami, trasami i możliwymi przesiadkami, co ograniczało ich możliwości w dziedzinie dostarczania klientom wysokiej jakości towaru.

Początkowo więc przedsiębiorstwo skupiło się nad zwiększeniem własnych możliwości oraz analizą przyszłych inwestycji w każdy rodzaj klienta dzwoniącego do firmy. Linia przekonała się np., iż około połowy dzwoniących zainteresowanych było rezerwacją – ci byli potencjalnymi twórcami zysku. Reszta klientów już miała rezerwacje i chciała dowiedzieć się o warunki lotu, przydział miejsc czy jedzenie – ci nie generują zysków. Po to, by rozdzielić strumień dzwoniących, firma zainstalowała urządzenie, dzięki któremu klienci przez wykręcenie odpowiedniego dodatkowego numeru kierowani byli do odpowiedniego działu. W ten sposób poddani obróbce klienci podzieleni zostali na „dochodowych” i „niedochodowych”.

Następnie linia lotnicza podzieliła swoich pracowników obsługujących centrale telefoniczne na dwie grupy – grupę sprzedaży i grupę obsługi. Każda z nich miała inne cele związane z obsługiwaniem przez siebie grupą klientów. W ten sposób pracow-

nicy zamiast wiedzieć wszystko o wszystkim, mogli skupić się na jednej szerokiej grupie klientów, stając się ekspertami w jednej dziedzinie. Wspierając te procesy, firma wydała dla grupy sprzedającej specjalne skrypty, pomagające pracownikom działu sprzedaży opanować sztukę wypracowania optymalnych połączeń lotniczych. Ponieważ telefony do działu sprzedaży potencjalnie generują duże zyski, firma zezwoliła na obniżenie „wydajności” pracowników liczonej od liczby obsłużonych telefonów – rozmowy z poszczególnymi klientami działu sprzedaży mogły być dłuższe – to się bowiem opłaca.

Już od samego początku, po wprowadzeniu zaprojektowanych dobrze zmian, linia osiągnęła dramatyczny wzrost rentowności. Zwiększyła liczbę rozmów przynoszących zysk o 100%, a średni zysk z tych rozmów wzrósł o 50%. Jednocześnie firma obniżyła koszty własne o 35%. Wszystkie wskaźniki razem dały niewiarygodny rezultat w postaci 400% wzrostu zysku centrum rezerwacji telefonicznych!

### Zaszeregowanie wewnątrzorganizacyjne

**W** większości programów naprawczych łatwiej jest zaprojektować procesy wykonawcze i instrumenty technologiczne do egzekwowania zmian, niż promować właściwe nastawienie do nich wśród ludzi odpowiedzialnych za wprowadzanie ich w życie. W jaki sposób przedsiębiorstwo ma motywować swoich pracowników do zmian na wszystkich poziomach ich zastosowania?

Wyzwanie modyfikacji zachowań pracowników zbliżone jest w istocie do stosowania zasad wymiany wartości wobec klientów. Nic dziwnego, skoro kluczem do sukcesu jest skuteczna zmiana ludzkich zachowań.

Zarządzający organizacjami nie myślą dziś o zarządzaniu strukturami wewnętrznymi w kategoriach wymiany wartości.

W większości przypadków menedżerowie nie są w stanie odpowiedzieć na najprostsze pytania z dziedziny *value exchange*, gdy ich podmiotem w miejsce klientów są pracownicy:

Jaki procent pracowników docelowych posiadasz? Co by się stało, gdyby wszyscy wykazali idealny profil zachowań? Jaki jest idealny profil zachowań pracownika? Jak blisko tego profilu znajdują się twoi pracownicy?

Wierzmy, iż luka potencjałowa pracowników w większości organizacji jest tak samo znaczna, jak luka jej klientów. Ostatnie badania „Journal of Applied Psychology”, analizujące różnice zachowań pomiędzy średnią najlepszą 1% pracowników a przeciętną w danej organizacji (John E. Hunter, *Individual Differences in Output Variability as a Function of Job Complexity*), wykazały, iż:

- w pracach mało skomplikowanych (pracownicy fast foodów) najlepsi pracownicy są o 50% wydajniejsi od przeciętnej,
- w pracach o średnim stopniu komplikacji (robotnicy w skomputeryzowanej fabryce) najlepsi pracownicy są o 85% wydajniejsi od przeciętnej,
- w pracach o wysokim stopniu komplikacji (radca w banku) najlepsi pracownicy są o 125% wydajniejsi od przeciętnej.

