

przeгляд

organizacji **9**

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

97



- Rewolucjoniści i księgowi – rozmowa z profesorem socjologii EDMUNDEM WNUK-LIPIŃSKIM, przewodniczącym Rady Naukowej Instytutu Studiów Politycznych PAN 3

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Ani słowa o wyborach – Dariusz Teresiński 8

- System zarządzania środowiskiem w procesie ekologicznego rozwoju przedsiębiorstw – Jadwiga Adamczyk 9
- Powiernictwo a współwłasność w koncepcji funduszu powierniczego – Tomasz Czałbowski 14
- Zastosowanie *benchmarkingu* w szpitalnictwie amerykańskim – Bernard Ziębicki 18

FINANSE

- Nowe metody szacowania wartości przedsiębiorstw (I) – Ryszard Borowiecki, Józef Czaja, Andrzej Jaki 21
- Strategie kapitałowe przedsiębiorstwa (I) – Władysław Janasz 30

RESTRUKTURYZACJA

- Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro – Jacek Pasieczny 32

MARKETING

- Marketing personalny – nowa jakość w zarządzaniu zasobami ludzkimi – Mieczysław Ciurla 37

PUBLIC RELATIONS

- Motywy prowadzenia działalności *public relations* przez przedsiębiorstwa (II) – Krystyna Wojcik 39

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- O tym, jak zarządzający mogą się dobrze pokłócić, czyli zarządzanie konfliktem (I) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar 42

Rewolucjoniści i księgowi

Rozmowa z profesorem socjologii EDMUNDEM WNUK-LIPIŃSKIM, przewodniczącym Rady Naukowej Instytutu Studiów Politycznych PAN

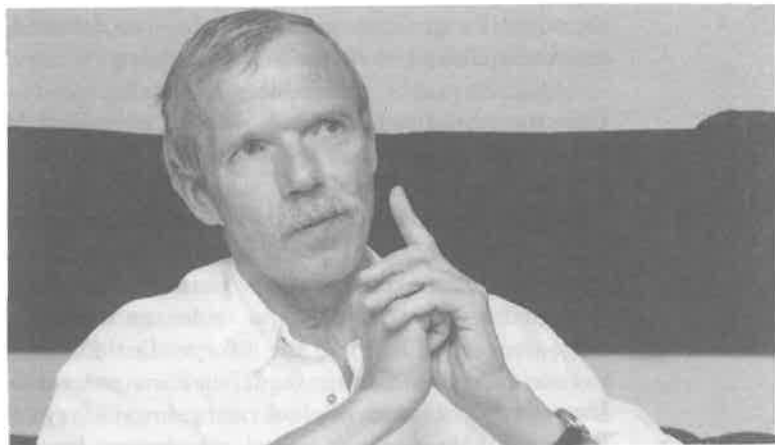
W swoich książkach* poświęconych procesom zachodzącym w elitach Polski okresu transformacji zadaje Pan pytanie o genezę dzisiejszych elit. Jaka jest generalna odpowiedź na to pytanie?

Na początek warto zdefiniować termin „elita”, bo w badaniach, na podstawie których powstały wspomniane prace, używaliśmy go w nieco odmiennym od potocznego znaczeniu. W socjologii pojęcie „elita” ma przede wszystkim charakter opisowy, a nie wartościujący. Do elity zaliczamy po prostu osoby, które zajmują najwyższe pozycje w wymiarze politycznym (elita władzy), gospodarczym (elita polityczna) i opiniotwórczym (elita kulturalna).

Dwa konkurencyjne modele opisujące przemiany w obrębie elit zakładają rekrutowanie się przedstawicieli dzisiejszych elit spośród elit poprzedniego systemu (teoria reprodukcji) lub obsadzanie kluczowych stanowisk przez osoby, które w poprzednim ustroju nie należały do establishmentu (teoria wymiany).

W tak opisanych kategoriach badania prowadzone latem 1993 roku, a więc przed wyborami parlamentarnymi, które wygrały partie wywodzące się z dawnego systemu, wykazały pewną dominację procesu wymiany nad reprodukcją. Wszystko jednak wskazuje na to, że moment badania przypadł na okres, w którym ta tendencja uległa odwróceniu, lub co najmniej wymiana została przyhamowana, a reprodukcja przybrała na sile. W socjologii głównym polem zainteresowania są przemiany zależności instytucjonalnych i organizacyjnych, zwane reprodukcją (bądź wymianą) „twardą”. „Miękkie” są natomiast procesy, w których wprawdzie reguły gry ulegają zmianie, ale ludzie pozostają ci sami. Warto także wspomnieć o reprodukcji międzypokoleniowej, polegającej na nadreprezentacji dzieci członków dawnych elit w dzisiejszych elitach, przy czym jest to wariant reprodukcji „miękkiej”, ponieważ w tzw. międzyczasie zmienił się ustrój.

Z badań wynika, że obszarem, w którym proces reprodukcji miał największe nasilenie, była gospodarka. Menedżerowie byłych socjalistycznych przedsiębiorstw stawali się zatem dyrektorami przedsiębiorstw państwowych (wówczas było ich nieco więcej niż obecnie), członkami zarządów w jednoosobowych spółkach skarbu państwa lub kierowali firmami prywatnymi czy sprywatyzowanymi, albo wręcz byli ich właścicielami. Tutaj trzeba zrobić zastrzeżenie natury metodologicznej: próba obejmowała tylko menedżerów dużych firm,



Fot. AF „Contrast”

a więc z pola uwagi zniknął nam cały dynamicznie rozwijający się sektor smallbiznesu.

Można zatem powiedzieć, że w świetle badań socjologicznych teza o kapitalizmie politycznym i uwłaszczeniu nomenklatury znajduje potwierdzenie.

Tak, teza Jadwigi Staniszkis, formułowana na początku intuicyjnie i służąca często za swego rodzaju identyfikator polityczny, a nie poparty faktami opis rzeczywistości, okazała się – przynajmniej w pewnym zakresie – prawdziwa. Co ciekawe, teza ta została sformułowana w okresie, kiedy generalnie wymiana przeważała nad reprodukcją.

Badania, o których mówię, miały tę jeszcze zaletę, że według ujednoliconego kwestionariusza przeprowadzone zostały jednocześnie w Polsce, Rosji, na Węgrzech i w Czechosłowacji (choć z powodów politycznych wyniki badań nad elitami naszych południowych sąsiadów nie weszły do publikacji). W Rosji wymiana elit miała i ma nadal charakter śladowy, ponieważ poza zupełnie nieistotnymi statystycznie przypadkami cała elita przy władzy pozostała: kontrolita została po prostu wyłoniona z dawnej nomenklatury, po czym nastąpiła zmiana instytucjonalna i obsadzenie nowych stanowisk „starymi” ludźmi.

Na Węgrzech mieliśmy do czynienia z wariantem pośrednim, pomiędzy silną wymianą w Polsce a niemal całkowitą reprodukcją w Rosji. Wynikało to przede wszystkim stąd, że reżim Kádára dokonał kooptacji znacznej części inteligencji, co było możliwe dlatego, że nie wymagano tam takich koncesji ideologicznych, jak to miało miejsce w innych „demoludach”. Na Węgrzech nie powstała zatem tak liczna kontrolita jak w Polsce. Doprowadziło to do –



jak sami Węgrzy to określają – „wynegocjowanej rewolucji”. Ponieważ węgierska kontrolita była bardzo nieliczna i składała się niemal wyłącznie z dysydenckich intelektualistów, dla węgierskich komunistów podstawową trudnością w rozpoczęciu rozmów „okrągłego stołu” było zatem znalezienie wiarygodnego partnera do rozmów, które skądinąd musiały się odbyć i z grubsza wiadomo było – po doświadczeniach polskich – do czego doprowadzą.

Czy na podstawie badań da się prześledzić losy kontrolity?

Polska rewolucja jednych wyniosła do góry w sensie ekonomicznym, politycznym i prestiżowym, a innych skazała na degradację – chodzi rzecz jasna o względną degradację. Mapa społeczna początkowego poparcia dla zmian nie pokrywała się i nadal się nie pokrywa z mapą beneficjentów przemian. Dotyczy to zwłaszcza wielkoprzemysłowej klasy robotniczej, która żyła w zmitologizowanym świecie wyprodukowanym przez socjalizm – szczególnie w latach 70. Wielkie przedsiębiorstwa państwowe były bastionami „Solidarności” i tam było najwięcej zwolenników radykalnych zmian, podczas gdy zmiany te, których symbolem jest plan Balcerowicza, część tych firm doprowadzić mogą do zagłady. Reforma Balcerowicza stanowiła tymczasem przykład – jakże nielicznych w naszej historii – udanych przedsięwzięć ekonomicznych i politycznych, i to zrealizowanych w sytuacji, wydawało się, beznadziejnej. Narzucające się analogie do reformy Grabskiego są tu jak najbardziej trafne: do tego stopnia, że nawet epitety stosowane wobec obu panów przez przeciwników politycznych i tzw. ulicę były podobne – wystarczy poczytać międzywojenną prasę.

Jeśli patrzemy na losy pojedynczych ludzi – w tym przypadku liderów protestu – widać wyraźnie, że tylko część z nich wykazała się na tyle dużą elastycznością poznawczą, żeby pogodzić się z faktem, że oto rewolucja została zakończona – i wygrana (w związku z wyraźnym niedoborem zwycięstw w naszej historii, reakcją na tę wygraną często było niedowierzanie i doszukiwanie się ukrytej klęski). Wygrana rewolucja oznacza zmianę reguł gry i konieczność przestawienia się dawnych rewolucjonistów na tory normalnego działania. Po rewolucji przychodzi czas księgowych. Dla osób, które nauczyły się żyć w permanentnym napięciu i ciągłym parciu do zmiany (to zresztą często jest immanentna cecha charakteru), taka zmiana była trudna do zaakceptowania. Była też druga grupa „rewolucjonistów”, którzy całą tę rewolucję traktowali jedynie jako środek realizacji celu, a tym celem było demokratyczne państwo. Dla nich zakończenie rewolucji oznaczało osiągnięcie stanu, w którym można zacząć normalnie żyć, podczas gdy dla „zawodowych rewolucjonistów” koniec rewolucji

oznacza albo koniec aktywności, albo poszukiwanie uzasadnienia dla tezy, że rewolucja nie została dokończona, a jej owoce są marnowane. Rewolucjoniści (zarówno jedni, jak i drudzy) w większości przeszli do polityki. Tym razem jednak była to polityka prawdziwa a nie symboliczna, jak przed 1989 rokiem.

