

# przeгляд

organizacji **2**  
**93**

miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

ORGANIZACJA



W POLITYCE

ind. 371157 cena 25 000 zł

Przeciętny obywatel naszego kraju stykając się z bezwładem organizacyjnym, złym kierownictwem, bałaganem i biurokracją zwykł upatrywać zła w poczynaniach „wszechmocnej góry”. Tak było jeszcze trzy lata temu. Obecnie „wszechmocna góra” w Polsce ma przynajmniej kilka wierzchołków, gdzie można (niestety, nie zawsze skutecznie) skierować swoje uzasadnione pretensje.

Nasz rodzimy olimp polityczny, jak przystało na Olimp, jest często spowity chmurami. Przez chmury nie zawsze widać, dlaczego wybrańcy narodu pracują mało wydajnie lub niesprawnie. Zadaniem dziennikarzy jest rozdmuchiwanie tych chmur, żeby zobaczyć i dociec przyczyn słabości. Tej roli podjął się w artykule „O skutecznym rad sposobie” Dariusz Teresiński. Równoległe z nim przedstawiamy artykuł, interesujący zwłaszcza w dobie klarowania się polskich partii politycznych, poświęcony strategii organizacji politycznych. Monika Kostera i Aleksander Chrostowski „wybrali się” w dziedzinę pozornie zastrzeżoną dla politologów. Dziś wszakże sztaby partii to nie tylko ideologowie, ekonomiści i propagandyści.

Przedstawiamy, pierwszy z serii, artykuł poświęcony prywatyzacji przedsiębiorstw handlowych. Handel jest tą gałęzią gospodarki, w której przekształcenia własnościowe zaowocowały najbardziej. W organizowanym na nowo handlu widać silną zależność między charakterem własności a motywacją, o czym przeczytają Państwo także w innym miejscu naszego miesięcznika.

Proponujemy również lekturę artykułu... „Słabości zarządzania japońskiego”. Amerykańscy autorzy dość kategorycznie formułują wnioski z obserwacji praktyki zarządzania w kraju, który dla wielu jest nieosiągniętym wzorcem. Artykuł, który mogą Państwo przeczytać u nas mieści się w nurcie sceptycznych rozważań o sukcesie japońskim. W podtekście, a nawet wprost pojawiają się pytania, za jaką cenę i czy warto? A może inną drogą? Powątpiewający Amerykanie żyją w jednym kraju z Amerykanami, którzy dużo nauczyli się od Japończyków.

Niech różne spojrzenia i interpretacje pomogą nam znaleźć swoją drogę...

## ORGANIZACJA W POLITYCE

- O skutecznym rad sposobie – Dariusz Teresiński ..... 3
- Strategia partii politycznych – Aleksander Chrostowski, Monika Kostera ..... 5
- Synergia lokalna a rozwój przedsiębiorczości – Mirosław Wypych ..... 8
- Wybrane formy współpracy między partnerami zagranicznymi – Bogdan Nogalski ..... 10
- Słabości zarządzania japońskiego (I) – Chris Lucier, Mike Boucher, Jesse White, Joseph Cangemi, Casimir Kowalski ..... 13
- Konieczność doskonalenia analizy ekonomicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem – Tadeusz Waśniewski ..... 17
- Stosunki własności a motywacje – Janusz Hryniewicz ..... 20

## RYNEK KAPITAŁOWY

- Analiza ryzyka wieloelementowego portfolio – Zofia Wilimowska ..... 22

## MARKETING

- Reklama prasowa źródłem informacji o rynku – Jadwiga Bogdan, Monika Krzyżak ..... 25

## PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

- Prywatyzacja przedsiębiorstw handlowych (I). Statystyka prywatyzacji – Jacek Chwałek, Andrzej Wrębiak ..... 29

## SMALL BUSINESS

- Skupiska małych przedsiębiorstw w północnych Włoszech – Teresa Kraśnicka ..... 32

## STRATEGIE

- Struktura misji przedsiębiorstwa (III) – Mieczysław Moszkowicz ..... 34

## PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Co pozostaje do zrobienia? – Ekonomia francuska – „L'Expansion” – opr. Katarzyna Mikunda ..... 36
- Singapur – miasto lwa – „Management Today” – opr. Anna Soińska ..... 38

## KRONIKA TNOiK ..... 40

Dariusz Teresiński

# O skutecznym rad sposobie

W krajach o ustabilizowanej demokracji parlamentarnej – przy całej różnorodności rozwiązań szczegółowych – daje się wyróżnić cztery poziomy merytorycznej obsługi deputowanych:

- obsługę poszczególnego parlamentarzysty (w siedzibie parlamentu i w okręgu wyborczym)
- obsługę klubu (zaplecze partii politycznej)
- obsługę komisji
- obsługę ciał parlamentarnych (marszałka, prezydium, posiedzeń plenarnych, biblioteki, informatyki, legislacji, ekonomii, studiów i analiz itp).

Jakość obsługi na każdym z tych poziomów zależy od kwalifikacji personelu, wyposażenia technicznego i rozwiązań organizacyjnych. Każdy z tych czynników ma swój oczywisty wyraz finansowy, przy czym o ile nakłady na rozwiązania organizacyjne i na wyposażenie techniczne są wydatkami typu inwestycyjnego, o tyle utrzymywanie zespołu inteligentnych i kompetentnych pracowników jest związane z finansowaniem ciągłym i aktywną polityką kadrową. W racjonalnym modelu, zdecydowaną większość wydatków parlamentu powinny stanowić pensje. W przypadku przeciwnym **rodzi się pytanie o sens całej struktury: skoro „produktem” parlamentu jest prawo, a „surowcem” – informacja, dlaczego myślenie miałoby być tańsze niż papier i pasta do podłogi?**

Minimalny zespół obsługi poszczególnego parlamentarzysty uwzględniać musi następujące funkcje: osobisty sekretarz, doradca polityczny, prawnik, ekonomista oraz personel biurowy (w terenie i w centrali). Pracownicy merytoryczni muszą posiadać bardzo wysokie kwalifikacje, a wszyscy powinni być fachowo przygotowani do swojej pracy i bezwzględnie lojalni wobec szefa – zatem to on powinien określać wysokość ich pensji w ramach swojego budżetu dyspozycyjnego.

Środki przeznaczone na działalność klubową, w oczywisty sposób proporcjonalne do liczebności reprezentacji, muszą uwzględniać pewien poziom minimalny, poniżej którego żadna aktywność nie jest możliwa. W ramach przyznanych im funduszy, kluby powinny mieć pełną swobodę rozwiązań organizacyjnych i personalnych, przy czym kwalifikacje personelu (wyrażone wysokością zarobków) nie są tutaj sprawą krytyczną – każda partia miałaby wolną rękę we wspieraniu finansowym swojego klubu. Z kolei klub powinien korzystać głównie z zaplecza eksperckiego i politycznego partii (łącznie z elektoratem, przygotowanie projektów ustaw, analizy ekonomiczne, socjologiczne itp). Ewentualne wspomaganie działalności politycznej partii poza parlamentem – jakkolwiek możliwe, a w warunkach rodzenia się systemu demokratycznego być może wskazane – nie powinno raczej obciążać budżetu parlamentu.

Personel komisji nie powinien podlegać wymogom lojalności wobec poszczególnych deputowanych czy klubów (choć np. standardy tajemnicy służbowej egzekwowane być muszą z całą bezwzględnością). W optymalnym modelu, zadaniem obsługi komisji parlamentarnej powinno być przede wszystkim organizowanie sprawnego przebiegu obrad komisji oraz jej aktywności wykraczającej poza obrady (przygotowanie materiałów, gromadzenie analiz, obsługa prezydium komisji, koordynacja terminów posiedzeń itp.). Merytoryczne przygotowanie pracowników jest oczywiście niezbędne (bez znajomości omawianych zagadnień nie można efektywnie wspomagać pracy komisji), ale stawianie pracownikom komisji maksymalnych wymagań zawodowych wydaje się nieuzasadnione. Nie mają oni brać na siebie odpowiedzialności za przygotowanie poszczególnych deputowanych do podejmowania decyzji, a jedynie administrować przebiegiem obrad; nie ma

zatem potrzeby zatrudniania tam wybitnych fachowców – „wystarczą” sprawni organizatorzy.

Powyższe uwagi odnoszą się także do obsługi prezydium, marszałków i innych organów parlamentu: zdolności organizatorskie i troska o sprawny tok pracy parlamentu powinny być podstawowym obowiązkiem zatrudnionych tam osób. Co się zaś tyczy agend merytorycznych, jak np. biuro legislacyjne, tutaj z kolei wymagany jest najwyższy profesjonalizm, doświadczenie i bezwzględna apolityczność.

W optymalnym modelu obsługi parlamentu powinna ona liczyć kilka do kilkunastu tysięcy osób. Te, od których wymagać będzie się wysokich kwalifikacji merytorycznych, muszą być wynagradzane zgodnie z warunkami dyktowanymi przez rynek pracy (w przeciwnym wypadku praca w parlamencie będzie przez młodych ludzi traktowana jedynie jako „trampolina” do biznesu – ze wszystkimi negatywnymi konsekwencjami tego faktu). Pracownicy „niemerytoryczni” muszą z kolei prezentować nieskazitelną postawę moralną i poziom inteligencji powyżej średniej – to także ma swój niebagatelny wymiar finansowy.

## Wyposażenie techniczne

Napisanie noweli *science-fiction* na temat wyposażenia parlamentu nie byłoby zadaniem zbyt wyczerpującym intelektualnie – co więcej, większość z możliwych do zaproponowania konstrukcji dałoby się nawet wyprodukować w pojedynczych egzemplarzach. Zamiast jednak bawić się opisami skanerów, rzutników komputerowych, sieci bezprzewodowych itp. – warto stwierdzić co następuje: **zakup sprzętu informatycznego i oprogramowania na potrzeby parlamentu jest jedną z najbardziej odpowiedzialnych decyzji stojących przed administracją. Im lepszy hardware i software („lepszość”**



może wyrażać się zarówno w uniwersalności jak i w specjalizacji), tym trudniejsza i bardziej czasochłonna nauka obsługi i tym bardziej kłopotliwa zmiana systemu w razie wykrycia w nim wad. Dlatego cena konsultacji powinna pozostawać we właściwej proporcji do wysokości inwestycji.

Ze spraw mniej oczywistych należy wymienić system głosowania i rejestracji wyników, a także ogłaszanie drukiem stenogramów. **Demokracja parlamentarna jest fikcją, jeśli personalne wyniki każdego nie są rejestrowane i podawane do publicznej wiadomości.**

### Przeływy informacyjne

Temu, kto podjąłby się ułożenia planu pracy komisji parlamentarnych w taki sposób, żeby przynajmniej 80% członków zawsze mogło brać w nich udział – warto byłoby zapłacić każde pieniądze. W praktyce jednak dużo ważniejsza staje się koordynacja przeływów informacji – szczególnie jeśli wziąć pod uwagę, że ludzie mają skłonność do uzupełniania swoją inwencją luk organizacyjnych, natomiast informacja zupełnie pozbawiona jest tej właściwości.

Forma, w jaką ubrana jest przekazywana treść, stanowi podstawowy parametr określający efektywną zdolność percepcyjną człowieka. Dane ekonomiczne przedstawione w kwiecistej „młodopolszczyźnie” będą niestrawne zarówno dla ekonomisty jak i filologa, z kolei koncepcje polityczne trudno wyrazić w formie graficznej. Jednak i wykresy w ekonomii, i bogato zdobione łacińskimi sentencjami oracje w polityce – tracą sens, jeśli jest ich zbyt dużo. Z setek stron wpływających codziennie na biurko da się pobieżnie przejrzeć kilkadziesiąt – wybranych losowo – dlatego niezbędne jest filtrowanie

informacji docierającej do deputowanych. Nie należy jej eliminować – tylko hierarchizować. To, co trafia na biurko posła czy senatora musi być przejrane przez jego ludzi: ważne na wierzchu, mniej ważne pod spodem. Dotyczy to zarówno stenogramów jak i analiz, korespondencji, materiałów dostarczonych przez komisje czy prasy (generalnie massmediów).

Dokumenty muszą być ewidencjonowane i przechowywane w sposób umożliwiający szybki dostęp; komputeryzacja stwarza tu zarówno olbrzymie możliwości jak i niebezpieczeństwa związane z pozorną oczywistością struktury danych – to, co w procesie kreacji wydaje się oczywiste, po tygodniu może stać się lamigłówką na miarę Enigmy.

### Podstawowy dylemat

**Dla skutecznego projektowania wydatków parlamentu w warunkach niedoborów budżetowych fundamentalne znaczenie ma odpowiedź na pytanie o negatywne skutki czynionych oszczędności.**

Obecnie funkcjonuje nieracjonalny model, w którym gros pracy przypada podkomisjom, komisjom i posiedzeniom plenarnym, natomiast aktywność posłów i senatorów zależy wyłącznie od ich talentu, pracowitości i dobrej woli (oraz ewentualnie własnych zasobów finansowych). Tymczasem **im liczniejsze ciało, w tym większym stopniu jego działalność powinna być ograniczona do procesów decyzyjnych.** Wynika z tego np., że posiedzenie plenarne nie jest właściwym forum do zgłaszania poprawek redakcyjnych czy też wysłuchiwanie sprawozdań zawierających głównie suche liczby. Stąd też podstawowym adresatem wszelkich strumieni informacyjnych powinien być

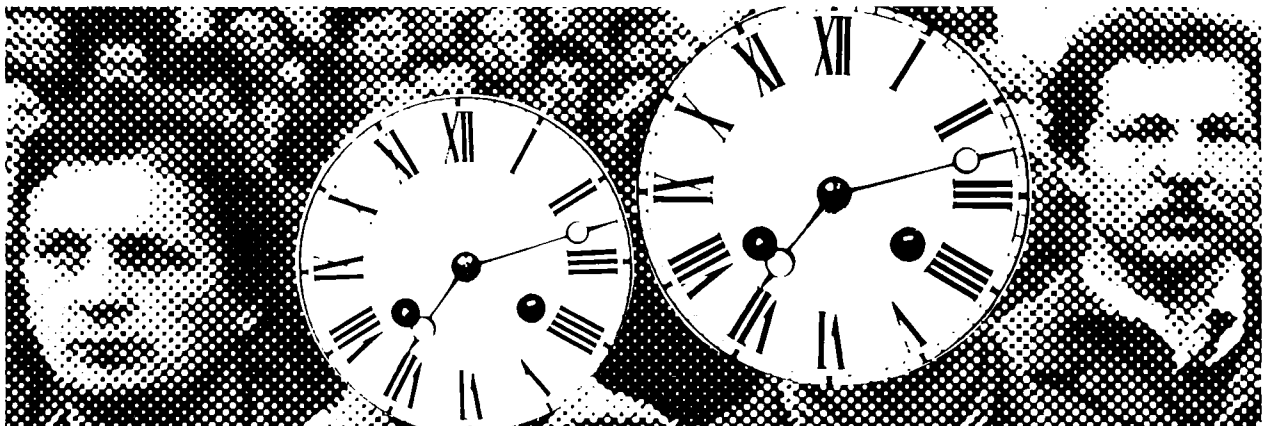
poszczególny deputowany i jego rolę byłoby wyrobienie sobie zdania na dany temat w oparciu o własny światopogląd, stanowisko partii i rozeznanie przekonań wyborców itp. **Obsługa poszczególnego parlamentarzysty ma fundamentalne znaczenie dla efektywności procesu legislacyjnego.**

Dlatego przy konstruowaniu budżetu parlamentu należy określić proporcje pomiędzy nakładami na administracyjną obsługę procesu podejmowania decyzji – a nakładami na pracę koncepcyjną poszczególnego posła i senatora. **Każde odstępstwo od modelu optymalnego oznacza zgodę na zmniejszenie szybkości stanowienia prawa i pogorszenie jego jakości – to zaś ma bezpośredni negatywny wpływ na poziom dochodu narodowego i jego dynamikę.**

Posiadanie niepodległego państwa jest kosztownym przywilejem. Koszty funkcjonowania struktury państwowej są generalnie sztywne i nie poddają się apelom. Władza (ustawodawcza, wykonawcza i sądownicza), siły porządkowe i wojsko – trzy atrybuty niepodległości – wymagają nakładów, bez których nie będą wypełniać swoich zadań. Atrofia tych funkcji państwa oznacza zaś utratę suwerenności.

Policja nie dogoni złodziei zdezelowanym radiowozem, wojsko nie obroni granic bez czołgów i helikopterów, a parlament nie przebuduje systemu prawnego 38-milionowego państwa w środku Europy za 814636 mln złotych. Kto uważa, że 1180 zł miesięcznie od obywatela na utrzymanie parlamentu to za dużo, niech zaproponuje bardziej efektywny i tańszy sposób sprawowania władzy.

*Dariusz Teresiński*



Fot. ANDRZEJ SZARKOWSKI



Aleksander Chrostowski, Monika Kostera

# Strategia partii politycznych

Na świecie organizacje ulegają postępującej profesjonalizacji. Wynika to między innymi z coraz większej dynamiki rozwoju gospodarczego i społecznego, i konieczności efektywnej konkurencji. Oznacza to, że nic nie powinno dziać się przypadkowo; wszelkie działania podejmuje się świadomie po to, by przyczynić się do realizacji głównych celów organizacji czy też aby je przybliżyć. Dlatego strategia jest pierwszym i ostatecznym układem odniesienia, miarą i sensem bieżących działań i decyzji. To oczywiście pewien stan idealny, nie absolutna prawda dotycząca każdej organizacji z osobna i wszystkich razem. Dotyczy to, w szczególności tych wszystkich organizacji, których istnienie uzależnione jest od szeroko rozumianego rynku, a ściślej rzecz biorąc: ich przetrwanie zależy od otoczenia. W pierwszej kolejności mamy na myśli przedsiębiorstwa nie będące monopolistami, partie polityczne w państwach demokratycznych, a w niektórych krajach także uniwersytety, szkoły, szpitale, kluby sportowe etc. Rynkiem dla przedsiębiorstwa jest przede wszystkim rynek dóbr i usług, dla partii – rynek wyborczy, dla innych organizacji może to być np. „rynek aprobaty społecznej”, „rynek szkolnictwa” etc.

Rynek wyborczy to miejsce spotkania „oferty” partii z „zapotrzebowaniem” na taką ofertę ze strony społeczeństwa, a bardziej konkretnie – wyborców. Odpowiednikiem popytu efektywnego w przypadku tego rynku będzie posiadanie czynnego prawa wyborczego i skłonność oddania swego głosu w wyborach. Partia działa na rynku wyborczym, tzn. stara się przekonać wyborcę, by na nią głosował. W państwach o strukturach demokratycznych trwa konkurencja między wieloma (przynajmniej kilkoma) partiami, każda stara się przyciągnąć do siebie jak największą liczbę wyborców.

W młodych demokracjach Europy Środkowo-Wschodniej sytuacja jest bardziej niestabilna niż w dojrzałych demokracjach zachodnioeuropejskich. Rynek wyborczy – obywatele – po

„szkole” monopartyjnej propagandy są o wiele bardziej nieufni, emocjonalni i niezdecydowani, niż wyborcy Europy Zachodniej i Ameryki Północnej. Rynek wyborczy w Polsce dopiero się kształtuje. Praktycznie nie istnieje jeszcze stabilny elektorat lojalnych wyborców (być może częściowo takich wyborców ma PSL, może też – z innych powodów – SdRP)<sup>1)</sup>. Partie muszą, w zdecydowanej większości, kształtować swoje elektoraty. Polskie partie polityczne same dopiero się tworzą i określają. Wiele z nich wyrosło ze wspólnej bazy „Solidarności”, która w roku 1989 podzieliła się po osiągnięciu swojego głównego celu – doprowadzeniu do wspólnych wyborów i zmiany ustroju politycznego. Proces krystalizacji partii i koalicji odbierany jest często przez wyborców jako chaos (o czym świadczą mogą liczne sondaże CBOS-u i OBOP-u, w których respondenci deklarują, iż czują się zdezorientowani i nie rozumieją naszej sceny politycznej). Elektorat, sam jeszcze nie uformowany, reaguje na te zmiany emocjonalnie, zmienia zdanie, zniechęca się, deklaruje to tęsknoty za „silną ręką”, to znów przywiązanie do ideałów państwa liberalnego. W starych demokracjach walka między partiami trwa o potwierdzenie pozycji wśród swego tradycyjnego elektoratu; sporadycznie partia przeprowadza „zamach” na elektorat „cudzy”, poszukuje nowych wyborców lub prowadzi enegiczną kampanię wśród młodzieży, tj. przyszłych wyborców. W tych krajach partie walczą też o niezdecydowanych, którzy także często wahają się już tradycyjnie, tj. wykazują małą skłonność brania udziału w głosowaniu. W naszym kraju walka trwa właściwie o całą pulę, o wszystkich wyborców – z małymi wyjątkami.

W tej sytuacji te partie, które podejść najbardziej profesjonalnie i strategicznie do gry na rynku wyborczym, mają poważne szanse na bardzo istotny sukces, dający także pewne gwarancje na przyszłość.

Pragniemy zaproponować model strategii konkurencji dla partii poli-

tycznych, będący odpowiednikiem modelu M. Portera (1992) – który odnosi się do przedsiębiorstw na poziomie SBU, *Strategic Business Unit*, czyli jednostki działającej na rynku – dla partii politycznych działających w państwach demokratycznych.

Zajmiemy się tu przede wszystkim strategią rozumianą jako pozycja na rynku (Mintzberg, 1988) a konkretnie – na rynku wyborczym. Strategia jest ogółem metod, jakie wybiera organizacja, aby przy istniejącej konkurencji wygrać na tym rynku. Sukces strategii rozumianej w ten sposób mierzy się względnym udziałem w rynku wyborczym, czyli odsetkiem wyborców, którzy zdecydowali się na daną partię oddać swój głos. Konkretnie uwidacznia się to przy podziale mandatów do Parlamentu, Senatu oraz organów administracji terenowej.

Partie działają także na rynku „aprobaty społecznej”. Na tym rynku sukces partii mierzony jest liczbą uczestników oraz odsetkiem sympatyków partii, deklarujących zamiar głosowania na nią i/lub pozytywny stosunek do niej i akceptację jej podstawowych celów.

Działając na rynku wyborczym (i rynku „aprobaty społecznej”) partie pragną się wyróżnić, wyborców i potencjalnych wyborców nastawić do siebie przychylnie. W efekcie chodzi o to, by zdobyć sobie większe poparcie niż konkurencji. W tym celu partie dobierają odpowiednio elementy strukturalne, proceduralne, społeczne etc., które maksymalnie zapewnią im osiągnięcie sukcesu. Strategia partii politycznej jest więc zintegrowanym programem działania, optymalnym połączeniem celów z dobrem elementów wewnętrznych.

Aby zdobyć duży udział na rynku wyborczym partia, podobnie jak przedsiębiorstwo, powinna mieć atut konkurencyjny, czyli coś, co w odczuciu wyborców w sposób pozytywny wyróżnia ją spośród konkurentów. W ostateczności to jest powód, dla którego konkretny wyborca decyduje się oddać głos na konkretną partię (a nie, na przykład, na każdą inną).



**Partia popularna** zwraca się do „wszystkich” wyborców i oferuje im obronę ich interesów. Jest to na ogół partia masowa, typu skandynawskich socjaldemokratów, oferująca większości obywateli obronę ich istotnych interesów – przy czym to sami wyborcy definiują te interesy. Może to być także partia populistyczno-demagogiczna, która przez łatwe hasła apeluje do większości wyborców. Partia popularna stara się przebić i przelicytować konkurentów w obietnicach wyborczych. Oczywiście można to robić mniej lub bardziej uczciwie.

Interesy, do których odwołuje się partia popularna, muszą być naprawdę istotne, a nawet nadrzędne w odczuciu większości wyborców. Po dojściu do władzy partia powinna efektywnie realizować swoje obietnice wyborcze, podkreślać stale wagę interesów, które reprezentuje, ich znaczenie dla całego społeczeństwa i kraju. W zasadzie powinna także na bieżąco rozliczać się z tego, co zrobiła dla swoich wyborców. W ten sposób partia popularna może zapewnić sobie lojalność swoich wyborców, co, wbrew pozorom, nie jest sprawą łatwą. Konkurować z nią będą bowiem bardziej wyspecjalizowane partie, bliższe konkretnym grupom społecznym – „grupy interesu” i partie odwołujące się do cenionych społecznie wartości („dobre firmy”).

„Dobra firma” to partia znana większości obywateli z tego, że dotrzymuje obietnic wyborczych, można mieć zaufanie do jej kultury politycznej; działają w niej powszechnie znane i szanowane postaci życia społecznego i politycznego. Głosując na taką partię wyborca dowartościowuje się. Akcent partia ta kładzie na wartości, a więc apeluje głównie do uczuć wyższych swoich wyborców. Powinny to być wartości powszechnie cenione, mogące w odczuciu społecznym wydać się na tyle istotne, iż wyborcy zrezygnują z poparcia swym głosem partii głoszącej, iż reprezentuje ich interesy. Partia typu „dobra firma” stara się podkreślać, jacy wybitni ludzie w jej ramach działają, jest dyskretna w swoich obietnicach przedwyborczych, zachowuje kulturę w debacie (i umiejętnie to komunikuje wyborcom) – w ten sposób tworzy swoją markę. Zdobywanie marki trwa, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw, dość długo. Dlatego strategia ta, dość skuteczna, gdyż zapewnić może dużą lojalność wyborców, jest dość pracochłonna. „Dobrą firmą” nie zostaje się przez jedną noc. Wymaga też stałej

kontroli poczynań osób reprezentujących partię, gdyż nawet drobna „wpadka”, wychwycona i nagłośniona przez prasę konkurentów, może partię kosztować utratę renomy, a więc atutu konkurencyjnego. Dużo wysiłku (i pieniędzy) kosztuje potem naprawa wizerunku.

Na tej zasadzie działa wiele partii konserwatywnych, odwołujących się do wartości tradycyjnych, oraz liberalnych, kładących nacisk na wartości humanistyczne i prawa obywatelskie. Partie te bronią także interesu konkretnych segmentów rynku wyborczego, jednak w wielu krajach segmenty te są stosunkowo niewielkie (mniejsze niż np. segment „przeciętnych” pracobiorców). By zdobyć aprobatę szerszych kręgów wyborców, zamiast poprzestawać na głoszeniu obrony interesu swojego segmentu, powołują się raczej na wartości przez szersze kręgi społeczeństwa uznawane za ważne. Prócz tego starają się zdefiniować korzyści społeczne swego działania w szerszych kategoriach, np. liberałowie często podkreślają, jakie korzyści z ich polityki odnieść może przeciętny pracobiorca.

**Grupa interesu** to partia broniąca stanowczo interesów konkretnej grupy wyborców, czyli określonego segmentu rynku wyborczego. Należy wyraźnie zdefiniować swój segment, określić interesy, których partia broni (muszą to być interesy uznane przez tenże segment za istotne na tyle, że ich obrona w organach ustawodawczych i wykonawczych warta jest, według nich, poświęcenia swego głosu). Partia musi utrzymywać stały kontakt ze swoim segmentem, w przypadku tej strategii kolosalną rolę odgrywa zatem marketing. Należy określić, jakimi metodami dotrzeć do segmentu, jakie kanały informacji wykorzystać, jakim językiem wreszcie i przy użyciu jakich argumentów doń trafić. Większość partii parlamentarnych w Europie Zachodniej działa na tej zasadzie. Istnieją więc partie broniące interesu rolników, małych przedsiębiorców, tzw. klasy średniej, kobiet, mniejszości narodowych i religijnych etc. Warto zwrócić uwagę, że takie partie akcentują swoją lojalność wobec swojego segmentu, nie poświęcają go nigdy dla zdobycia łatwego poparcia wśród wyborców spoza segmentu. Co najwyżej, wchodzą w koalicję z innymi ugrupowaniami (nie realizującymi polityki przeciwstawnej), by zyskać skuteczny wpływ na politykę kraju.

Strategia tego typu jest dość pewna i daje sporą stabilność, pod warunkiem, że segment rynku wyborczego nie

stanowi „zanikająca” grupa społeczna, np. analfabeci w kraju o rosnącym poziomie wykształcenia społeczeństwa. Przynieść może istotne korzyści w postaci lojalności wyborców, jednak wymaga to rzetelności i spolegliwości ze strony partii. Należy być maksymalnie konkretnym i precyzyjnym w obietnicach wyborczych, najlepiej określać możliwe terminy ich realizacji.

Partia stara się przekonać swój „segment wyborczy”, że ona najlepiej obroni jego interesy, lepiej i skuteczniej niż np. rywalizująca partia popularna bądź „dobra firma”.

Partia elitarna raczej nie aspiruje do tego, by mieć w parlamencie większość, może nawet nie zależeć jej w ogóle na wejściu do parlamentu. Jest to partia dla elit, które identyfikują się z jej hasłami. Mogą to być np. artyści, nawet studenci, ludzie uważający się za różnych powodów za awangardę. Partia elitarna jest symbolem tejże awangardy, której nie wypada głosować na kogo innego; pragną widzieć siebie jako wyborców i obywateli wyjątkowych i nietuzinkowych. W ten sposób partia zapewnia sobie małe – lecz wierne – grono wyborców. Tak rozpoczynało swą działalność wiele zachodnioeuropejskich partii zielonych, czy new wave. Partia elitarna działać może poprzez lobbying, kampanie prasowe, demonstracje, happeningi, niekiedy także na drodze zwykłych procedur parlamentarnych i samorządowych.