Co więcej, różnice pomiędzy szczytem i dnem wśród 1% najlepszych są gigantyczne. Dla prac mało skomplikowanych różnica taka wynosi 300%, dla średnio skomplikowanych 1200%, dla prac o wysokim stopniu komplikacji różnice są tak głębokie, że aż niewymierne.

Organizacje nie są w najmniejszym stopniu przygotowane do wypełnienia tej luki. Jak wiele przedsiębiorstw może bowiem precyzyjnie zidentyfikować umiejętności i zachowania swoich pracowników, które są niezbędne do pobudzenia wymiany wartości nie tylko w stosunkach organizacji z klientami, ale również organizacji z pracownikami? Jak wiele firm może pochwalić się ba-

daniami nad zachowaniami pracowników, nie mówiąc już o stymulowaniu wymiany wartości w celu promocji zachowań optymalnych? Jak wiele przedsiębiorstw „podzieliło” pracowników, tak by precyzyjnie skupić inwestycje w poszczególne modele zmian zachowań?

Większość systemów zarządzania zasobami ludzkimi jest głęboko niewydolna jeśli chodzi o spełnianie wymagań wymiany wartości. Podobnie jak zarządzanie zewnętrze, administracja zasobami ludzkimi wydaje się być w większości wypadków w tym zakresie nieefektywna.

Jeden z nielicznych pozytywnych wyjątków w tej dziedzinie stanowi Federal Express, stosujący wymianę wartości nie tylko w kontaktach z klientami, lecz także w relacjach z własnymi pracownikami. Kilka lat temu za swoje osiągnięcia Federal Express zdobył nagrodę *Baldrige Award* oraz nagrodę *Marketing Hall of Fame Award*. Mimo nagród, Federal Express nie spoczął jednak na laurach, lecz wciąż ulepsza swój system wymiany wartości.

Zarządzający Federal Express konstatawali, iż ich system wymiany wartości był projektowany i wprowadzany w życie przez lu-

dzi, którzy nie mieli ze sobą bezpośredniej komunikacji i w konsekwencji nie byli zdolni do podjęcia skomplikowanej operacji zmian. Tak więc najpierw stworzono zespół składający się z reprezentantów różnych działów – zespół odpowiedzialny za wprowadzanie zasad wymiany wartości w całej organizacji. Zespół ten miał za zadanie zidentyfikowanie bazy klientów, rozdzielenie zadań dla poszczególnych działów i osób oraz wyznaczenie odpowiednich instrumentów do realizacji podjętych zamierzeń. W tym stadium – co niezwykle – Federal Express wiedział już dokładnie, jakie zachowania swoich pracowników należy także promować, aby osiągnąć zamierzone efekty.

Federal Express promował kompetencje odpowiadające nowym zadaniom, rozwinął także odpowiednią strategię inwestycyjną, by skupić inicjatywę działów na zmianach. Inwestycje realizowano w wielu formach, zawsze jednak przyświecała im idea programu zmian jako całości. Federal Express przeorientował całą strukturę zatrudnienia, zastosował zmienione mierniki wydajności oraz systemy wynagradzania wraz z nowymi ścieżkami awansu. W razie potrzeby, w sytuacji braku specjalistycznie

wyszkolonych pracowników, bez wahania angażowano nowych. Zastosowano również zespół specjalnych szkoleń dotyczących zmian.

Badania wykazały, iż od zarządzania zasobami ludzkimi zależą zyski rządu milionów dolarów; w związku z tym zarząd Federal Express zaczął traktować tę dziedzinę nie jako źródło kosztów, lecz jako sektor mogący generować znaczne zyski.

Przeprojektowanie jakiegokolwiek elementu systemu zarządzania stawia dziś nowe wyzwania przed menedżerami. Wyżej wymienione cztery elementy stanowią o zasadniczej transformacji organizacji. Jednakże poprzez ostrożne planowanie i zrozumienie nowych sposobów zarządzania, wiele przedsiębiorstw jest dziś w stanie przejść historyczne przeobrażenia przy stosunkowo niskim ryzyku i wysokich dochodach.

Wiemy już, iż możliwe i potrzebne jest wykorzystanie przez przedsiębiorstwa pełnego potencjału klienta. Ta strategia wymaga jednak odejścia od przestarzałych metod zarządzania. Za to ci, którzy zrobią to wystarczająco szybko – mogą liczyć na spore zyski.