Zaangażowanie się w działalność opozycyjną mogło wynikać z pobudek moralnych, natomiast do działań politycznych – w polityce dla dorosłych – potrzeba motywacji innego typu. Ani te motywacje, ani reguły gry nie są zazwyczaj znane ludziom, którzy większość swojego życia spędzili w państwie niedemokratycznym. Dlatego hasła o „spisku w Magdalence” mają tak dużą nośność społeczną, co jest wzmacniane wspomnianą już niezgodnością mapy początkowego poparcia dla zmian z mapą wygranych w wyniku udanej rewolucji. Wytlumaczenie sobie, że zwolennicy zmian mają się dziś gorzej niż ich przeciwnicy, jest o wiele łatwiejsze przy założeniu, że oto nastąpiła zmowa, w ramach której uwłaszczenie nomenklatury było ceną za oddanie władzy. Z opublikowanych już dokumentów związanych z rozmowami „okrągłego stołu” wynika jednak wyraźnie, że początkowe zamierzenia obu stron były zupełnie inne. Strona partyjno-rządowa chciała się podzielić odpowiedzialnością – ale nie realną władzą. Strona opozycyjno-solidarnościowa liczyła natomiast na – tylko i aż – legalizację związku i możliwość nauczania się rządzenia krajem, ale w roli opozycji parlamentarnej, w ramach koncesjonowanej, 35-procentowej demokracji. Szczególnie ciekawe są dokumenty związane ze stanowiskiem władzy, która do tego stopnia wierzyła we własną propagandę i wyniki CBOS-u, że jednym z jej podstawowych zmartwień było to, żeby „Solidarności” w ogóle udało się wejść do parlamentu. Nikomu zatem nie powstało w głowie przypuszczenie, że nomenklatura mogłaby zadowolić się samym uwłaszczeniem (któremu i tak nie można było zapobiec), w sytuacji kiedy po wyborach miała nadal dysponować pełnią władzy gospodarczej i politycznej.

Zwolennicy spiskowej teorii dziejów uważają się za pokrzywdzonych w procesie transformacji i w pewnym stopniu rzeczywiście są pokrzywdzeni, bo popierali zmiany, które w efekcie ich właśnie najbardziej dotknęły. A jaki jest profil socjologiczny człowieka sukcesu?

To zależy, jak zdefiniujemy pojęcie sukcesu. Standardowy zestaw pytań o czynniki powodzenia życiowego pozwala nam zrekonstruować nie tylko dzisiejszą sytuację w tym zakresie, ale także porównać ją z okresem poprzednim. W latach osiemdziesiątych sukces postrzegany był głównie jako rezultat czynników zewnętrznych i niezależnych od

człowieka, takich jak przypadek i szeroko pojęte „urodzenie się w korzystnym układzie społecznym”. Oczywiście istotne były także niektóre czynniki zależne od woli człowieka, ale mające charakter koncesji moralnych, tzn. stopień akceptacji panujących uwarunkowań politycznych, ponieważ akceptacja systemu była w pewnym sensie przeliczalna na miejsce w strukturze społecznej. Po 89 roku zaczęły się liczyć: wykształcenie, pracowitość, inwencja, ambicja, upór w realizacji założonych celów, a więc czynniki wewnętrzne.

Drugim sposobem opisywania zjawiska sukcesu jest badanie wzorców osobowych, a więc społecznych wyobrażeń o tym, kim jest człowiek sukcesu. Tutaj rozrzut jest o wiele większy, bo zależy od tego, gdzie dana jednostka lokuje swoje aspiracje. Wzorem osobowym może być biznesmen – ale przecież nie wszyscy mogą i nie wszyscy chcą być biznesmenami. Nie jest raczej wzorem osobowym polityk, choć nie brak chętnych do parlamentu. Wzorem człowieka sukcesu może być także działacz społeczny, ksiądz, artysta czy nauczyciel. Rozproszenie wzorów osobowych człowieka sukcesu jest procesem naturalnym w demokratycznym społeczeństwie. Zjawiskiem całkowicie nowym i potencjalnie groźnym jest natomiast powstanie całkiem pokaźnej grupy młodych ludzi, dla których wzorem człowieka sukcesu jest ktoś, komu udało się załatwić „kurońówkę”. Ich życie jest wegetacją od zasiłku do zasiłku, a wszelka dłuższa perspektywa jest im obca, co praktycznie wyklucza ich z życia politycznego i ekonomicznego, ich aktywność społeczną zaś ogranicza do najmniej wyszukanych form. Frustracja tej części młodego pokolenia może stać się narzędziem w rękach populistycznych polityków, bo jak widać choćby na przykładzie partii emerytów i rencistów – potencjalny elektorat łatwo znajduje reprezentanta politycznego.

Trzecim punktem widzenia jest sytuowanie siebie wobec przemian i definiowanie własnego interesu grupowego. Ci, którzy definiują swój interes grupowy w logice dawnego systemu i odnoszą swoje oczekiwania do państwa nakazowo-rozdziałowego (i opiekuńczego), są przegrani z dwóch powodów. Po pierwsze, adresat ich roszczeń już nie istnieje, a więc jeśli nawet przejściowo uda im się coś wywalczyć, to nie będą to rozwiązania trwałe. Po drugie, są oni oderwani od rzeczywistych mechanizmów wpływania na swój los, a więc mają niewielkie szanse osiągnięcia sukcesu. Ci, którzy lokują swoje aspiracje w logice nowego systemu, mogą czuć się ludźmi sukcesu – oczywiście pod warunkiem, że akceptują także ryzyko porażek. Jeśli bowiem ktoś uważa, że kapitalizm jest dobry o tyle tylko, o ile pozwala wygrywać, a porażki skłaniają go do próby zmiany reguł gry – w takim przypadku mamy do czynienia z kolejną kategorią, którą nazwałbym beneficjentami okresu przejściowego. Są to ludzie,

dla których żywiołem jest zamęt wywołany zmianą, są więc zainteresowani przedłużaniem okresu niestabilności. Każda z tych grup ma swoją silną, choć niekoniecznie jednolitą, reprezentację polityczną.

Podział ten tłumaczy też z pozoru paradoksalny fakt, że przedsiębiorcy głosują na partie o rozmaitych programach gospodarczych: od skrajnego liberalizmu (co jest łatwo zrozumiałe) po skrajny etatyzm, a nawet syndykalizm. Pomijając bowiem nawet sieć zależności społecznych, różni przedsiębiorcy rozmaicie sytuują swoje interesy wobec zachodzących w kraju przemian. Jest to zresztą zmienna niezbyt zależna od tego, co kto robił w przeszłości, natomiast silnie uwarunkowana charakterem obecnej działalności. Ilustracją tej tezy może być przegląd postaw członków elity gospodarczej wobec rozmaitych zagadnień społecznych i ekonomicznych. Z tabeli tej (str. 6) nie wynika bynajmniej, że menedżerowie dużych przedsiębiorstw są zbiorowością o jednoznacznie liberalnych czy choćby prawicowych poglądach.

Czwartym wreszcie sposobem analizowania sukcesu jest spojrzenie na ten problem przez pryzmat osobistych predyspozycji danego człowieka. Są ludzie, którzy odczuwają nieprzepatą potrzebę działania i w poprzednim systemie zazwyczaj realizowali tę potrzebę poprzez uczestnictwo w tych ścieżkach kariery, które były powszechnie dostępne, a więc robili kariery w oficjalnej gospodarce lub życiu społecznym czy kulturalnym, godząc się – mniej lub bardziej świadomie – na uczestnictwo w generalnie nie akceptowanym obrządku ideologicznym. Dzisiaj też są aktywni i czasami wstydzą się tamtego fragmentu swojej biografii, albo wręcz przeciwnie, starają się uczynić z niego atut.

Czy socjologia potrafi oddzielić oportunizm od charakterologicznego aktywizmu?

Miernikiem pozwalającym przynajmniej szacunkowo dokonać takiego podziału jest poziom wykształcenia zdobytego w poprzednim systemie. Założenie jest bowiem takie, że tych, którzy – zostawszy np. dyrektorami z partyjnej nominacji – zdobywali wiedzę po to, żeby odpowiedzialnie pełnić swoją funkcję, pchała do kariery chęć działania. Natomiast ci, dla których celem była sama nominacja, osiągnięta z pominięciem kryteriów merytorycznych, zazwyczaj nie forsowali się dodatkowymi studiami, co najwyżej zdobywali stopnie „naukowe” w rozmaitych partyjnych uczelniach. Trzeba jednak powiedzieć, że w dzisiejszych elitach ekonomicznych wśród osób, które opisywane są w kategoriach reprodukcji, absolutnie dominują przedstawiciele tej pierwszej grupy. Wolny rynek, nawet jeśli jest niedoskonały, bardzo szybko zweryfikował kwalifikacje i odcodził z gospodarki osoby, które znalazły się tam zupełnie przypadkowo.