Podobnie jak przedsiębiorstwo, partia polityczna powinna zdecydować się, co chce robić, w jaki sposób i po co. Świadomość celu i planowany dobór metod jego osiągnięcia zwiększa znacznie prawdopodobieństwo sukcesu. Ludzie obserwują działania i poczynania partii, oceniają je i wyciągają wnioski. W strukturach demokratycznych partia nie tylko powinna być przekonana o słuszności swoich racji i szlachetności celów, ale także musi potrafić się „sprzedać” – spowodować, by ludzie z własnej, nieprzymuszanej woli w dniu wyborów zdecydowali się oddać swój jedyny głos na nią właśnie, nie na oponentów.

Oczywiście, można łączyć w polityce strategię, zarówno podnosić znaczenie głoszonych przez siebie wartości, jak i apelować do wyborcy poprzez argument korzyści, jakie mu przyniesie głosowanie na daną partię. Wizerunek partii powinien zatem być, z konkurencyjnego punktu widzenia, budowany wokół jednej strategii (spośród wymienionych przez nas czterech). Nie oznacza to zubożenia programu ani szerokiej działalności partii, które jednak także – oczywiście –

nie mogą się klócić z „generalną linią”, czyli wizerunkiem.

Wszystko ma swój czas, także w polityce. Toteż niekiedy partie, które zaczynały swą działalność jako np. grupy interesu, stawały się z czasem partiami masowymi, lub odwrotnie – jeśli segment wyborczy rozrasta się, np. na przełomie wieku powiększał się segment robotników wielkoprzemysłowych, to partia broniąca interesów tego segmentu może się przeobrazić w partię popularną. Czasem partia elitarna zmienia się w „dobrą firmę”, jak stało się z wieloma partiami ekologicznymi i partiami zielonych w Europie Zachodniej. Należy więc także zwracać uwagę na czas, w którym się działa i starać się maksymalnie wykorzystać szanse poszerzenia elektoratu, bez utraty tożsamości (i atutu konkurencyjnego).

Partie polityczne mogą także formułować plany strategiczne, przy wykorzystaniu analogicznych metod, jak czynią to przedsiębiorstwa. Doskonale nadaje się do tego celu analiza SWOT. Strategia rozumiana jako plan powinna umożliwić partii odpowiedzenie na trzy fundamentalne pytania:

- dokąd zmierzamy?
- jak tam dotrzemy?
- skąd będziemy wiedzieć, że dotarliśmy tam, gdzie zamierzaliśmy?

Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw, partie polityczne powinny, wychodząc od planu strategicznego, formułować plany taktyczne a następnie konkretyzować je w postaci planów operacyjnych. Takie profesjonalne działanie przynieść może bardzo konkretne efekty, szczególnie na naszej, szczerze mówiąc, bardzo

amatorskiej i niestabilnej jeszcze scenie politycznej.

Monika Kostera, Aleksander Chrostowski

#### Przypisy:

<sup>1)</sup> O ile lojalność wyborców PSL może przede wszystkim opierać się na przeświadczeniu, że partia ta najskuteczniej broni ich interesów (rolnicy, duża baza w terenie), to lojalność wobec SdRP może opierać się na motywach natury ideologicznej. Te kwestie należałoby zbadać.

#### Bibliografia

MINTZBERG H., *Opening up the definition of strategy* [w:] Quin J.B., Mintzberg H. i James R.M., *The strategy process: concepts, contexts and cases*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1988, s.13-20.

OBŁÓJ K., *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987.

PORTER M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.

Autorzy są pracownikami naukowymi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie  
controllingu

- seminaria ogólnodostępne i wewnątrzzakładowe
- działalność wydawnicza
- oprogramowanie komputerowe controllingu
- wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach

**Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!**

OSRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78 tel.: 41-10-65, 41-02-22, 41-13-85 tlx: 0512346

Mirosław Wypych

# Synergia lokalna a rozwój przedsiębiorczości

Przekształcaniu gospodarki planowanej centralnie w gospodarkę funkcjonującą według zasad rynkowych towarzyszyć musi rozwój przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość jest bowiem historycznie związana z gospodarką rynkową, a charakteryzują ją takie cechy, jak dążenie do osiągnięcia maksymalnego zysku, podejmowanie decyzji z własnej inicjatywy i na własne ryzyko, a także energiczność, aktywność i konsekwencja w działaniu. **Jednym z głównych czynników mających wpływ na podejmowanie decyzji o utworzeniu niezależnej firmy jest otoczenie, w którym żyje potencjalny przedsiębiorca, a zwłaszcza tzw. otoczenie lokalne (mikrootoczenie).**

Współczesne ujęcia otoczenia lokalnego widzą w nim głównie pewną sumę zasobów, które przedsiębiorca dobiera w celu stworzenia nowej firmy. W działaniu tym opiera się on na własnych wyborach strategicznych, służących przeprowadzaniu jak najkorzystniejszych transakcji z otoczeniem. Poprzez takie transakcje przedsiębiorca kontroluje efekty swoich decyzji. Podejmuje także decyzje strategiczne, które pozwalają mu zminimalizować ewentualne zagrożenia i wykorzystać nadarzające się okazje. Nowe przedsiębiorstwo stanowi więc efekt związków transakcyjnych dokonywanych w zakresie pozyskiwania przez przedsiębiorcę różnych zasobów [1].

**Oddziaływanie otoczenia lokalnego na rozwój przedsiębiorczości należy zatem rozpatrywać w kategoriach zjawiska efektów zewnętrznych, w szczególności lokalnych (immobilnych) efektów zewnętrznych.** Efekty zewnętrzne definiuje się bowiem jako materialne i niematerialne dobra (w szerokim rozumieniu tego słowa), jakie otrzymuje wyróżniony podmiot ze swojego otoczenia bez rekompensowania z jego strony kosztów ich wytwarzania [2]. Najpoważniejszymi źródłami lokalnych efektów zewnętrznych są:

- efekty zewnętrzne szeroko pojętej infrastruktury lokalnej, tak ekonomicznej, jak i społecznej,

- efekty zewnętrzne kooperacji podmiotów gospodarczych funkcjonujących w danym układzie lokalnym,
- efekty rynku lokalnego, w tym rynków zbytu dla produktów i rynku konsumentów,
- efekty innowacji i informacji,
- efekty zewnętrzne środowiska przyrodniczego,
- lokalne zasoby pracy.

Jeżeli mamy dodatkowo mówić o promowaniu przedsiębiorczości, wymienione źródła należałoby uzupełnić o politykę władz lokalnych zachęcającą do tworzenia nowych firm oraz o różnego rodzaju inicjatywy społeczności lokalnych stwarzające atmosferę sprzyjającą rozwojowi małych przedsiębiorstw prywatnych.

**Przedsiębiorczość ma korzystne warunki rozwoju szczególnie wówczas, gdy oddziaływanie elementów otoczenia lokalnego ma charakter synergiczny.** Pojęcie synergii początkowo używane głównie przez chemików, farmaceutów i fizjologów staje się popularne również i w naukach ekonomicznych. Najogólniej mówiąc oznacza ono współdziałanie, współpracę, kooperację różnych czynników (grec. *synergia* = współdziałanie). Najistotniejsze w pojęciu synergii jest jednak to, że efekt uzyskiwany ze wspólnego działania owych czynników jest większy od tego, jaki uzyskuje się wówczas, gdy czynniki oddziałują pojedynczo. **Mówiąc o synergii lokalnej i odnosząc ją do otoczenia przedsiębiorcy mamy na uwadze współdziałanie różnych instytucji, organizacji, placówek wspierających rozwój przedsiębiorczości, jak również łączne oddziaływanie lokalnych czynników, procesów i zjawisk tworzących uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości i pozwalających osiągnięcie przedsiębiorcom lokalnych korzyści zewnętrznych.**

Ważnym składnikiem pojęcia synergii lokalnej jest aspekt organizacyjny związków przestrzennych. Według niego można określić zdolności synergiczne danego terytorium [3]. Wymiar terytorial-

ny występuje w pojęciu synergii lokalnej w dwojakim rozumieniu. Z jednej strony określone struktury lokalne sprzyjają konstruktywnemu porozumiewaniu się podmiotów wspierających przedsiębiorczość. Z drugiej strony powstają specyficzne formy terytorialne inicjujące przedsiębiorczość. Powstawaniu i umacnianiu się synergii lokalnej sprzyjają wydatnie zdecentralizowane formy i struktury zarządzania i sterowania gospodarką. Pozwalają one jednostkom gospodarczym wyjść z sektorowo-branżowej izolacji, a terytorialnym ośrodkom kierującym życiem społeczno-gospodarczym danego terenu na harmonizowanie działań wszystkich podmiotów współdziałających w rozwoju przedsiębiorczości. Wydaje się, że w warunkach polskich formalne przesłanki dla synergii lokalnej zostały już stworzone, nadszedł czas, aby wykorzystać ją dla działań inicjujących i wspomagających przedsiębiorczość.

Doświadczenia zagraniczne, a także coraz liczniejsze inicjatywy podejmowane w kraju potwierdzają, że synergia lokalna spełnia istotną rolę w rozwoju przedsiębiorczości, zwłaszcza małej przedsiębiorczości. Powstawanie nowej firmy i jej funkcjonowanie w początkowym okresie wymaga bowiem ścisłego współdziałania czynników lokalnych, w szczególności rozwiniętej infrastruktury świadczącej usługi o charakterze doradczym, szkoleniowym, finansowym, organizacyjnym. **Najbardziej spektakularnymi przykładami inicjatyw wspomagających tworzenie małych firm prywatnych oraz zapewniających przedsiębiorcom pomoc na starcie, o których można powiedzieć, że odzwierciedlają synergię lokalną są inkubatory przedsiębiorczości (*Business Incubators, Managed Workpaces, Pepinieres, Gründerzentren*) oraz działalność inwestorska w formie tzw. kapitału ryzyka (*venture capital, capital-risque*).**

**Inkubatory przedsiębiorczości stanowią formę organizacji produkcji polegającą na przyjmowaniu nowo**



powstających przedsiębiorstw: oferowaniu im lokali, udzielaniu wszechstronnej pomocy technicznej, organizacyjnej i prawnej oraz świadczeniu na ich rzecz usług pomocniczych w początkowym etapie funkcjonowania firmy. Inkubatory oferują modułowe pomieszczenia produkcyjne po cenach niższych niż na wolnym rynku, stwarzając równocześnie możliwość ekspansji przestrzennej. Stawiają też do dyspozycji wspólne urządzenia: sekretariat, telex, telefax, komputery, kopiarke, sale zebrań. Służą na bieżąco doradztwem w zakresie zarządzania, marketingu, księgowości, badań, technologii, jak również ułatwiają kontakt z odpowiednią placówką naukową. Są wreszcie miejscem kontaktów i integracji między profesjonalistami, udzielając przedsiębiorcy wsparcia technicznego i moralnego w pierwszym najtrudniejszym okresie. Wzmacniają także zaufanie do firmy [4].

Powszechność tworzenia inkubatorów przedsiębiorczości w skali światowej związana jest głównie z bezrobociem i próbą przeciwdziałania temu zjawisku w skali lokalnej poprzez efektywną pomoc w tworzeniu nowych miejsc pracy. Inkubatory przedsiębiorczości stanowią więc przejaw mikroekonomicznego rozwiązywania problemów makroekonomicznych, bez uciekania się do globalnych interwencji państwa.

Synergizm lokalny w inkubatorach przedsiębiorczości uwidacznia się głównie w tym, że inicjatorami ich powstawania i podmiotami wspierającymi ich funkcjonowanie są władze lokalne, samorząd gospodarczy, stowarzyszenia i organizacje zawodowe, społeczne, a także polityczne, instytucje finansowo-kredytowe, uczelnie oraz placówki naukowe, badawcze i rozwojowe, firmy prywatne, jak również osoby fizyczne. Przejawem synergii jest także skoncentrowanie w jednym miejscu przedsiębiorców, badaczy, finansistów, ekspertów, naukowców i możliwość codziennych kontaktów, spotkań, rozmów i wymiany informacji między nimi (tzw. efekt kafeiterii).

Zbliżoną do inkubatorów przedsiębiorczości formę wspierania rozwoju małych przedsiębiorstw mają centra innowacji i przedsiębiorczości. Jednak w tym przypadku najważniejszym celem tworzenia i wspomaganie małych firm są działania stymulujące rozwój i dyfuzję nowych technologii. Obiektem zainteresowania są więc wyłącznie przedsiębiorstwa innowacyjne, o zaawansowanej technologii, zaliczane do tzw. przemysłów wysokiej techniki.

Kapitał ryzyka ma stare, sięgające czasów Hanzy, tradycje. Obecnie termin ten oznacza nieustrukturalizowany rynek kapitału zarządzany przez konsultantów finansowych, kanalizujących kapitał od osób dysponujących oszczędnościami w kierunku przedsiębiorstw rokujących nadzieję: m.in. chodzi tu o małe i średnie przedsiębiorstwa rozwijające nowe idee lub wykorzystujące nowe technologie. Kapitał ryzyka przeznaczony jest na konkretne przedsięwzięcia, co do których można ocenić szanse zysku i strat. Nie jest to jednak prosty zastrzyk finansowy; służy także jako pomoc w nabyciu odpowiednich kompetencji w organizowaniu przedsiębiorstwa, jego zarządzaniu oraz w działalności handlowej [5].

Celem kapitału ryzyka jest doprowadzenie rozwijającej się firmy do stadium pewnej dojrzałości ekonomicznej, co wyraża się w osiągnięciu przez nią odpowiedniego poziomu rentowności. Z doświadczeń wynika, że w finansowaniu nowego przedsiębiorstwa uczestniczy z reguły kilka firm inwestorskich. Zaletą takiego rozwiązania jest to, że nowa firma uzyskuje dostęp do szerszego kręgu środków finansowych, natomiast inwestorzy dzielą ryzyko w większej grupie. Firmy te są na ogół ściśle ze sobą powiązane i w tym przejawia się efekt synergiczny. Jeżeli kapitał założycielski pochodzi od instytucji finansowych, firm doradczych, agend rządowych, kas emerytalnych i zapomogowych, dużych przedsiębiorstw, prywatnych inwestorów, placówek uczelnianych i badawczych zlokalizowanych na określonym terytorium, mamy równocześnie do czynienia z synergią w wymiarze lokalnym. Wybór nowych przedsięwzięć popieranych przez kapitał ryzyka ma na ogół lokalną specyfikę, a strategia popierania określonych przedsięwzięć odzwierciedla najczęściej priorytety rozwoju danego terenu.

Między przedstawionymi formami wspierania przedsiębiorczości istnieją ściśle związki, albowiem instytucje kapitału ryzyka często są inicjatorami tworzenia inkubatorów przedsiębiorczości. Celowość przeniesienia na grunt gospodarki polskiej obu form oraz ich propagowania nie wymaga uzasadnienia. Powstające polskie przedsiębiorstwa prywatne nie mają ani kapitału, ani doświadczenia pozwalającego im na prowadzenie skutecznej działalności.

W latach 1990-1991 powstało w Polsce ponad 40 grup inicjatywnych dążących do stworzenia różnego rodzaju ośrodków promocji przedsiębiorczości. Większość inicjatyw nakierowana jest głównie na rozwiązywanie problemu

bezrobocia, co wynika z coraz większej dokuczliwości tego problemu oraz łatwiejszej niż z innych źródeł możliwości poparcia finansowego ze środków centralnych na szkolenia i rozpoczęcie działalności gospodarczej. Wobec ograniczonych funduszy w wielu przypadkach realizowana jest koncepcja ośrodków promocji przedsiębiorczości (bez inkubatora). W kilku ośrodkach na pierwszy plan wysuwany jest problem innowacji i postępu technicznego, co łączy się z tworzeniem centrów technologicznych. Grupy inicjatywne współpracują z lokalnymi władzami administracyjnymi i samorządowymi, ze stowarzyszeniami gospodarczymi i izbami przemysłowo-handlowymi. Poparcia udziela im także coraz bardziej rozbudowana sieć ogólnopolska (istnieje m.in. Rada Inkubatorów Przedsiębiorczości) [6].

Dotychczas nie wykształciły się natomiast instytucje kapitału ryzyka. Jeżeli powstaną, to ich inicjatorami będą zapewne zagraniczne firmy i sponsorzy penetrujący polski rynek w celu wyszukiwania przedsięwzięć mogących stanowić atrakcyjne źródło inwestycji. Pewną namiastką instytucji kapitału ryzyka jest Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości, bazujący na środkach przekazanych w maju 1990 r. przez rząd USA. Polityka Funduszu zakłada podział ryzyka z prywatnym inwestorem. Udział Funduszu wynosi zwykle mniej niż 50%, a wysokość pożyczki do 20 tys. USD [7]. Być może wkrótce zrealizowana zostanie koncepcja utworzenia Funduszu Gwarancji Kredytowych. Zapis w tej sprawie znajduje się w planie pracy ministra ds. promocji przedsiębiorczości.

#### Bibliografia

- [1] DOMAŃSKI T., *Uwarunkowania tworzenia małych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 1992.
- [2] *Rozwój gospodarki lokalnej w teorii i praktyce*, praca zbiorowa pod red. B. Gruchmana i J. Tarajkowskiego, Uniwersytet Warszawski – Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 1990.
- [3] *Postęp techniczny i innowacje przemysłowe w rozwoju regionalnym*, praca zbiorowa pod red. B. Gruchmana, PWE 1989.
- [4] *Restrukturyzacja regionów jako problem współpracy europejskiej*, Tom 1, praca zbiorowa pod red. A. Kuklińskiego i B. Jalołleckiego, Wydawnictwa Europejskiego Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, 1991.
- [5] BIELAWY J., *Co to jest venture capital?*, „Firma” 1990, nr 12; KASPERKIEWICZ W., *Proces powstawania nowych firm innowacyjnych; na przykładzie Krzemowej Doliny w Kalifornii*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1992, nr 12.
- [6] ZASIADEŁY K., *Inkubatory przedsiębiorczości w Polsce. Stan obecny i perspektywy*, [w:] *Regionalna polityka promowania przedsiębiorczości – Zakres i formy realizacji*. Materiały konferencyjne, Łódź 1992.
- [7] *Kredytowanie małego biznesu*, „Gazeta Przemysłowa i Handlowa” 1992, nr 41.

Bogdan Nogalski

# Wybrane formy współpracy między partnerami zagranicznymi

Stosunki między partnerami zagranicznymi w interesach można ocenić z punktu widzenia horyzontu czasowego współpracy oraz stopnia współzależności.

Najprostszą formą są transakcje w handlu międzynarodowym polegające na eksporcie, imporcie, pośrednictwie i innej działalności prowadzonej przez partnerów zagranicznych.

Transakcje w handlu zagranicznym są najpowszechniejszą formą współpracy partnerskiej na świecie. Ogromna ich liczba zawierana codziennie w skali globalnej znakomicie ilustruje fakt, jak w praktyce działa koncepcja wolnego nieskrępowanego handlu.

W Polsce od kilku lat obserwujemy rozkwit tej formy współpracy dzięki przeprowadzonej deregulacji i zlikwidowaniu monopolu centralnego handlu zagranicznego na prowadzenie tego typu działalności.

Transakcje handlu zagranicznego mogą być przeprowadzone jednorazowo, po czym współpraca nie jest już kontynuowana, bądź też jest ona podtrzymywana w celu dokonania kolejnych transakcji.

## Kooperacja przemysłowa

Inną formą współpracy partnerskiej są porozumienia między przedsiębiorstwami w różnych krajach nie ograniczające się do bezpośredniej sprzedaży lub zakupu towarów i usług na zasadach odpłatności, lecz obejmujące cały zespół wzajemnie powiązanych działań w zakresie: produkcji, prac badawczo-rozwojowych, transferu technologii, działalności marketingowej [1].

Forma kooperacji przemysłowej przeżyła swój rozkwit we współpracy krajów socjalistycznych między sobą i z krajami reprezentującymi gospodarkę rynkową w końcu lat 60. i w następnej dekadzie. Kraje socjalistyczne, niechętnie pełnemu otwarciu gospodarki na inne formy współpracy, np. typu *joint venture*, preferowały tę formę współpracy w oczekiwaniu korzyści w postaci napływu nowoczesnej technologii, poprawy zdol-

ności eksportowej, bilansu handlowego i płatniczego.

Obecna forma kooperacji przemysłowej jest coraz częściej zastępowana przez inne, czasem bardzo specyficzne formy współpracy.

## Forma porozumień typu *alliance*

*Joint venture* – pojęcie niezwykle ostatnio modne – oznacza wspólne przedsięwzięcie dwóch lub więcej podmiotów gospodarczych, które wyodrębniając część swoich środków, powołują prawnie niezależny podmiot, aby realizować określone cele.

Należy zwrócić uwagę, że nie każda forma współpracy między partnerami z różnych krajów to *joint venture*. **Wiele różnych rozwiązań polegających na zawieraniu pewnego sojuszu między dwoma lub więcej partnerami (przedsiębiorstwami) do realizacji wspólnych celów nazywa się dziś *strategic alliance* – co oznacza porozumienie, przymierze.**

*Joint venture* jest tylko jedną z form organizacyjno-prawnych, jaką takie porozumienie może przyjąć.

Podstawowe formy porozumień między przedsiębiorstwami (partnerami) to [2]:

■ umowa dżentelmeńska (*gentleman's agreement*) – nie sformalizowane porozumienie polegające często na ustnej umowie;

■ umowa, kontrakt (*joint contracting*) – umowa pisemna pomiędzy dwoma lub więcej niezależnymi od siebie partnerami;

■ współpraca (*collaboration*) jest specyficzną formą *joint venture* dotyczącą określonych projektów oraz przedsięwzięć;

■ *joint venture* (wspólne przedsięwzięcie) – tworzone w celu realizacji wspólnych zamierzeń przez co najmniej 2 partnerów, działających niezależnie od siebie pod względem organizacyjnym i prawnym;

■ mniejszościowy udział (*minority ownership*) – polega na utworzeniu

niezależnej jednostki gospodarczej, w której przedsiębiorstwo macierzyste ma udział mniejszościowy;

■ fuzja (*merger*) – połączenie 2 lub więcej niezależnych przedsiębiorstw w jedno nowe przedsiębiorstwo; fuzja może być wynikiem dobrowolnego połączenia lub wykupienia udziałów w innym przedsiębiorstwie w celu osiągnięcia pozycji monopolistycznej lub zmniejszenia konkurencji;

■ firma siostrzana (*sister company*) – stworzenie przez firmę macierzystą nowej jednostki, w której najczęściej 60 procent udziałów należy do firmy macierzystej;

■ przedsięwzięcie wewnętrzne (*internal venture*) – polega na wyodrębnieniu w ramach istniejącej firmy grupy ludzi i sprzętu do realizacji założonego celu.

Zaprezentowana klasyfikacja została dokonana według kryterium zależności od firmy macierzystej. Pierwsze 3 formy porozumień dotyczą niezależnych pod względem organizacyjnym i prawnym przedsiębiorstw prowadzących nie sformalizowaną współpracę i nie tworzących nowego bytu gospodarczego. Począwszy od współpracy typu *joint venture* mamy do czynienia z powoływaniem nowych przedsiębiorstw. Fuzja i przedsięwzięcie wewnętrzne mają inny charakter; w wyniku tej pierwszej dochodzi do powstania jednego, nowego organizmu gospodarczego.

Porozumienie typu *alliance* jest formą zbliżoną do *joint venture*, jednakże nie jest konieczne w tym przypadku powoływanie nowego organizmu gospodarczego. Tego typu porozumienia dotyczą przede wszystkim współpracy w zakresie wspólnego opracowania i wymiany technologii, badań, rozwoju nowych produktów, marketingu. Typ ten staje się obecnie coraz bardziej popularny i częściej wykorzystywany, jako mniej kosztowny niż powoływanie nowych, niezależnych jednostek gospodarczych, które w przyszłości mogłyby okazać się konkurencyjne w stosunku do „rodziców”.

Aby zobrazować współpracę typu *alliance* można posłużyć się przykładem współpracy pomiędzy amerykańską firmą ATT (The Americas Telephone and Telegraph Co.) a włoską firmą Olivetti [3]. ATT to firma specjalizująca się w produkcji urządzeń dla telekomunikacji i mikrokomputerów, Olivetti natomiast, to znany producent maszyn do pisania.

U podstaw współpracy między firmami legło zainteresowanie ATT wykorzystaniem sieci dystrybucji firmy Olivetti do sprzedaży swoich wyrobów w Europie. Równocześnie firma włoska poszukiwała nowoczesnej technologii do produkcji komputerów. Odpowiednie cele obu firm zostały osiągnięte bez konieczności budowy własnej sieci dystrybucji przez ATT i bez opracowywania technologii przez firmę Olivetti.

Jeżeli chodzi o gospodarkę polską, to inne formy współpracy poza formą *joint venture* są praktycznie nie wykorzystywane. Istotną przeszkodą w ich rozwoju jest polskie prawo handlowe. Według niego, przedsiębiorstwa z udziałem zagranicznym mogą powstawać tylko w formie spółki z o. o. i akcyjnej.

### Venture capital

Interesującą formą współpracy kapitałowej, w Polsce dotychczas praktycznie nie znaną, odgrywającą jednak coraz ważniejszą rolę na rynku kapitałowym państw zachodnich, jest *venture capital*.

Z punktu widzenia inwestorów jest to sposób lokowania środków finansowych alternatywny w stosunku do papierów wartościowych, rachunków lub depozytów, *building societies* itp. [4].

Rynek *venture capital*, to przede wszystkim działalność inwestorska związana z zakładaniem, rozwojem lub poprawą funkcjonowania firm. Charakteryzuje się wysokim stopniem ryzyka inwestycyjnego, które to ryzyko nie zachęca banków do udzielania pożyczek. Jednakże inwestycje *venture capital* oferują możliwość bardzo dużego zysku w przypadku sukcesu. Niepowodzenie oznacza stratę wszystkich zaangażowanych środków.

Obszarem penetracji *venture capital* są przede wszystkim firmy, których udziały nie są przedmiotem obrotu giełdowego. Rynek *venture capital* jest specjalnością głównie amerykańską i brytyjską, jednak w latach osiemdziesiątych nastąpił wzrost zainteresowania nietypowymi metodami finansowania inwestycji, również w innych państwach.

Nie bez znaczenia był tutaj fakt znacznego rozwoju firm specjalizujących

się w *venture capital* w Wielkiej Brytanii, który nastąpił pod rządami nowej regulacji finansowej z 1986 r. – Financial Services Act, ustalającej „reguły gry” na brytyjskim rynku finansowym [5].

W Europie brytyjski rynek *venture capital* jest zdecydowanie największy – w 1988 r. wielkość inwestycji na nim wynosiła ok. 2 mln ECU, tj. 55% wszystkich inwestycji w EG. W innych państwach EWG, z wyjątkiem Francji, istnieje zapotrzebowanie na inwestycje *venture capital*. Natomiast istnieje niedostatek rodzimych inwestorów. Stwarza to korzystne warunki ekspansji angielskiego *venture capital* na kontynent. Duże korporacje wchodzące na rynek zazwyczaj nie tworzą własnych filii, natomiast zakładają lub uczestniczą w zakładaniu nowych podmiotów gospodarczych w formie spółek *joint venture*. Przykładem ekspansji brytyjskiego *venture* jest działalność firmy 3i. Najstarszą „firmą córką” jest działająca we Francji 3i SA. Obecnie firmy spokrewnione z 3i działają już we Włoszech, Portugalii, Holandii, również w USA i Japonii.

*Venture capital* wykorzystywany jest w czterech podstawowych obszarach:

- Zakładanie i prowadzenie nowych firm. Są to inwestycje w nowe przedsiębiorstwa (*start up capital*) lub w istniejące od niedawna (*early stage capital*). Ponieważ lokaty tego typu obciążone są najwyższym stopniem ryzyka, dlatego dobór zespołu menedżerskiego nabiera szczególnego znaczenia.

- Kapitał rozwojowy (*growth capital* lub *expansion capital*) przeznaczony jest dla ustabilizowania firm chcących rozwinąć swą działalność np. przez wprowadzenie nowych produktów, wejście na nowe rynki. Ze względu na duże ryzyko, firmy te nie mogą otrzymać pożyczek bankowych, więc korzystają z usług *venture capital*. Działalność tego typu pochłania większość środków *venture capital*.

- *Management buy-in* i *buy-outs*. Są to procedury mające na celu umożliwienie zespołowi menedżerskiemu i inwestorowi nabycie firmy. W formie *buy-in* zaangażowany jest istniejący zespół menedżerów i dotychczasowi inwestorzy. W technice *management buy-out* zaangażowani są nowi inwestorzy i nowy zespół menedżerski. Praktyka ostatnich lat wykazuje duże zainteresowanie operacjami łączącymi obie techniki, tzn. w nabycie firmy zaangażowani są zarówno dawni, jak i nowi inwestorzy oraz zespoły menedżerskie.

- Wykupowanie udziałów (*replacement capital*) polegające na nabyciu części

udziałów od dotychczasowych właścicieli zamiast całej firmy.

### Franchising

O formie kooperacji typu *franchise* można powiedzieć, że jest najistotniejszą formą współpracy przedsiębiorców niezależnych od siebie. Partnerzy współdziałający w tej formie rozwijają działalność często w odległych od siebie obszarach gospodarki, nie stanowiąc dla siebie konkurencji, lecz pomagają sobie wzajemnie się uzupełniając.

*Franchising* to forma współpracy polegająca na zawarciu umowy, w której jedna ze stron – dawca, przyznaje drugiej – biorcy, prawo eksploatacji dla celów rynkowych praw dotyczących dóbr lub usług w zamian za wynagrodzenie [6].