*Opr. Marek Wojnar*

*Józef Penc*

## Motywowanie w zarządzaniu

Biblioteka Menedżera  
Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu  
Kraków 1996

Wielu menedżerów i przedsiębiorców uważa, że motywowanie jest sprawą, która nie nastrecza zbyt wielu trudności: wystarczy tylko dobrze płacić. Pogląd ten jest bardzo uproszczony i wynika z wąskiej wiedzy oraz z braku doświadczenia. W rzeczywistości motywację można kształtować poprzez operowanie różnymi wartościami, jakie każdy pracownik chce osiągnąć w pracy oraz poprzez pracę i których osiągnięcie uważa za możli-

we. Świat tych wartości jest bardzo bogaty i złożony, przeto i motywowanie jest procesem wieloaspektowym i skomplikowanym. Wysiłek włożony w poznanie tego procesu jest jednak ze wszech miar opłacalny, ci bowiem, którzy potrafią opanować sztukę rozbudzania i utrwalania motywacji swoich pracowników, będą mogli korzystać z ogromnego źródła produktywnej energii.

Autor – unikając zawilóści wszechstronnego i wyczerpującego opisu natury i procesu kształtowania motywacji – przedstawia najnowsze podejścia i rozwiązania w sferze motywowania oraz podejmuje próbę ustalenia typowych i charakterystycznych determinant zachowania się ludzi w sytuacji pracy, co z punktu widzenia praktyki motywowania wydaje się najbardziej przydatne, albowiem ich poznanie i zrozumienie jest kluczem do sukcesu w rozbudzaniu i utrwalaniu aktywnych, twórczych postaw pracowników.

„L'Expansion”

# Koniunktura gospodarcza we Francji – trudne czasy dla prognostyków

Véronique Le Billon i Laurence Ville, *Temps brumeux pour les prévisionnistes*. „L'Expansion”, 2–15 X 1995.

**Przewidywanie wartości wskaźnika przyszłorocznego wzrostu gospodarczego jest przedsięwzięciem bardzo ryzykownym, jako że nie można już wzorować się na dawnych, cyklicznych modelach.**

Sytuacja ta powtarza się co rok: jesień jest dla ekonomistów porą prognoz gospodarczych. Ich orzeczenia oczekują z coraz większą niecierpliwością właściciele przedsiębiorstw, wielcy finansisci, rynek, a nawet zwykli obywatele. Ale w tym roku członkowie badającej koniunkturę komisji, która zbiera się zwykle pod koniec października, znajdują się w trudnej sytuacji. Wydaje się bowiem, że tym razem nie można zastosować tradycyjnego schematu cyklicznego, silnego ożywienia, którego kontynuacji oczekiwaliśmy w 1996 roku.

## Nadążać za zmianami...

**O**d kilku lat zajmujący się przewidywaniem koniunktury ekonomiści „błądzą we mgle” i z coraz większym trudem przychodzi im „wyprzedzenie” mających zajść zmian. Stwierdzają, że „gospodarką przestały rządzić stare, znane mechanizmy”. Trudności te związane są ze zmianami charakterystycznymi dla końca lat 80. Zniesienie reglamentacji oraz rosnący wpływ finansjery zmieniły reguły gry. Powstał także nowy typ ekonomisty – ekono-

mista rynkowy. We Francji specjaliści ci są co prawda dalecy od osiągnięcia autorytetu amerykańskich guru, ale zdołali już podać w wątpliwość działalność prognostyków.

Gwałtowny rozwój rynków finansowych radykalnie zmienił sytuację gospodarczą. „Współzależności pomiędzy zmiennymi finansowymi i realnymi są coraz silniejsze” – stwierdza Jean-Paul Fitoussi, dyrektor OFCE (Observatoire français des conjonctures économiques – Francuskie Obserwatorium Koniunktury Gospodarczej). Ale większość „koniunkturalistów” zdała sobie z tego sprawę ze sporym opóźnieniem. Nie wzięli oni pod uwagę rosnącej spekulacji oraz zadłużenia pod koniec lat 80., nie zauważyli też recesji z początku lat 90., spowodowanej trudną sytuacją w systemie bankowym oraz na rynku nieruchomości, a także powszechnym oddłużeniem. Dziś zmienne takie, jak stopy procentowe czy wahania kursów wciąż są asymilowane z trudnością, zarówno w stosowanych przez ekonomistów modelach ekonometrycznych, jak i w ich interpretacji. „Wiemy, że wysokie wskaźniki realne mają wpływ na inne zmienne, ale nie potrafimy jeszcze określić zasięgu tej współzależności” – przyznaje Alain Chappert, dyrektor działu koniunktury INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques – Narodowy Instytut Statystyki i Badań Gospodarczych). Tym samym, trudno byłoby uwierzyć, że wahania kursów dewizowych nie miałyby wpływu na wzrost gospodarczy, choć niełatwo jest przewidzieć ich konkretne skutki.