Postawy polityczne (% odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” oraz „raczej się zgadzam”)

Aspekty postaw	nomenklatura (1988 r.)	elita polityczna (1993 r.)	biznes państwowy	biznes prywatny
Zakłady nie przynoszące zysku należy zamykać	58,1	69,35	8,1	59,2
Władza nie zawsze musi działać zgodnie z wolą wyborców	62,8	65,9	65,9	62,8
Zmniejszanie różnic w dochodach ludzi najmniej i najczęściej zarabiających powinno być obowiązkiem rządu	48,8	33,4	20,6	32,2
Są sytuacje, kiedy można ograniczyć prawa i wolności obywateli	66,3	54,9	65,7	56,5
Zmian w gospodarce nie da się dokonać bez szerszego otwarcia na kapitał zagraniczny	81,4	90,0	83,1	74,9
Obywatele powinni mieć jak największy wpływ na sprawowanie władzy	83,1	85,3	62,9	68,3
Przedsiębiorstwo prywatne przynosi zysk właścicielowi kosztem pracowników	34,0	15,8	17,9	27,2
Bezrobocie jest konieczne, żeby ludzie w Polsce dobrze pracowali	43,1	48,1	68,5	58,0
Zmiany polityczne w Polsce, jakie zachodzą od 1989 r., idą w dobrym kierunku	47,6	72,2	70,1	59,4
Opieka społeczna państwa powoduje, że ludzie przestają się troszczyć o siebie	30,9	42,5	50,0	44,0
Ze względu na powodzenie zmian władza powinna być skupiona w jednym ośrodku	35,2	25,4	41,6	45,1
Wszyscy obywatele powinni mieć zagwarantowane równe prawa	93,9	96,2	96,3	95,8
Istnienie ludzi biednych jest skutkiem niesprawiedliwości społecznej	33,0	13,2	13,7	17,6
Są sytuacje, kiedy można zawiesić działalność partii politycznych, związków zawodowych i stowarzyszeń	65,1	55,7	69,0	68,6
Bezrobotni zwykle nie znajdują pracy z własnej winy	15,3	12,3	26,4	28,9
Interes gospodarki może być argumentem na rzecz ograniczenia demokracji	39,2	21,8	53,5	46,1
Ze względów społecznych produkcja niektórych artykułów (np. żywności) powinna być dotowana przez państwo	84,2	71,0	81,8	78,3

Źródło: Edmund Wnuk-Lipiński, *Demokratyczna Rekonstrukcja. Z socjologii radykalnej zmiany społecznej*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 192.

Jaki wizerunek współczesnego menedżera wyłania się z badań socjologicznych?

Zastrzegając, że takie konstrukty, jak przeciętna, z rzadka jedynie odpowiadają realnym czy to ludziom, czy zjawiskom, można pokusić się o stworzenie typologii menedżerów odpowiadającej generalnemu stosunkowi do przemian. Mielibyśmy zatem menedżerów wiążących swoje aspiracje z gospodarką rynkową, którzy za sukces poczytują sobie sprawdzenie się w tych warunkach, przy czym nie można jednoznacznie stwierdzić, że tego typu postawa charakteryzuje wyłącznie menedżerów z „nowego rozdania” – bardzo często z przemianami utożsamiają się ludzie, którzy zrobili kariery w poprzednim systemie, a nawet ci, którzy kiedyś te przemiany aktywnie zwalczali. Trzeba pamiętać, że od rewolucji minęło już osiem lat, byli dyrektorzy byłych przedsiębiorstw państwowych – jeśli wytrwali na swoich stanowiskach, to zapewne nie wyłącznie dzięki znajomościom i układom, ale także dzięki wiedzy, doświadczeniu i odpowiednim cechom charakteru. Z uwagi na duży udział reprodukcji w ewolucji elity ekonomicznej trudno jest wskazać liczne przypadki spektakularnego awansu menedżerów, którzy w poprzednim okresie nie byli „koncesjonowani” czy to przez udział w nomenklaturze, czy choćby przynależność partyjną. Naturalnym wyjściem z tego typu sytuacji będzie jednak dopiero wymiana pokoleniowa. Jest też osobna kategoria ludzi, których założeniem jest nie mieć nad sobą szefów – oni jeszcze nie stworzyli dużych firm, często nie są widoczni w badaniach, ale stanowią mogą materiał dla przyszłej wymiany kadr – czy to

wynikającej z przyczyn demograficznych, czy z ewentualnych posunięć politycznych.

Co jeszcze można powiedzieć o polskich menedżerach – czego być może sami o sobie nie wiedzą?

Jedną z najbardziej zaskakujących informacji było zestawienie tradycji, w jakich (we własnej ocenie – było to bowiem pytanie otwarte) wychowywani byli respondenci.

Okazuje się oto, że ponad 2/3 polskich menedżerów było wychowywanych bez żadnej dającej się opisać tradycji, co oznacza – w pewnym uproszczeniu – że w domu w ogóle nie rozmawiano o polityce. Mówiąc nieco górnolotnie – byli to ludzie wychowywani z dala od etosu. Czy przebywanie poza transmisją wartości i sporów politycznych wyszło im na zdrowie? Ich dzisiejsza pozycja społeczna zdaje się świadczyć o tym, że przynajmniej im to nie zaszkodziło.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

* Edmund Wnuk-Lipiński: *Demokratyczna Rekonstrukcja. Z socjologii radykalnej zmiany społecznej*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.
Elity w Polsce, w Rosji i na Węgrzech. Wymiana czy reprodukcja? Red. Naukowa Ivan Szelenyi, Don Treiman, Edmund Wnuk-Lipiński, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 1995.

Tradycja polityczna, w jakiej głównie wychowywany był respondent, według kategorii elity w Polsce

typy tradycji	nomenklatura (1988 r.)	elita polityczna (1993 r.)	biznes państwowy	biznes prywatny
bez tradycji	58,8	44,2	68,7	71,9
piśsudczykowska	5,7	9,6	3,7	2,2
narodowa	3,2	4,3	1,8	1,3
lewicowa	12,1	6,9	5,5	4,8
patriotyczno-niepodległościowa	9,2	14,1	9,2	7,1
katolicka	1,6	5,1	1,8	2,2
antykomunistyczna	0,5	5,1	2,8	3,8
liberalno-demokratyczna	2,1	4,0	2,8	2,6
ludowo-chłopska	6,0	4,3	3,7	0,6
inna	0,8	2,4	—	3,5

Źródło: Edmund Wnuk-Lipiński, *Demokratyczna Rekonstrukcja. Z socjologii radykalnej zmiany społecznej*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 161.

Dariusz Teresiński

Ani słowa o wyborach

Być albo mieć? – to jedno z takich pytań, które – zadawane z intencją retoryczności – apelują do coraz liczniejszych rzesz ludzkich. Koncepcje zrównoważonego wzrostu a nawet zatrzymania rozwoju na obecnym poziomie wydają się dziś stanowić wymarzoną „trzecią drogę”, po tym jak druga okazała się wieść ku zagładzie, a pierwsza po raz kolejny udowodniła swą nieznośną bezalternatywność. I podobnie jak w przypadku utopii socjalistycznej, bardzo trudno jest wskazać ten fragment rozumu ludzkiego, który miałby być odpowiedzialny za podatność na idee w oczywisty sposób sprzeczne z codziennym doświadczeniem. Oczywiście fizyka kwantowa też jest sprzeczna z doświadczeniem dnia codziennego, ale przecież poza nielicznym gronem fachowców nikt tak naprawdę nie wierzy w to, że jeden elektron może przejść naraz przez dwa otwory i temu podobne bajędy. A zresztą – gdyby nawet... Człowiek potrzebuje poczucia uczestnictwa w procesach, które go przerastają i których nie rozumie – a fizyka kwantowa w żaden sposób poczucia uczestnictwa nie daje. Szczera i zasadniczo bezinteresowna wiara w centralne planowanie, społeczną własność środków produkcji czy dyktaturę proletariatu, jaką żywili ludzie skądinąd rozumni, a nie poddani tym dobrodziejstwom, ale także wielu spośród tych, dla których było to jak najbardziej osobiste doświadczenie – wiara taka potrafi przenosić góry. Bez niej argumenty wysuwane onegdaj na rzecz socjalizmu, a współcześnie dla podparcia tezy o zbędności wzrostu gospodarczego, byłyby jako miedź brzęcząca albo cymbał brzęmiący.

Jest przy tym rzeczą z racjonalnego punktu widzenia dziwną, choć nie mniej przez to popularną, że zwolennicy „bycia” przeciw „mieniu” jednym tchem z ograniczeniem wzrostu wymieniają sprawy nad wyraz kosztowne: ochronę środowiska, upodmiotowienie człowieka pracy, pomoc krajom rozwijającym się, sprzeciw wobec energetyki jądrowej, zbrojeń i dominacji zachodniego modelu konsumpcjonizmu w mediach a także gloryfikacji przemocy w amerykańskich filmach. Oczywiście konsumpcjonizm, widziany np. kamerą Davida Finchera, twórcy głośnego filmu „Siedem”, nie jest godzien specjalnego polecenia, a i nie apeluje zapewne do widza w takim stopniu, jak tragicznie zakończony niedawno serial prasowo-telewizyjny z udziałem Lady Di. Podróżowanie nocą po Paryżu hotelowym mercedesem klasy S z prędkością 200 km/h jest jednak jakościowo innym poziomem konsumpcji niż posiadanie własnego mieszkania lub domu o powierzchni i standardzie odpowiadającym potrzebom socjalnym rodziny u schyłku II tysiąclecia, a także środków finansowych na wykształcenie dzieci i spędzanie wakacji nie tylko pod gruszką. Jeśli ograniczenie rozwoju miałoby skutkować tym, że miliar-

derzy z przyjaciółkami będą jeździć po Paryżu nocnym autobusem, to od biedy można się zgodzić na dominację bytu, ale ileż mieszkań da się zbudować za jednego mercedesa?

Każdy z postulatów zgłaszanych przez przeciwników „mienia” wymagałby zapewnienia długofalowego wzrostu gospodarczego, mierzonego zapewne dwucyfrowymi wskaźnikami, w całym współcześnie rozwiniętym świecie, a przy założeniu, że nie miałyby to spowodować szybkiej przemiany naszej planety w wypalony żużel, należałoby liczyć się z dalszym wielokrotnieniem tych kosztów, a więc i zapotrzebowania na – wciąż zniechęcony – kapitał. Lista problemów bynajmniej nie ekonomicznych, tylko społecznych, których rozwiązaniu przyklasną wszyscy – od skrajnych liberałów po zagorzałych etatystów – pozwala jednoznacznie stwierdzić, że żadne zaciskanie pasa przez konsumpcjonistów nie wygeneruje potrzebnych na to środków. A przecież „pierwszy świat” czekał jeszcze wydatki wynikające z rosnących w postępie geometrycznym kosztów opieki zdrowotnej i społecznej – starzenie się społeczeństw, które jest mniej elegancką nazwą wydłużenia średniego wieku, jest niezwykle kosztowne.