Strony takiej umowy stanowią *franchisor* (dawca) i *franchisee* (biorca). W praktyce idea franchisingu sprowadza się do sytuacji, w której dawca, będąc podmiotem o pewnej ustalonej reputacji na rynku, „firmuje” działalność biorcy będącego niezależnym podmiotem gospodarczym. Tym samym, dawca umożliwia biorcy wykorzystanie jego renomy – *good-will*, co oznacza m.in. firmę dawcy, znak towarowy, dobre imię i sławę. Taki „patronat” stawia biorcę w bardzo korzystnej sytuacji wobec konkurencji i ma wpływ na jego wiarygodność kredytową.

Biorca może uzyskać *know-how* w zakresie doswiadczeń dawcy w zarządzaniu polegającym na prowadzeniu interesu, organizacji przedsiębiorstwa, marketingu. Może otrzymać wyłączność działania na danym terenie, co dodatkowo wzmacnia jego pozycję.

Dawca występuje w stosunku franchisingu w roli silniejszego, co przynosi mu wiele korzyści, jak np.: brak zaangażowania kapitałowego, niewielkie ryzyko udziału w interesie, możliwość kontroli biorcy.

Dawca musi sobie zdawać sprawę, że realizując umowę „hoduje” niejako potencjalnego konkurenta. Dlatego też umowy franchisingowe zawierają klauzule zakazujące biorcy prowadzenia działalności danego typu, na danym terenie w pewnym okresie po zakończeniu obowiązywania umowy.

W wolnorynkowej gospodarce światowej kooperacja *franchise* istniała już w latach 20. Wtedy to pionierzy tej formy współpracy wykorzystywali ją głównie w dystrybucji samochodów, ropy naftowej i napojów chłodzących. Lata powojenne to przeniesienie franchisingu na takie dziedziny, jak dystrybucja żywności typu *fast food*, handel, tradycyjne usługi. Umową franchisingu obejmowane są też



nierzadko prawa do użytkowania kanałów telewizyjnych, np. w Wielkiej Brytanii.

W przyszłości można przewidywać dalszy rozwój tej formy współpracy, która obejmuje nie tylko sferę tradycyjnych usług, ale także takie formy działalności, jak praca umysłowa i informatyka [7].

Jeżeli chodzi o Europę Wschodnią, to Węgry mają interesujące doświadczenia związane z formą franchisingu. Dobrym przykładem zastosowania tego typu kooperacji na Węgrzech są hotele należące do sieci o światowym zasięgu, np. Duna International, Hyatt, Hilton, Novotel, Ramada. Hotele te w zamian za prawo używania znaku firmowego i usługi świadczone na ich rzecz, np. podłączenie do międzynarodowej sieci rezerwacji miejsc, kształcenie kadry menedżerskiej, płacą z góry określoną sumę lub jakiś procent wpływów.

Innym przykładem zastosowania franchisingu na Węgrzech są szkoły języków obcych i szkoły menedżerskie.

Należy mieć nadzieję, że idea franchisingu, powszechnie sprawdzona na rynku amerykańskim i zachodnioeuropejskim, przyjmie się w Polsce. Zamiar podjęcia prywatyzacji na dużą skalę dodatkowo uzasadnia zastosowanie kooperacji typu franchising.

W pierwszej fazie prywatyzacji w państwowym handlu detalicznym, w gastronomii i usługach, pojawia się ogromna liczba prywatnych zakładów. Dysponując lokatami i pewną gotówką, nie mają często odpowiednio przygotowania ani odwagi, by prowadzić działalność gospodarczą na własny rachunek. Właśnie forma franchisingu stanowi skuteczne rozwiązanie w sytuacjach tego typu. Przykład: właśnie otwarta restauracja McDonalda w Warszawie.

Wydaje się, że forma współpracy typu franchising może stać się istotnym czynnikiem stymulującym tworzenie małych przedsiębiorstw, a jednocześnie elementem wspomagającym proces prywatyzacji w Polsce.

## Leasing

Leasing jest jednym z wielu sposobów podejmowania działalności gospodarczej i zdobywania środków na jej rozpoczęcie. Jest to sposób alternatywny w stosunku do kupna za gotówkę, finansowania zakupu przez kredyt bankowy, wkładu i wymiany [8].

Umowa leasingowa jest swoistą formą dzierżawy ruchomych środków trwałych i nieruchomości stwarzającą przedsiębiorstwom wykorzystującym ją możli-

wość użytkowania tych dóbr, bez konieczności ich nabycia. Umowa między właścicielem mienia – *lessor* i jego użytkownikiem – *lessee*, ustanawia okres trwania leasingu, wysokość renty wynajmu (czynszu) i częstotliwość płatności.

Zasadniczo wyróżnia się dwa typy leasingu [9]:

- leasing eksploatacyjny, w ramach którego *lessee* mogą się często zmieniać. Może on dotyczyć takich środków, jak np.: wyposażenie biura, samochody, kontenery, lokale itp. Krótkie terminy umożliwiają *lessorowi* nakładanie wyższych opłat, natomiast depresja i zyski rozkładają się na wiele obiektów podlegających leasingowi.

- leasing finansowy polega na przybraniu przez *lessora* funkcji instytucji finansującej, który płaci za urządzenia zamówione przez *lessee*, w zamian za czynsz, który pokrywa wyłożony kapitał oraz zysk *lessora*.

Rodzajem leasingu finansowego jest tzw. leasing wspomagający, w którym *lessor* pożyczka większą część funduszy na zakup mienia przeznaczonego na leasing (z banku lub od innego kredytodawcy). W skali międzynarodowej mówi się o leasingu „międzynarodowym” lub *eksport – import leasing*, w którym *lessor* jest innej narodowości aniżeli *lessee*.

Korzystanie z umów typu leasingowego przynosi wiele korzyści obu stronom, jak np.:

- ▲ elastyczne warunki umowy i warunki otrzymania mienia, strukturę i terminy płatności.
- ▲ niskie nakłady kapitałowe dla obu stron umowy,
- ▲ dodatkowe źródło kredytów, poza i ponad tradycyjnymi sposobami ich uzyskiwania.

Leasing na świecie upowszechnił się w latach 60. a obecnie 1/5 nowych produktów każdego roku jest przedmiotem umów leasingowych [10].

W Polsce początków leasingu należy szukać już w latach 70., ale jego marginesowa działalność ograniczała się niemal wyłącznie do transakcji handlu zagranicznego. Prawdziwy boom leasingowy rozpoczął się w naszym kraju w 1990 r., kiedy pionierską rolę odegrał dynamiczny Bank Inicjatyw Gospodarczych S.A.

W chwili obecnej istotną barierą hamującą rozwój współpracy jest brak pełnej regulacji prawnej leasingu. Pomimo powolnego tempa zmian leasingowych, leasing rozwija się dosyć prędko [11]. Wiodącą rolę w tym procesie odgrywają banki angażując się w dzia-

łalność leasingową jako kredytodawca bądź jako strona umowy.

Polskie banki raczej unikają udzielania kredytów leasingowych, natomiast nabywają urządzenia od właściciela i podpisują umowę leasingu, zwykle finansowego, jako leasingodawca. Często praktyką stało się nabywanie określonego wyposażenia na odpowiedzialność przyszłego leasingobiorcy.

Dużym zainteresowaniem cieszy się leasing zagraniczny, oferujący możliwość pozyskiwania tą drogą wyposażenia bardziej nowoczesnego, niedostępnego w kraju, itp.

W ramach procesu prywatyzacji, jedna z ustalonych możliwości prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych polega na likwidacji przedsiębiorstwa w celu wniesienia mienia do spółki na czas oznaczony do użytkowania, z możliwością transferu własności po zakończeniu umowy. Wariant ten znany jest jako spółka „dzierzawna”, bądź „leasingowa” [12].

Reasumując, należy stwierdzić, że leasing może stać się istotnym składnikiem ożywienia gospodarczego dzięki stwarzaniu możliwości zaangażowania stosunkowo dużej liczby inwestorów i pobudzeniu ich aktywności do rozszerzenia działania.

## Forfating

Inną formą współpracy, również dotyczącą leasingu, jest tzw. forfating. Forma ta polega na nabywaniu przez banki lub inne instytucje finansowe, w formie zdyskontowanych sum, opłat z tytułu umowy leasingu od leasingodawców. W ten sposób bank uaktywnia swoje środki finansowe, otrzymując dochody z wpływających rat leasingowych [13].

## Bibliografia

- [1] BIAŁECKI K., DOROSZ A., JANUSZKIEWICZ W.: *Słownik handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa, 1986 r.
- [2-3] IGNACIUK I., TRYBUCHOWSKI M.: *Nie tylko joint venture*, „Przeгляд Organizacji”, nr 8-9/1990 r.
- [4] BIELAWNY J.: *Co to jest venture capital?* „Firma” nr 12/1990 r.
- [5] BIELAWNY J., *Venture capital?*; „Firma” nr 6/1991 r.
- [6] PRUCHNIEWSKI J., *Czym jest franchising?* „Firma” nr 1/1992 r.
- [7] WRONIEWICZ Sz., *Franchise – ciekawa forma kooperacji*, „Gazeta Bankowa” nr 18/1991 r.
- [8-9] MORROW J., *Rób biznes*, Morrow Publishing, 1991 r., s. 160.
- [10-13] MALISZEWSKI C., *Doświadczenia leasingu w polskiej gospodarce*, „Życie Gospodarcze” nr 3/1992 r.

Bogdan Nogalski

Autor jest docentem w Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, członkiem Zarządu Głównego TNOiK

Chris Lucier, Mike Boucher, Jesse White, Joseph Cangemi,  
Casimir Kowalski

## Słabości zarządzania japońskiego (I)

Stany Zjednoczone, wkraczając w okres historii światowej cechującej się bezprecedensową konkurencją w skali globalnej, nie mogą już dłużej trzymać się systemów zarządzania, które nie odpowiadają wymogom środowiska. W chwili obecnej organizacje charakteryzują się brakiem zaufania na wszystkich swych szczeblach, ślełą wiarą w krótkoterminowe zyski, nadmierną specjalizacją, syndromem „to nie moje zadanie”, samozadowoleniem i arogancją wynikającymi z 50 lat sukcesów rewolucji przemysłowej. Nadszedł czas, by dokładniej przyjrzeć się stanowi amerykańskiego biznesu i innych organizacji, zbadać inne systemy zarządzania i wykorzystać te komponenty, które mogą przyczynić się do udoskonalenia odpowiedzialności, wydajności i konkurencyjności firm amerykańskich na rynku. Przyznać należy, że nie jest to zadanie łatwe, ale jeśli nie zostanie zrealizowane, a błędy amerykańskiego biznesu nie zostaną naprawione, dynamika nowoczesnego rynku doprowadzi do upadku wielu przedsiębiorstw.

Jedną ze słabości zarządzania japońskiego dotyczy koncepcji stałego zatrudnienia, które jest konsekwencją powojennego ruchu robotniczego i „ogromnej niepewności” zatrudnienia w latach 40. i 50. [1]. Wiele firm japońskich hołduje idei zatrudniania absolwentów prosto ze szkół i zatrzymywania ich w firmie aż do emerytury [2]. Koncepcja ta ma co najmniej dwie słabe strony: po pierwsze, kwestionować można motywację pracowników, którzy bezustannie pracują na pełnych obrotach, wiedząc, że najprawdopodobniej nigdy nie zostaną zwolnieni.

Jon Woronoff w swej książce *Japan's Wasted Workers* zauważa: „Tworzy się kategoria ludzi, którzy nie tylko nie dają z siebie wszystkiego na rzecz firmy, ale nawet nie wypełniają swych obowiązków zgodnie z oczekiwaniami. Odkryli, iż wystarczy minimum wysiłku, by uniknąć komentarzy ze strony współpracowników lub zwolnienia przez firmę” [3].

Po drugie, koncepcja stałego zatrudnienia w przeszłości zapewniała Japończykom tanią siłę roboczą. W minionych dziesięcioleciach młoda kadra gotowa była przyjąć najniższe wynagrodzenie i pracować przez 30-40 lat, wiedząc, że z upływem czasu ich pobory i inne zasiłki oferowane przez przedsiębiorstwo będą stopniowo rosły. W wyniku tego, firmy były w stanie kontrolować koszty zatrudnienia i osiągać coraz większe zyski. Aby stałe zatrudnienie było opłacalne, przedsiębiorstwa muszą mieć dostęp do stałego, szerokiego strumienia młodych pracowników. Jednakże

japońskie badania demograficzne, podobnie jak amerykańskie, wykazują to samo zjawisko – strumień ten staje się coraz węższy [4]. Korporacje muszą zatem walczyć ze sobą o zdobyczą najcenniejszą – ludzi. Jak powiedział Ezra Vogel w swej książce *Japan as Number 1: Lessons for America*, przedsiębiorstwa „są tak uparte w utrzymywaniu stałego zatrudnienia, że cały system zaczyna się rozpadać” [4].

Drugą słabą stroną zarządzania japońskiego dotyczy systemu awansu. Pracownicy japońscy uzyskują awans według hierarchii starszeństwa, jak i ich zdolności do zdobycia szacunku i poparcia ze strony współpracowników. Takie praktyki promocyjne stanowią problem sam w sobie. Ceni się starszeństwo, gdyż osoba „starsza” uważana jest automatycznie za osobę doświadczoną i wyważoną w swych sądach, a tym samym za bardziej odpowiednią na stanowisko kierownicze. Uzależniając awans od kryteriów starszeństwa Japończycy zakładają, że starszeństwo związane jest z wydajnością pracy. Jest to założenie błędne.

Liczne badania naukowe dowodzą, że: starszeństwo samo w sobie nie jest zapowiedzią wydajności pracy. Innymi słowami, kiedy inne warunki pozostają takie same, nie ma powodu, by wierzyć, iż osoby, które dłużej wykonują swój zawód są mniej wydajne od osób starszych wiekiem [5].

Na szerszą skalę ten system promocyjny oparty na zasadzie równości dyskredytuje zdolności i wydajność pracy

jednostki, błędnie forsując zasadę, że „osoby równe starszeństwem uważane są za równe sobie pod każdym innym względem” [4]. Krótko mówiąc, „najlepsi i najzdolniejsi” mogą piąć się ku górze tylko wówczas, gdy respektowani są przez swych mniej zdolnych rówieśników.

Trzecią ułomność japońskiego systemu zarządzania postrzegana jest być może jako konsekwencja powyższych praktyk. Praktyki te prowadzą do drastycznych ograniczeń (a nawet całkowitego zablokowania) kariery średniego szczebla wśród pracowników japońskich. Jak już wspomniano wcześniej, firmy japońskie wolą zatrudnić młodego, niedoświadczonego i nisko opłacanego pracownika, który szybko utożsami się z przedsiębiorstwem, niż przyjąć pracownika bardziej doświadzonego i wykształconego. W swoim artykule *Theory F*, Joel Kotkin i Yoriko Kishimoto określają mobilność zawodową społeczeństwa japońskiego jako ślepy zaułek, w którym „zmiana miejsca pracy lub nawet otwarcie własnego przedsiębiorstwa nie są rozwiązaniem realistycznym” [6].

Fakt, że emerytury pracownicze ściśle związane są ze stażem pracy w danej firmie i podlegają ostrym redukcjom, niepokoi obywateli kraju, w którym wydatki na opiekę społeczną są krańcowo niskie [6]. Jeden z wysoko postawionych menedżerów japońskich powiedział Kotkinowi i Kishimoto: „Problem polega na tym, że nie ma innego wyjścia. Wkrótce zdajesz sobie sprawę, że twój samochód, twoje wakacje, twoje konto





i emerytura należą do firmy. Bez przedsiębiorstwa, dużego przedsiębiorstwa w tym systemie stajesz się nikim” [6].

Taki brak mobilności wśród pracowników japońskich powoduje frustracje i paraliżuje wszelkie działanie. Nawet gdy pojawia się chęć zmiany, większość pracowników japońskich zmuszona jest przez okoliczności do „radzenia sobie z frustracją, ponieważ wszystko inne jest zbyt ryzykowne” [6].

Podsumowując, liczne praktyki menedżerskie stosowane przez Japończyków prowadzą do coraz większej nieefektywności, która zaczyna niepokoić. Taki system rekrutacji powoduje, że pracownicy dzieleni są według wieku, wykształcenia itp., „a nie według określonych zdolności zawodowych” [3]. Grupy zawodowe w Japonii nie istnieją, a pracownicy zmuszeni są do „umiejętnego dzielenia się postawionymi zadaniami” [3]. Rotacje zawodowe wśród pracowników umysłowych i potencjalnych menedżerów odbywają się co dwa-trzy lata, utrudniając tym samym zdobycie jakichkolwiek umiejętności i doświadczenia. Zakwestionować również można zdolności nadzorcze menedżerów, ponieważ przełożeni, w przeciwieństwie do menedżerów amerykańskich, nie wydają określonych poleceń swym podwładnym, nie śledzą też ich postępu. Uważa się, że przełożeni japońscy odpowiedzialni są za tworzenie dobrej atmosfery pracy i pozostawienie podwładnym dużej swobody działania, bez wywierania zbytniego nacisku i krytykowania ich osiągnięć [7]. Co więcej, organizuje się zbyt wiele długich posiedzeń, brakuje przeciwnych poglądów i jasnego planu działania [3].

Wszystkie style i praktyki zarządzania mogą być przedmiotem eksportu i importu między poszczególnymi krajami. Jednak dążenie do maksymalnego zysku nie jest w stanie przesłonić kluczowych wartości [8].

## Podstawy japońskiego systemu wartości

Przyczyną różnic między japońskim a amerykańskim stylem zarządzania są odmienne wartości kulturowe, które odnajdują się podczas prób porównywania obu społeczeństw.

Dwa kluczowe prawidła japońskiego systemu wartości, wyznaczające barierę kulturową między Japonią a Ameryką, znane są jako *Amae* i *Sumanai* [9]. Te dwie cechy japońskiego charakteru nie mają nic wspólnego z mistycyzmem, związane są natomiast z silnym prag-

niem unikania wszelkich konfliktów. Pragnienia tego nie należy w żaden sposób mylić z bojaźliwością. Cecha ta w znaczny sposób odróżnia Japończyków od Amerykanów. *Amae* to pragnienie zdobycia biernej miłości, niechęć do przeciwstawienia się światu obiektywnej rzeczywistości [10]. *Sumanai* to pragnienie zachowania dobrej woli innych ludzi.

Na pozór, powyższe wartości niczym nie różnią się od wartości amerykańskich. W zasadzie Amerykanie nie przekazują młodszemu pokoleniu, że prowokowanie bójk to wartość, którą nagrodzi społeczeństwo. Jednakże różnica polega na tym, że nie uczymy naszych dzieci niczego więcej. Weźmy pod uwagę powszechny temat amerykańskich filmów – bohater walczy z gangsterem, a pod koniec filmu zmuszony jest do konfrontacji, w której oczywiście wygrywa. Jak John Wayne czy Gary Cooper, galopujący w stronę zachodzącego słońca.

## Edukacja japońska a system wartości

Japoński system oświatowy wychwalany jest jako jeden z najlepszych na świecie. Od czasów restauracji dynastii Meiji uległ wielokrotnym przemianom. W przeszłości Japończycy opierali się na systemach oświatowych Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Francji i Prus. Systemy edukacyjne USA i Wielkiej Brytanii odrzucone zostały w pierwszej kolejności, jako zbyt niedyscyplinowane. Strukturalny system francuski przetrwał do czasu wprowadzenia systemu pruskiego. „W tym sensie, na każdym etapie, procesowi japońskizacji (edukacji) towarzyszył proces westernizacji, oparty na najbardziej pożądanym typie myśli zachodniej” [11].

W charakterze japońskim postrzec można podstawowy zbiór wartości humanistycznych, które sprzeczne są z naukami i przekonaniami Zachodu.

„Kultura japońska nie zna pojęcia abstrakcyjnego Boga, całkowicie odseparowanego od świata ludzi” [12].

Religia ta daleka jest od wiary judeochrześcijańskiej, która dominuje w Stanach Zjednoczonych. Podstawą religii japońskiej są wierzenia szintoistyczne, w których brak jest pojedynczego Boga, istnieje za to cała plejada bóstw o przeróżnych atrybutach. Niektóre z nich mają cechy ludzkie. Atrybutem jednego z bóstw jest potrzeba wakacji. Z tego też powodu sierpień jest miesiącem, w którym wszystkie bóstwa udają się na wakacje.

Japończycy przekonani są, że cudzoziemcy nie są w stanie dorównać ich zdolnościom umysłowym. Widać to wyraźnie w sytuacji, kiedy cudzoziemiec podejmuje naukę ich języka.

„W większości kultur, cudzoziemiec próbujący poznać dany język uważany jest przez obywateli danego kraju za osobę godną szacunku. Przykrym zaskoczeniem jest fakt, że społeczeństwo japońskie zachowuje się w sposób całkowicie sprzeczny z tą ogólnie stosowaną zasadą” [13].

Japończycy wierzą, że nikt poza nimi nie jest w stanie opanować ich języka. Znana jest historia pewnego brytyjskiego korespondenta, który podczas II wojny światowej został aresztowany i przesłuchiwany przez Japończyków. W celu zgębienia więźnia pytania zadawane były po japońsku. Kiedy ów korespondent, przebywający w Japonii przez czternaście lat, odpowiedział po japońsku, strażnicy wpadli w taką furję, że wypchnęli go przez najbliższe okno.

Owo przekonanie o trudnościach językowych stanowi podstawę dyskryminacyjnych praktyk stosowanych przez japoński system oświatowy. Podczas gdy profesor z obcego kraju nie jest zjawiskiem nadzwyczajnym na uniwersytecie amerykańskim, w Japonii jest to przypadek niezwykle rzadki.

„Prawo japońskie w szczególności sposób uniemożliwia każdej osobie, która nie jest narodowości japońskiej, podjęcie pracy na etacie profesorskim na jakimkolwiek uniwersytecie krajowym” [13].

Czy taka polityka działania znalazłaby poparcie w Stanach Zjednoczonych? Głęboka wiara w świętość języka nadal tkwi w mentalności Japończyków. Profesor Suzuki z Uniwersytetu w Keio twierdzi: „Surowe przepisy dotyczące nauczycieli wywodzą się z przekonania panującego wśród Japończyków, że cudzoziemcy nie są w stanie opanować japońskiego” [13].

Świadczy to dobitnie o uczuciach wyższości rasowej ze strony Japończyków. Można powiedzieć, iż wartość ta pozostaje w sprzeczności z systemem wartości charakterystycznym dla USA.

Takie poczucie wyższości rasowej, które równoznaczne jest z nastawieniem nacjonalistycznym niezgodne jest z aktualnym biegiem historii i można się zastanawiać, w jaki sposób przystaje ono do rzeczywistości. Odpowiedź leży w sposobie podejścia Japończyków do klęski w II wojnie światowej.

„Jeśli chodzi o historię współczesną i okoliczności militarnej porażki Japonii w roku 1945, w latach powojennych

zakłamanie oświatowe było prawie całkowite” [13].

„Hiroshima i Nagasaki [...] omawiane były w historycznej próżni [...] oderwane od kontekstu wydarzeń, które doprowadziły do tragedii” [13].

„Zatrudnienie w firmie zagranicznej działającej w Japonii uważane jest jako niezgodne z systemem. Mimo wysokich zarobków, tylko nieliczne, wykształcone osoby gotowe są podjąć pracę w tych firmach. Zasadniczą przyczyną tej niechęci jest poczucie niepewności. Po drugie, uznanie społeczne; pracownicy ci mogą nie być uważani za część japońskiej społeczności, a tego żaden Japończyk nie jest w stanie znieść” [12].

### Rola tożsamości grupowej

Pracownicy japońscy zmuszani są do pozostawania w czysto japońskim systemie, a niechętnie nastawienie do pracy w firmie zagranicznej zapobiega rozprzestrzenianiu się nowych idei wśród japońskiej siły roboczej, zarówno dobrych, jak i złych [14]. Prawdopodobnie najbardziej niezmienną cechą Japończyków jest ich przywiązanie do tożsamości grupowej i starszeństwa w obrębie grupy, bez uwzględnienia kompetencji zawodowych.

„Każdy człowiek klasyfikowany jest według kategorii grupy, do której należy [...] Ponieważ grupa opiera się na sztywnym porządku hierarchicznym, wszyscy rozpoczynają swą karierę od najniższego szczebla w hierarchii; wejście do grupy na każdym innym szczeblu zburzyłoby ład i więzi istniejące między członkami grupy” [12].

Kluczowym punktem tej klasyfikacji jest fakt, że dokonywana jest bez uwzględnienia kompetencji zawodowych jednostki. Choć twierdzi się, że amerykańska biurokracja federalna i wojskowa ponosi winę za popieranie systemu promocji opartego na długości stażu, a nie ilości indywidualnych zasług, system taki nie jest standardem w amerykańskim świecie biznesu. Sztynna stratyfikacja stwarza też inne problemy związane z kierowaniem kadrami.

„Stanowisko danego pracownika zdefiniowane jest jego kwalifikacjami zawodowymi, a następnie datą zatrudnienia w firmie [...] W wyniku tego dyrekcja zmuszona jest do promowania kilku pracowników z tej samej grupy, unikając tworzenia jakiegokolwiek przepaści między nimi. Stąd też tak wiele stanowisk zastępców i pełnomocników w każdym sektorze życia gospodarczego Japonii” [12].

System ten jest w pełni popierany przez pracowników japońskich, gdyż oferuje sporą dozę bezpieczeństwa. Każde odchylenie od polityki awansu postrzegane jest jako bezpośrednie zagrożenie [15]. Tak więc, aby wyjątkowo wykwalifikowany pracownik uzyskał awans na odpowiedzialne stanowisko kierownicze, jego współpracownicy muszą również uzyskać promocje na wyższe stanowiska, być może o mniejszym zakresie władzy, ale o tej samej gwarancji bezpieczeństwa [16]. Tożsamość grupowa wywiera istotny wpływ na pracownika. W ten sposób grupa zachowuje swą władzę nad jednostką.

„Jeśli komuś zdarzy się popełnić w pracy jakiś błąd, jego przyjaciele z grupy pośpieszą mu z pomocą. Nawet w najpoważniejszych wypadkach, kiedy brak jest jakiegokolwiek racjonalnego wytłumaczenia danych zachowań, jego współpracownicy staną w jego obronie, gotowi sfabrykować irracjonalne i emocjonalne usprawiedliwienie” [12].

Grupa nie może pozwolić, aby jej członek został ukarany przez kogoś z zewnątrz, gdyż osłabiłoby to jej pozycję. Tożsamość grupowa wykracza poza konieczność pozostawania w obrębie tej samej warstwy pracowników danej grupy wiekowej. Co więcej, pracownik nie powinien zmieniać pracodawcy. „[...] trudno jest powrócić na to samo stanowisko, po kilkuletniej przerwie [...] Dlatego też potrzeba wielu zabiegów, by znaleźć chętnego do pracy w organizacji międzynarodowej” [12].

Wystarczy tylko raz zerwać więź, by późniejszy powrót do grupy okazał się prawie niemożliwy. Grupa utrzymuje, że jednostka w przeszłości gotowa do odejścia z grupy, może uczynić to powtórnie. Ponadto wszelkie osiągnięcia grupowe dokonane podczas nieobecności danego pracownika zacieśniają istniejące już więzi. Pracownik taki musi zdobyć się na przerwanie bariery tych sukcesów, a to zadanie jest w zasadzie niemożliwe, zwłaszcza gdy grupa zrealizowała wyjątkowo trudne zadania.

„[...] korzystniejszym rozwiązaniem jest pozostanie w tej samej grupie niż zmiana miejsca. Trzymanie się jednej grupy oznacza wspinanie się po drabinie kariery w danym okresie, gdyż grupa rekrutuje nowych członków, którzy zaczynają pracę na najniższym szczeblu [...] pozostając w tej samej grupie pracownik akumuluje swoisty rodzaj kapitału społecznego” [12].

Tak więc pracownik nie ma podstaw, by kwestionować status quo gwarantujący mu emeryturę i szacunek ze strony

współpracowników. Tego drugiego bodźca nie należy bagatelizować. Społeczeństwo japońskie nie jest tak mobilne jak społeczeństwo amerykańskie. Reputacja dzieci z małych wiosek ciągnie się za nimi do końca życia. W Japonii nie można zacząć od nowa. Tożsamość grupowa jest najwyraźniej kontynuacją rodzinnego systemu wartości, który kładł nacisk na znaczenie struktur rodzinnych.

„W idealnym gospodarstwie domowym Japonii wszyscy jego członkowie powinni zawsze wyrażać takie same opinie, bez względu na to, czego dotyczy [...]. Wyrażanie opinii sprzecznych z opiniami głowy domu uznawane było za nieposłuszeństwo” [12].

Rodzina przywiązuje ogromną wagę do rozwoju silnego poczucia znaczenia tożsamości grupowej i konieczności przynależności do grupy. Ten rodzaj wartości nie występuje w amerykańskim gospodarstwie domowym.

Pozycja kobiety w społeczeństwie japońskim jest całkowicie odmienna od pozycji kobiety amerykańskiej. Japonka postrzegana jest jako siła jednocząca rodzinę. Kobiety japońskie mają ogromną władzę, kontrolując wydatki rodzinne i konsumpcję [17]. Jednakże czterdzieści procent kobiet pracujących zawodowo wykonuje monotonną i uciążliwą pracę. Kobiety japońskie pracują do chwili zawarcia małżeństwa, potem zgodnie z tradycją wychowują dzieci. Do pracy wracają w wieku lat czterdziestu – jest to praca nisko opłacana i zazwyczaj w niepełnym wymiarze godzin. Biorąc pod uwagę tę tradycję nie należy dziwić się Japończykom, którzy blokują kobietom dostęp do wysokich stanowisk i podejmowania decyzji [18]. Nie należy jednak błędnie sądzić, że jest to efekt wymuszonego posłuszeństwa. Ten styl życia odzwierciedla zgodny z japońską strukturą wartości ideał kobiety.