Zniesienie reglamentacji spo-

wodowało ruch kapitału, ale jednocześnie wywołało poczucie absolutnej niepewności co do zachowań klientów. Kto wie, czy Francuz ulokuje swe oszczędności na rynku francuskim, czy też w Stanach Zjednoczonych? Nie wiadomo również, jaka część inwestycji przedsiębiorstw w tym lub przyszłym roku dokonana zostanie we Francji, a jaka np. w Indonezji czy w Europie Środkowej. „A poza tym – kontynuuje Jean-Paul Betbèze, dyrektor działu badań gospodarczych banku Crédit Lyonnais – nie jest pewne nawet to, że przedsiębiorstwa, które wypracują zysk, zdecydują się powtórnie go zainwestować!” Spowodowane jest to znów ich dążeniem do oddłużenia, związanym z realną wysokością stóp procentowych. Stwierdzono również zmianę zachowania gospodarstw domowych, pod koniec lat 80. zadłużonych „po uszy”, a na początku lat 90. gwałtownie ograniczających konsumpcję w celu polepszenia swej sytuacji finansowej. Ekonomiści, opierający się na schematach z przeszłości, nie biorąc pod uwagę następujących zmian, w dalszym ciągu przewidywali obniżenie wskaźnika oszczędzania... Zdaniem Christiana de Pertuisa z firmy Bipe, najbardziej brakuje dziś oszacowania sytuacji majątkowej społeczeństwa, szczególnie przy badaniach ewolucji oszczędności.

Współzależności pomiędzy poszczególnymi działami gospodarki nie ułatwiają pracy. Wydarzenia takie jak kryzys w Meksyku, czy trudności we wprowadzeniu europejskiego systemu monetarnego, przyczyniają się do zaciemnienia obrazu perspektyw gospodarki francuskiej.

Poza tym, narzędzia prognostyków są do tych zmian nieprzystosowane. Modele ekonometryczne, mające z pomocą informatyki ustalić związki pomiędzy zmiennymi a ich wpływem na gospodarkę, są już bezużyteczne. Są przestarzałe, gdyż nowo odkryte zależności poddane muszą zostać mającym potwierdzić ich istnienie testom, a przede wszystkim dlatego, że model ten nie bierze pod uwagę zmian socjologicznych. Zmienia się epoka: ekonomiści rzadziej posługują się skomplikowanymi wzorami matematycznymi, częściej zaś odwołują się do swej intuicji.

Problemem jest również nieprzystosowanie aparatu statystycznego do sytuacji, kiedy cykle gospodarcze zmieniają się coraz szybciej. *„W niewłaściwy sposób interpretowane jest powstawanie i likwidowanie przedsiębiorstw, jak również zmiany na rynku pracy, a nasze badania nad inwestycjami nie przynoszą satysfakcjonujących rezultatów”* – przyznają pracownicy INSEE. Nie mają oni pełnych statystyk europejskich, a nawet dane, których sami dostarczają, nie są kompletne. *„Oczywiście, posiadamy dane na temat przemysłu, ale stanowi to zaledwie 30% informacji dotyczących gospodarki – mówi Olivier Eluère, ekonomista z Crédit Lyonnais. Mamy zbyt mało danych na temat towarów i usług”*.

Poza tym, specjaliści francuscy skarżą się na brak danych od przedsiębiorstw prywatnych. *„W przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych – ubolewa Patrick Artus, pracownik kasy depozytowej – w przemyśle francuskim pracuje bardzo mało ekonomistów. »Wielcy« właściciele albo nie widzą potrzeby zatrudniania ich, albo też sami zajmują ich stanowiska”*. O ile w bankach pracuje wielu ekonomistów „przemysłowych”, o tyle paradoksalnie sam przemysł jest ich praktycznie pozbawiony. Rezultatem jest to, iż mikroekonomia jest „ubogim krewnym” centrów przewidywania, a stosowane dotychczas modele

stają się praktycznie bezużyteczne.