Warto też powiedzieć kilka słów o zbrojeniach. Żaden z byłych i obecnych pacyfistów nie przyzna się zapewne do tego, że amerykański program zbrojeniowy walczy przyczynił się do upadku komunizmu. A dlaczego misje pokojowe są tak żałośnie nieskuteczne? – bo poziom uzbrojenia „międzynarodowych policjantów” jest niewiele wyższy niż „międzynarodowych chuliganów”, a zatem polityka odstraszania (bo przecież nikt nie chce otwartej wojny) nadal opiera się głównie na zabiegach dyplomatycznych. Czy można wyobrazić sobie misję pokojową wyposażoną w sprzęt skutecznie chroniący żołnierzy przed atakami bronią konwencjonalną na poziomie partyzanckim? Można, ale takiego sprzętu jeszcze się nie produkuje, a jego wytworzenie musiałoby być na tyle drogie, żeby watażka nie mógł sobie pozwolić na zakup środków do jego neutralizacji. A dlaczego misje pokojowe w ogóle są możliwe? Bo Ameryka nie posłuchała zachęt do rozbrojenia.

Apelowanie do emocji jest bardzo skuteczną metodą przekonywania(?), bo emocje odczuwa każdy, a do operowania racjonalnymi argumentami trzeba mieć odpowiedni zasób wiedzy, posługiwać się logiką i czuć respekt wobec rzeczywistości. W realnym świecie „bycie” wymaga znacznych środków materialnych, których zdobycie możliwe jest w ramach liberalnej gospodarki i demokratycznego państwa, które jest przynajmniej na tyle silne, żeby obronić swoją tożsamość, a przy okazji pomagać innym – często wbrew woli ich samych, a co najmniej ich przywódców. Gdzie tu miejsce na rezygnację z „mieć”? Takich pytań w towarzystwie się nie zadaje.

Jadwiga Adamczyk

System zarządzania środowiskiem w procesie ekologicznego rozwoju przedsiębiorstw

Ekorozwój w programie integracji europejskiej

Problem wyboru długofalowej strategii rozwoju kraju przebiega w wielu wymiarach, np. gospodarczym, technicznym, ekologicznym, społecznym, politycznym¹⁾. Istotną rolę odgrywa wymiar ekologiczny i społeczny wskazujący na ochronę i jakość środowiska. Wymiar gospodarczy natomiast podkreśla potrzebę wzrostu ekonomicznego zapewniającego dobrobyt i likwidację bezrobocia. Wymiary te są współzależne, co ma znaczenie z punktu widzenia sposobu wyboru drogi rozwoju.

Dyskusje w obrębie tych alternatywnych podejść doprowadziły do powstania koncepcji trwałego rozwoju²⁾. Raport Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju (tzw. Raport Brundtland) określił istotę trwałego rozwoju jako strategii, która umożliwi zaspokojenie potrzeb dnia dzisiejszego i nie ogranicza tej możliwości przyszłym pokoleniom. Trwały rozwój to koncepcja zrównoważonego rozwoju, czyli nieprzerwanego wzrostu gospodarczego z poszanowaniem zasobów naturalnych i ochroną środowiska³⁾.

Strategia rozwoju i system gospodarowania pozostają ze sobą w ścisłym związku, warunkując się wzajemnie. Oznacza to, że wybór i realizacja określonej strategii rozwoju wymaga odpowiednich rozwiązań systemowych, natomiast określone rozwiązania systemowe pociągają za sobą odpowiadającą im strategię rozwoju.

Unia Europejska przyjęła koncepcję trwałego rozwoju jako strategię rozwoju dla państw członkowskich, w której ochrona środowiska jest integralną częścią polityki gospodarczej. Powodem takiego podejścia jest transgraniczny charakter problemów ekologicznych, których rozwiązanie jest możliwe we wspólnym działaniu. W 1993 roku Unia Europejska wydała dyrektywę o zarządzaniu środowiskiem i audycie ekologicznym, co stanowi potwierdzenie przyjętej wcześniej deklaracji zrównoważonego rozwoju.

Politykę środowiskową Unii Europejskiej wyznaczają następujące zasady⁴⁾:

■ Zasada „zanieczyszczający płaci” pozwala zinter-

nalizować koszty odnowy i prewencji środowiskowej w sposób efektywny kosztowo. Zasada ta obejmuje koszty przestrzegania standardów emisji i jest środkiem uwzględniania tych kosztów w decyzjach gospodarczych przedsiębiorstw.

■ Zasada pomocniczości oznacza podejmowanie środków ochrony środowiska na poziomie UE wówczas, gdy zapewnią większą korzyść w porównaniu z rozwiązaniami poszczególnych krajów. Zasada ta dopuszcza istnienie zróżnicowanych preferencji państw członkowskich i rolę pomocniczą UE w dostępie do informacji, poprzez ustalenie norm jakości środowiska czy zaproponowanie instrumentów polityki ekologicznej dla ich osiągnięcia.

■ Zasada prewencji ma na celu dążenie do zapobiegania stratom w dziedzictwie przyrodniczym UE, poprzez tworzenie programów wspierających produkty i procesy ekologiczne.

■ Zasada efektywności ekonomicznej i efektywności kosztowej pozwala na zapewnienie rozwoju przy osiągnięciu przyjętych celów ochrony środowiska po najniższym koszcie dla gospodarki. Na przykład, uważa się, że podatki ekologiczne nałożone na produkty wywołałyby racjonalne zachowania producentów i konsumentów.

■ Zasada sprawiedliwości oznacza, że obciążenie kosztami ochrony środowiska w większym stopniu powinno dotyczyć bogatych niż biednych państw członkowskich UE.

Zastosowanie instrumentów ekonomicznych łącznie z normami jakości środowiska to zasadnicze elementy programu działań UE w ramach ekorozwoju.

Instrumenty programu Unii Europejskiej podzielić można na⁵⁾:

● prawne – dotyczą ustalenia podstawowych poziomów norm ochrony zdrowia publicznego i ochrony środowiska;

● rynkowe – mające na celu podniesienie wrażliwości producentów i konsumentów na problemy ochrony środowiska poprzez internalizację zewnętrznych kosztów środowiskowych w cenę wyrobów (w ten sposób dobra przyjazne dla środowiska nie byłyby wypychane przez konkurencję wyrobów zanieczyszczających środowisko lub naruszających zasoby, np. system ekoetykiety ma na celu promowa-

nie projektowania, produkcji, nabywania i użycia produktów, które mają ograniczony wpływ na środowisko w ciągu całego cyklu życia);

- prewencyjne – innowacyjne działania wspomagające profilaktykę (np. badania nad rozwojem czystych technologii, ulepszanie wyrobów, szkolenie i edukacja);

- finansowe – system pomocy ze strony organów UE i innych funduszy publicznych dla działań proekologicznych.

Polska droga rozwoju ma charakter dostosowawczy. Konieczność uwzględniania ochrony środowiska w procesie gospodarczym wynika z integracji polskiej gospodarki z gospodarką europejską oraz obowiązku spełnienia norm prawnych, przepisów, zaleceń i dyrektyw europejskich dotyczących środowiska.

W polskiej literaturze przedmiotu, zwłaszcza w opracowaniach programowych, dominuje wąskie, akcentujące głównie wymiar ekologiczny, podejście do koncepcji trwałego rozwoju. Stąd też powszechnie używane w Polsce pojęcie ekorozwoju odnosi się do rozwoju, gdzie ochrona środowiska stanowi element decyzji gospodarczych.

W 1990 roku przyjęto deklarację, że ekorozwój jest programem restrukturyzacji ekonomicznych, społecznych i technicznych powiązań mających na celu ochronę przyrody i środowiska człowieka na użytek obecnego i przyszłych pokoleń⁶⁾. Ekorozwój miał zapewnić:

- ▲ długotrwałe wykorzystanie odnawialnych zasobów naturalnych,
- ▲ efektywną eksploatację nieodnawialnych źródeł energii,
- ▲ utrzymanie stabilności procesów ekologicznych i ekosystemów,
- ▲ zachowanie i polepszenie stanu zdrowia ludzi, bezpieczeństwa pracy i dobrobytu.

Opracowana strategia rozwoju społeczno-gospodarczego dla Polski do 2010 roku, zakłada działania dostosowawcze do standardów obowiązujących w UE, co ma być potwierdzeniem realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Program działań dostosowawczych wyznaczają następujące zasady:

- zasada ekorozwoju, czyli ochrona środowiska, stanowi element prawidłowego gospodarowania przedsiębiorstw,
- zasada uwzględniania wymogów ochrony środowiska w planowaniu przestrzennym,
- zasada praworządności, zgodnie z którą wszyscy użytkownicy środowiska odpowiadają za swoją działalność,
- zasada odpowiedzialności sprawcy, czyli zanieczyszczający środowisko ponosi pełną odpowiedzialność materialną za skutki degradacji środowiska,
- zasada likwidacji zanieczyszczeń u źródła,
- zasada ekonomizacji, tzn. stosowanie instrumentów ekonomicznych przy podejmowaniu przedsięwzięć ekologicznych,

- zasada regionalizmu poprzez wprowadzenie regionalnej polityki ekologicznej,

- zasada uspołecznienia poprzez umożliwienie udziału społeczeństwa w procesie kształtowania środowiska,

- zasada wspólnego rozwiązywania europejskich i globalnych problemów ochrony środowiska.

System zarządzania środowiskiem szansą środowiskowego funkcjonowania przedsiębiorstw

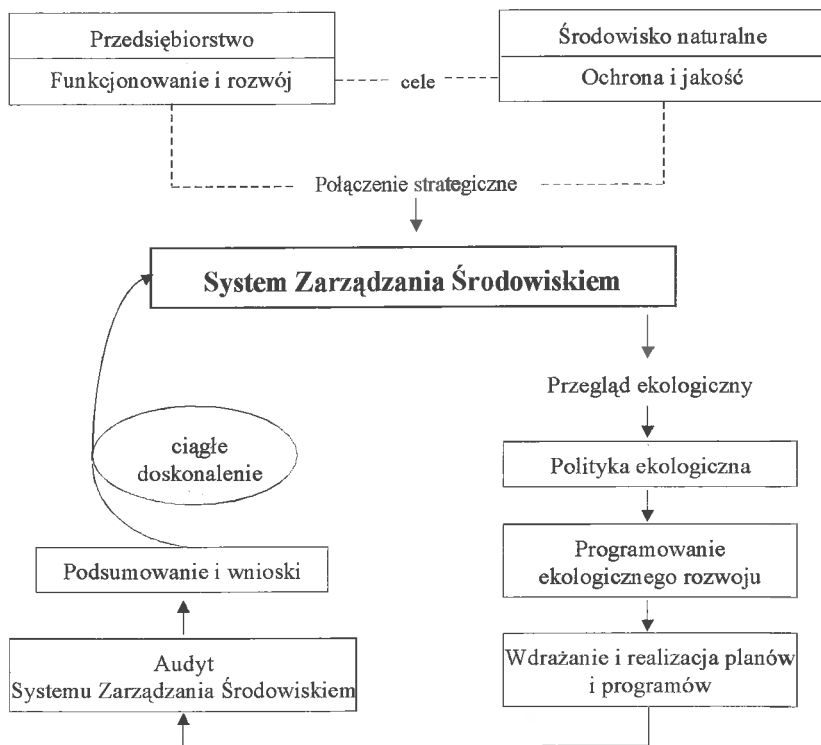
Reakcją przemysłu na koncepcję trwałego rozwoju było pojawienie się zarządzania ekologicznego. Dla wielu przedsiębiorstw, podstawowy cel, jakim jest brak negatywnego oddziaływania na środowisko, jest trudny do osiągnięcia. Realnym celem, którego można oczekiwać, jest ciągle zmniejszanie negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstw na środowisko. Temu ma służyć system zarządzania środowiskiem.