Choć zasady zarządzania stosowane przez Japończyków mogą być wykładane podczas zajęć szkolnych, należy zanalizować typ pracownika, dla którego zasady okazały się skuteczne. Japońskie reguły zarządzania można poznać w Wharton, ale kto tak naprawdę uczy Amerykanów i zachęca ich do akceptacji nowego systemu wartości? Kto przekonuje robotnika, by pozostał na swym stanowisku pracy aż do emerytury? Kto opracowuje plan modyfikacji silnych wpływów amerykańskich związków zawodowych, a następnie rozwija silne „Grupy jakościowe”?

Amerykańscy menedżerowie starają się w znacznym stopniu unikać



elementów stosowanych z powodzeniem przez Japończyków – wartości duchowych, pewności siebie, sprawności fizycznej i ogólnego zadowolenia – w swym dążeniu do światowego przewodnictwa w efektywności produkcyjnej [19]. Akceptacja japońskich zasad zarządzania wyrwanych z kontekstu jest niemożliwa bez przejęcia identycznego systemu wartości. A to również nie jest możliwe, jeśli nie doświadczymy podobnych wpływów. Można natomiast zaadoptować samą esencję owych zasad [20].

#### Bibliografia

- [1] JOHNSON C., *Japanese Style Management in America* [w:] California Management Review, 1988, nr. 30, s. 34-35.
- [2] STEVENSON H., AZUMA H., HAKUTA K., *Child Development and Education in Japan*, W. H. Freeman and Company, New York 1986.
- [3] WORONOFF J., *Japan's Wasted Workers*, Lotus Press, Tokio 1982.
- [4] VOGEL E.F., *Japan as No. 1: Lessons for America*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1979.
- [5] ROBINS S.P., *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1986.
- [6] KOTKIN J., KISHIMOTO Y., *Theory F, Inc.*, Kwieceń 1986.
- [7] AGAWA H., *The reluctant Admiral*, Kondansha International/USA Ltd, San Francisco 1979.
- [8] MORAN R.T., *Global Business Management in the 1990's*, Beacham Publishing Company, Washington, DC 1989.
- [9] MURAYAMA M., *The Japanese Business Value System*, [w:] S.M. Lee, G. Schwendiman, *Japanese Management: Cultural and Environmental Considerations*, Praeger Publishers, New York 1982.
- [10] DOI T., *The Anatomy of Dependence*, Kondansha International/USA Ltd., San Francisco 1973.
- [11] SHIVELY D.H., *Tradition and Modernization in Japanese Culture*, Princeton University Press, Princeton, NJ 1971.
- [12] NAKANE C., *Japanese Society*, Penguin Books Ltd., Harmondsworth, Middlesex England, 1973.
- [13] MILLER R.A., *Japan's Modern Myth*, Weatherhill, Inc., New York, NY 1982.
- [14] NATH R., *Comparative Management: A Regional View*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA 1988.
- [15] RAHIM M.A., *Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach*, Praeger Publishers, New York, NY 1989.
- [16] THUROW L.C., *The Management Challenge*, The MIT Press, Cambridge, MA 1985.
- [17] KAN Y., *Ten Myths about Doing Business in Japan*, Compass Readings (publikacja Northwest Airlines), 1991.
- [18] HELLRIEGEL D., SLOCUM Jr J.W., *Management 5th*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA 1989.
- [19] BATTEN J.D., *Tough Minded Leadership*, AMACOM (oddział American Management Association), New York 1989.
- [20] LEE S.M., SCHWENDIMAN G., *Japanese Management: Cultural and Environmental Considerations*, Praeger Publishers, New York 1982.

Chris Lucier, Mike Boucher, Jesse White, Armia Stanów Zjednoczonych, Dywizja Uzbrojenia Fort Knox, Kentucky. Joseph Cangemi, Wydział Psychologii, Western Kentucky University Bowling Green, Kentucky. Casimir Kowalski, Dyrektor Centrum Wymiany Międzynarodowej Ohio State University, Columbus, Ohio.



Tadeusz Waśniewski

# Konieczność doskonalenia analizy ekonomicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Zastosowanie analizy ekonomicznej – pomimo że jest bardzo przydatna w zarządzaniu i związanym z tym podejmowaniem decyzji gospodarczych – odbiegała dotychczas w znacznym stopniu od możliwych do realizacji kierunków oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Tak więc szczególnie ważna w zarządzaniu analiza wstępna – analiza prospektywna, mająca na celu ustalenie różnych wariantów decyzji, była spotykana niezmiernie rzadko, a najczęściej występowała tylko przy badaniu efektywności podejmowanych inwestycji. Stosunkowo najlepsza sytuacja miała miejsce w dziedzinie zastosowania analizy do oceny wyników działań podejmowanych w przeszłości, brakowało bowiem zapotrzebowania ze strony kierownictwa przedsiębiorstw na informację ekonomiczną, gdyż przedsiębiorstwa nie miały dostatecznego wpływu na decyzje gospodarcze. Nie zmieniły tego stanu także i reformy gospodarcze z lat 1982-1988, ponieważ doprowadziły one do systemu finansowego, który zniekształcał rzeczywiste wyniki ekonomiczne, a starania o uzyskanie preferencji (ulg podatkowych, dotacji) były bardziej skuteczne, aniżeli związane z trudnościami prowadzenie i wykorzystanie wyników analiz ekonomicznych.

Obecne zmiany w funkcjonowaniu gospodarki narodowej, w których następuje rzeczywiste usamodzielnienie przedsiębiorstw i skoncentrowanie na ich szczeblu procesów decyzyjnych spowoduje przesunięcie punktu ciężkości z retrospektywnej oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstw na ocenę prospektywną. Znajdzie to wyraz w znacznym udziale ocen prospektywnych

w formie wariantowego rachunku ekonomicznego w ujęciu średnio- i długookresowym. Analiza typu retrospektywnego (ex-post) będzie nadal stanowiła podstawę do weryfikacji słuszności decyzji podjętych w przeszłości oraz do ustalenia punktu wyjścia zamierzeń przyszłościowych i bieżących. Badania przeprowadzone w formie perspektywnej (ex-ante) służą wytyczaniu celów i środków ich realizacji, tzn. spełniają funkcję pobudzającą. Przydatność tej analizy wyraża się przede wszystkim w planowaniu krótko- i długoterminowym. Analizy prospektywne staną się częścią składową zintegrowanego systemu informacji uwzględniającego obok samooceny również i wyniki analizy przedsiębiorstw w otoczeniu, a w tym dane z analizy marketingowej.

Wykorzystując analizę ekonomiczną w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie można jej ograniczać tylko do porównania mierników rzeczywistych z danymi z ubiegłych okresów i wielkościami planowanymi (jak to w zdecydowanej większości przypadków ma miejsce), gdyż wskazują one na zaistniałe zmiany w pewnym okresie, nie informując o pozycji ocenianego przedsiębiorstwa w stosunku do innych jednostek w środowisku gospodarczym (branży, regionie itp.). Tego rodzaju informacje można osiągnąć dopiero przy zastosowaniu porównań międzyzakładowych, które nie mogą wprawdzie zastąpić porównań w czasie oraz kontroli wykonania planu, mających charakter izolowanych sposobów obserwacji, ale wzbogacają wymienione kierunki porównań o dane ilustrujące położenie zakładów w stosunku do innych jednostek gospodarczych.

Mimo że sprawa dostarczania przedsiębiorstwom informacji do analiz międzyzakładowych została formalnie rozwiązana w uchwale nr 5 Rady Ministrów z dnia 11 stycznia 1973 r.<sup>1)</sup>, to jednak w praktyce ta część przepisów nie była nigdy realizowana. Można zatem stwierdzić, że istnieje nadal powszechny brak informacji z zewnątrz, co pozbawia przedsiębiorstwa skutecznego instrumentu zarządzania, jakim są analizy międzyzakładowe. Tymczasem do **prawidłowej oceny wewnętrznej – samooceny przedsiębiorstw i wynikających z niej decyzji gospodarczych niezbędne są informacje o sytuacji w świecie zewnętrznym, tj. o wynikach analizy rynku wewnętrznego, wskaźnikach osiągniętych przez podobne przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne, o kształtowaniu się cen na rynkach zagranicznych, koniunkturze zbytu i tendencjach na przyszłość.**

Wydaje się, że już czas najwyższy, by sprawa zewnętrznych baz porównawczych – podstaw odniesienia – została w analizie ekonomicznej pozytywnie rozwiązana. Nie chodzi tu tylko o dane z podobnych przedsiębiorstw, ale także wielkości branżowe i wskaźniki standardowe.

Załączone tablice 1 i 2 uwiadcniają w sposób ewidentny korzyści praktyczne, jakie można osiągnąć z porównań międzyzakładowych w przeciwstawieniu do analiz zakładowych prowadzonych w izolacji, których wyniki z braku porównywalnych i mobilizujących podstaw odniesienia (tylko porównania w czasie i do założeń planowych) mogą prowadzić do zupełnie błędnych wniosków.



Tab. 1. Międzyzakładowe zestawienie wskaźników spółek belgijskich o zróżnicowanym profilu działalności<sup>3)</sup>

Lp.	Treść	in'000 Solvay	in'000 Bekaert Textiles	in'000 Petrofina	in'000 Barco
1.	<b>Rentowność</b>				
	- rentowność sprzedaży brutto	21,7%	16,4%	4,3%	28,2%
	- rentowność sprzedaży netto	12,3%	12,9%	3,8%	14,5%
	- stopa zysku brutto	42,8%	11,0%	11,6%	22,6%
	- stopa zysku netto	36,1%	8,0%	11,2%	11,6%
	- rotacja środków ogółem	52,4%	54,0%	93,2%	71,1%
	- cash flow (przed podziałem zysku lub straty)	72250669	57274	12186859	2366136
	- rentowność brutto kapitału własnego	65,2%	12,2%	15,7%	60,4%
	- rentowność netto kapitału własnego	55,1%	7,8%	15,1%	28,6%
	- wskaźnik sytuacji finansowej (mnożnik lewarowy dźwigni finansowej)	1,63	1,035	1,35	1,53
2.	<b>Wartość dodana</b>				
	- wartość dodana brutto	40176693	1512372	6457962	4530057
	- stopa wartości dodanej brutto	39,1%	50,5%	5,1%	49,3%
	- udział kosztów personelu w wartości dodanej brutto	63,9%	67,3%	34,7%	55,6%
3.	<b>Płynność</b>				
	- kapitał pracujący	38300395	1166694	-5570033	3266453
	- wskaźnik płynności bieżący	1,71	1,45	0,82	1,86
	- acid test (quick ratio)	1,49	1,18	0,45	1,39
	- rotacja zapasów i robót w toku w dniach	122,0 d	77,0 d	34,0 d	75,0 d
	- cykl inkasowy w dniach	66,2 d	85,0 d	22,0 d	75,0 d
	- cykl realizacji zobowiązań	69,3 d	70,0 d	45,0 d	106,0 d
4.	<b>Wypłacalność</b>				
	- ogólny stopień zadłużenia	43,0%	33,4%	42,7%	69,7%
	- stopień zadłużenia długoterminowego	23,0%	0%	19,5%	97,1%
	- cash flow na pokrycie zobowiązań	86,2%	14,3%	64,7%	26,3%

Tab. 2. Międzyzakładowe zestawienie wskaźników spółek belgijskich o zbliżonym profilu działalności<sup>4)</sup>

Lp.	Treść	Spółka „X”		Spółka „Y”	
		1989	1988	1989	1988
1.	<b>Płynność</b>				
	- kapitał pracujący	25124	48179	41238	16024
	- płynność bieżąca	1,07	1,21	1,15	1,12
	- acid test (quick ratio)	0,74	0,92	0,56	0,51
	- rotacja zapasów i robót w toku	6,25	9,12	4,07	3,26
	- cykl inkasowy	93	88	59	54
	- cykl regulowania zobowiązań	106	90	85	105
2.	<b>Wartość dodana</b>				
	- wartość dodana brutto	46267	51314	100485	106723
	- stopa wartości dodanej brutto	6,52	8,92	15,00	15,34
	- udział kosztów personelu w wartości dodanej brutto	99,50	111,10	78,44	81,92
3.	<b>Wypłacalność</b>				
	- ogólny stopień zadłużenia	4,62	2,99	5,45	7,26
	- cash flow na pokrycie zobowiązań	4,71	4,02	3,37	2,55
4.	<b>Rentowność</b>				
	- rentowność sprzedaży brutto	3,40	2,19	4,62	4,60
	- rentowność sprzedaży netto	2,00	0,77	3,50	2,08
	- cash flow	18260	10613	9692	9463
	- rentowność kapitału własnego netto (zysk netto: kapitał i rezerwy netto)	5,55	0,91	3,00	17,00

Dane liczbowe – wskaźniki (tablice 1 i 2), ujęte w ramach analiz międzyzakładowych prowadzonych w Belgii, ilustrują różnice w poziomie osiąganych efektów przez poszczególne spółki oraz dość istotne zmiany, które zaszły na przestrzeni badanego roku (tablica 2)<sup>2)</sup>.

Rozwój analiz ekonomicznych w państwach zachodnich był zawsze związany z ewolucją systemów zarządzania przedsiębiorstwem, obejmujących kolejno – zarządzanie produkcyjne, marketingowe, finansowe i strategiczne. Wydaje się, że specyficzne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w reformowanej gospodarce polskiej powinny sprzyjać weryfikacji, ocenie i przeniesieniu cennych doświadczeń z dziedziny analizy finansowej, stosowanej przez przedsiębiorstwa i inne jednostki gospodarcze w państwach Europy Zachodniej oraz systemie angloamerykańskim.

W zasadzie nie chodzi tylko o przejęcie doświadczeń z zakresu analizy finansowej przedsiębiorstw państw EWG, ale o pełne wykorzystanie rozwiązań z szeroko rozumianej analizy ekonomicznej, a szczególnie tych aspektów, które wynikają ze specyfiki i potrzeb gospodarki rynkowej, np. analizy strategicznej (SWOT), obejmujące w swej kompleksowej konstrukcji ocenę:

- mocnych stron (S-strengths),
- słabych stron (W-weaknesses),
- możliwości (O-opportunities),
- zagrożeń (T-threats).

Istotne miejsce w analizie ekonomicznej w przedsiębiorstwie gospodarki rynkowej zajmuje ocena podejmowanego ryzyka.

W literaturze ekonomicznej odróżnia się dwie grupy ryzyka:

▲ ryzyko działalności gospodarczej (*business risk, external risk*), np. wahania poziomu zysku, wynikające ze zmian na rynku,

▲ ryzyko finansowe, związane ze strukturą kapitału (*financial risk, internal risk* – np. oddziaływanie „dźwigni finansowej”).

Badanie ryzyka, które w naszej gospodarce będzie występować w coraz większym stopniu, obejmuje pięć aspektów:<sup>5)</sup>

- rozpoznanie ryzyka,
- analizę ryzyka,
- eliminację ryzyka,
- ponoszenie ryzyka (małego),
- ubezpieczenie ryzyka (dużego).

Analiza ryzyka w przedsiębiorstwach wymaga stałego badania źródeł zagrożeń. Mogą one dotyczyć:

- ogólnych czynników wpływających na ryzyko, takich jak:



- zmiana uwarunkowań generujących zysk,
- rosnąca zależność od otoczenia,
- pogarszająca się organizacja,
- zmiany cen, kursów, cel,
- inflacja;
- strat majątkowych:
- przeterminowane należności,
- niezbywalne zapasy,
- produkcja dla niepewnych klientów,
- gromadzenie się nadmiernych zapasów;
- niepewnych sytuacji występujących na rynku:
- ceny,
- kontrakty,
- marże,
- klienci i ich zdolność płatnicza,
- jakość i reklamacje;
- ryzyka w podejmowaniu produkcji,
- zagrożeń finansowych (wahania zysku i niepewna równowaga finansowa),
- słabości zarządzania i planowania.

W wyniku stosowania analizy ekonomicznej, a zwłaszcza analizy finansowej, są zazwyczaj podejmowane odpowiednie działania ograniczające ryzyko. Można do nich zaliczyć:

- ▲ unikanie ryzyka (np. zmiana produkcji),
- ▲ zmniejszenie ryzyka (np. rozkład ryzyka na wiele osób),
- ▲ przenoszenie ryzyka na innych (np. ubezpieczenie przed ogniem, włamaniami, wypadkami),

▲ ponoszenie ryzyka z zastosowaniem zabezpieczeń finansowych, np. w formie tworzenia odpowiednich rezerw.

Analiza ryzyka opiera się w głównej mierze na wynikach analizy finansowej.

Duża wartość poznawcza analizy finansowej w przedsiębiorstwie doprowadziła w gospodarce rynkowej nawet do wyodrębnienia się specjalnego pojęcia „polityka bilansowa”. Polega ona na podejmowaniu decyzji na podstawie ustalonych uprzednio wyników analizy finansowej, zmierzających do stworzenia optymalnej struktury bilansu, i to zarówno po stronie aktywów, jak i pasywów<sup>6)</sup>.

Powszechne zastosowanie analizy ekonomicznej w praktyce przedsiębiorstw gospodarki rynkowej nie wynika z obowiązku przewidzianego w przepisach prawnych, jak to miało miejsce w gospodarce centralnie zarządzanej, ale z rzeczywistych potrzeb, możliwości i zagrożeń występujących w gospodarce rynkowej. Dzięki dużej wartości poznawczej analiza finansowa jest nieodłącznym czynnikiem zarządzania przedsiębiorstwem. Rozwój gospodarki rynkowej w Polsce będzie niewątpliwie wpływać na konieczność wykorzystania rozwiązań analizy finansowej stosowanej w państwach EWG, opartej na wieloletnich doświadczeniach praktyki oraz wielu opracowaniach teoretycznych. Potrzeba ustalenia zmodyfikowanych zasad analizy finansowej, dostosowanej

do warunków funkcjonowania przedsiębiorstw polskich, jest już stopniowo realizowana, co znajduje swój wyraz w publikacjach.

#### Przypisy:

- <sup>1)</sup> Monitor Polski 1973, nr 2, poz.8.
- <sup>2)</sup> W tablicy 1 zestawiono wskaźniki finansowe dla czterech dużych spółek belgijskich:
  - Solvay: spółka przemysłowa zajmująca się produkcją tlenków chloru, soli, baru, polipropylenu, polimerów, medykamentów itp.,
  - Petrofina: także należąca do grupy przemysłowej, zajmująca się przetwórstwem naftowym, chemią i badaniami w tym zakresie,
  - Barco: zakład elektroniczny specjalizujący się w wytwarzaniu systemów optycznych automatycznych i graficznych – jest to spółka należąca do państwowej grupy inwestorskiej,
  - Bekaert: członek grupy Bekaerta – produkcja tekstyliów. W tablicy 2 porównywane są wskaźniki osiągnięte w dwóch mniejszych spółkach belgijskich o zbliżonym profilu działalności. Obie z nich zajmują się sprzedażą detaliczną sprzętu elektrycznego, szczególnie magnetofonów, zmywarek, suszarek, lodówek itp.
- <sup>3)</sup> Por.Seminar. *The Fourth F-C-Directive and an Introduction into Financial Management*, Van der Steen and Partners, September 1990.
- <sup>4)</sup> Tamże.
- <sup>5)</sup> Por. R. BUCHNER, *Grundzüge der Finanzanalyse*, Vahlen Verlag, München 1981, s.122.
- <sup>6)</sup> Por. C. HELBLING, *Bilanz und Erfolgsanalyse*, Verlag Pauk Haupt, Bem-Stuttgart, 1986, s.13.

Tadeusz Waśniewski

Autor jest pracownikiem naukowym Uniwersytetu Szczecińskiego w stopniu – prof. dr hab.

- 20 lat temu w USA i Japonii
- 15 lat temu w Europie Zachodniej

ludzie zaczęli myśleć nad koncepcją totalnej jakości

Już po 7 dniach Państwo będą mogli odpowiedzieć na pytanie:

### Jak opanować procesy jakości?

Praktyczny przewodnik napisany przez francuskiego konsultanta Didiera Noyé wysyłamy po otrzymaniu poniższego zamówienia lub jego kserokopii.

Nazwisko ..... Imię .....

Firma ..... Stanowisko .....

ulica ..... kod ..... miasto .....

zamawiam ..... egz. książki Didiera Noyé i informuję, że kwota ..... zł (... x 240.000 zł)

została wpłacona na konto Redakcji „Przeglądu Organizacji”, ul. Sienkiewicza 12, 00-010 Warszawa.

Bank Gdański IV O/Warszawa nr 300009-19132

Janusz Hryniewicz

# Stosunki własności a motywacje

Problematyka zasygnalizowana w tytule artykułu jest przedmiotem rozlicznych kontrowersji – zarówno w publicystyce, jak i w literaturze naukowej.

Dokonałem krótkiego przeglądu dwu sposobów analizy stosunków własności, które dominowały na łamach literatury przedmiotu w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. Pierwszy z nich nawiązuje do koncepcji liberalnych, drugi osadzony jest w neomarksowskiej tradycji naukowej i był wykorzystany w konstrukcji programów niektórych partii socjaldemokratycznych.

Datująca się od lat siedemdziesiątych ekspansja neoliberalizmu, w naukach społecznych zaowocowała dość gruntowną krytyką wszelkich kolektywnych form własności zarzucając im nieefektywność i marnotrawstwo.

Krytyce poddano zarówno przedsiębiorstwa państwowe, jak i oligopolityczne spółki akcyjne, z jednoczesną aprobatą indywidualnej przedsiębiorczości prywatnej<sup>1)</sup>. Omawiana formacja intelektualna została określona mianem „property rights school”.

Kluczowe założenie analityczne, leżące u źródeł szkoły „property rights” traktuje o dwu aspektach stosunków własności:

- inkluzywnej i
- wykluczającej<sup>2)</sup>.

Z relacją wykluczania spotykamy się wtedy, gdy w ramach jakiejś grupy osób da się wydzielić taką subgroupę lub jednostkę, które są w stanie wykluczyć inne osoby z korzystania z danej rzeczy. Inkluzywny aspekt praw własności polega na tym, że faktycznych użytkowników danej rzeczy może być nieskończenie wielu, np. przedsiębiorstwo państwowe. Ekskluzywny aspekt uprawnień własnościowych prowadzi do wykrycia osobników korzystających z danej rzeczy, natomiast aspekt inkluzywny sugeruje, że uprawnienia własnościowe mogą być zróżnicowane w ramach danej subgroupi właścicieli, np. spółki akcyjnej.

Całkowity zestaw uprawnień własnościowych obejmuje prawa: użytkowania, przywłaszczania efektów, decydowania o przeznaczeniu efektów, prawo zmiany formy przedmiotu lub jego zdobycia i prawo przekazania innym osobom<sup>3)</sup>.

Z punktu widzenia relacji między stosunkami własności a motywacjami, najważniejsze jest stwierdzenie, że wartość zasobów jest dla „aktorów” zależna od ich praw własności do tych zasobów<sup>4)</sup>.

Odnosząc to sformułowanie do procesów gospodarczych należy sądzić, że motywacje do działalności produkcyjnej będą tym większe, im w większym stopniu obserwowani osobnicy będą mieli kompletne i wyłączne prawa do użytkowania środków produkcji. Najogólniej rzecz biorąc, chodzi tu o to, że uprawnienia do dysponowania i korzystania z procesów gospodarczych przysługują tym samym osobnikom i da się wyraźnie wydzielić takich osobników, którzy uprawnieni tych nie mają, np. firma jednoosobowa zarządzana przez jej właściciela stwarza optymalny układ bodźców sprzyjający efektywnemu kierowaniu tą firmą.

Drugi z sygnalizowanych wcześniej sposobów analizy stosunków własności wywodzi się z neomarksowskiej orientacji metodologicznej. Jego cechą charakterystyczną jest nastawienie na analizę procesów gospodarczych z punktu widzenia zgodności lub niezgodności przebiegu działań gospodarczych z interesami różnych grup społecznych.

Pierwszoplanowym celem analizy, zarówno u badaczy zachodnich, jak i polskich zaliczanych do tej orientacji, jest próba wykrycia osobników lub grupy społecznej, która ustala cele gospodarowania, nadzoruje ich realizację i jednocześnie odnosi największe korzyści ze zrealizowania danego układu celów gospodarczych<sup>5)</sup>.

O ile zwolennicy *property rights school* z awersją traktują wszelkie kolektywne formy własnościowe, o tyle badacze neomarksowscy są wręcz nastawieni na wykrycie grup realnych właścicieli często stojących w cieniu prywatnych lub państwowych podmiotów własności. Kolektywna własność realna jest traktowana jako nieuchronny efekt ewolucji form gospodarowania, nie tylko w gospodarstwach państwowych, ale i rynkowych. Wychodząc z tego punktu widzenia zwolennicy tej koncepcji skupiają uwagę na poszukiwaniu czynników sprzyjających efektywności gospodarowania.

Są dwa podstawowe czynniki, które zdaniami neomarksistów sprzyjają efek-

tywności gospodarowania. Pierwszy z nich to nacisk zorganizowanych pracowników na podwyższanie płac i poprawę warunków pracy. Właściciele przedsiębiorstw, znajdując się także pod pewnym naciskiem politycznym, muszą częściowo zaspokajać te żądania. Jednakże dążąc do utrzymania poziomu zysków starają się podnieść wydajność pracy poprzez poprawę organizacji pracy i postęp techniczny. Drugi czynnik podnoszący efektywność gospodarowania działa poprzez motywacje pracownicze. Chodzi mianowicie o to, że partycypacja w zarządzaniu firmą podnosi poziom motywacji i w ten sposób poprawia jakość i wydajność pracy.

Nie ulega wątpliwości, że zarówno argumenty socjalnodemokratyczne, jak liberalne mają dość wyraźne potwierdzenie zarówno w praktyce, jak i w postaci wyników badań empirycznych. Natomiast słabością podejścia neomarksowskiego jest zbyt przywiązanie do państwowych i pracowniczych form zarządzania, podczas gdy istotnym brakiem podejścia *property rights* jest niedostosowanie do analizy efektywności zarządzania w wielkich przedsiębiorstwach, w których proces zarządzania ma z natury rzeczy kolektywny charakter. W skład grupy decydującej wchodzi dyrektorzy plus ewentualnie główni księgowi lub członkowie rady nadzorczej. Teoria praw własności zarówno w ujęciu *property rights school*, jak i neomarksowskim ma być traktowana jako próba wyjaśnienia „wszystkiego”. Dochodzimy zatem do stwierdzenia o ograniczoności poznawczej teorii stosunków własnościowych dla wyjaśnienia motywacji pracowniczych.

Dość wyraźne poparcie dla tej tezy znajdujemy u badaczy tzw. efektywności X i efektywności alokacyjnej.

Na efektywność alokacyjną składają się takie działania, jak demonopolizacja, taryfy celne, układy handlowe itp. Z badań empirycznych cytowanych przez H. Leibenseina wynika, że zyski płynące z tych pociągnięć są zazwyczaj znikome i rzadko przekraczają 2%. Z kolei takie działania składające się na efektywność X, jak: reorganizacje, zmiany metod opłacania, zmiany stylu kierowania, zmiany czasu pracy, właściwy dobór

pracowników, wzrost wiedzy i kwalifikacji, dają wzrost wydajności rządu do kilkunastu do kilkadziesiątu procent<sup>9)</sup>.

Wszystkie te czynniki są efektem nie tylko wyuczonych kwalifikacji, ale także, a może nawet w głównej mierze, są one wytworem kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna zawiera m.in. wzory zachowań przeciwdziałające lub sprzyjające takim zachowaniom, jak np. skłonność do ryzyka, dynamizm, oczekiwania wobec przyszłości itp.

Proces powstawania motywów jest na ogół poprzedzony procesem poznawczym polegającym na mniej lub bardziej dokładnym rozpoznaniu rzeczywistości i nadaniu różnym jej fragmentom specyficznych znaczeń i ocen wynikających z systemu wartości, aspiracji, interesów i szans ich realizacji. Podobna ocena rzeczywistości daje podobne motywacje i odwrotnie – różna ocena prowadzi do zaistnienia odmiennych motywacji.

Zobaczmy teraz, w jaki sposób definiują własną sytuację zawodową dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych i właściciele przedsiębiorstw prywatnych.

Zaprezentowane dalej informacje pochodzą z badań wykonanych w 1991 roku wśród 296 dyrektorów przedsiębiorstw państwowych i 1017 właścicieli przedsiębiorstw działających w 104 gminach. Obserwacji poddam odpowiedzi obu tych grup na pytania kwestionariusza dotyczące oceny stosunków gospodarczych. Stosowne wyniki badań zawierają tabele 1 i 1a.

Informacje zawarte w tabelach 1 i 1a dowodzą, że istnieje dość wyraźne podobieństwo sposobów oceniania stosunków gospodarczych przez przedsiębiorców prywatnych i dyrektorów przedsiębiorstw państwowych. Szczególnie godny odnotowania jest podobny poziom niezadowolenia z warunków prowadzenia działalności gospodarczej.

Odnotujemy zatem, że zgodnie z przyjętymi założeniami, polityka gospodarcza silniej wpływa na motywacje menedżerskie niż stosunki własności.

Zacytowane wyniki badań nie kwestionują znaczenia stosunków własności przy motywacji, ale wskazują na wagę tych działań, które są niezależne od stosunków własności.