Jean-Paul Fitoussi wyciąga z tego wniosek: *„Jednym z najlepszych narzędzi prognostyków staje się znów teoria ekonomii”*. Cechą charakterystyczną dzisiejszych czasów jest to, iż wszyscy ekonomiści korzystają praktycznie z tych samych analiz. W 1995 roku różnice w prognozie dochodu krajowego brutto wyniosły 0,5 pkt (od 2,8 do 3,3%) we Francji, podczas gdy w Anglii osiągnęły one wartość 1,5 pkt. (od 1,9 do 3,4%) (według czasopisma „Economic Forecasts”, które prenumerują zresztą wszyscy prognostycy). *„Nie dochodzi już między nami do sporów – tłumaczy Patrick Artus. Wszyscy opieramy się na teorii Keynesa z elementami neoklasycznymi. Wywodzimy się z jednej szkoły, tak że nasze dyskusje są jednomyślne”*.

### Ekonomiści rynkowi: strategowie inwestycji

**P**rzed wszystkim, zaistniałe zmiany wywołały pojawienie się nowych potrzeb, których instytucje przewidujące koniunkturę nie są w stanie zaspokoić. *„Nie mając rozeznania na rynku, nie możemy niczego dokonać – skarży się Jean-Paul Betbèze. Wyłącznie banki pracują bezpośrednio na rynku i posiadają poparcie zagranicy”*. Tak więc to właśnie ekonomiści rynkowi stworzeni zostali po to, by zaspokoić te potrzeby. W bankach angielskich święcili triumfy już od dawna, natomiast we Francji pojawili się 4 czy 5 lat temu. Opierają się oni na analizie makroekonomicznej, ale ich podstawowym zadaniem jest przewidywanie zmian na rynku i opracowywanie strategii inwestycyjnych dla klientów skoncentrowanych na efektach krótkoterminowych. Mogą oni próbować stale nowych rozwiązań, co stawia ich w znacznie korzystniejszej sytuacji w stosunku do „klasycznych” ekonomistów, zajmujących się ewolucją „sfery finansowej”. Znakem nowej epoki jest (na przy-

kładzie Crédit Lyonnais) łączenie działów: rynkowego i centrum badań. Częstym przypadkiem obserwowanym w Stanach Zjednoczonych jest to, iż ci sami ekonomiści zajmować się będą krótkoterminową prognozą rynkową oraz prognozami dla makroekonomii, gdyż te dwie dziedziny wzajemnie się uzupełniają.

Niestety, nie istnieje obecnie żaden „cudowny środek”. Rozwaga, być może intuicja oraz na pewno jakość analizy gospodarczej pozostaną najlepszymi narzędziami prognostyków.

Opr. Katarzyna Mikunda

### ZAMIAST MODELII – INFORMACJA W TERENIE Michel Didier, dyrektor Instytutu Koniunktury Rexecode

Michel Didier położył kres nadużyciom ekonometrii: *„Zrezygnowaliśmy z dawnego modelu, gdyż był on zbyt kosztowny. Z powodu zmian na rynkach finansowych reakcje następują bardzo szybko, są więc trudniejsze do przewidzenia. Tak więc ekonometria nie może odgrywać głównej roli przy opracowywaniu zmiennych takich, jak stopy procentowe”*. W rezultacie znaczenia nabiera rozumowanie teoretyczne oraz poszukiwanie informacji w terenie – bierze w nim udział około stu pracowników Instytutu. *„Pomagają oni zbadać sytuację w przedsiębiorstwach”* – dodaje Michel Didier.

### „W SŁUŻBIE” KLIENTA Philippe Ithurbide, odpowiedzialny za komórkę ekonomiczną w dziale rynków kapitałowych banku Société Générale

Philippe Ithurbide, ekonomista z wykształcenia, nazywa siebie raczej handlowcem. Jest członkiem powstałej przed 5 laty grupy ekonomistów, która aktywnie uczestniczy w rozwoju działalności rynku bankowego. Przygotowuje analizy i prognozy gospodarcze dla handlowców oraz bankowców, a także ich klientów – inwestorów francuskich i zagranicznych. Warunkiem zadowolenia klienta jest jakość dostarczanych analiz, która przyciągnie go lub... odstraszy! Zresztą, również wysokość wynagrodzenia waha się w zależności od osiągniętych rezultatów.