Celem wprowadzenia systemu zarządzania środowiskiem jest lepsze środowiskowe funkcjonowanie przedsiębiorstw. Jest to koncepcja, która zakłada, że przedsiębiorstwo będzie okresowo weryfikowało i oceniało swoją działalność, aby znaleźć możliwości funkcjonowania i rozwoju zgodnego z ekologicznymi wymogami.

System zarządzania środowiskiem jest procesem pozwalającym na osiągnięcie ciągłych ulepszeń, których skala i zakres są określone przez przedsiębiorstwo na podstawie czynników ekonomicznych i społecznych. Równocześnie jest narzędziem, które umożliwi przedsiębiorstwu osiągnięcie i systematyczne kontrolowanie zadowalającego poziomu realizacji przedsięwzięć środowiskowych. Przedsiębiorstwo samodzielnie i elastycznie określa granice swojej działalności oraz decyduje o objęciu systemem całej organizacji, wyodrębnionych jednostek, lub określonego rodzaju działalności.

Poziom uszczegółowienia systemu zarządzania środowiskiem, rodzaj dokumentacji, ilość objętych źródeł informacji zależą od wielkości przedsiębiorstwa i specyfiki jego działalności. Powiązanie polityki środowiskowej ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa umożliwi system zarządzania środowiskiem.

Podstawą budowy systemu zarządzania środowiskiem są normy ISO serii 9000. Komisja Normalizacyjna ISO/TC 207 opracowała w 1995 r. projekt systemu zarządzania środowiskiem w formie normy ISO/DIS serii 14000⁷⁾. Normy te zostały opracowane, aby pomóc przedsiębiorstwom w spełnieniu celów, standardów i wymogów środowiskowych. Zgodnie z normami ISO serii 14000, system zarządzania środowiskiem (*Environmental Management System*) jest integralną częścią systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Zaleca się, aby podstawowe elementy EMS takie, jak: struktura, odpowiedzialność, sposoby, procedury i środki do wdrażania



Rys. 1. System zarządzania środowiskiem w środowiskowym funkcjonowaniu przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Environmental Management System – Specification with Guidance for Use*, International Organization for Standardization, ISO/DIS 14001, Geneva 1995, s. 5; R. Welford, A. Gouldson, *Environmental Management and Business Strategy*, „Pitman Publishing”, London 1997, s. 197.

polityki ekologicznej, zadań i celów były skoordynowane z innymi funkcjami przedsiębiorstwa.

Normy ISO/DIS serii 14000 składają się z wielu części. Norma ISO/DIS serii 14001 daje wytyczne projektu Systemu Zarządzania Środowiskiem. Definiuje podstawowe pojęcia oraz procedury i zasady. Zawiera podstawowe informacje o zastosowaniu systemu zarządzania środowiskiem.

Norma ISO/DIS serii 14004 definiuje środowisko jako otoczenie przedsiębiorstwa. Charakteryzuje również jego komponenty, czyli powietrze, glebę, zasoby naturalne, florę i faunę oraz zasoby ludzkie z uwzględnieniem ich wzajemnych powiązań.

Normy ISO/DIS serii 14010, 14011 i 14012 dotyczą audytu środowiskowego (ekologicznego), zawierają ogólne wskazówki jego przeprowadzania.

Wdrażanie systemu zarządzania środowiskiem

System zarządzania środowiskiem zawiera wskazówki dotyczące sposobów zarządzania opartego na dynamicznym, cyklicznym procesie planowania, realizowania i kontrolowania. Służy ekologicznej restrukturyzacji przedsiębiorstw (rys. 1).

W szczególności umożliwia⁸⁾:

- sformułowanie polityki ekologicznej adekwatnej do celów przedsiębiorstwa;
- zidentyfikowanie problemów ekologicznych powstałych w przeszłości, a także ustalenie wpływu obecnej i planowanej działalności na środowisko;
- określenie prawnych i normatywnych wymagań;
- określenie priorytetów i wyznaczenie właściwych celów i wytycznych dotyczących środowiska;
- sporządzenie programów wprowadzania polityki ekologicznej;
- planowanie, nadzór, kontrolę i korygowanie działań w zakresie polityki ekologicznej;
- elastyczne dostosowanie się do zmian otoczenia.

System zarządzania środowiskiem ułatwia sformułowanie polityki ekologicznej przedsiębiorstwa. Polityka ekologiczna powinna odzwierciedlać zobowiązania przedsiębiorstwa w zakresie dostosowania się do obowiązujących przepisów prawnych oraz do kontynuowania rozwoju zgodnego z nimi. Musi być czytelnie sformułowana, aby była zrozumiała

przez pracowników niższego szczebla oraz okresowo przeglądana, weryfikowana i dostosowywana do zmian otoczenia.

Polityka ekologiczna jest podstawą planowania proekologicznego, które określa przebieg procesu identyfikacji najważniejszych aspektów związanych z ochroną środowiska. Stanowi podstawę ustalania celów i przedsięwzięć ekologicznych. Proces ten powinien zawierać rachunek kosztów oraz czas potrzebny na analizę i uzyskanie niezbędnych danych. Służy sformułowaniu programu ekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo, które nie ma systemu zarządzania środowiskiem, musi na początku określić swoją sytuację ekologiczną i działania niezbędne dla ochrony środowiska. Wymaga to przeprowadzenia przeglądu ekologicznego, który obejmuje wszystkie aspekty otoczenia, w którym działa przedsiębiorstwo. Wyniki przeglądu są opracowane w formie raportu. Najczęściej raport ten zawiera cztery obszary badań⁹⁾:

- wymagania prawne i regulacyjne,
- identyfikację najważniejszych problemów ekologicznych,
- weryfikację działań i procedur związanych z zarządzaniem środowiskiem,

- ocenę efektów wcześniejszych badań.

Proces identyfikacji najważniejszych aspektów ochrony środowiska związanych z działalnością operacyjną powinien brać pod uwagę:

- emisję do atmosfery,
- ścieki,
- zarządzanie odpadami,
- skażenie wody,
- wpływ na zdrowie ludzi,
- zużycie surowców i źródeł naturalnych,
- inną lokalną emisję do środowiska.

Ten proces powinien uwzględniać normalne warunki działania, warunki rozruchu i likwidacji, jak również potencjalny wpływ na środowisko przewidywanych i nieprzewidywanych sytuacji. Proces zmierza do identyfikacji ważnych problemów ekologicznych związanych z działalnością produkcyjną, handlową lub serwisem.

Przykładem innych uwarunkowań, które przedsiębiorstwo musi brać pod uwagę, są: przepisy dotyczące przemysłu, a zastosowane w praktyce, spotkania z władzami czy zalecenia nie uregulowane prawnie.

Polityka ekologiczna pozwala sformułować cele, które powinny być jasno określone i zadania mierzalne, bez względu na to, gdzie będą realizowane. Jednakże nie wymaga, aby przedsięwzięcia ekologiczne spełniały kryteria efektywności.

Stworzenie i wykorzystywanie programu zarządzania środowiskiem jest kluczowym elementem udanego wprowadzenia systemu zarządzania środowiskiem. Program powinien opisywać, jak cele organizacji zostaną osiągnięte w określonym przedziale czasu i przy odpowiedzialności których pracowników. Program może zawierać elementy związane z planowaniem, projektowaniem, produkcją, marketingiem. To może dotyczyć zarówno obecnych, jak i nowych procesów, czy produktów (np. dla produktu może to oznaczać projektowanie, materiały, procesy produkcyjne, zużycie i ostateczną likwidację).

Wprowadzenie systemu zarządzania środowiskiem (EMS) obejmuje następujące etapy¹⁰⁾:

- zrozumienie wyzwania środowiska w stosunku do własnego przedsiębiorstwa,
- zaangażowanie się w proces środowiskowego funkcjonowania firmy,
- opracowanie polityki (taktyki) środowiskowego działania przedsiębiorstwa,
- pomiar zanieczyszczenia środowiska (audyt wewnętrzny i zewnętrzny),
- organizowanie i budowę systemu zarządzania środowiskiem,
- budowa planu przedsiębiorstwa uwzględniającego środowiskowe priorytety,
- szkolenie pracowników w zakresie systemu zarządzania środowiskiem,
- wdrażanie i rozwijanie środowiskowego zarządzania,
- rejestrowanie (monitorowanie) efektów i kosztów realizacji EMS,

- powtórzenie procedury wprowadzania EMS z doskonaleniem systemu i funkcjonowania firmy w środowisku.

Przesłanki ekologicznego rozwoju przedsiębiorstw



Unii Europejskiej główny nacisk na środowiskowe działanie przedsiębiorstw odbywa się poprzez rozwój proekologicznych aktów prawnych. Przedsiębiorstwa będą musiały sprostać rosnącej liczbie norm prawnych regulujących wpływ ich działalności na środowisko. W rezultacie we wszystkich działaniach, przedsiębiorstwa muszą brać pod uwagę bieżące oraz planowane próśrodkowe regulacje prawne.

Obowiązująca zasada „zanieczyszczający płaci” oznacza konieczność ponoszenia przez przedsiębiorstwa kosztów ich negatywnego wpływu na środowisko. Dostosowanie się do norm prawnych wymagać będzie nakładów finansowych na ekologiczną restrukturyzację przedsiębiorstw. Jednakże rozwój strategii działania, spełniających ekologiczne uwarunkowania, zredukuje koszty przedsiębiorstwa.