Warto podkreślić, że usiłowania prywatyzacyjne szybsze lub wolniejsze nie mogą automatycznie spowodować korzystnych zmian w strategii gospodarowania, w kierunku np. proeksportowości, innowacyjności czy obniżki kosztów.

I tak, np. w Pułtuskach zamiana zakładu wodociągowego w spółkę spowodowała wzrost zatrudnienia, wzrost liczby sta-

Tab. 1. Opinie przedsiębiorców prywatnych i dyrektorów przedsiębiorstw państwowych na temat oceny warunków do prowadzenia przedsiębiorstw i przeszkód w działalności gospodarczej w %.

Ocena warunków działania przedsiębiorstw obecnie i przed 1989 rokiem	przedsiębiorcy prywatni <sup>1)</sup>	dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych <sup>2)</sup>
dużo lepsze	4,9	trochę + dużo lepsze = 10,0
trochę lepsze	12,3	
nie ma wielkiej różnicy	18,4	7,0
gorsze	56,6	64,0
N = 497 (uwzględniono tylko te osoby, które prowadziły działalność gospodarczą przed 1989 rokiem)		N = 296

Tab. 1a. Oceny znaczenia przeszkód w działalności gospodarczej

Rodzaje przeszkód	rangi, 1 = bardzo duże znaczenie	
zbyt wysoka cena kredytów	1	1
zbyt wysokie podatki	2	2
bałagan w przepisach	3	3
zbyt mały popyt	4	4
zbyt wysoka inflacja	5	5
N = 1017		N = 296

Źródła: <sup>1)</sup> M. Grochowski, *Klimat i praktyka rozwoju przedsiębiorczości prywatnej*, [w:] *Spółeczeństwo i gospodarka w Polsce lokalnej*, pod red. B. Jąłowickiego, EIRiL, Warszawa 1992, s.209 i 212.

<sup>2)</sup> J. Hryniewicz, *Funkcjonowanie przedsiębiorstw państwowych w okresie transformacji ustrojowej*, [w:] *Spółeczeństwo...*, op. cit., s. 234 i 235.

nowisk dyrektorskich i wyraźny wzrost kosztów produkcji, a tym samym spadek wydajności pracy.

W wyniku zaprezentowanych tu analiz można stwierdzić, że na zaistnienie zmian w strategii przedsiębiorstw znacznie silniej od własności wpływają polityka gospodarcza i kultura organizacyjna.

Wszystko to prowadzi do wniosku, że administracja gospodarcza nie może się czuć zwolniona z odpowiedzialności i nadzoru nad sprywatyzowanymi przedsiębiorstwami. Od efektywności tego nadzoru zależy w dużej mierze stosunek opinii publicznej do prywatyzacji i reform w ogóle. Zaniechania i brak inicjatywy są tu szczególnie niebezpieczne i drażniące.

I tak, np. niedopuszczalne jest, że Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, informowane na piśmie o nieprawidłowym działaniu firmy wyceniającej, odpowiada organizacji społecznej, że ta może się udać do sądu. W tym przypadku można było sprawdzić prawdziwość zarzutów i spróbować spowodować, aby firma ta w przyszłości nie popełniała tego typu błędów. Proces prywatyzacji jest nazbyt skomplikowany, aby mógł być nadzorowany wyłącznie przez organizacje społeczne.

Podobne uwagi można wysunąć pod adresem administracji państwowej. I tak, np. jeżeli Urząd Wojewódzki w Ciecha-

nowie nigdy w terminie nie odpowiada na co najmniej cztery pisma wysyłane przez partię polityczną w sprawie prywatyzacji, to w oczywisty sposób wpływa to na podatność opinii publicznej na stereotypowe i irracjonalne argumenty kontestujące procesy prywatyzowania i reformowania gospodarki. /W odniesieniu do trzech wyżej opisanych przypadków stosowne pisma są do wglądu u autora artykułu/.

#### Przypisy

- <sup>1)</sup> Zob. np. zbiór artykułów pod red. E. Furubutna i S. Pejovicha, *The Economic of Property Rights*, Cambridge 1974.
- <sup>2)</sup> Na podst. J. STANISZKIS, *Prawa własności w socjalizmie i ich ekonomiczne, społeczne i polityczne implikacje*, referat na seminarium PTS na temat „Gospodarka i społeczeństwo”, Warszawa 1984.
- <sup>3)</sup> J. STANISZKIS, *Prawa własności w socjalizmie i ich ekonomiczne, społeczne i polityczne implikacje*, maszynopis wystąpienia na sesji PTS.
- <sup>4)</sup> J. STRZELECKI, *Teoria praw własności, podstawowe pojęcia i twierdzenia. Uwagi o zastosowaniu do analizy gospodarki socjalistycznej*, maszynopis powielony, s.17.
- <sup>5)</sup> J. DRAŹKIEWICZ, *Interesy a struktura społeczna*, Warszawa 1982, W. GOMUŁA, *Stosunki własności w „sektorze uspołecznionym” a zastój społeczny w Polsce lat osiemdziesiątych – propozycje wyjaśnień*, referat na konferencji Krakowskiego Oddziału PTS, luty 1988.
- <sup>6)</sup> H. LEIBENSTEIN, *Ekonomia atomistyczna versus ekonomia molekularna*, [w:] *Ponad ekonomię*, wybór artykułów pod red. J. Grosfelda, Warszawa 1985, s.288.

Autor jest pracownikiem Europejskiego Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego

Zofia Wilimowska

# Analiza ryzyka wieloelementowego portfolio

Lokując fundusze w różnego rodzaju aktywa, papiery wartościowe, inwestor spodziewa się zmniejszenia ryzyka związanego z inwestowaniem w jeden typ papieru wartościowego. Większość papierów wartościowych jest dodatnio skorelowana z ogółem rynku papierów wartościowych, nie jest więc możliwe, poprzez dywersyfikację, całkowite wyeliminowanie ryzyka, zredukowanie go do zera.

Zachowanie się rynku papierów wartościowych jest silnie związane z sytuacją gospodarczą kraju. Zwykle, jeśli sytuacja gospodarcza się poprawia, zwroty z większości papierów wartościowych wzrastają, jeśli sytuacja się pogarsza, zwroty maleją. Oprócz tej ogólnej tendencji – „podążania” zwrotów z poszczególnych papierów wartościowych za sytuacją ogólnogospodarczą, obserwuje się również pewne indywidualne zaburzenia wartości stopy zwrotu z papierów wartościowych niezależne od zachowania się gospodarki [1, 6]. Ryzyko rozumie się jako możliwość nieotrzymania przez inwestora w założonym okresie żądanej stopy zwrotu z dokonanej inwestycji [1, 6].

Wyróżnia się dwa rodzaje ryzyka:

- systematyczne; niedywersyfikowalne ryzyko,
- niesystematyczne; dywersyfikowalne ryzyko.

## Systematyczne i niesystematyczne ryzyko

Systematyczne ryzyko odpowiada tej części zmienności zwrotu z indywidualnego papieru wartościowego, której przyczyną są ogólne zmiany rynkowe. Systematyczne ryzyko stanowi 25%-50% ryzyka jako całości dla każdego papieru wartościowego. Źródłami ryzyka systematycznego są zmiany:

- ▲ stopy oprocentowania,
- ▲ siły nabywczej pieniędzy,

▲ oczekiwań inwestora co do sytuacji gospodarczej,

▲ polityczne.

Ryzyko systematyczne nie może być zredukowane przez dywersyfikację, jednakże należy je uwzględnić przy szacowaniu premii za ryzyko dla indywidualnego papieru wartościowego.

Niesystematyczne ryzyko jest unikalne dla każdego rodzaju papieru wartościowego. Jest to zmienność stopy zwrotu, której przyczyną są następujące czynniki:

- ▲ zdolności i decyzje kierownictwa,
- ▲ występowanie strajków,
- ▲ dostępność surowców,
- ▲ siła wpływu rządowych ustaw, np. kontrola zanieczyszczeń,
- ▲ siła wpływu konkurencji,
- ▲ poziomy dźwigni finansowej i operacyjnej itp.

Ponieważ niesystematyczne ryzyko jest unikalne dla każdej firmy, dobrze zdywersyfikowane portfolio papierów

starzająco dobrą dywersyfikację; skutecznie eliminuje ryzyko niesystematyczne [1].

## Rynkowa linia papierów wartościowych – security market line (SML)

Żądany zwrot (*required return*) z każdej inwestycji, której towarzyszy ryzyko, determinują wolna od ryzyka stopa oprocentowania (*risk-free interest rate*) plus premia za ryzyko. Większe ryzyko, które przewiduje inwestor, powoduje żądanie większej premii za ryzyko. Żądany zwrot  $k_j$  z papieru wartościowego  $j$ , oblicza się następująco [1, 6]:

$$k_j = r_f + \Theta_j,$$

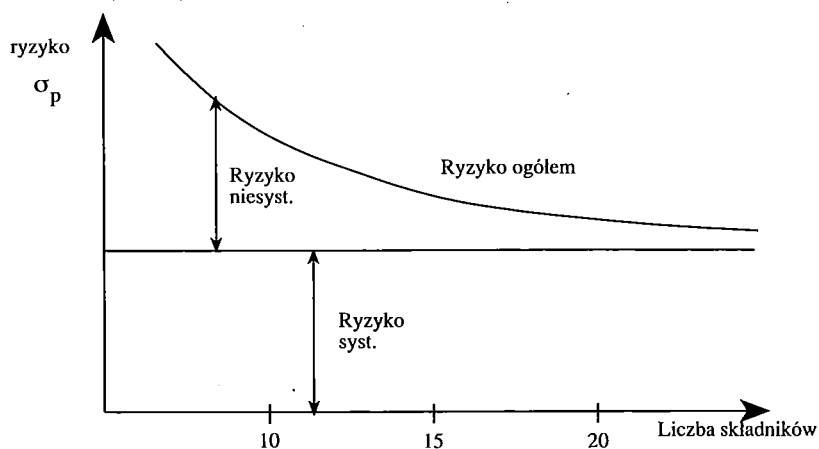
gdzie

$r_f$  – stopa wolna od ryzyka,

$\Theta_j$  – premia żądana przez inwestorów za ryzyko.

Stopa wolna od ryzyka składa się z dwu czynników:

Rys. 1. Niesystematyczne ryzyko i dywersyfikacja portfolio



wartościowych skutecznie zmniejsza ryzyko portfolio, redukując ryzyko niesystematyczne (rys. 1.).

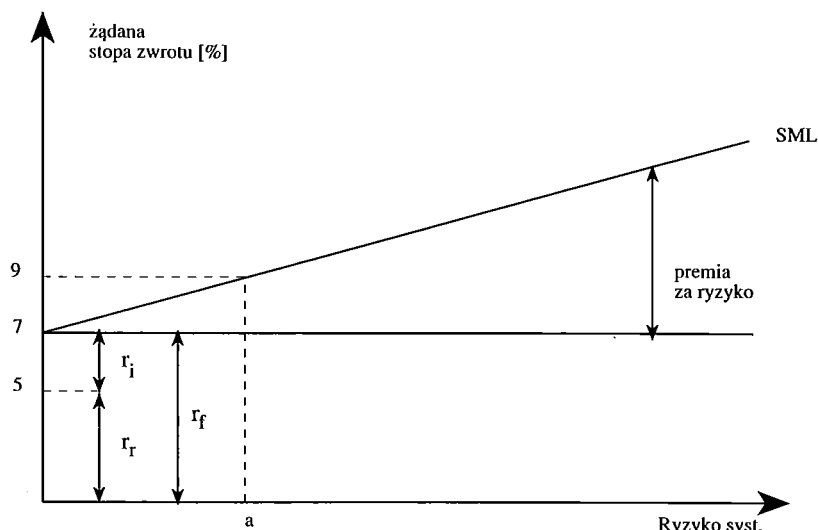
Oczywiście, im większą liczbę różnego typu papierów wartościowych zawiera portfolio, tym mniejsze ryzyko. W rzeczywistości 10-15 losowo dobranych składników portfolio stanowi wy-

● rzeczywistej stopy zwrotu (*real rate of return*), która jest wolna od jakichkolwiek wpływów,

● premii, która jest równa oczekiwanej inflacji,

$r_f$  = rzeczywista stopa + premia inflacyjna.

Za stopę wolną od ryzyka przyjmuje



Rys.2. SML – linia papierów wartościowych

się wartość stopy zwrotu bonów, obligacji Skarbu Państwa. Historycznie (dane z 1987 r.) rzeczywista stopa zwrotu obligacji Rządu Stanów Zjednoczonych kształtowała się średnio na poziomie 2-5% [1]. Premia inflacyjna jest zwykle równa spodziewanym przez inwestorów zmianom siły nabywczej pieniądza. Rynkową linię papierów wartościowych (Security Market Line) przedstawiającą powiązanie ryzyka systematycznego z żądaną stopą zwrotu, przedstawia rys. 2.

**Beta – miara ryzyka systematycznego**

Analiza wieloelementowego portfolio w celu dokonania właściwego wyboru papierów wartościowych wchodzących w skład portfela stanowi podstawę działania wielu firm zajmujących się doradztwem. Istnieje wiele metod i sposobów szacowania i prognozowania zachowania się stopy zwrotu [1, 2, 3, 4, 5, 6]. Na rynku amerykańskim, oprócz metod wskaźnikowych [3, 4], stosuje się również metody statystyczne [1, 4, 6]. Metody te analizują zachowanie się stopy zwrotu z indywidualnej inwestycji w stosunku do zachowania się stopy zwrotu z rynkowego portfolio. Do szacowania parametrów rynkowego portfolio wykorzystuje się indeksy rynkowe: Standard and Poor’s 500 Market Index, New York Stock Exchange Index, itp. W Polsce – Warszawski Indeks Giełdowy.

Ryzyko systematyczne papieru wartościowego jest funkcją ogólnego ryzyka mierzonego przez odchylenie standardowe zwrotu z rynkowego portfolio  $\sigma_p$ , korelacji między zwrotem rynkowym

i zwrotem z tego papieru wartościowego  $\rho_{j,m}$  oraz ryzyka papieru mierzonego odchyleniem standardowym  $\sigma_j$ . Jako miarę systematycznego ryzyka papierów wartościowych j, wykorzystuje się wartość beta [1, 6], którą oblicza się następująco:

$$\text{Beta}_j = \frac{\text{covariancja}_{j,m}}{\text{variancja}_m} = \frac{\rho_{j,m} \sigma_j \sigma_m}{\sigma_m^2}$$

gdzie  
beta<sub>j</sub> – miara ryzyka systematycznego papieru wartościowego,  
 $\sigma_p$  – odchylenie standardowe zwrotów dla papieru wartościowego j,

Tab. 1 Interpretacja współczynnika beta

wartość beta	kierunek ruchu w zwrocie	interpretacja
2	taki sam jak rynkowy	dwukrotnie bardziej ryzykowny niż rynek
1	taki sam jak rynkowy	ryzyko równe rynkowemu
0.5	taki sam jak rynkowy	o połowę mniej ryzykowny niż rynek
0	nieskorelowany z rynkiem	nie związany
-0.5	przeciwny do rynkowego 5	o połowę mniej ryzykowny

$\sigma_m$  – odchylenie standardowe rynkowego portfolio m,  
 $\rho_{j,m}$  – współczynnik korelacji między zwrotem dla papieru wartościowego j i rynkowego portfolio m.  
W praktyce, beta utożsamiana jest z nachyleniem linii regresji między

okresowymi (rocznymi, kwartalnymi, miesięcznymi) zwrotami z rynkowego portfolio (Index Rynkowy) i okresowymi zwrotami z papieru wartościowego j [1, 6], a mianowicie

$$R_j = a_j + b_j \cdot R_m + e_j,$$

gdzie

$R_j$  – jest okresowym zwrotem z papieru wartościowego j,  
 $a_j$  – stały parametr,  
 $b_j$  – beta obliczona na podstawie danych historycznych dla papieru wartościowego j,  
 $R_m$  – okresowy zwrot z portfolio rynkowego (indeksu rynkowego),  
 $e_j$  – błąd losowy.

Równanie to opisuje linia nazywana linią charakterystyczną dla j-tego papieru wartościowego. Interpretację wartości współczynnika beta  $b_j$  – przedstawia tabela 1.

Wartość  $b_j=2$  znaczy, że jeśli zwrot dla rynkowych papierów wartościowych wzrośnie o 1%, to zwrot dla j-tego papieru wartościowego wzrośnie o 2%; jeśli zwrot dla rynkowych papierów zmaleje o 1%, to zwrot z j-tego papieru zmaleje o 2%, itd. Przykładową linię charakterystyczną przedstawia rys. 3. (General Motors).

Beta = 0,97 dla GM znaczy, że papiery GM są mniej ryzykowne niż rynkowe portfolio i wahania stóp zwrotu są mniejsze niż na rynku.

Współczynnik beta<sub>p</sub> dla n-składnikowego portfolio oblicza się jako sumę ważoną poszczególnych współczynników

beta<sub>j</sub> (dla j-tego papieru wartościowego) wchodzących w skład portfela [1]:

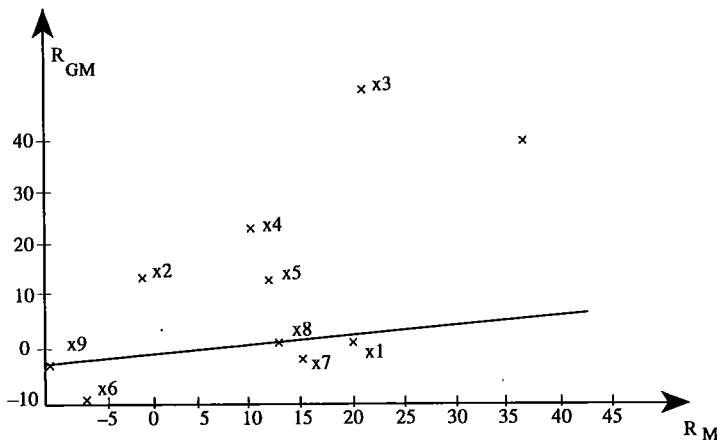
$$\text{beta}_p = \sum_{i=1}^m W_i \text{beta}_j$$

Taki sposób obliczania i interpretacji ryzyka inwestowania pozwala obliczyć

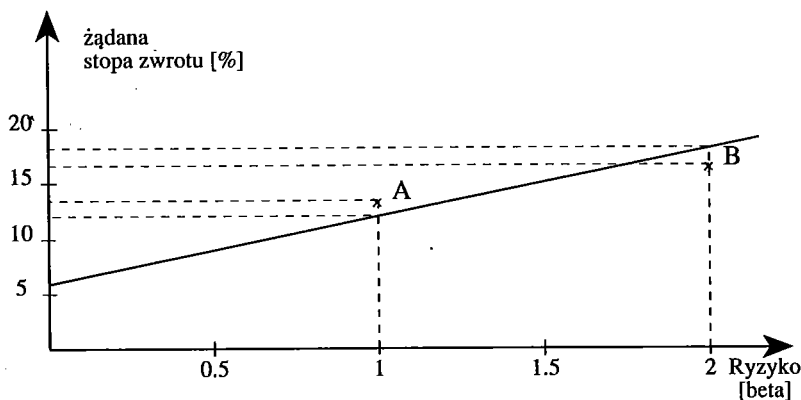




Rys. 3. Charakterystyczna linia dla General Motors



Rys. 4. SML w zależności od beta.



premię za ryzyko  $\Theta_j$ , dla każdego papieru wartościowego:

$$\Theta_j = k_j - r_f$$

Na przykład, jeśli oczekiwany zwrot dla rynkowego portfolio  $k_m = 15\%$ , a oczekiwana stopa wolna od ryzyka  $r_f = 7\%$ , premia za ryzyko jest równa:

$$\Theta_j = b_j \cdot (k_m - r_f) = 2 \cdot 8\% = 16\%,$$

a żądaną stopę zwrotu oblicza się następująco:

$$k_j = r_f + \Theta_j = r_f + b_j \cdot (k_m - r_f).$$

Na przykład, jeśli  $r_f = 7\%$ ,  $k_m = 12\%$ ,  $beta_j = 1.3$ , to

$$k_j = 7\% + 1.3 \cdot (12\% - 7\%) = 7\% + 6.5\% = 13.5\%.$$

Przykładową zależność między stopą zwrotu a ryzykiem mierzonym za pomocą beta przedstawia rys. 4.

Z analizy rysunku wynika, że w sytuacji gospodarczej reprezentowanej przez Rynkową Linie Papierów Wartościowych – SML, zakup papierów wartościowych A jest dobrą lokatą, ponieważ przy ryzyku  $beta = 1$ ,  $k_m$  – rynkowa stopa zwrotu jest  $12\%$ , a inwestor otrzymuje  $13.5\%$ ; natomiast inwestycja B nie jest dobrą lokatą, ponieważ oczekiwana stopa zwrotu  $16\%$  jest niższa niż żądana (rynkowa), w tej sytuacji, stopa zwrotu –  $17\%$ .

Opracowanie linii SML oraz obliczenie  $beta_j$  dla każdego papieru wartościowego ułatwia ocenę opłacalności inwestowania w określone papiery wartościowe. Aby tego dokonać, należy dysponować odpowiednim materiałem historycznym. Wyciąganie określonych wniosków, a także prognozowanie zachowania się stóp zwrotu w przyszłości na podstawie proponowanego sposobu analizy wymaga spełnienia innych jeszcze warunków, np. stopa inflacji winna być przewidywalna.

Zofia Wilimowska

#### Bibliografia

- [1] MOYER Charles R., McGUIGAN James R., KRETLOW William J., *Contemporary Financial Management*, West Publishing Company, USA, 1987.
- [2] WAŚNIEWSKI T., MIKLEWICZ Z., *Analiza papierów wartościowych – obligacje*, „Przegląd Organizacji” nr 7/92.
- [3] WAŚNIEWSKI T., MIKLEWICZ Z., *Analiza papierów wartościowych – akcje*, „Przegląd Organizacji”, nr 8/92.
- [4] WAŚNIEWSKI T., MIKLEWICZ Z., *Analiza papierów wartościowych – portfel inwestycji finansowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 9/92.
- [5] WASILEWSKA H., *Ocena i wybór akcji*, „Przegląd Organizacji”, nr 10/92, Warszawa.
- [6] Materiały Szkoły Biznesu, Wrocław, 1992.

Autorka jest pracownikiem naukowym – dr. inż. Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

## Szukamy młodych researcherów i tłumaczy

### Redakcja

„Przeglądu Organizacji”  
nawiąże współpracę ze  
studentami

- wydziałów (kierunków) organizacji i zarządzania,
- anglistyki, germanistyki i romanistyki.

### Zgłoszenia zawierające:

- adres (dom, akademik), telefon (może być kontaktowy),
- (ewentualnie) list polecający promotora, opiekuna naukowego

prosimy nadsyłać do  
redakcji:

„Przegląd Organizacji”  
ul. Boduena 4 m. 22  
00-011 Warszawa  
tel. 27-15-10

Jadwiga Bogdan, Monika Krzyżak

# Reklama prasowa źródłem informacji o rynku

Jednym z czynników, które w decydującym stopniu wpływają na sukces ekonomiczny firmy działającej w warunkach gospodarki rynkowej jest właściwie dobrana i prowadzona działalność reklamowa. Często obserwuje się, że polskie przedsiębiorstwa przegrywają na rynku z konkurentami tylko dlatego, że ci ostatni dokładnie rozpoznali swój segment oraz mają dobrze przygotowaną i realizowaną reklamę. Przedsiębiorstwa aktywnie działające na rynku wiedzą bowiem, że w walce o klienta niekoniecznie zwycięża firma, która oferuje najtańszy czy najlepszy produkt. Nierzadko czynnikiem rozstrzygającym o sukcesie jest działalność promocyjna, która w branżach dóbr konsumpcyjnych koncentruje się na reklamie. Należy jednak podkreślić, że nawet najlepsza reklama nie zastąpi dobrego produktu, właściwej dystrybucji i sprawnego zarządzania.

Dostrzegana coraz częściej wszechobecność reklam (w gazetach, radiu i telewizji, w sklepie i na ulicy) zastanawia, w jakim stopniu są one odwierciedleniem zachodzących w polskiej gospodarce przemian. Aby odpowiedzieć na pytanie, czy analiza reklam może być źródłem informacji o rynku, autorzy niniejszego opracowania przeanalizowali przykładowy zbiór reklam prasowych publikowanych w „Gazecie Wyborczej”.

## Rodzaje reklamy

Komunikowanie się z rynkiem (informowanie) w celu zachęcenia i nakłonienia do kupna należy do podstawowych zadań reklamy, którą jest wszelka płatna forma nieosobowego przedstawienia i popierania idei, dóbr i usług przez zidentyfikowanego sponsora [1]. Reklama powinna mieć jasno zdefiniowany cel oraz odbiorcę, czyli segment rynku, do którego jest adresowana [4].

W zależności od przyjętego kryterium, wyróżnić można różne rodzaje reklam [3].

Kryterium **nadawcy** pozwala wyróżnić reklamy: producenta, handlowca (uczestnika kanału dystrybucji), polityka.

Kryterium **przedmiotu** pozwala wyodrębnić reklamy: produktu (dóbr i usług) i instytucji. Reklama produktu próbuje sprzedać produkt. Może być skierowana do użytkownika lub uczestnika kanału dystrybucji. Reklama instytucji próbuje rozszerzyć *goodwill* firmy lub danej branży, a więc wzbudzić i utrzymać zaufanie. Firma stara się o dobrą opinię wśród klientów obecnych i potencjalnych na temat swej działalności – zwłaszcza tej, która bezpośrednio zostaje uprzedmiotowiona w towarze lub usługach. Często reklama tego typu ma za zadanie rozpropagować organizację współpracy firm, zwykle sieci dystrybucji, albo współdziałanie firmy z uznanymi placówkami naukowymi. Fakt współpracy i uzyskane wyniki badań są w dużym stopniu gwarancją wysokich walorów produkcji danej firmy. Budowanie obopólnego zrozumienia firmy i klientów jest formą inwestycji w przyszły popyt na produkty.

Stosując kryterium **celów** reklamy, wymienia się reklamę pionierską, konkurencyjną i przypominającą [4]. **Reklama pionierska** – jej zadaniem jest budowanie popytu pierwotnego, tj. popytu na kategorię produktu w większym stopniu niż na określoną markę. Zwykle jest ona związana z wczesnymi stadiami rozwoju (wdrożenia) produktu. Informuje zatem potencjalnych klientów o produkcie, ma właściwości edukacyjne. W przypadku ulepszeń i wprowadzenia innowacji informuje o zaletach, a także o zmianie ceny. **Reklama konkurencyjna** kładzie nacisk na popyt wtórny, preferuje określoną markę produktu, stara się szybko sprzedać produkt, ułatwiając jego nabycie przez dokładne informowanie gdzie, kiedy i jak można dokonać transakcji. O takiej reklamie mówi się,

że jest skierowana (bezpośrednia, *direct*), w przeciwieństwie do reklamy nie skierowanej (niebezpośredniej, *undirect*), która oddziałuje na przyszłe zakupy przedstawiając walory jakościowe, budując lojalność klientów względem produktu. Odmianą reklamy konkurencyjnej jest reklama **komparatywna**. Uważa się ją za najnowocześniejszą formę reklamy. Z jej treści dowiadujemy się, o ile reklamowany produkt jest lepszy od innych dostępnych na rynku. Porównania dokonuje się według jednego z trzech sposobów: porównanie wprost z marką uznaną za najlepszą, porównanie z marką X lub stwierdzenie, że reklamowany produkt jest najlepszy, lepszy od wszystkich innych. **Reklama przypominająca** podtrzymuje uwagę klientów na marce w danej kategorii produktów. Utwierdza nabywców o słuszności podjętej decyzji. Stosowana jest w okresie dojrzałości produktu, gdy zaczyna spadać sprzedaż. Wówczas reklamuje się tzw. miękką sprzedaż, aby utrzymać zainteresowanie marką produktu. Przypomina się historię powstania i rozwoju produktu oraz podkreśla korzyści danej marki. Podział reklam na pionierskie, konkurencyjne i przypominające ma zastosowanie również do reklam instytucji.

Kolejnym kryterium podziału reklam są **media**. Wyróżnia się reklamy: prasowe, TV, radiowe, kinowe i inne. Procentowy udział wydatków na reklamę prasową w ogólnej kwocie wydatków na reklamę w roku 1990 w wybranych krajach europejskich przedstawia się następująco [6]: Dania – ok. 94%, Belgia – ok. 70%, Francja – ok. 56%, Hiszpania – 53% (reklama TV ok. 31%), Włochy – ok. 43% (reklama TV ok. 47%). Jak widać z tego zestawienia, prasa jest w zasadzie głównym nośnikiem reklamy. Stosunkowo niski udział reklamy prasowej w krajach południowych wynika z występującego tam niskiego czytelnictwa gazet (we Włoszech, Hiszpanii i Portugalii niespełna 40% obywateli sięga regularnie po prasę codzienną).



W Polsce 60% z ponad 100 mld wydanych na reklamę w 1991 roku zarobiła prasa, 30% – TV, 8% – radio („Gazeta Wyborcza” z dn. 7.04.92 – dodatek).

### Dobór reklam prasowych do badań

O wyborze reklam prasowych do badań zdecydował fakt, że to właśnie prasa jest głównym nośnikiem reklam. Szerokie wykorzystanie reklamy prasowej wynika z jej zalet, do których należą:

- niezbyt wysokie koszty realizacji;
- łatwość zrealizowania reklamy oraz krótki okres przygotowania, a także możliwość powtarzania w różnych gazetach;
- możliwość dotarcia do ściśle określonego kręgu odbiorców (gdy znany jest profil czytelników);
- przewaga tekstu nad innymi środkami wyrazu; w reklamie prasowej można zawrzeć znacznie więcej szczegółów informujących niż np. w reklamie TV;
- możliwość wielokrotnego powracania do tekstu tej samej reklamy, stosownie do aktualnych potrzeb odbiorcy;
- wyższa wiarygodność prasy niż TV (według badań amerykańskich [2]);
- łatwiejsza niż w przypadku innych mediów możliwość kontrolowania efektów reklamy (zwykle za pomocą kuponów promocyjnych).

Można przyjąć, że ogłoszenia reklamowe są odzwierciedleniem aktywności marketingowej uczestników rynku. Prasa w pełni pokrywa zgłaszane w tym zakresie potrzeby podmiotów gospodarczych, pod warunkiem, że treść reklamy jest zgodna z tzw. kodeksem ogłoszeniowym. Kodeks taki, ustalony zwykle przez redakcję dziennika, określa kryterium przyjęcia lub odrzucenia reklamy ze względu na profil czytelników i politykę wydawnictwa.

W przeprowadzonych badaniach przeanalizowano zbiór reklam publikowanych na łamach „Gazety Wyborczej” w jej trzech kolejnych numerach wydanych z datami: 27-28, 29, 30 czerwca 1992. W węższym zakresie dokonano również analizy retrospektywnej włączając do badań zbiory reklam wydanych w analogicznym okresie roku 1991 i roku 1990.

Reklamy w „Gazecie Wyborczej” spełniają ustalenia kodeksu; redakcja gazety unika promocji towarów szkodliwych dla zdrowia, bezpieczeństwa lub środowiska naturalnego. Eliminowane są też ogłoszenia, z których treści wynika, że mają na celu uzyskanie nieuczciwych zysków w rodzaju „chcesz zarobić

10 mln. prześlij kopertę ze znaczkami i 30 tys. zł”. O wyborze tego właśnie dziennika zdecydował jego najwyższy nakład oraz profil czytelników. Według badań przeprowadzonych przez „Pentor” Instytut Badania Opinii i Rynku czytelnicy tego dziennika są bardziej aktywni życiowo i społecznie, są też zamożniejsi i lepiej wykształceni niż czytelnicy innych gazet. Badania Cempresu wykazały między innymi, że „Gazetę” czyta 51% Polaków z wyższym wykształceniem, 70% dyrektorów i 36,7% wysoko kwalifikowanych specjalistów i urzędników. Ten segment czytelników jest więc odbiorcą reklam nadawanych głównie przez małe, prężnie rozwijające się firmy. Natomiast według „Gazety Wyborczej” (dodatek „Gazeta i Reklama” z dn. 5.05.92), aż 16% czytelników za główny powód kupowania tej gazety podaje czytanie reklam i ogłoszeń. W porównaniu z innymi dziennikami tych właśnie jest w „Gazecie Wyborczej” najwięcej.

### Analiza przykładowego zbioru reklam prasowych

Definicję reklamy spełniają w zasadzie wszystkie tzw. ogłoszenia wymiarowe. Takich jednak, które zachęcają i nakłaniają do zakupów jest znacznie mniej. Część zamieszczonych ogłoszeń nie jest wynikiem własnej inicjatywy nadawcy; obligatoryjny charakter mają ogłoszenia przetargów najczęściej związane z przekształceniami własnościowymi przedsiębiorstw.

Niejednokrotnie przekaz reklamowy jest sumą kilku ofert, np. handlowej, usługowej, akwizycyjnej. W takim przypadku każda oferta była przyporządkowana odpowiedniej sferze działalności gospodarczej i traktowana jak samodzielna. Podobnie postąpiono w przypadku ogłoszeń dystrybutorów reklamujących towary z różnych branż. Z tego powodu liczba analizowanych ofert nie pokrywa się z liczbą ogłoszeń. Liczba analizowanych ogłoszeń publikowanych w „Gazecie” przedstawia tabela nr 1.

Tab. 1 Liczba ogłoszeń reklamowych publikowanych w okresie 27-30 czerwca w latach 1990-1992

Rok	1990	1991	1992
Liczba	120	264	512

W kolejnych numerach „Gazety Wyborczej” napotkano 19 powtarzających się ogłoszeń tych samych firm. Przymuszalnie polityka reklamowa tych firm wynika z powszechnego przekonania, że lepiej reklamować się kilka-

krótnie za pomocą mniejszego wymiarowo ogłoszenia, niż raz na odpowiednio większej powierzchni. Często swoją ofertę powtarzają również nadawcy reklam całostronicowych; są to bogate firmy zagraniczne prowadzące na polskim rynku bardzo intensywną działalność promocyjną.

Liczba analizowanych reklam publikowanych w „Gazecie Wyborczej” w latach 1990-1992 układała się nieomal jak 1:2:4. Świadczy to o zdecydowanym wzroście zainteresowania firm reklamą prasową. Należy przypuszczać, iż już w następnym roku tempo wzrostu liczby reklam publikowanych w „Gazecie Wyborczej” ulegnie zahamowaniu. Zapewne przyczynią się do tego działania dwójki rodzaju. Z jednej strony redakcja wpływać będzie kodeksem ogłoszeniowym i cennikiem na regulację liczby reklam uwzględniając fakt, że stanowią one jedno z podstawowych źródeł dochodu dziennika. Z drugiej strony, tworzone będą powszechnie, specjalistyczne wydawnictwa reklamowo-informacyjne adresowane głównie do dystrybutorów. Ci ostatni będą wtedy znacznie mniej zainteresowani reklamą w dzienniku. Nie bez znaczenia będzie coraz większy rozwój telewizji komercyjnej.

Utrzymanie dotychczasowej tendencji wzrostu reklam w „Gazecie Wyborczej” spowodowałoby, że w 1993 roku przeciętnie w jednym numerze byłoby 250 ogłoszeń zajmujących średnio 20 stron dziennika. Jego objętość wzrosłaby do 35 stron (przy założeniu, że objętość pozostałej części dziennika nie ulegnie zmianie), z czego ponad 60% stanowiłyby ogłoszenia.

### Analiza reklam ze względu na typ rynku

W analizowanych reklamach wyróżnić można oferty dotyczące rynku dóbr konsumpcyjnych i usług (stanowią one większość), rynku dóbr inwestycyjnych oraz rynku pracy. Strukturę ogłoszeń reklamowych uwzględniającą typy rynków przedstawia tabela nr 2.

Największy jest udział reklam dóbr konsumpcyjnych. Wzrost liczby ofert w kolejnych latach wskazuje na burzliwy rozwój rynku tych dóbr. Zmiany zachodzące w konsumpcji są wynikiem przynajmniej kilku współzależnych procesów, a mianowicie:

- tworzenia się nowego modelu konsumpcji zrywającego z dotychczasowym, utrwalonym w okresie gospodarki centralnie planowanej;
- przekształceń strukturalnych i wła-

Tab. 2 Struktura ogłoszeń reklamowych w zależności od typu rynku

Lp.	Typ rynku	Liczba ogłoszeń w latach		
		1990	1991	1992
1.	Rynek dóbr konsumpcyjnych	70	255	460
2.	Rynek usług	22	39	72
	w tym:			
	a) usługi dla ludności (ubezpieczeniowe, turystyczne, szkoleniowe)	4	15	45
	b) usługi dla firm (transport, remonty, modernizacje)	18	24	27
3.	Rynek dóbr inwestycyjnych (przetargi, oferty sprzedaży i oferty dzierżaw)	39	22	37
		27	9	20
4.	Rynek pracy	6	3	34

snościowych; procesy te są źródłem tworzenia rozwarstwionej struktury dochodowej gospodarstw domowych, wpływając na zróżnicowanie zachowań i preferencji nabywców;

● zachowań przedsiębiorstw, które coraz częściej orientują swe cele na klienta, dostosowując zakres produkcji i usług do realnych możliwości konsumpcji i potencjalnych aspiracji nabywców.

Zmiany preferencji w zakresie rynku dóbr konsumpcyjnych przedstawiono dalej w analizie branżowej reklam.

W krajach o gospodarce rynkowej bardzo ważną rolę odgrywają usługi. Oferty usługowe są liczne i zróżnicowane. Analiza reklam prasowych pozwala wnioskować, że i Polski rynek usług ewoluuje ku takiemu modelowi. Zdecydowanie rośnie liczba ofert kierowanych do ludności, czemu towarzyszy zmniejszanie się udziału usług dla przedsiębiorstw. W 1990 r. na rynku usług ubezpieczeniowych reklamował się tylko PZU, w 1992 r. ogłoszenia PZU sąsiadują z kilkoma innymi firmami świadczącymi podobne usługi. Konkurencja pojawia się również w zakresie usług bankowych, a jeszcze mocniej na rynku usług edukacyjnych oraz usług turystyczno-wczasowych. Zastanawia natomiast uboga oferta usług marketingowych, tak potrzebnych firmom w osiąganiu sukcesu rynkowego. Należy jeszcze zwrócić uwagę, że aktualnie reklamowanie niektórych rodzajów usług ograniczają regulacje prawne, np. niedozwolone są reklamy usług medycznych.

Rynek dóbr inwestycyjnych reprezentują oferty dwóch grup nadawców: producentów tych dóbr oraz firm ogłaszających realokację majątku produkcyjnego. Liczba ofert pierwszej grupy jest niewielka i podlega w badanym

okresie nieznacznym wahaniom (12, 13 i 17 odpowiednio w latach 1990, 1991 i 1992). Jednak w wartościach względnych oznacza to spadek od 17% w 1990 roku do 3% w 1992 roku.

Należy przypuszczać, że zaobserwowany spadek jest odzwierciedleniem malejących zdolności inwestycyjnych przedsiębiorstw (niewielki popyt na dobra inwestycyjne), ale także częstszego wykorzystywania mediów typowych dla reklamy tego rodzaju dóbr. Chodzi tutaj o tzw. reklamę bezpośrednią (poczta bezpośrednia, roznosiciel), która umożliwia przekazanie szczegółowych informacji w katalogach czy folderach, selektywnie wybranym adresatom.

Zauważalna jest druga grupa ofert dotycząca wyprzedaży lub dzierżawy majątku produkcyjnego. Wahania w liczbie ofert i ich udział w całości ogłoszeń wiąże się z globalną sytuacją przedsiębiorstw, głównie państwowych. W 1990 roku prawie 30% ofert stanowiły propozycje sprzedaży bądź dzierżaw, których nadawcami były znane, duże przedsiębiorstwa, jak np. Elwro. Wkra-

czając na drogę gospodarki rynkowej przedsiębiorstwa te spotykały się z barierą popytu i niemożnością kontynuowania dotychczasowej produkcji. Publikowane w prasie oferty były próbą rozwiązania tego problemu, niestety, nieskuteczną. Restrukturyzacja gospodarki narodowej nabierająca tempa w następnych latach sprawia, że majątek przedsiębiorstw częściej zmienia właściciela, a odbywa się to z reguły w drodze przetargów.

Interesujące jest odniesienie powyższych obserwacji do danych z krajów Europy Zachodniej. I tak, struktura wydatków na reklamę w Niemczech – kraju dość typowym pod tym względem dla całej EWG – przedstawia się obecnie następująco [5]: 69% wydatków reklamowych kierowanych jest na rynek dóbr konsumpcyjnych, 25% pochłania rynek usług, a zaledwie 6% przeznaczona jest na promocję środków inwestycyjnych. Struktura ta być może nie jest modelowa dla polskiego rynku, pozwala jednak wnioskować, jakie są kierunki zmian w tym zakresie.

Znaczne wahania obserwuje się na rynku pracy. W 1990 r. nadawcy reklam zachęcają przede wszystkim do podejmowania, na nowo odkrytego w Polsce, zawodu akwizytora. Oferta pracy w 1992 r. jest znacznie bardziej urozmaicona. Oprócz akwizytorów poszukiwani są ekonomiści, pracownicy budowlani (często do pracy za granicą) i inni wysoko kwalifikowani.

### Analiza struktury branżowej reklam

Układ struktury branżowej przyjęty w analizie odpowiada podziałowi zamieszczonemu w Dodatku „Gazety Wyborczej” – „Gazeta i Biznes” (patrz tabela nr 3).

W roku 1992 największy jest udział

Tab. 3 Struktura branżowa ogłoszeń reklamowych

Lp.	Nazwa branży	Liczba ogłoszeń w latach		
		1990	1991	1992
1.	Artykuły gospodarstwa domowego	3	20	20
2.	Artykuły papiernicze i zabawki	8	19	15
3.	Auto-moto	6	30	61
4.	Budownictwo i wyposażenie mieszkań, także meble	8	33	71
5.	Chemia gospodarcza i kosmetyki	0	20	28
6.	Komputery i telekomunikacja	8	37	64
7.	Odzież, obuwie, tekstylia	4	32	54
8.	Sprzęt audio-wideo	5	19	23
9.	Zywność	3	33	70
10.	Inne	25	22	54
	Razem	70	265	460



reklam z branż budownictwa i artykułów spożywczych. Prawie nie ustępują im w liczbie ofert branża komputerowa i motoryzacyjna. Wszystkie te rynki ukształtowały się przed rokiem 90. Wyjątek stanowi tu rynek artykułów żywności importowanej, który w skali hurtowej rozwinął się dopiero w 1991 r. i charakteryzuje się wysoką dynamiką rozwoju.

W branżach o największej liczbie ofert częściej niż w innych występują reklamy konkurencyjne.

Na wyszczególnienie zasługują również oferty będące narzędziem tzw. promocji sprzedaży, której celem jest doraźne zwiększenie popytu na dany towar. W reklamach tego typu stosuje się różne formy zachęt będące informacjami o:

- ▲ korzystnej cenie promocyjnej,
- ▲ różnych rodzajach dyskont,
- ▲ wydłużonych okresach gwarancji,
- ▲ transporcie na koszt firmy,
- ▲ uczestnictwie w losowaniu cennych nagród,
- ▲ szkoleniu jako uzupełnieniu oferty produktu.

Ogłoszenia dotyczące promocji sprzedaży stanowią około 10% analizowanych reklam; ich nadawcami są głównie firmy zachodnie lub spółki joint venture.

Do rynków, których intensywny rozwój wystąpił po 1991 roku, należy branża chemii gospodarczej i kosmetyków. Wydaje się, że rynek ten w bardzo krótkim okresie, bo zaledwie kilku miesięcy, stał się oligopolem, który tworzą firmy P&G, Unilever, Benckiser i Henkel. Bardzo bogaty asortyment produktów tych firm oraz kampanie reklamowe prowadzone jednocześnie w różnych mass mediach stworzyły innym firmom wysoki próg wejścia na rynek.

W grupie reklam zaliczonych do „inne branże” mieszczą się oferty zaspokajające potrzeby rzadziej występujące, te bardziej specyficzne. Gdyby koniunktura na produkty zaspokajające pewien rodzaj potrzeb była trwała i połączona z intensywną działalnością reklamową, zapewne udałoby się wyodrębnić samodzielnie branżę. W analizowanym okresie stwierdzono powtarzalność reklam na dobra szybko nasycające rynek. W 1990 roku był to rynek liczący banknotów, a w 1992 może to być rynek mililabów lub stołów bilardowych.

### **Analiza reklam wydzielonych z punktu widzenia nadawcy**

W analizowanym zbiorze reklam struktura nadawców i liczba ich ofert

publikowanych w 1992 roku przedstawiają się następująco:

- producenci – 25 ofert,
- sieć dystrybucji – 362 oferty,  
Sieć tę tworzą głównie:
  - ▲ sklepy firmowe producenta,
  - ▲ hurtownie,
  - ▲ bezpośredni importerzy,
  - ▲ przedsiębiorstwa handlowe export-import,
  - ▲ autoryzowani dealerzy,
  - ▲ sklepy sprzedaży detalicznej,
  - ▲ firmy sprzedaży wysyłkowej,
  - firmy usługowe – 59 ofert,
  - organy administracji terytorialnej lub państwowej – 23 oferty,
  - inne (osoby fizyczne lub prawne) – 43 ogłoszenia.

Większość reklam to reklamy dóbr konsumpcyjnych, których nadawcami są uczestnicy sieci dystrybucji. Najczęściej występują oferty hurtowników i detalistów poszczególnych branż. Oferty te przyjmują zwykle postać reklamy pionierskiej promującej firmę. Wśród ofert tego typu można spotkać zarówno reklamy oszczędne w słowach, jak i teksty bardzo obszerne. Zwięzłe ogłoszenia zawierające podstawowe dane o firmie sąsiadują z reklamami konkurencyjnymi, które informują o asortymencie towarów wraz z cennikiem lub propozycjami negocjacji warunków dokonania transakcji. Większość hurtowni oferuje towary z importu.

Polscy handlowcy, poszukując klientów w grupie ludności o słabej kondycji ekonomicznej, wychodzą z nowatorskimi rozwiązaniami dotyczącymi sprzedaży towarów. Przykładem tego typu rozwiązań mogą być tworzone i reklamowane konsorcja. Są one przedmiotem reklam pionierskich wyjaśniających potencjalnym klientom zalety i możliwości nabywania dóbr tą drogą.

Reklamy hurtowników orientowane są na cele krótkookresowe – szybkiej i doraźnej sprzedaży. Nadawcy mało więc dbają o pozytywny image firmy, nie doceniają zasadniczej zasady marketingu polegającej na ciągłości i długotrwałości kontaktów z klientem.

### **Przeprowadzone badania można zreasumować następująco:**

- Rośnie aktywność marketingowa podmiotów gospodarczych sektora prywatnego, działających na polskim rynku.
- Szczególną aktywność wykazują dystrybutorzy. Zgłaszają oni oferty pracy dla akwizytorów, wdrażają nowe systemy dystrybucji, oferują szeroki asortyment towarów głównie pochodzenia zagranicznego.
- Reklamy dystrybutorów pełnią rolę

systemu informacji dla wszystkich uczestników kanałów dystrybucji.

■ Rywalizacja między nadawcami reklam ujawnia się najsilniej w tych branżach, w których występuje najwięcej ofert – komputerowej, artykułów spożywczych oraz motoryzacyjnej, i przyjmuje postać reklamy konkurencyjnej.

■ W ostatnich trzech latach dynamicznie rozwija się rynek usług dla ludności. Dotyczy to szczególnie usług edukacyjnych, turystycznych oraz coraz częściej bankowych.

■ Można zaobserwować pewne ożywienie na rynku pracy w tym jego segmencie, który obejmuje młodą, wysoko kwalifikowaną kadrę.

■ Działalność reklamowa firm zachodnich wyróżnia się profesjonalizmem i może służyć za wzór przemysłowych i dobrze zorganizowanych kampanii reklamowych.

■ Reklama prasowa może być użytecznym źródłem informacji o rynku.

*Jadwiga Bogdan, Monika Krzyżak*

### **Bibliografia**

- [1] JUNGENHEIMER D., *White G.E. Basic Advertising*, wyd. College Division. South Western Pub, Co. 1991 r.
- [2] KALL J.: *Jak reklamować się w prasie*, „Businessmea” 3/1990.
- [3] KŁĘCZEK R. i inni, *Marketing, jak to się robi*, Ossolineum 1992.
- [4] McCARTHY E.J. Perreault W.D.: *Basic marketing*, wyd. X. IRWIN, Boston 1990.
- [5] Stan przejściowy – reklama dźwięnią handlu. „Rynki Zagraniczne” nr 96/1992.
- [6] *Top European Media Owners*, „The Campaign”, z dn. 8.06.1990.

Autorki są pracownikami naukowymi Instytutu Nauk Ekonomiczno-Społecznych Politechniki Wrocławskiej.

Jacek Chwałek, Andrzej Wrębiak

# Prywatyzacja przedsiębiorstw handlowych (I)

## Statystyka prywatyzacji

W serii trzech artykułów chcemy przedstawić pogłębioną charakterystykę procesów przekształceń własnościowych zachodzących w handlu polskim w ostatnich latach. Publikacje te są wynikiem zakończonych niedawno w SGH badań na ten temat<sup>1)</sup>, uzupełnionych w większym niż dotychczas stopniu doświadczeniami praktycznymi zebranymi przez autorów w wyniku ich działalności w Warszawskiej Grupie Konsultingowej.

W części pierwszej przedstawiamy dynamikę przekształceń własnościowych w handlu na podstawie danych liczbowych GUS. Z analizy tych danych wynika tempo oraz dominujące w dotychczasowej praktyce metody prywatyzacji.

Część drugą poświęcamy omówieniu formalnych i nieformalnych, ale spotykanych w praktyce, procedur prywatyzacyjnych, które są lub mogą być wykorzystywane w stosunku do przedsiębiorstw handlowych.

W części trzeciej oceniamy prawdopodobne kierunki prywatyzacji pozostałych jeszcze przedsiębiorstw państwowych w handlu, przedstawiając i omawiając „mapę prywatyzacji handlu”, tj. zestawienie przypisujące poszczególne procedury prywatyzacyjne określonym rodzajom przedsiębiorstw handlowych.

Procesy prywatyzacji w handlu mają na tle przekształceń własnościowych w całej gospodarce swoją odmienną dynamikę. Uznaje się, co wykażemy za pomocą liczb, że są one najbardziej zaawansowane, a pobieżne nawet obserwacje rynku wskazują na ich ogólnie pozytywne efekty, chociaż pierwsze

niepokojące sygnały związane z funkcjonowaniem prywatnych przedsiębiorstw powstrzymują przed euforią.

Poszczególne formy i procedury prywatyzacji przedsiębiorstw handlowych, które omówimy w części drugiej, charakteryzują się silnie zróżnicowanym wykorzystaniem. Niektóre z nich są dotychczas bardzo „plodne” (ścieżka likwidacyjna), a inne stosowane tylko sporadycznie (ścieżka kapitałowa). Także w tym przypadku występują różnice w stosunku do pozostałych gałęzi gospodarki narodowej.

### Dysproporcje w strukturze własnościowej handlu

Na podstawie danych obrazujących rozwój przedsiębiorstw w handlu, na tle całej gospodarki i sfery produkcji

materialnej (tabela 1), można wskazać pewne prawidłowości dotyczące specyfiki handlu w dziedzinie przekształceń własnościowych. Wiedząc, że przedsiębiorstwa handlowe stanowią 29% ogólnej liczby przedsiębiorstw w gospodarce narodowej, zauważamy odmienną proporcję w poszczególnych rodzajach własności.

W handlu działa obecnie jedynie 7,3% przedsiębiorstw państwowych. Świadczy to o stosunkowo mniejszej niż w pozostałych gałęziach liczbie przedsiębiorstw państwowych, jakie pozostały do ewentualnej prywatyzacji. Natomiast 34,6% udział spółek prywatnych krajowych i 33,4% udział spółek z udziałem zagranicznym świadczy o większej niż przeciętnie w gospodarce skali przemian dokonanych w strukturze własnościowej, częściowo wskutek prywatyzacji przed-

Tab. 1 Przedsiębiorstwa handlowe w gospodarce narodowej wg form własności

WYSZCZEGÓLNIENIE	SEKTOR PUBLICZNY			SEKTOR PRYWATNY			OGÓŁEM
	przeds. komunalne	przeds. państwowe	spółki z udz. skarbu państwa i państw. os. praw	spółki prywat. krajowe	spółki z udz. zagran.	spółdzielnie	
Przeds. ogółem	a 32 b 741 c 566	8453 8228 7773	1383 1285 1558	33239 47690 56706	1645 4796 8860	16650 17374 18171	61402 80114 93634
w tym: przeds. handl.	a – b 11 c 20	566 608 570	184 233 239	8661 16377 19609	196 1158 2959	3650 3766 3782	13259 22153 27179
w %	a – b 1,5 c 3,5	6,7 7,4 7,3	13,3 18,1 15,3	26,1 34,3 34,6	12,0 24,1 33,4	22,0 21,7 20,8	26,6 27,7 29,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS z lutego i października 1992 r. Objaśnienia do tabeli: a – stan na 31.12.1990; b – stan na 31.12.1991; c – stan na 30.09.1992



Tab. 2 Dynamika struktury własnościowej przedsiębiorstw

WYSZCZEGÓLNIENIE	SEKTOR PUBLICZNY				SEKTOR PRYWATNY			
	przeds. komunalne	przeds. państwowe	spółki z udz. skarbu państwa	spółki z udz. państw. os. praw	spółki prywat. krajowe	spółki z udz. zagran.	spółdzielnie	
Gosp. narod.	a 1869 b 76	97 94	262 195	71 91	163 119	445 185	109 105	
Sfera produk. mater.	a 1855 b 79	98 95	271 200	70 90	163 118	449 182	104 101	
Handel	a - b 182	101 94	124 139	119 88	216 120	1210 256	104 100	

Źródło: j.w. objaśnienia do tabeli: a – 1990 = 100, b – 1991 = 100; liczby w tabeli podano w zaokrągleniu do całości.

siębiorstw państwowych. Jeszcze wyraźniej widać ten proces na przestrzeni prawie dwóch lat.

### Dynamika struktury własnościowej w handlu

Ciekawy obraz dynamiki przekształceń własnościowych w handlu wyłania

wyższając tempo rozwoju charakterystyczne dla formy własności w całej gospodarce.

Początkowy wzrost liczby przedsiębiorstw państwowych w 1991 r., wynikający z podziału niektórych większych do tej pory przedsiębiorstw handlowych, poprzedził bliski obecnie przeciętnemu spadek ich liczby w trzech kwartałach

Tab. 3 Przedsiębiorstwa państwowe zakwalifikowane do prywatyzacji. Stan na 30 czerwca 1992

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	Przedsiębiorstwa prywatyzowane			
		drogą kapitałową	poprzez likwidację		
			razem	z mocy ust. o przedsiębiorstwach państwowych (art. 19)	z mocy ust. o prywatyz. przedsiębiorstwach państwowych (art. 37)
OGÓŁEM LICZBA	1714	464	1250	708	542
HANDEL LICZBA	156	1	155	61	94
HANDEL DO OGÓŁU %	9,1	0,2	12,4	8,6	17,3
<b>ZRÓŻNICOWANIE STRUKTURY PRYWATYZACJI</b>					
GOSP. NAR.	100,0	27,1	72,9	41,3	31,6
HANDEL	100,0	0,6	99,4	39,1	60,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych*, GUS, Departament Spisów, Badań Masowych, Warszawa, lipiec 1992, s. 16 i 17.

się z tabeli 2. I tak w handlu, w przeciwieństwie do reszty gospodarki, nie powstało w 1991 r. żadne przedsiębiorstwo komunalne, a pierwsze z nich pojawiły się dopiero w 1992 r., prze-

1992 r. W pierwszym półroczu 1992 r. proces prywatyzacji państwowych przedsiębiorstw handlowych przebiegał szybciej niż przeciętnie – zwolnienie nastąpiło dopiero w trzecim kwartale.

Całkiem przeciwnie należy ocenić dynamikę powstawania spółek prywatnych krajowych i z udziałem zagranicznym. W 1991 r. tempo ich rozwoju w handlu było zdecydowanie korzystniejsze (o 50% szybsze w przypadku spółek krajowych i trzykrotnie szybsze w przypadku spółek mieszanych) niż w pozostałych gałęziach gospodarki narodowej. Świadczy to, że udział firm prywatnych w handlu rósł dotychczas szybciej, a pośrednio także o tym, że stosowane formy prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych były prostsze i skuteczniejsze.

### Przygotowanie przedsiębiorstw handlowych do prywatyzacji

Proces przygotowania państwowych przedsiębiorstw handlowych do prywatyzacji ilustrują dane z tabeli 3. Według stanu na 30 czerwca 1992 r. do prywatyzacji zakwalifikowano 156 handlowych przedsiębiorstw państwowych, co stanowi 27% ich ogólnej liczby. Poza jednym przypadkiem, wszystkie te przedsiębiorstwa będą przekształcane drogą likwidacji, przy czym częściej stosowaną formą (94 przypadki w stosunku do 61) jest likwidacja z mocy ustawy prywatyzacyjnej, a więc w celu prywatyzacji, a nie ze względu na złe wyniki ekonomiczne. Tylko jedno przedsiębiorstwo zostało zakwalifikowane jako nadające się do prywatyzacji drogą kapitałową. Jak wynika z obliczeń procentowych, 9,1% ogólnej liczby przedsiębiorstw państwowych zakwalifikowanych do prywatyzacji to przedsiębiorstwa handlowe, co wykracza ponad udział państwowych przedsiębiorstw handlowych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw państwowych (7%). Także to przesunięcie w strukturze procentowej świadczy o szybszym tempie prywatyzacji w handlu.

### Wykorzystanie procedur prywatyzacyjnych

Dotychczasowe rzadkie wykorzystywanie procedury kapitałowej dla prywatyzacji przedsiębiorstw handlowych potwierdzają dane z tabeli 4. Obrazuje ona dokonane w okresie 1,5 roku przekształcenia przedsiębiorstw w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, tj. komercjalizację, niezbędną jako faza poprzedzająca faktyczną prywatyzację drogą kapitałową.

Z danych zawartych w tabeli 4 wypływa spostrzeżenie, że w całym dotychczasowym okresie prywatyzacji



Tab. 4 Przedsiębiorstwa przekształcone w jednoosobowe spółki skarbu państwa w okresie 1 sierpnia 1990 – 30 czerwca 1992.

WYSZCZEGÓLNIENIE		Ogółem	Spółki akcyjne	Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością
a – ogółem	b – w celu pryw. indywid.			
OGÓŁEM				
a		464	392	72
b		286	214	72
c		178	178	–
HANDEL				
a		1	1	–
b		1	1	–
c		–	–	–

Źródło: j.w., s. 19

z mocy ustawy prywatyzacyjnej, skomercjalizowano jedno tylko przedsiębiorstwo państwowe zaliczane przez GUS do handlowych. Z danych zawartych w tabeli 4 można także wywnioskować, że na razie żadne przedsiębiorstwo handlowe nie zostało skomercjalizowane w celu włączenia do programu powszechnej prywatyzacji.