Wynika to z następujących przesłanek:

- minimalizacji kosztów, gdyż w sytuacji nałożenia wyższych opłat lub nowych podatków, nie spowoduje ich wzrostu;
- rozwiązań prawnych dających mieszkańcom podstawy do odszkodowań, co mogłoby wpłynąć na koszty przedsiębiorstwa;
- procesów integracyjnych z Unią Europejską, co wymagać będzie upublicznienia informacji o wpływie działalności firmy na stan środowiska;
- potrzeby uzyskania społecznej akceptacji funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Dwa pierwsze aspekty brane pod uwagę przy formułowaniu strategii rozwoju są konsekwencją uwzględniania rachunku ekonomicznego w decyzjach strategicznych. Wychodząc od zasady „zanieczyszczający” płaci należy oczekiwać, że koszty przestrzegania standardów emisji będą istotnym elementem efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw.

Z kolei, biorąc pod uwagę procesy integracyjne Polski z UE, należy oczekiwać, że polskie przedsiębiorstwa muszą zaakceptować i wdrażać rozwiązania europejskie, gdzie funkcjonowanie firmy coraz bardziej zależy od jej ekologicznego wizerunku.

Coraz częściej obserwuje się, że przedsiębiorstwa nie tylko dążą do przestrzegania norm w zakresie ochrony środowiska, ale wręcz uczestniczą w tworzeniu polityki ekologicznej państw Unii Europejskiej. To zaangażowanie we współtworzenie polityki próśrodkowej przynosi przedsiębiorstwom korzyści¹¹⁾. Do najważniejszych należy:

- ograniczenie kosztów redukcji zanieczyszczeń w wyniku samoregulacji, która zapewnia elastyczność i większą skuteczność w wypełnianiu środowiskowych wymagań (np. poprzez wynegocjowanie

części celów ekologicznych lub wydłużenie horyzontu czasowego ich realizacji);

● zdobycie przewagi konkurencyjnej, gdyż firmy przodujące w nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych popierają zaostrzenie norm, co powoduje wzrost kosztów u innych (np. zaprojektowanie i wdrożenie katalizatorów w samochodach spowodowało presję producentów na rządy państw członkowskich UE w celu wprowadzenia obowiązku ich posiadania);

● możliwość uzyskania pomocy rządowej dla przedsiębiorstw podejmujących inicjatywy środowiskowe (np. poprzez dofinansowanie wspólnych przedsięwzięć czy odroczenie lub zaniechanie kar w przypadku podjęcia zadania w zakresie ochrony środowiska).

System zarządzania środowiskiem pozwala zidentyfikować w przedsiębiorstwie wszystkie ekologiczne uwarunkowania i przekształcić je w czynniki rozwoju. Budowa strategii ekologicznej i jej realizacja wiąże się z inwestycjami, ale są to inwestycje w przyszłość przedsiębiorstwa. Ekologiczna strategia rozwoju pozwoli odnieść sukces na rynku i akceptację społeczeństwa. W najbliższej przyszłości polskie przedsiębiorstwa będą musiały sprostać nowym problemom, które stwarzają zaostrzone rygory ochrony środowiska wynikające z działań dostosowawczych w procesie integracji. Należy się liczyć z dużą konkurencją zagraniczną w zakresie czystych ekologicznie technologii i produktów, a także

ze wzrostem społecznej troski o środowisko naturalne.

Jadwiga Adamczyk

PRZYPISY

- ¹⁾ J. STACEWICZ, *Problemy wyboru długofalowej strategii rozwoju*, „Gospodarka Narodowa”, 1996, nr 4.
- ²⁾ E. KOŚMICKI, *Geneza i podstawowe elementy koncepcji trwałego rozwoju*, „Gospodarka Narodowa”, 1996, nr 4.
- ³⁾ P. KARADELOGLOU, T. IKWUE, J. SKEA, *Polityka ochrony środowiska w Unii Europejskiej*, [w:] *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*, red. T. Żylicz, Wyd. „Krupski i S-ka”, Warszawa 1996, s. 303.
- ⁴⁾ Ibidem, s. 300–302.
- ⁵⁾ Ibidem, s. 305.
- ⁶⁾ *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Polski do 2010 roku*, Warszawa, grudzień 1996.
- ⁷⁾ *Environmental Management Systems – Specification with Guidance for Use*, „International Organization for Standardization” ISO/DIS 14001, Geneva 1995.
- ⁸⁾ R. WELFORD, A. GOULDSON, *Environmental Management and Business Strategy*, „Pitman Publishing”, London 1994, s. 119–120.
- ⁹⁾ *Environmental Management Systems – Specification with Guidance for Use*, op. cit., s. 16.
- ¹⁰⁾ *Environmental Management and Business Strategy*, op. cit., s. 94.
- ¹¹⁾ F. LÉVÉQUE, A. NADAI, *Zaangażowanie przedsiębiorstw w proces kształtowania polityki* [w:] *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*, op. cit., s. 343.

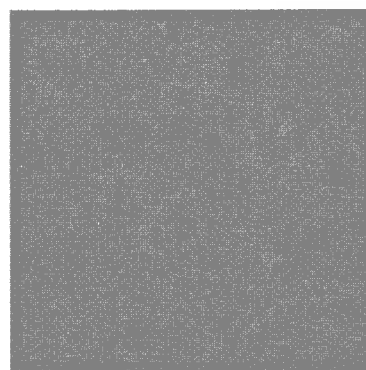
Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

oferuje seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo

- w zakresie:
- *controlling*
 - *marketing*
 - *zarządzanie jakością*
 - *finanse*
 - *zarządzanie personelem*
 - *psychologia zarządzania*
 - *logistyka*
 - *gry strategiczne*

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego
80-237 Gdańsk, ul. Uphagena 27
tel. (0-58) c. 41-02-22; 46-12-29; s. 41-90-79; fax. 41-13-85
e-mail: oditk @ gdańsk. cnt. pl



Tomasz Czałbowski

Powiernictwo a współwłasność w koncepcji funduszu powierniczego

Koncepcja powiernictwa

Powiernictwo to powierzenie majątku lub spraw osobie zaufanej na czas określony lub do odwołania. Środki powierzającego to jego własność, tzn. on sam dysponuje nimi i utrzymuje nad nimi kontrolę. Tak jest w stanie pierwotnym, czyli przed aktem powierzenia na mocy stosownej umowy. Gdy obie strony, tj. powiernik i powierzający, przystąpią do porozumienia, co do dysponowania środkami powierzającego, traci on możliwość kontroli nad nimi do uzgodnionych ograniczeń. Powoduje to osłabienie prawa do własności. Nie znaczy to jednocześnie, że pomimo dobrowolnego zrzeczenia się części tego prawa, nie jest właścicielem tych środków. Można powiedzieć, że własność została ograniczona. Okres, na jaki będzie to obowiązywać, jest również sprecyzowany w zawartym porozumieniu i może być nieokreślony, tzn. od momentu zawarcia umowy do odwołania przez jedną ze stron, lub określony na pewien czas. W wyniku zawarcia umowy powierzający przechodzi ze stanu pierwotnego do stanu powierzenia.

Koncepcje działania funduszu powierniczego (*sensu stricto*) na zasadzie powiernictwa rozpatrywać można opierając się na trzech podmiotach: funduszu, uczestniku, zarządcy. Przez fundusz uznaje się sumę połączonych kapitałów wniesionych przez uczestników – powierzających. Zarządca to instytucja–powiernik, która na mocy zawartych umów z każdym powierzającym dysponuje ich środkami, tzn. kapitałem. Należy zaznaczyć, że uczestnicy funduszu nie są właścicielami instytucji zarządzającej. Jest ona odrębnym ciałem, które czerpie dochody z operacji dokonywanych na powierzonych wspólnych środkach. Istnieje rozgraniczenie pomiędzy aktywami zarządcy a aktywami funduszu. Powierzający przystępuje do funduszu na mocy umowy (zawartej z zarządcą) o dysponowaniu jego środkami. Jej wypowiedzenie wyklucza go z grona uczestników funduszu. Taki model funkcjonowania odpowiada funduszowi powierniczemu otwartemu.

Koncepcja współwłasności

Współwłasność to prawo własności dotyczące tej samej rzeczy przysługujące grupie osób, które mogą rozporządzać jedynie swoim udziałem, a całością tylko wspólnie.

Współwłasność jest szczególnym przypadkiem własności, rozumianej jako wyłączność do dysponowania daną rzeczą. Można by rzec, że jest to również osłabienie prawa do własności, podobnie jak to miało miejsce w przypadku powiernictwa. W rzeczywistości tak nie jest, ze względu na przedmiot posiadania. Współwłasność jest ograniczona jedynie do takich rzeczy, których cechą jest wielość osób ubiegających się o prawo własności do jej części, tzn. rozporządzania jedynie swoim udziałem, a całością tylko wspólnie.

Rozróżnić można dwa rodzaje stanu pierwotnego. Pierwszy to taki, w którym właściciel ma pełne prawo własności. Przejście do stanu współwłasności w drodze umowy z potencjalnymi współwłaścicielami polega na zrzeczeniu się własności do części danej rzeczy na korzyść innych podmiotów. Przy czym umowa ta nie określa okresu, na jaki ten stan ma być powołany. Oznacza to, że będzie on obowiązywał zawsze – chyba że zostanie sporządzona kolejna umowa, która będzie mogła go zmienić i np. przywrócić do stanu pierwotnego.

Drugi rodzaj stanu pierwotnego to taki, w którym osoba nie posiada prawa własności do danego przedmiotu. Przejście do stanu współwłasności odbywa się na mocy zawartej umowy do rozporządzania jedynie uzgodnionym udziałem w całości. Okres, w jakim ta umowa będzie obowiązywała, jest analogiczny jak poprzednio.