Według stanu na 30 czerwca 1992 r. 17,4% państwowych przedsiębiorstw

przedsiębiorstw było w stanie likwidacji z mocy ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (51 do 45), a obecnie więcej z mocy ustawy o przedsiębiorstwach państwowych (54 do 45), a więc z powodu złych wyników ekonomicznych.

Wskaźniki ilustrujące odsetek przedsiębiorstw państwowych w likwidacji są w przypadku handlu znacznie wyższe niż przeciętnie w całej gospodarce,

Tab. 5 Przedsiębiorstwa państwowe w likwidacji

WYSZCZEGÓLNIENIE	Przedsiębiorstwa państwowe ogółem	w tym w likwidacji						
		razem	z mocy ustawy o przedsiębiorstwach państw. art. 19	z mocy ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państw. art. 37	razem	z mocy ustawy o przedsiębiorstwach państw. art. 19	z mocy ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państw. art. 37	
								w % ogółem przeds. danego działu
OGÓŁEM	A B	8228 8180	752 901	490 630	262 271	9,1 11,0	5,9 7,7	3,2 3,3
HANDEL	A B	608 569	96 99	45 54	51 45	15,8 17,4	7,4 9,5	8,4 7,9

Źródło: j.w., s. 23; objaśnienia do tabeli: A – stan na 31.12.1991 r., B – stan na 30.06.1992 r.

handlowych, tj. o 1,6% więcej niż na początku br., było w stanie likwidacji, przy czym w ciągu pierwszego półrocza 1992 nastąpiło odwrócenie proporcji form likwidacji. Na początku roku więcej

a z pełnych danych wynika, że pomijając łączność w 1991 r., są one najwyższe.

Do początku 1992 r. na 126 zakwalifikowanych do likwidacji przedsię-

biorstw handlowych zlikwidowano jedynie 30 (tj. 24%), z czego tylko 2 przedsiębiorstwa (1,6%) – z mocy ustawy o przedsiębiorstwach państwowych.

Do połowy 1992 r. zlikwidowano w handlu łącznie 56 spośród 155 przedsiębiorstw zakwalifikowanych do likwidacji (tj. 36%), z czego już 7 – z mocy ustawy o przedsiębiorstwach państwowych. Na pierwsze półrocze 1992 r. przypada więc prawie tyle samo likwidacji, co na cały rok 1991. Stanowi to kolejne potwierdzenie przyspieszenia tempa prywatyzacji w handlu, przy czym proporcje w stosunku do całej gospodarki pozostały niezmiennie.

W podsumowaniu analizy ilościowej procesu prywatyzacji handlu należy podkreślić następujące fakty:

- prywatyzacja handlu wykazuje różnice jakościowe i ilościowe w stosunku do pozostałych gałęzi gospodarki narodowej,
- prywatyzacja handlu następuje szybciej i z wykorzystaniem prostszych technicznie form,
- pomijając „małą prywatyzację”, najczęściej wykorzystywaną w handlu formą prywatyzacji była prywatyzacja przez likwidację,
- nastąpiło odwrócenie proporcji na korzyść likwidacji z mocy ustawy o przedsiębiorstwach państwowych,
- nie korzystano praktycznie, w przypadku handlu, z prywatyzacji drogą kapitałową,
- proces prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w handlu uległ w pierwszym półroczu 1992 r. widocznemu przyspieszeniu.

Jacek Chwałek, Andrzej Wrębiak

**Przypisy**

<sup>1)</sup> J. CHWAŁEK, A. WRĘBIAK, *Prywatyzacja państwowych przedsiębiorstw handlowych jako element przekształceń struktury podmiotowej handlu*, [w:] *Kierunki przekształceń w strukturze podmiotowej handlu*, praca badawcza pod kierunkiem M. Strużyckiego, Szkoła Główna Handlowa 1992.

Autrzy są doktorami nauk ekonomicznych, pracownikami Warszawskiej Grupy Konsultingowej

Teresa Kraśnicka

# Skupiska małych przedsiębiorstw w północnych Włoszech

W procesie restrukturyzacji gospodarki jednym z trudniejszych problemów pozostają regiony, gdzie funkcjonuje jedno bądź dwa wielkie przedsiębiorstwa państwowe dające zatrudnienie większości mieszkańców danego regionu czy miasta i jego okolic. Przedsiębiorstwa te z różnych powodów (zamierający przemysł, przemysł zbrojeniowy itp.) stoją przed koniecznością likwidacji. Otoczeniem zaś są tereny rolnicze, których ludność – w określonej części – też zmuszona jest do zmiany dotychczasowego źródła utrzymania.

Okazuje się, że inne kraje w przeszłości, np. Włochy, miały podobne problemy, zwłaszcza w okresie powojennym. Na północy Włoch mamy wiele przykładów powstania centrów przemysłowych rozumianych jako skupiska kilkudziesięciu lub kilkuset małych i średnich przedsiębiorstw w tej samej branży, które powstały w miejscu wcześniej funkcjonującego tam wielkiego przedsiębiorstwa. Przykładów dostarczają regiony Emilii, Romanii czy Lombardii, gdzie w bezpośrednim sąsiedztwie terenów wysokotowarowego rolnictwa funkcjonują nowoczesne ośrodki przemysłowe.

W powyższym kontekście celem artykułu jest prezentacja – w zarysie – genezy i zasad funkcjonowania systemu małych i średnich przedsiębiorstw jednej branży przemysłu – na podstawie wzorców włoskich. Może to stanowić swoisty model rozwoju przedsiębiorczości na określonym obszarze. Jako przykład posłuży Castel Goffredo w prowincji Mantova, gdzie początkiem istniejącego tam centrum produkcji przemysłu pończoszniczego (głównie produkcja rajstop) była – powstała jeszcze w latach dwudziestych – jedna fabryka (Noemi) produkująca pończochy.

Istniejące dzisiaj w północnej części Włoch skupiska przemysłu, np. pończoszniczego, ceramicznego czy mechanicznego, nazywane niekiedy przez włoskich badaczy tej problematyki systemami

produkcyjnymi, powstawały często według następującego schematu:

- w przeszłości istniało wielkie przedsiębiorstwo przemysłowe,
- przedsiębiorstwo ulega z różnych przyczyn likwidacji,
- dotychczasowi pracownicy, ich rodziny (choć oczywiście nie tylko oni) mający określone kwalifikacje, umiejętności itp. stopniowo tworzą małe (w tym rodzinne), średnie przedsiębiorstwa (na bazie określonych ułatwień i polityki władz lokalnych i centralnych).

Wybrany przykład przemysłu pończoszniczego w Castel Goffredo to system produkcyjny obejmujący kilkaset przedsiębiorstw, z których 341 było przedmiotem szczególnych analiz<sup>1)</sup>. Największa liczba przedsiębiorstw, bo aż 126 (37,2% badanych firm) działa w samym miasteczku Castel Goffredo i jego okolicach. Pozostałe rozrzucone są po prowincji Mantova, gdzie zlokalizowanych jest 85,5% firm. 14,5% przedsiębiorstw tworzących analizowane „zagłębienie” przemysłu pończoszniczego funkcjonuje na terenie sąsiedniej prowincji (Brescia). Zatrudnienie w badanych 341 firmach wynosi około 7400 osób. Wśród przedsiębiorstw dominują (76,5%) firmy zatrudniające do 20 osób, z czego przedsiębiorstwa zatrudniające:

- ▲ do 5 pracowników stanowią 32,8%,
- ▲ od 6 do 10 – 21,1%,
- ▲ od 10 do 20 – 22,6%.

Jest tylko 5 firm z zatrudnieniem 200-499 osób i jedna – z zatrudnieniem powyżej 500 osób. W ostatnich latach liczba mikroprzedsiębiorstw maleje (w 1985 r. firm zatrudniających do 5 pracowników było aż 63%, czyli prawie 2 razy więcej niż obecnie). Następuje pewna koncentracja, co sprawia, że przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 osób stanowią 91,8%. Charakter przemysłu powoduje, że wśród zatrudnionych przeważają kobiety: w 252 firmach (74%) zatrudnienie kobiet kształtuje się na poziomie od 50 do 100%.

Liczba należących do związków zawodowych jest tu niska – w 82,1% przedsiębiorstw żaden z pracowników nie należy do związków zawodowych.

Jak funkcjonuje system produkcyjny typu Castel Goffredo?

## Specjalizacja i więzi kooperacyjne

Nie jest to luźny zbiór przedsiębiorstw, z których każde produkuje ten sam produkt. Funkcjonowanie firm opiera się na zasadach specjalizacji dotyczącej produktu/usługi i faz produkcji. Produkcja z grubsza obejmuje 5 faz: I i II to fazy dziewiarskie, III – faza wykończeniowa, IV – farbowanie i V – pakowanie wyrobów.

Z 341 badanych przedsiębiorstw realizacją wyłącznie fazy II zajmuje się 26,8%,

▲ wyłącznie fazy III – 38,6%,

▲ wyłącznie fazy IV – 3,4%,

▲ wyłącznie fazy V – 19,1%,

Tylko 6 firm (1,9%) realizuje fazy II – V, a jedynie 4 firmy (1,2%) realizują wszystkie 5 faz produkcji w sposób zintegrowany.

Z zebranych danych wynika, że prawie 3/4 przedsiębiorstw w badanym systemie specjalizuje się w jednej wybranej fazie produkcji. Ten typ specjalizacji powoduje, że przedsiębiorstwa są wzajemnie od siebie uzależnione i zmuszone do ścisłej współpracy. Opisany system produkcyjny obejmuje przedsiębiorstwa, z których zdecydowana większość powiązana jest ze sobą więziami kooperacyjnymi na bazie faz produkcyjnych (funkcjonują na podstawie sieci powiązań o charakterze: zlecenia i dostawy).

Jeśli chodzi o specjalizację według produktu, to 282 przedsiębiorstwa (92,2%) produkują wyroby tylko dla kobiet (głównie rajstopy), a pozostałe mają produkcję nieco zróżnicowaną (np. dla kobiet i mężczyzn – skarpety).

Roczna zdolność produkcyjna prezentowanego tu systemu wytwórczego oceniana jest na około 1,5 mld par wyrobów pończosznich.

## Dominacja małych firm

Jak wynika z wcześniej przedstawionych danych wśród przedsiębiorstw absolutną przewagę mają małe przedsiębiorstwa indywidualne. Jako rzemieślni-

nicze, tzn. zarejestrowane w izbach handlowych, zinwentaryzowanych jest 279 zakładów, zaś pozostałe 62 firmy zalicza się do kategorii przemysłowych.

Z punktu widzenia formy prawnej, przedsiębiorstwa indywidualne (jako forma prawna) stanowią 40,8%, pozostałe jednostki mają formę różnych odmian spółek; są również dwie spółdzielnie.

### Organizacja sprzedaży i rynki zbytu

Charakterystyczną cechą przedsiębiorstw rozpatrywanego tu systemu jest brak bezpośredniego kontaktu z rynkami produktu końcowego. Aż 81,7% przedsiębiorstw nie zajmuje się w sposób bezpośredni komercjalizacją wytwarzanych wyrobów. Przedsiębiorstwa te realizują jedną lub kilka wyspecjalizowanych faz produkcji lub wytwarzają produkt końcowy, który sprzedawany jest przez osoby trzecie. Dlatego też firmy te nie mają swoich struktur handlowych.

Jedynie 28 przedsiębiorstw (8,4%) prowadzi działalność produkcyjną i jednocześnie zajmuje się komercjalizacją wyrobów. Pozostałe prawie 10% firm pracuje w części bezpośrednio na rynek końcowy, a w części na rzecz osób trzecich.

Sprzedaż wyrobów odbywa się z wykorzystaniem bardzo różnych kanałów dystrybucji. Są to między innymi:

- wyłącznie hurtownicy,
- wyłącznie detaliści,
- hurtownicy + detaliści,
- hurtownicy + wielka dystrybucja,
- hurtownicy + wielka dystrybucja + detaliści.

Rynkiem zbytu systemu produkcyjnego Castel Goffredo są praktycznie

wszystkie kraje europejskie, także Polska. Prawie wszystkie firmy produkują i na rynek włoski i na rynki krajów Europy, a 17 przedsiębiorstw kieruje swoje produkty na rynki pozaeuropejskie (w kwocie nie przekraczającej 50% obrotu). Należy także odnotować, że są 3 firmy, które produkują wyłącznie na rynki europejskie (wyłączając rynek włoski).

### Lokalizacja funkcji „pozaprodukcyjnych” – na zewnątrz przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa w bardzo wielu przypadkach zlecają realizację specjalistycznych funkcji, takich jak finansowe, podatkowe, zarządzanie personelem, a także spedycja i transport czy utylizacja odpadów – na zewnątrz. Korzystają z usług jednostek zewnętrznych (konsultanci, spółki lub inne instytucje). Należy też podkreślić, że duży odsetek firm w ogóle nie realizuje określonych funkcji (np. marketingu, reklamy), gdyż nie ma takiej potrzeby.

Przykładowo:

- usługi podatkowe – w 91,2% firm są realizowane przez jednostki i spółki prywatne, na zewnątrz,
- usługi finansowe – w 57,3% firm realizowane są na zewnątrz,
- usługi prawne – w 53,4% przedsiębiorstw realizowane są na zewnątrz (przy czym 41,8% nie ma potrzeby korzystania z tego typu usług).

Potwierdzeniem tej tendencji jest także utworzenie w 1990 r. centrum usługowego przemysłu pończosznego w Castel Goffredo. Centrum zostało utworzone (w formie spółki) przez wiele różnych organizacji, m.in. władze lokalne, zrzeszenia rzemieślnicze, przemysłowe, izbę handlową. Udziałowcami centrum mogą być przedsiębiorstwa

prywatne i publiczne. Celem centrum jest świadczenie usług płatnych na rzecz przedsiębiorstw systemu produkcyjnego Castel Goffredo. Głównie są to:

- usługi technologiczne (wyspecjalizowane laboratoria mogą wykonać np. próby wytrzymałości przędzy),
- obserwacja i przewidywanie zmian mody,
- badania rynku,
- szkolenia.

Przedstawiona pokrótce geneza i pewne charakterystyki systemu produkcyjnego skupiającego małe i średnie przedsiębiorstwa jednej branży w warunkach włoskich, stanowią pewien model rozwoju przedsiębiorczości. Doświadczenia tego rodzaju mogą być przydatne w procesach restrukturyzacji gospodarki poszczególnych regionów, zarówno przemysłowych, jak i rolniczych.

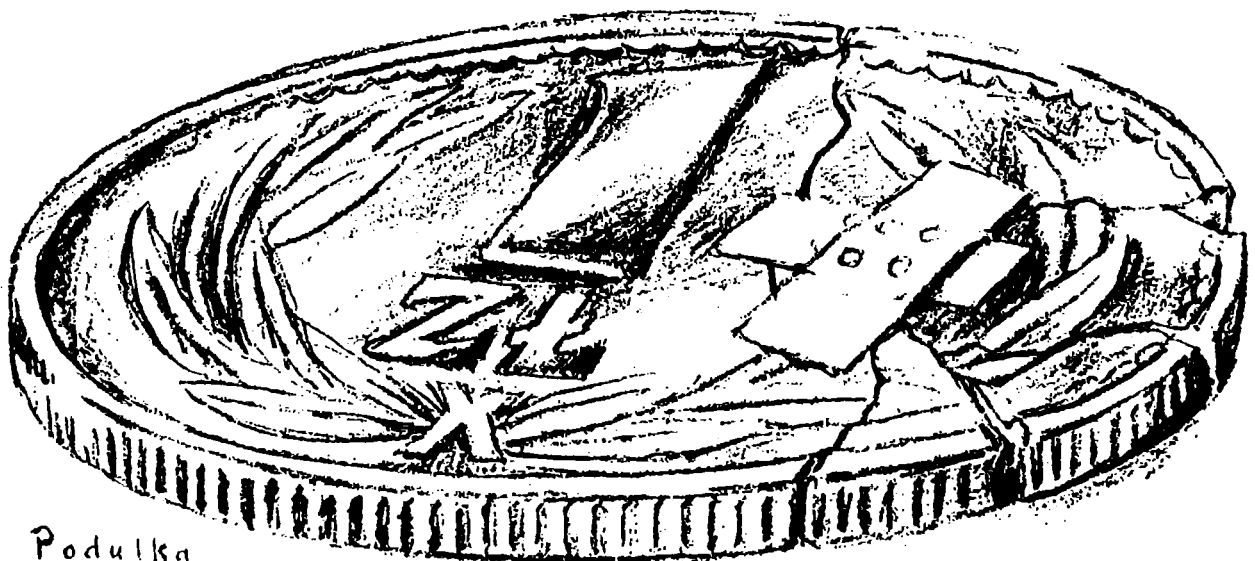
Rzecz jasna, te niezwykle złożone procesy wymagają z jednej strony pieniędzy i czasu, z drugiej zaś – wspierającej polityki państwa, władz lokalnych oraz wprężenia w te procesy wielu różnych podmiotów (banków, organizacji zrzeszających rzemieślników, pracodawców itp.).

Jednakże ważna jest również świadomość i wiedza, że innym udało się w jakiś sposób rozwiązać powyższe problemy.

#### Przypisy:

<sup>1)</sup> Wszystkie dane statystyczne zaczerpnięto z: *Il sistema produttivo di Castel Goffredo. Rilevazione generale delle imprese nel settore della calzetteria femminile*, a cura di P. Poletini, A.G. Salan, Amministrazione Provinciale di Mantova, 1991.

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Katedry Metod i Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach



Podulka

Mieczysław Moszkowicz

# Struktura misji przedsiębiorstwa (III)

W orientacji zasobowej i produkcyjnej zdefiniowanie misji jest naturalną konsekwencją założeń co do chłonności rynku i produktu, który traktuje się jako bezalternatywny sposób zaspokojenia danych potrzeb rynkowych. Istota różnicy podejścia funkcjonalnego sprowadza się do tego, że potrzeb odbiorców nie traktuje się jako jednoznacznie określonych i, co równie ważne, zakłada się różne alternatywne sposoby ich zaspokojenia. W takim ujęciu rzeczowe środki zaspokojenia potrzeb (produkty, usługi) będą się zmieniać w zależności od sposobu (zakresu) zdefiniowania funkcji potrzeb. Istnieje przy tym niebezpieczeństwo, że orientacja funkcjonalna oparta na zbyt wąsko zdefiniowanej funkcji może łatwo ewoluować w kierunku orientacji produkcyjnej.

Zalety podejścia funkcjonalnego łatwo uzmysłowić sobie posługując się przeprowadzonym przez autora prostym testem, w którym kilkudziesięciu paniom domu zadano pytanie: „czy w domu potrzebna jest pralka?” Wszystkie respondentki niemal bez namysłu odpowiedziały twierdząco. Dopiero głębsza analiza tego problemu doprowadziła je do wniosku, że tak naprawdę potrzebują czystszej bielizny, a nie pralki. Tym samym inaczej zdefiniowały funkcję (zakres) swoich potrzeb, czego praktyczną konsekwencją jest to, że pralka staje się jednym z kilku sposobów ich zaspokojenia. Inne sposoby to np. bielizna jednorazowego użytku, czy pralnie osiedlowe.

Idea podejścia funkcjonalnego wywodzi się z analizy wartości i była szeroko propagowana w latach 70. W zastosowaniu do formułowania koncepcji biznesu ma ona dwa znaczące walory. Pierwszy z nich polega na tym, że podejście funkcjonalne ujmuje alternatywne sposoby zaspokojenia tej samej potrzeby. Tym samym implikuje konieczność wnikliwego śledzenia ewolucji samych potrzeb, jak i różnych technicznych środków ich zaspokojenia. Ma

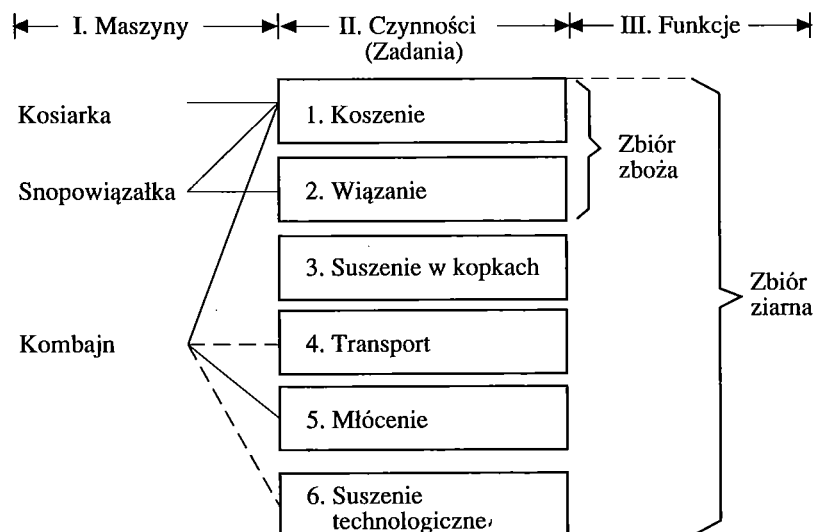
to kolosalne praktyczne znaczenie przy identyfikacji konkurencji pozabranzowej. Konkurencja ta staje się obecnie coraz bardziej powszechna i jest wyjątkowo trudna do pokonania. Problem w tym, że np. zorientowany „zadaniowo” producent pralek traci rynek na rzecz producenta bielizny jednorazowego użytku, pozostając zupełnie nie przygotowany do walki konkurencyjnej w tym segmencie rynku. Innym przykładem omawianej konkurencji jest ograniczenie rynku piór wiecznych na korzyść bardziej nowoczesnych narzędzi piszących, czy też wypieranie tych ostatnich przez komputerowe systemy kreowania i przetwarzania znaków graficznych. Podobnie zresztą poczta zaczyna przegrywać konkurencję z komputerowymi systemami przetwarzania i przesyłania informacji.

Wspomniano już, że nasze przedsiębiorstwa nie mają zorganizowanych systemów śledzenia konkurencji branżowej. Wypada dodać, że jeszcze gorzej

jest ze śledzeniem konkurencji płynącej spoza branży.

Drugi strategiczny walor podejścia funkcjonalnego wynika z istoty funkcji potrzeb, która umożliwia syntezę wielu zadań (czynności), w zadaniowym podejściu ujmowanych oddzielnie. Stwarza to możliwość bądź scalania kolejnych zadań w większe całości, bądź eliminowanie niektórych zadań, które przy szerszym zdefiniowaniu funkcji potrzeb okazują się zbędne. Egzemplifikacją omawianego problemu niech będzie rozwój maszyn żniwnych (zob. rys. 1).

Kosiarka została skonstruowana jako narzędzie mające spełniać ściśle określone zadania (koszenie). Snopowiązałka tym różni się od kosiarki, że oprócz koszenia pozwala wykonać kolejne zadanie w tradycyjnie rozumianych pracach żniwnych (wiązanie). Jednak obydwie maszyny zorientowane są na spełnianie bardzo wąsko ujętej funkcji (zadania), zdefiniowanej – jako „zbiór zboża”. Dlatego rozwój tych maszyn – nawet



Rys. 1. Zadaniowe i funkcjonalne podejście do identyfikacji potrzeb (na przykładzie maszyn żniwnych)

przy założeniu zmian konstrukcyjnych – zawsze będzie ograniczony wąskimi przedziałami orientacji zadaniowej. Stąd też jest mało prawdopodobne, aby producent kosiarek czy snopowiązalek był w stanie wytworzyć kombajn. Koncepcja kombajnu zasada się bowiem na zupełnie odmiennej definicji potrzeb (zbiór ziarna”). Właśnie zmiana tej definicji pozwala na wyeliminowanie zadań, których realizacja jest niezbędna przy tradycyjnym podejściu do prac żniwnych (wiązanie, suszenie w kopakach).

40-letnie skostnienie naszego przemysłu w strukturach zadaniowo-produkcyjnych pozostawiło w omawianym zakresie olbrzymie pole działania. Wykorzystanie tej szansy wymaga jednak reorientacji dotychczasowej formuły funkcjonowania przedsiębiorstw, której główną ideę pokazuje rys. 2.

Funkcjonalna orientacja przedsiębiorstwa nie jest oczywiście „złotym środkiem” na wypracowanie poprawnej koncepcji biznesu. Dla dobra sprawy nie jest również jednoznaczna alternatywą

frontacji z dotychczasową definicją biznesu – wyznaczają potencjalnie nowe koncepcje biznesu, a wybór jednej z nich oznacza przyjęcie misji przedsiębiorstwa. Trzeba tu jednak podkreślić, że sformułowanie misji to nie tylko wybór potencjalnego produktu(ów), ale również określenie potencjalnych klientów i konkurentów.

W sytuacji nasycenia rynku – a jest to obecnie stan niemal powszechny – znacznie większe szanse opracowania poprawnej misji rodzi orientacja funkcjonalna (rynkowa). Jej istotę omówiono wyżej. Orientacja produkcyjna ma szanse powodzenia albo przy wyjątkowo stabilnym rynku, albo w sytuacji kiedy silna myśl techniczna pozwala zachować przedsiębiorstwu dotychczasowe rynki lub także kreować nowe potrzeby, wyroby i rynki.

Spostrzeżenia dotyczące naszych przedsiębiorstw wskazują, że sformułowanie misji sprowadza się w zasadzie do przeniesienia dotychczasowej koncepcji biznesu w przyszłości i zamiaru „okupowania” dotychczasowego segmentu rynku. Dzieje się tak, mimo spadku sprzedaży, spadku atrakcyjności branżowej prowadzonego biznesu i wzrostu konkurencji. Po części jest to zapewne rezultatem – znanej nie tylko u nas – prawidłowości, że łatwiej się podejmuje działania w nowych dziedzinach niż rezygnuje ze starych. Jednak głównym podłożem tego zjawiska jest zadaniowo-produkcyjne skostnienie struktur przedsiębiorstwa i od lat utrwalony sposób myślenia kadr kierowniczych. W ich wyniku, podejmowane plany przedsięwzięć strategicznych w zasadzie niczym się nie różnią od planów przedsięwzięć inwestycyjnych, najczęściej odtworzeniowych lub modernizacyjnych.

Rys. 2. Różnice w zadaniowej i funkcjonalnej orientacji przedsiębiorstwa

Orientacja przedsięwzięć	Badania i rozwój	Projektowanie	Organizacja produkcji	Zbyt
Na zadania	Orientacja na cele	Identyfikacja zadań	Orientacja na produkcję	Handel w tradycyjnym rozumieniu
Na funkcje	Orientacja na problemy	Identyfikacja funkcji	Orientacja na potrzeby	Marketing

Przytoczony przykład wskazuje, że **podejście funkcjonalne znacznie rozszerza pole kreowania rozwoju technicznego wyrobów**. O ile w podejściu produkcyjnym postęp techniczny nakierowany jest na rozwiązywanie konkretnych zadań (np. wzrost niezawodności czy obniżka energochłonności maszyny) orientacja funkcjonalna stymuluje ponadto łączenie różnych rozwiązań technicznych – funkcjonujących oddzielnie – w nowy system techniczny, nakierowany na spełnienie uprzednio zdefiniowanej funkcji potrzeb. Przykładem takiego wyrobu może być tzw. miniwieża skalająca radio, magnetofon i adapter w jedną całość. **Istotnym elementem tego kierunku rozwoju wyrobów jest to, że bazuje on na już znanych rozwiązaniach technicznych, które jednak są przekształcane w nową jakość użytkową.**

Powyższy aspekt podejścia funkcjonalnego ma istotne znaczenie dla praktyki zarządzania strategicznego w naszym przemyśle. Zapóźnienie techniczne oraz niskie nakłady na badania naukowe i prace B+R sprawiają bowiem, że nasz przemysł nie ma większych szans na wdrażanie wyrobów opartych o najnowszą myśl techniczną. **Dlatego – wynikiem z orientacji funkcjonalnej – kreowanie wyrobów opierając się na poziomych przepływach postępu technicznego zawiera znaczącą szansę w strategicznym rozwoju technicznym produkcji.** Tym bardziej, że ponad

w podejściu zadaniowo-produkcyjnym. Trudno bowiem sobie wyobrazić system produkcyjny, który byłby na tyle elastyczny, aby mógł efektywnie reagować na zmiany w funkcji potrzeb. Trzeba jednak podkreślić, że zintegrowane systemy wytwarzania, z zawartymi w nich elastycznymi systemami produkcyjnymi, wnoszą w omawianym aspekcie zupełnie nowe możliwości.

Jeśli pominąć raczej wyjątkowe przypadki, w których orientacja zadaniowo-produkcyjna jest naturalną konsekwencją bardzo wąsko ujętego zakresu działania (np. młyn, piekarnia), w zdecydowanej większości przedsięwzięć gospodarczych orientacja funkcjonalna jest warunkiem osiągnięcia niezbędnego potencjału sukcesu. Fakt ten usprawiedliwia tak obszernie wyjaśnienie podejścia funkcjonalnego przy okazji omawiania misji (koncepcji) przedsiębiorstwa.

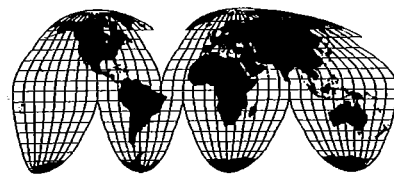
Jak już wspomniano w cz. II moich rozważań misja przedsiębiorstwa składa się z trzech elementów:

- funkcji, jaką przedsiębiorstwo chce spełnić na rynku,
- technologii spełnienia tej funkcji oraz, wynikającego z powyższych elementów,
- segmentu rynku.

Jej istota sprowadza się jednak do rzutowania tych elementów w przyszłość przez pryzmat nowych możliwości rynkowych technologii oraz nowych definicji funkcji potrzeb. Wynikające z nich szanse i zagrożenia – w kon-

Autor jest profesorem Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



*L'Expansion*

## Co pozostaje do zrobienia? Ekonomia francuska

Philippe Lefournier: *ÉCONOMIE Ce qui reste à faire*, *L'Expansion*, 15 X – 10 XI 1992.

Poniżej przedstawione są podstawowe problemy gospodarcze Francji, które dla polskich ekonomistów mogą stanowić ostrzeżenie i być jednocześnie źródłem pewnych rozwiązań, które i w naszym kraju trzeba będzie za jakiś czas wprowadzić.

Wiele jest w tym artykule porównań Francji i Niemiec, gdyż z tym właśnie państwem konkuruje a równocześnie współpracuje dziś Francja pod względem gospodarczym.

INFLACJA ZOSTAŁA  
OPANOWANA. PAŃSTWO  
ROZSĄDNEJ PLANUJE SVOJE  
WYDATKI. ZA WSZELKĄ CENĘ  
WPROWADZIĆ NALEŻY  
NATOMIAST INNOWACJE I  
ZWIĘKSZYĆ INWESTYCJE  
PRODUKCYJNE.

Według Jacques'a Delors „gospodarka zdolna stawić opór kryzysowi opiera się na dwóch fundamentalnych elementach: na silnym pieniądzu i podaży zapewniającej konkurencyjność przedsiębiorstw”.

Francja postrzegana jest przez zagranicznych obserwatorów jako potęga gospodarcza o wysokim stopniu konkurencyjności. Istotnie, w ciągu ostatnich 10 lat francuska gospodarka uległa lic-

nym przeobrażeniom. Gruntownie przekształciły się: aparat produkcyjny i strategie przedsiębiorstw; zmiany widać też na gruncie makroekonomii – uzyskano silny pieniądz i stosunkowo niewielką inflację. Wyniki te osiągnięto przede wszystkim dzięki zbliżeniu marki i franka.

Faktem jest, że narzucona przez Niemcy stopa procentowa jest zbyt wysoka, ale oddzielenie marki i franka przyniosłoby Francji utratę korzyści płynących z ostatnich 10 lat konsolidacji. Obecnie różnica między wskaźnikami inflacji tych dwóch krajów zbliża się do zera (w poprzednim okresie inflacja była we Francji większa niż w innych krajach).

Od 1985 r. wzrost kosztów osobowych wyniósł w przemyśle francuskim o 20% mniej niż średnia europejska. Bank „Crédit National” przeprowadził badania, z których wynika, że przedsiębiorstwa francuskie osiągnęły podobny rozwój, jak ich „konkurenci” zza Renu. Jeśli chodzi o takie współczynniki ekonomiczne, jak wskaźnik zysku czy rentowność przedsiębiorstw, porównanie wypada na korzyść Francji; nieco niższy jest natomiast wskaźnik samofinansowania.

Jednym słowem, francuski przedsiębiorca ma powody do zadowolenia:

- zahamowana została tendencja do utraty rynków przez jego kraj;
- eksport przewyższa import;
- nadwyżka handlowa w obecnej wysokości nie była notowana od 1978 r.

Francja jest czwartym na świecie eksporterem dóbr i usług (drugim, jeśli chodzi o same tylko usługi). Francuski

transport kolejowy i lotniczy oraz telekomunikacja są bardziej niż konkurencyjne. Gorzej przedstawia się sytuacja transportu wodnego, w której to dziedzinie Niemcy inwestują 30 razy więcej niż Francuzi. Zresztą **NIE NALEŻY POPADAĆ W EUFORIĘ**. Pozycja Francji nie jest wcale tak silna, jak mogłoby się wydawać. Francja stanowi bowiem tylko 1% populacji naszej planety i choć zapewnia aż 7% produkcji OCDE (Organizacji Współpracy i Rozwoju Gospodarczego), to jej gospodarka jest „uzależniona” od gospodarki np. Stanów Zjednoczonych (które wytwa-

Tab. 1 Projekt XI planu (1993-1997)

	ROCZNY WZROST (w %)
PKB zagraniczny	3.0
PKB handlowy (Francja)	3.1
Import	5.9
Konsumpcja w gosp. dom.	2.5
Inwestycje przedsiębiorstw	3.9
Inwestycje gosp. dom.	2.0
Inwestycje administracji	4.6
Eksport	6.9
Ceny art. konsumpcyjnych	3.5
Bezrobocie (w % ludności w wieku produkcyjnym, 1997)	9.9
Budżet (saldo w PKB, 1997)	-1.8
Handel zagraniczny (w % PKB, 1997)	-0.4

rzają 33% produkcji OCDE). W związku z tym, na skutek pogorszenia koniunktury w gospodarce USA w 1990 r. Francja poniosła znaczące straty. Nawet Niemcy, powiększone o byłą NRD, po ochłonięciu z gorączki zjednoczenia, odczuły skutki kryzysu amerykańskiego.

Ponieważ, jak przyznaje Jacques Delors, „Europa nie jest jeszcze potęgą gospodarczą”, również sytuacja Francji pozostawia wiele do życzenia:

- zmniejszenie tempa inflacji jest niemożliwe;
- nie można zmniejszać dalej kosztów osobowych;
- nie należy też zwiększać wydajności poprzez redukcję miejsc pracy.

Istotnym problemem jest perspektywiczne tworzenie miejsc pracy, ponieważ w ciągu obecnego dziesięciolecia liczba bezrobotnych wzrastać będzie o ponad 100 tys. osób rocznie, ale od 2005 r. przewiduje się tendencję zniżkową. W przewidywaniu tych zmian należy inwestować w zdolności wytwórcze. Równocześnie zbyt mało jest pracowników, których umiejętności są przystosowane do wymagań najnowszych technologii. Przewiduje się, że z czasem Francja odczuje brak pracowników wykwalifikowanych (który spowoduje wzrost wysokości płac) oraz niemożliwy do zlikwidowania nadmiar niewykwalifikowanej siły roboczej. Stąd przewidywany wzrost gospodarczy (3.1% rocznie), raczej większy od potencjału gospodarczego (2.5-3%) pozwoli jedynie na utrzymanie bezrobocia na jego obecnym poziomie (10% siły roboczej), bez możliwości zredukowania go.

Wartość dodana wytworzona przez pracownika francuskiego upodabnia się do wytworzonej przez jego niemieckiego kolegę. Dlatego też narzuca się jeszcze ściślejsza współpraca tych dwóch krajów, tym bardziej, że Francja dysponuje nadmiarem siły roboczej. Liczba ludności

zwiększa się tu szybciej niż w innych krajach europejskich na skutek wyższego wskaźnika urodzeń. Niemcy chwilowo uniknęły wyludnienia dzięki napływowi ludności z byłej NRD oraz Europy Wschodniej, ale przewiduje się tam wystąpienie tego procesu na początku XXI wieku. **Inwestycje, inwestycje i jeszcze raz inwestycje...**

Poprawę wyników zewnętrznych Francji eksperci tłumaczą przede wszystkim zwiększeniem zakresu inwestycji produkcyjnych, dokonanego w latach 1987-1990. Nie zrównoważyło ono jednak braku inwestycji z początku lat 80. i, co gorsza, od pierwszych lat obecnego dziesięciolecia notuje się kolejne „rozprężenie” w tej dziedzinie. Francuski wskaźnik inwestycyjny, czyli wyznacznik przyszłego wzrostu gospodarczego, pozostaje stosunkowo niski. Eksperci XI Planu (1993-1997) wydają się być optymistami, gdy szacują potencjalny wzrost gospodarczy Francji na 2.5-3%.

Nieco inaczej przedstawia się sytuacja, jeśli chodzi o francuskie inwestycje zagraniczne: od 3 lat Francja jest pierwszym inwestorem wewnątrz Wspólnoty, np. w RFN zajmuje pod tym względem pierwsze miejsce przed USA. W 1985 r. wartość francuskich inwestycji za granicą zbliżona była do wartości inwestycji krajowych, obecnie zaś przewyższa ją dwukrotnie. Kryzys inwestycji krajowych może być tłumaczony wysiłkiem koniecznym do wprowadzenia wielkich firm francuskich na rynki zagraniczne. Niewskazana jest natomiast kontynuacja tego stanu rzeczy: z braku równowagi pomiędzy inwestycjami francuskimi za granicą a zagranicznymi we Francji wynika m.in. niepokojące zadłużenie zagraniczne. Rozwiązaniem tego problemu byłaby w tej chwili większa oszczędność. I o ile jedne przedsiębiorstwa od 1983 r. zdecydowanie zwiększyły swoje oszczędności, to u innych jednostek gospodarczych notuje się wprost przeciwną tendencję; mało tego, proces ten pogłębia się. Eksperci wskazują na konieczność powiększenia oszczędności w gospodarstwach domowych (do tej pory „odkładano” zaledwie 10% dochodów). Ale głównym problemem pozostaje prowadzenie rozsądniejszej polityki gospodarczej przez państwo. Wykluczone jest zwiększenie już i tak bardzo wysokich podatków. Trzeba więc będzie zredukować wydatki publiczne.

### Francuskie przedsiębiorstwa a konkurencyjność

Faktem jest umacnianie się wielkich przedsiębiorstw francuskich: 13 z nich

figuruje wśród 50 największych w Europie (w 1958 r. – 6). Słabe są natomiast przedsiębiorstwa małe i średnie – nie są one ani wystarczająco liczne, ani przedsiębiorcze; brak im środków finansowych, a ich rozwój hamuje narzucona przez Niemców wysoka stopa procentowa.

Błędem jest również defensywna strategia: przedsiębiorstwa francuskie nie potrafią odpowiedzieć na oferty współpracy ze strony swych konkurentów. Nie w pełni wykorzystane są możliwości, które dają światowy popyt na francuskie towary. Bardzo ważną jest ponadto współpraca wewnątrz systemu produkcyjnego: w przedsiębiorstwach oraz pomiędzy nimi. Współdziałanie takie i solidarność mogą bowiem pomóc znieść skutki niskiego wzrostu gospodarczego w tym dziesięcioleciu.

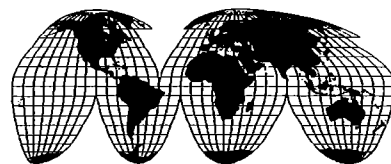
Pozostaje wreszcie kwestia **konkurencyjności**, o którą tak walczą Francuzi. Specjaliści sugerują, że przyszłość przemysłu francuskiego leży nie w konkurencyjności cenowej, a w poprawie jakości produktów. Utrzymanie silnego franka skłania bowiem przemysłowców do specjalizowania się w produktach wysokiej jakości, które mają powodzenie właśnie ze względu na tę jakość, a nie na niską cenę. Doskonały przykład wypierania konkurencyjności klasycznej (cenowej) przez konkurencyjność jakościową stanowi firma Renault: sprzedaje ona w Niemczech swe modele R19 i Clio, udało jej się także wprowadzić na tamtejszy rynek wersję biturbo, która mimo odstraszącego opodatkowania sprzedaje się doskonale. Tak więc konkurencyjność cenowa sprowadza Francuzów z właściwej drogi; „podstawowym deficytem francuskim pozostaje deficyt innowacji”.

Kiedy nad tego typu problemami zastanawiać polscy ekonomiści?

opr. Katarzyna Mikunda

Tab. 2 Dziesięć najsilniejszych państw

	PKB (w mld dolarów)	PKB na miesz. (w dolarach)
USA	5390	21400
Japonia	2940	23800
RFN	1650	20700
Francja	1190	21000
Włochy	1090	18900
Wlk. Brytania	970	16900
Kanada	580	21600
Hiszpania	490	12300
Chiny	410	365
Australia	290	17200





# Singapur – miasto lwa

Dick Wilson: *The pride of the Lion City*, Management Today, october 1992

Singapur jest klasycznym przykładem zakończonej sukcesem walki z fizycznymi przeciwnościami; jest to mały kraj i nie ma prawie żadnych bogactw naturalnych; zamieszkuje go prawie 3 mln ludzi, większość to są chińscy imigranci.

Mimo to Singapur ma po Japonii największy w Azji dochód na osobę; nie ma tu bezrobocia, poziom inflacji jest niski, nie ma też zagranicznych długów. Średni roczny wzrost w ciągu ostatnich 20 lat wynosił 8%. Własność prywatna stanowi 70%; istnieje też 800000 kart kredytowych. GDP (produkt krajowy brutto) na głowę jest bardzo wysoki (£ 7550), a strategiczny plan ekonomiczny Singapuru zakłada podniesienie go do poziomu amerykańskiego przed rokiem 2030.

Singapur jest zależny w dużym stopniu od handlu zagranicznego, głównie amerykańskiego i japońskiego rynku, ucierpiał w efekcie międzynarodowej recesji. Poziom działalności przemysłowej spadł nieco w pierwszym kwartale roku 1992. Podstawowe sektory finansowe i handlowe poradziły sobie nieco lepiej, osiągając wzrost o 2-3%, a przemysł budowlany uzyskał nagły wzrost o 23%. Wydaje się, że rzeczywisty GDP osiągnął najniższy poziom w pierwszej połowie tego roku. Przewiduje się jednak, że wzrost chińskiego handlu i przemysłu farmaceutycznego wyróżna aktualne trudności w innych sektorach.

Obecna wizja przyszłości przewiduje, iż Singapur będzie regionalnym centrum usługowym, koncentrującym się na przemyśle zorientowanym na eksport i dopasowanym do miejscowych możliwości. Dziedziny przemysłu wymagające dużej liczby siły roboczej będą oddawane w dzierżawę do Indonezji, Malezji i innych tanich krajów.

## Usługi

Usługi stanowią dzisiaj 70% GNP (produktu narodowego brutto) i są energicznie popierane, podczas gdy produkcja staje się bardziej selektywna. Najsilniejszy jest sektor finansowy. W niepodległym Singapurze żaden bank jeszcze nie zbankrutował, a rząd jest dumny z ciągłego odmawiania udzielenia licencji Bankowi Kredytu i Handlu Międzynarodowego.

Rząd zdecydowanie nie chce dewaluować ani umiędzynarodwić singapurskiego dolara. Waluta ta nie może być pożyczana ani dowolnie przewożona. Mimo to rynek wymiany zagranicznej przekracza £40 mld dziennie, a wiele zagranicznych banków świetnie się rozwija wykorzystując azjatycki przybrzeżny rynek dolarowy.

Singapur stopniowo zaostrzył standardy w usługach finansowych, aby zapewnić równe traktowanie wszystkich akcjonariuszy. Złą stroną tego działania jest to, że ochrona mniejszości akcjonariuszy obniża atrakcyjność rynku dla innych inwestorów. Jednakże każdy z niecierpliwością czeka na rejestrację *Singapore Telecommunications* – pierwszej inicjatywy prywatyzacyjnej.

Singapurski Bank Rozwoju (*Development Bank of Singapore* – DBS) sprawuje pieczę nad dobrze rozwijającymi się bankami. W zeszłym roku ich zyski wynosiły ok. 10%, a teraz rozszerzają działalność na banki handlowe i nowe rynki, także za granicą: np. w Hongkongu i Tajlandii, a ostatnio w Chinach i Wietnamie.

Podatek na transakcje nadbrzeżne wynosi tylko 10% i nie obowiązują tu niektóre z uciążliwych krajowych przepisów, dlatego też około 200 nadbrzeżnych banków gromadzi się teraz wokół azjatyckiego rynku dolarowego; rozwija się też w szerokim zakresie współpraca z Hongkongiem. Możliwe, że powrót Hongkongu do Chin w 1997 r. może przynieść przesunięcie niektórych transakcji i operacji handlowych.

W Singapurze najważniejszą z usług, po finansach, jest turystyka. *Singapore Airlines* podwyższyły swoje zyski o 2,5%. Zamawia się wciąż nowe samoloty; flota odrzutowców ma być podwojona w ciągu 15 lat. Nowe lotnisko, zwane Airtropolis, zdolne tygodniowo odprawić 2000 lotów na 55 liniach i 20 mln pasażerów rocznie, jest już jednym z cudów świata. Singapur jest tak atrakcyjnym miejscem, że nie ma obaw, aby spadła jego turystyczna popularność.

## Postęp w nowoczesnej technice

Niektóre ze starych potęg przemysłowych wciąż działają, a nawet rozszerzają swoją działalność. Przykładem może tu być stocznia Keppel, która przystosowała byłą stocznnię okrętową do celów handlowych, czy stocznia Sembawang rozwijająca się przy pomocy SG Wartburg Securities.

Przemysł włókienniczy, odzieżowy i farmaceutyczny wciąż są aktywne i osiągają sukcesy na rynku eksportowym. W sumie jednak sektor przemysłowy zmniejsza swój wkład w GNP, a zwiększające się koszty przemysłowe zmuszają singapurskich producentów do lokowania swoich interesów za granicą.

Zagraniczne inwestycje w przemysł wzrosły w zeszłym roku o 18% (głównie z USA i Japonii, a także z krajów Wspólnoty Europejskiej). Ocenia się, że obco-krajowcy kontrolują około trzech czwartych singapurskich aktywów, a dziewięć



z dziesięciu najbardziej dochodowych przedsiębiorstw znajduje się w obcych rękach.

Inaczej mają się sprawy z singapurskimi inwestycjami za granicą. Uczyniono kilka prób, jednak niewiele z nich wydaje się przynosić korzyści.

Ogólna strategia przemysłowa, idąca w kierunku nowoczesnej techniki, jest rozsądna. Singapur planuje podwojenie wydatków na badania naukowe i prace rozwojowe (R&D) przed 1995 r. oraz wzrost GDP do poziomu Tajwanu i Południowej Korei. Rząd próbował przyspieszyć ten rozwój, kupując amerykańskie przedsiębiorstwa i popierając nowe firmy komputerowe, w zamian za ulokowanie produkcji w Singapurze. Nie okazało się to jednak zbyt korzystne i rząd zrobiłby prawdopodobnie lepiej, gdyby połączył się z uznanymi firmami światowymi.

Wiele sukcesów natomiast osiąga sektor prywatny, szczególnie w przemyśle elektronicznym. Na przykład Aiwa 70% walkmanów produkuje w Singapurze, a francuski Thomson ma zamiar produkować magnetofony w joint venture z Toshiba.

Rozwija się również przemysł lotniczy i kosmonautyczny, a także biotechnologia. W ciągu następnych 15 lat planuje się także stworzenie „narodowej infrastruktury informacyjnej”. *Trade Net* łączy już 20 departamentów rządowych z 2500 importerów i spedytorów, pozwalając na skrócenie do 15 min. czasu potrzebnego na zatwierdzenie dokumentów. Inny system obsługuje ruch statków i przeladunków oraz system opłat drogowych. Próbuje się też stosować nowoczesną technologię w rolnictwie.

### Centrum handlowe

Singapur ma najwyższy na świecie stosunek handlu do GDP. Wielkim sukcesem jest przede wszystkim eksport wyrobów o wysokim stopniu przetworzenia, szczególnie urządzeń do automatycznego przetwarzania danych, urządzeń telekomunikacyjnych i paliw rafinowanych.

Jedną piątą eksportu wędruje do USA, dla którego z kolei Singapur jest jednym z najlepszych klientów w amerykańskim eksporcie towarów i usług. Pod koniec zeszłego roku podpisano porozumienie z Waszyngtonem, które być może doprowadzi w przyszłości do utworzenia obszaru wolnego handlu. Singapur należy już do takiego obszaru wraz z Indonezją, Malezją, Tajlandią, Filipinami i Brunei.

Natomiast największym dostawcą do Singapuru, odpowiedzialnym za jedną

piątą jego importu jest wciąż Japonia.

Singapur jest uzależniony nie tylko od handlu międzynarodowego, ale także od wielonarodowych korporacji odpowiedzialnych za dwie trzecie krajowego eksportu. Aby zapobiec wynikającym stąd niebezpieczeństwom, próbuje się przyciągać nowych partnerów handlowych poprzez obniżanie czy nawet zwolnienie ich od podatków.

Fakt, że Singapur jest wolnym portem i jednym z najbardziej otwartych i dostępnych rynków na świecie nie chroni go przed zachodnim protekcjonizmem. Singapurskie parasole, kolorowe telewizory i obrabiarki są swobodnie eksportowane do Francji, Wielkiej Brytanii i USA. Jednakże produkty, jak albumy fotograficzne czy lampy elektroniczne do telewizorów często stają w obliczu akcji antidumpingowych i równoważących opłaty celne. Produkcja artykułów o wysokim stopniu przetworzenia, wzbudzających protekcjonizm na Zachodzie, jest stopniowo zmniejszana.

Dla Wielkiej Brytanii Singapur jest jednym z 20 najważniejszych rynków. W pierwszych dwóch miesiącach 1992 r. nastąpił wzrost o 7%, a w ciągu 12 miesięcy 1992 r. odbyły się 4 brytyjskie misje handlowe i 8 wystaw brytyjskich fabryk w Singapurze.

### Podróże handlowe

Singapur jest uważany za najlepiej wyposażone pod względem handlowym miasto w Azji. Wszystko zostało tu zorganizowane tak, by oszczędzić czas i energię. Istnieje około 75 hoteli, prawie wszystkie łatwo dostępne i odpowiednio drogie. Większość z nich ma centra handlowe.

Na całej wyspie można bez problemów porozumieć się po angielsku, a British Airways i Singapore Airways zapewniają częste loty.

### Siła robocza i kraj

Singapur dąży do utrzymania wysokiego standardu życia, odważnie stawiając czoła dręczącym go problemom. Brakuje mu ziemi i siły roboczej. Próbuje się temu zaradzić przez rewindykację, imigrację i przemieszczanie przemysłu.

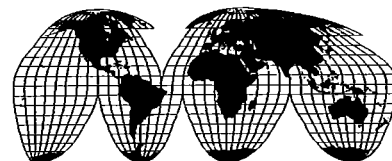
Propaguje się model licznej rodziny. Przyjazd robotników z zagranicy został ułatwiony szczególnie dla przemysłu konstrukcyjnego i morskigo. Przybyło też 15 000 doświadczonych i wykwalifikowanych pracowników. Braki w sile roboczej są tak wielkie, że mówi się, iż 325 mln funtów podatków nie zostało zebranych z powodu braku urzędników podatkowych.

Próbowano doprowadzić do stabilizacji plac, lecz bez realnego zagrożenia bezrobociem jest to trudne do wykonania. Rewersja w Hongkongu mogłaby tu przynieść pewne korzyści. Istnieje nadzieja, że 30 000 Chińczyków przeprowadzi się z Hongkongu do Singapuru do 1997 r., ale jak dotąd przyjechało ich tylko 2500.

Jednym z zadań Singapuru jest jeszcze wejście w posiadanie większości dochodowych przedsięwzięć prowadzonych w sąsiednich państwach. Porozumienie trzech rządów wyznaczyło Singapur, malezyjski stan Johore i indonezyjskie wyspy Riau na „trójkąt wzrostu”. W jego ramach planuje się np. budowę kompleksu uzdrowiskowego na wyspie Bintan oraz park przemysłowy na wyspie Batam. Akcje takie umożliwią przeniesienie singapurskiego przemysłu i usług do miejsc, gdzie ziemia jest bogatsza, a siła robocza tańsza.

Tak więc Singapur stał się rzeczywistym centrum usługowym i obecnie tylko przedłużająca się światowa recesja lub wzrost antychińskich nastrojów w południowo-wschodniej Azji mogą temu zagrozić.

opr. Anna Soińska



Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania nadał godność członka honorowego prof. dr. hab. inż. Zygmuntovi Zbichorowskiemu, honorowemu prezesowi TNOiK. Godność tę przyznano również prof. Erichowi Frese z Uniwersytetu Kolońskiego.

Brytyjska Akademia Zarządzania (British Academy of Management) skierowała na ręce prezesa ZG TNOiK zaproszenie dla osób w Polsce zainteresowanych udziałem w dorocznej konferencji 1993. Konferencja zorganizowana przez Open Business School oraz Cranfield School of Management odbędzie się w Milton Keynes, w dniach 20-23 września 1993 r.

Gospodarze zapewniają, że będzie to wydarzenie niezwykle ze względu na temat konferencji: „Doskonalenie badań nad zarządzaniem”; skupi się ona nie tylko na zaprezentowaniu zakończonych projektów badawczych, ale także na procesie rozwoju i kierowania badaniami. Można więc spodziewać się, że konferencja będzie równie interesująca dla badaczy doświadczonych oraz niedoświadczonych. Po raz pierwszy konferencja odbędzie się poza terenem uniwersyteckim, w centrum Milton Keynes.

Organizatorzy wyrażają przekonanie, że konferencja stworzy doskonale możliwości naukowcom ze wszystkich uniwersytetów; będzie okazją do spotkania się, przedstawienia swoich zainteresowań i dokonań oraz podzielenia się doświadczeniami badawczymi. Przewidywana jest interesująca dyskusja na temat przyszłości badań nad zarządzaniem w uniwersytetach.

W obecnym pięcioleciu British Academy of Management przyczyniła się do rozwoju studiów nad zarządzaniem w uniwersytetach brytyjskich, m.in. dzięki podjęciu inicjatywy wydawniczej, jaką jest British Journal of Management. Doroczne konferencje BAM stanowią prestiżowe forum wymiany poglądów dla środowiska naukowego zajmującego się problemami nowoczesnego managementu. Akademia jest również wpły-

wowym czynnikiem w dziedzinie wyszukiwania znaczących źródeł finansowania studiów i badań poświęconych zarządzaniu.

Osoby zainteresowane zgłoszeniem referatów i tematów wystąpień oraz uczestnictwem prosimy o kontakt z Biurem Zarządu Głównego TNOiK, ul. Koszykowa 6, 00-564 Warszawa, tel. 29-99-73, tel/fax 29-21-27.

Toruński Oddział TNOiK organizuje wspólnie z Fundacją Przeciwdziałania Przemocności Zorganizowanej i Wyższą Szkołą Policji w Szczytnie międzynarodową konferencję poświęconą metodom zapobiegania i zwalczania zjawiska prania brudnych pieniędzy.

Główny referat konferencji, która odbędzie się w Olsztynie w dniach 21-24 kwietnia br. „Pranie brudnych pieniędzy – możliwości przeciwdziałania z uwzględnieniem systemu bankowego” wygłosi prof. dr hab. Emil Pływaczewski z Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika.

W konferencji, która – jak przewidują organizatorzy – zgromadzi około 200 osób, wezmą udział specjaliści krajowi oraz goście z Francji, Republiki Federalnej Niemiec, Szwajcarii, Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych. Krajowi uczestnicy to m.in. pracownicy banków, policji, firm ubezpieczeniowych i straży granicznej. Honorowy patronat nad konferencją objęła pani prezes NBP Hanna Gronkiewicz-Waltz. Osoby zainteresowane konferencją mogą zwracać się do biura organizacyjnego w Toruniu. Dom Organizatora, Aleja 500-lecia 31, 87-100 Toruń, tel. 228-98.

W związku z grudniową (1992) konferencją nt. „Metody kształcenia kierowników-menedżerów w Polsce”

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa przygotowało ankietę, która została rozestana do 65 szkół i ośrodków oraz 36 uczelni. Z 18 szkół i ośrodków oraz z 16 uczelni nadesłano wypełnione ankiety.

W przypadku szkół podstawą kształcenia są krótkookresowe kursy i seminaria trwające od kilku dni do kilku miesięcy w trybie przeważnie stacjonarnym. Szkoły organizują również studia policealne, menedżerskie, podyplomowe o dłuższych okresach edukacji, tj. 1 rok, 2 lata.

Dominującym rodzajem kształcenia w uczelniach są studia magisterskie obejmujące 4-5-letni okres kształcenia w trybie stacjonarnym lub zaocznym oraz studia podyplomowe, przeważnie w trybie zaocznym, w okresach od 3 miesięcy do półtora roku.

Istotną różnicą między szkołami a uczelniami jest liczba absolwentów. W odniesieniu do uczelni, w ciągu roku liczba absolwentów kształtuje się w przedziale od kilkunastu (studia podyplomowe) do 100 osób (studia magisterskie).

Szkoły programem kształcenia obejmują większą liczbę przeszkolonych i absolwentów – zawiera się ona w przedziale od kilkunastu do prawie 5 tysięcy osób w skali roku.

Wśród stosowanych metod wymieniono: wykład, dyskusje grupowe (konferencje, seminaria, warsztaty), doskonalenie organizacji, symulację (badanie przypadków, granie ról, gry kierownicze), metodę syndykatu, sprzężenie zwrotne, uczenie się w działaniu, studia w terenie oraz inne (w tym: improwizację, laboratoria, praktyczne przykłady do rozwiązania, metaplan, laboratoria komputerowe, telewizyjne).

Materiały dydaktyczne stosowane w szkołach i uczelniach nie różnią się niczym istotnym. Są to głównie podręczniki, skrypty, materiały przygotowywane przez wykładowców, kasety magnetofonowe, kasety video, foliogramy, programy komputerowe, opisy przypadków, plansze.

Reasumując, można stwierdzić, iż głównie stosowane są tradycyjne metody kształcenia, natomiast w mniejszym stopniu wykorzystywane są metody aktywizujące uczestników, takie jak: studia w terenie, granie ról, warsztaty, „case method” itp.

Uściślenia wymagają kwestie terminologiczne dotyczące nazw, metod oraz ich treści.