Podobnie, jak w przypadku funduszu powierniczego, (*sensu stricto*) opartego na zasadzie powiernictwa, działanie funduszu powierniczego (*sensu largo*) opartego na zasadzie współwłasności można rozpatrzeć posiłkując się trzema podmiotami: fundusz, udziałowiec, zarządca. Przez fundusz uznaje się wszystkie aktywa, które są w posiadaniu instytucji – zarządzającego. Każdy z uczestników – współwłaścicieli, na mocy stosownej umowy, ma prawo własności do swego wkładu, tzn. może rozporządzać jedynie nim. Status współwłaściciela umożliwia mu również wywieranie wpływu na zarządcę, a tym samym na fundusz w uzgodnionej z pozostałymi współwłaścicielami formie. Fundusz i jego zarządca stanowią jedno ciało. Współwłaścicielem można się stać na mocy zawartej umowy o prawo do własności. Umowa o zrzeczeniu się własności wyklucza współwłaściciela z grona uczestników funduszu. Powyższy model funkcjonowania odpowiada funduszowi powierniczemu zamkniętemu.

Koncepcje powiernictwa i współwłasności na tle obowiązującego prawa polskiego

Instytucja powiernictwa rozwinięta jest szczególnie w systemie prawa anglosaskiego. Jej istota polega na tym, że beneficjent (przekazujący majątek powiernikowi) może w pewnych sytuacjach wystąpić z roszczeniem właścicielskim przeciwko osobom trzecim o wydanie określonego przedmiotu.

Polskie prawo cywilne, a zwłaszcza prawo rzeczowe, nie zna takiej instytucji. W związku z tym czynności powiernicze dopuszczone są w prawie polskim jedynie jako umowy o charakterze zobowiązaniowym, szczególnie przy zabezpieczeniu wierzytelności. Co do dopuszczalności tego typu umów powołuje się zwykle orzeczenie Izby Cywilnej Sądu Najwyższego¹⁾. Charakter powstałego stosunku prawnego jest czysto zobowiązaniowy, co stanowi bardzo słabą ochronę wierzyciela (inwestora) w stosunku do tej, którą daje prawo rzeczowe.

Wyłączenie prawa do dysponowania rzeczą daje w prawie polskim instytucja współwłasności (wspólności). Koncepcja ta daje inwestorom szeroką ochronę właściwą skutecznym prawom rzeczowym. Zgodnie z definicją ustawową zawartą w punkcie 7 art. 2 ustawy „Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych”²⁾, fundusz powierniczy jest „wyodrębnioną finansowo wspólną masą majątkową uczestników, o zmiennej wartości i stałym przeznaczeniu gospodarczym, zarządzaną przez towarzystwo funduszy powierniczych”. Zapis ten nie jest w pełni jasny, nie przesądza bowiem *expressis verbis*, czyją własnością jest w rzeczywistości fundusz powierniczy: spółki czy inwestorów. Zgodnie z określeniem art. 99 Ustawy, spółka zarządza funduszem we własnym imieniu, lecz na wspólny rachunek uczestników funduszu. Zapis ten sugeruje, że inwestorzy są współwłaścicielami funduszu, a nie jedynie jej wierzycielami³⁾.

Aspekt informacyjny w publicznym obrocie papierami wartościowymi

W obecnych czasach można spotkać się z poglądami, że dokonało się przeobrażenie ze świata kapitalistycznego w postkapitalistyczny. Dotyczy to jedynie krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo. Pomimo tego przełomu nadal funkcjonuje i zapewne funkcjonować będzie gospodarka rynkowa. Rynek, mimo swoich niedoskonałości, wciąż przewyższa inne sposoby organizowania działalności gospodarczej. Tym co powoduje wyższość rynku jest właśnie to, że organizuje on działalność gospodarczą wokół informacji – rynek wirtualny. Z tego wynika, że postkapitalizm to nic innego jak kapitalizm informacyjny⁴⁾.

Czym jest przedmiot obrotu – informacja? Termin ten pochodzi z łaciny od *in-formatio* – wizerunek

zarys, pojęcie w związku z *in-formo* – kształtować, tworzyć; ● wyobrażać sobie; ● przedstawiać, opisywać, kreślić; ● kształcić, uczyć⁵⁾. Jego znaczenie praktyczne stało się przedmiotem badań nowej dziedziny – teorii sterowania i komunikacji – rozpracowanej przez Norberta Wienera i nazwana przez niego cybernetyką. W cybernetyce chodzi o rozróżnienie „tego, co istnieje” od „tego, co zdaje sprawę z tego, co istnieje”. Innymi słowy, ujęciu informacji w dwóch aspektach: nośnika i znaczenia⁶⁾. Tak, więc informacja semantyczna dotyczy zdawania relacji co istnieje, odnosi się do znaczenia znaków, wyrazów, zdań, posiada znaczenie, które przypisać można tylko do człowieka⁷⁾, ma wymiar prawny. Drugi aspekt to syntaktyczny, który ma wymiar fizyczny, statystyczny, kombinatoryczny, rozpatrywany na poziomie nośnika. Informacja rozpatrywana na poziomie maszyny zwana jest „daną”.

Powyższe rozróżnienie jest istotne, aby zredukować rolę kapitału, środków funduszy, jak i jego udziałowców do informacji. Udziałowiec, wnosząc swój wkład, jednocześnie dokonuje jego dematerializacji, tzn. zamiany np. gotówki na informację rozumianą w obu aspektach. Sam jest świadom wielkości przekazanego kapitału w odpowiednich jednostkach i z taką wiedzą pozostaje, na potwierdzenie której otrzymuje stosowny dokument z podaną wartością jako ciąg liczb – znaków. Dla części informatycznej funduszu jest to zaś jedynie ów statystyczny ciąg znaków. Dzięki temu jest możliwe sprawniejsze, szybsze dokonywanie transakcji i alokacji środków, obniżenie kosztów funkcjonowania, co podwyższa efektywność funduszu, na giełdach całego świata.

Redukcję kapitału do informacji potwierdzić można zasadą dematerializacji publicznego obrotu. Dematerializacja papierów wartościowych, znajdujących się w tym obrocie, oraz transakcji i innych czynności prawnych mających za przedmiot prawa w tych papierach, stanowi jedną z fundamentalnych zasad publicznego obrotu w Polsce. Dematerializacja obrotu papierami wartościowymi polega na oddzieleniu obrotu samymi prawami inkorporowanymi w papierach wartościowych dopuszczonych do publicznego obrotu od materialnego nośnika tych praw, który zostaje złożony w depozycie. Tym samym, zamiast obrotu papierami wartościowymi w publicznym obrocie ma miejsce obrót prawami wartościowymi⁸⁾. Istotę, zakres oraz skutki prawne obowiązywania tej zasady określają w ogólnym zarysie postanowienia art. 5, 52a § 2 i 3, 71 i 71d Ustawy, a szczegółowe skutki jej obowiązywania w zakresie form organizacji obrotu oraz sposobu dokonywania transakcji w publicznym obrocie regulują liczne przepisy wykonawcze⁹⁾.

Konsekwencję rozróżnienia informacji rozpatruje się w trzech sferach. Pierwsza to sfera techniki prawnej oraz procedur związanych z zawieraniem i rozliczaniem transakcji oraz ich utrwalaniem w postaci zapisów na odpowiednich rachunkach,

a także z rejestrowaniem, przechowywaniem oraz bilansowaniem ilości papierów wartościowych znajdujących się w publicznym obrocie na różnych jego poziomach¹⁰⁾.

Druga sfera ma znaczenie dla określenia sposobu zawarcia umowy oraz momentu przeniesienia praw z papierów wartościowych na nabywcę, jak też formy i charakteru dokumentu potwierdzającego nabycie tych praw oraz ich treść.

Trzecia sfera to nadanie kryterium, które umożliwia rozgraniczenie przedmiotowego zakresu publicznego i niepublicznego obrotu papierami wartościowymi.

Polski kodeks cywilny nie zawiera definicji legalnej papieru wartościowego. Przyjmuje się jednak definicję papieru wartościowego jako dokumentu zbierającego pewne prawa majątkowe, z reguły wierzytelności, w taki sposób, że posiadanie tego dokumentu staje się niezbędną przesłanką istnienia prawa oraz jego wykonania, co w efekcie powoduje, iż niemożliwe jest rozdzielenie obrotu prawami od obrotu dokumentami, z których one wynikają¹¹⁾. Umowa o przeniesienie wierzytelności lub innych praw inkorporowanych w papierze wartościowym na okaziciela w zwykłym (niepublicznym) obrocie cywilnoprawnym jest zatem umową realną, tzn. wywołuje zamierzony skutek prawny z chwilą wydania nabywcy stosownego dokumentu.

Rozdzielenie obrotu prawami od obrotu dokumentami jednak się przyjmuje. Przez papier wartościowy zatem należy rozumieć dokument, w którym inkorporowany jest ściśle określony zbiór uprawnień i ewentualnie obowiązków. Zakres tego zbioru wynika z przepisów Ustawy, a także statutu (np. spółki akcyjnej) czy podstawy prawnej emisji danych papierów wartościowych. Tak np. w przypadku akcji zwykłych na okaziciela zbiór ten obejmuje m. in. prawo do jednego głosu na walnym zgromadzeniu, prawo do jednej dywidendy. Zbiór ten można nazwać prawem wartościowym. Publiczny obrót papierem wartościowym stanowi obrót prawem wartościowym w nim inkorporowanym⁸⁾.

Art. 5 § 1 Ustawy stanowi, że w publicznym obrocie papierami wartościowymi wystawia się imienne świadectwa depozytowe, potwierdzające złożenie do depozytu papierów wartościowych oznaczonych w treści świadectwa. Uprawnione, a zarazem zobowiązane, do wystawiania świadectw są przedsiębiorstwa maklerskie, banki, fundusze powiernicze lub inne instytucje upoważnione do tego Ustawą.

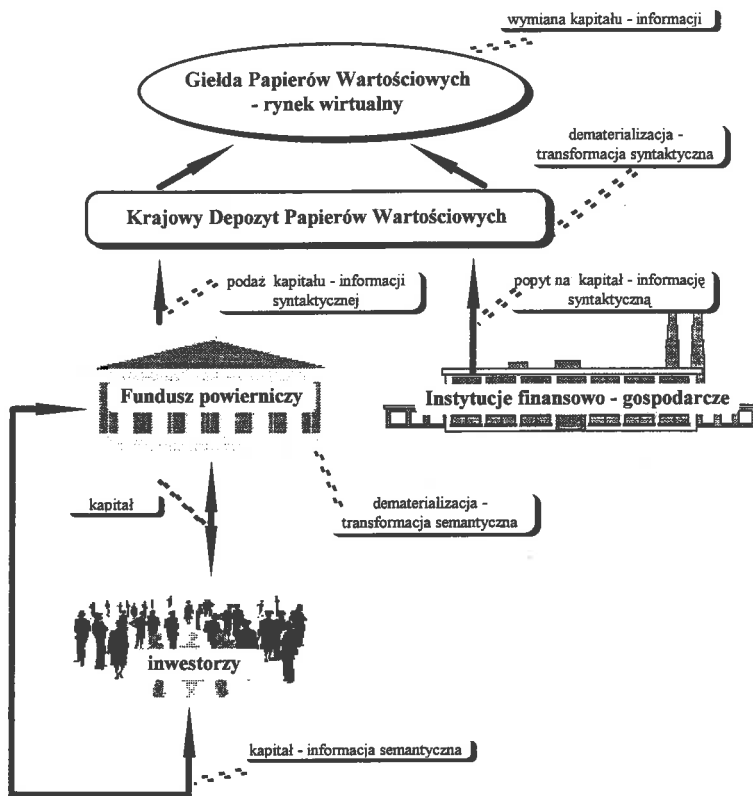
Dematerializacja papierów wartościowych określonej emisji, dopuszczonych do publicznego obrotu, realizuje się w pewnej sekwencji działań; powoduje też powstanie rozmaitych uprawnień i obowiązków po stronie poszczególnych kategorii uczestników publicznego obrotu, w zależności od rodzaju i poziomu tego obrotu.

Po uzyskaniu zgody Komisji Papierów Wartościowych (dalej KPW) na wprowadzenie danej emisji

do publicznego obrotu, emitent lub wprowadzający ma obowiązek złożenia papierów wartościowych objętych tą emisją w Krajowym Depozycie Papierów Wartościowych (dalej KDPW). Papiery te powinny być składane wyłącznie w odcinkach zbiorowych, a papierom danej emisji dającym takie same uprawnienia ich właścicielom nadaje się odrębne oznaczenie, nazywane „kodem papieru wartościowego”, z tym że na wniosek emitenta może być nadany wspólny kod papierom różnych emisji, lecz dającym takie same uprawnienia ich właścicielom. Kod ten służy oznaczaniu papierów wartościowych znajdujących się w publicznym obrocie. Przedmiotem przechowywania w KDPW są papiery wartościowe, jednakże przedmiotem rejestracji na kontach są prawa wartościowe określonej kategorii i rodzaju.

Z określonych w art. 71d Ustawy zadań KDPW wynika, że podmiot ten odgrywa kluczową rolę w zapewnianiu prawidłowego funkcjonowania i bezpieczeństwa zdematerializowanego systemu obrotu papierami wartościowymi. Podstawowe znaczenie mają w tym systemie zapisy na rachunkach papierów wartościowych. Prawa z papierów wartościowych jako informacja semantyczna posiada swoje odzwierciedlenie jako informacja syntaktyczna w postaci jednostki papieru wartościowego. Rozpatrując tę relację z poziomu informatycznego systemu połączonych siecią komputerów KDPW prawa z papierów wartościowych jako jednostki są dla niego danymi, które w określony sposób mogą być przekazywane, wymieniane, usuwane, modyfikowane, itp. Należy zaznaczyć, że jakkolwiek zmiana danych nie jest równoznaczna ze zmianą praw inkorporowanych w papierze wartościowym. Rachunki takie odznaczają się różnym stopniem agregacji na różnych szczeblach przechowywania, poczynając od KDPW poprzez banki powiernicze, a na przedsiębiorstwach maklerskich kończąc. Nie wszystkie zapisy na rachunkach posiadają jednakowy walor prawny. Zapisy księgowe na kontach depozytowych i rachunkach papierów wartościowych prowadzonych na szczeblu KDPW odzwierciedlają jedynie zmiany stanu faktycznego posiadania po stronie przedsiębiorstw maklerskich będących stronami określonych transakcji. KDPW nie jest bowiem uczestnikiem bezpośrednim w publicznym obrocie. Wykonuje jedynie obsługę techniczno-księgową czynności prawnych w zakresie publicznego obrotu na podstawie umów zawartych z jego uczestnikami. Inny skutek prawny mają zapisy na rachunkach inwestycyjnych prowadzonych przez przedsiębiorstwa maklerskie, które służą utrwaleniu (zapis na nośnikach optycznych lub magnetycznych) i zarejestrowaniu skutków prawnych transakcji, głównie giełdowych, polegających na przeniesieniu praw z papierów wartościowych.

Zgodnie z postanowieniem § 5 art. 5 Ustawy, w publicznym obrocie przeniesienie praw z papierów wartościowych złożonych w depozycie następuje z chwilą zawarcia umowy. Ma ona skutek w sferze



Rys. 1. Schemat przepływu kapitału w ujęciu informacyjnym
Źródło: opracowanie własne.

rze informacji semantycznej, syntaktycznej i danych. Systemy informatyczne uczestników publicznego obrotu wymieniają dane pomiędzy sobą. Jednostka papieru wartościowego wymieniana jest wedle ustalonej proporcji (kursu) na inną /sfera syntaktyczna/. I wreszcie papier wartościowy, w którym zawarte są prawa w nim zawarte, został zamieniony na inny po obowiązującym kursie /sfera semantyczna/. Zgodnie z tym poglądem, ustawodawca tworząc powyższy przepis nie miał na celu eliminacji klasycznych cech papieru wartościowego, tj. związku między przeniesieniem prawa i przeniesieniem dokumentu, w którym jest ono inkorporowane, lecz tylko takie ułatwienie obrotu, które w systemie depozytowym pozwoli zastąpić tradycyjne wręczenie dokumentu papieru wartościowego innego typu operacją, tj. zapisem księgowym na odpowiednim rachunku inwestora w przedsiębiorstwie maklerskim, które dokonało transakcji. Skutek rozporządzający umowy o przeniesienie praw z papierów wartościowych w publicznym obrocie rodzi dopiero umowa łącznie ze stosownym zapisem księgowym, który stanowi substrat czynności wydania dokumentu¹²⁾. Można przyznać tej umowie cechy umowy quasi-realnej.

Świadectwu depozytowemu w zdematerializowanym obrocie publicznym nie można przypisać cech papieru wartościowego, który mógłby być przedmiotem publicznego obrotu. Z punktu widzenia klasyfikacji form działania administracji, świadectwo

depozytowe posiada wszelkie cechy zaświadczenia. Choć również podstawnym jest twierdzenie, że świadectwu depozytowemu przypisuje się charakter wyłącznie znaku legitymacyjnego¹³⁾. Bardziej jednak właściwe wydaje się zakwalifikowanie świadectwa depozytowego do kategorii tzw. papierów legitymacyjnych. Te ostatnie są bowiem zaliczane do papierów wartościowych *sensu largo*; wskazują one osobę imiennie uprawnioną do uzyskania określonego świadczenia od dłużnika w związku z okazaniem papieru (polisy ubezpieczeniowej, abonamenty koncertowe, itp.). Konkludując, papiery wartościowe i kapitał w ujęciu informacyjnym można traktować w publicznym obrocie jako: informację semantyczną – zbiór praw, informację syntaktyczną, zachowaną w odpowiednim rejestrze, czy też jako dane.

Tomasz Czałbowski

PRZYPISY

- ¹⁾ *Skorowidz do zbioru orzeczeń Izby Cywilnej Sądu Najwyższego*, Wydawnictwo Ministerstwa Sprawiedliwości, Warszawa 1948.
- ²⁾ Ustawa Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych z dnia 22 marca 1991 r. zwana dalej w pracy Ustawą.
- ³⁾ A. CHŁOPECKI, *Współwłasność czy powiernictwo?*, „Przegląd Podatkowy”, marzec 1993, str. 21–22.
- ⁴⁾ P.F. DRÜCKER, *Postcapitalist Society*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford 1993.
- ⁵⁾ Słownik łączniśko-polski, opr. K. Kumaniecki, PWN, Warszawa 1979, str. 260.
- ⁶⁾ N. WIENER, *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*, Hermann, Paryż 1958.
- ⁷⁾ C. CHERRY, *On human Communication: A review, a Survey, and a Criticism*, New York 1957.
- ⁸⁾ R. CZERNIAWSKI, M. WIERZBOWSKI, *Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi – komentarz*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1996.
- ⁹⁾ Zarządzenie przewodniczącego Komisji Papierów Wartościowych z dnia 30 lipca 1991 roku w sprawie zasad i trybu przeprowadzania przez KPW ewidencji papierów wartościowych wprowadzonych do publicznego obrotu (M.P. z 1991 r. Nr 26, poz. 183) oraz Zarządzenie Przewodniczącego Komisji Papierów Wartościowych z dnia 15 maja 1992 roku w sprawie określenia dodatkowych wymagań w zakresie kwalifikacji do przeprowadzania analiz finansowych związanych z obrotem papierami wartościowymi (Dz. Urz. KPW z 1992 r. Nr 2, poz. 33).
- ¹⁰⁾ A. CHŁOPECKI, *Obrót papierami wartościowymi na rynku kapitałowym (II)*, „Przegląd Prawa Handlowego” 1995, Nr 9, str. 20–22.
- ¹¹⁾ S. GRZYBOWSKI, *System prawa cywilnego*, Tom III, cz. 2, Ossolineum 1976, str. 985 i n. oraz K. KRUCZALAK, *Prawo handlowe, Zarys wykładu*, Warszawa 1994, str. 495.
- ¹²⁾ J. GRABOWSKI, *Publiczny obrót papierami wartościowymi: ustrój prawny i procedury*, PWN 1996, str. 45–46.
- ¹³⁾ W. CZACHÓRSKI, *Zobowiązania – zarys wykładu*, Warszawa, PWN 1994, str. 419.

Bernard Ziębicki

Zastosowania *benchmarkingu* w szpitalnictwie amerykańskim

SunHealth Alliance jest stowarzyszeniem medycznym skupiającym ponad 250 szpitali obejmujących swym zasięgiem południowo-wschodnią część Stanów Zjednoczonych. Głównym zadaniem wspomnianych szpitali jest niesienie pomocy doraźnej w nagłych wypadkach oraz przeprowadzanie wstępnego leczenia i kwalifikowania pacjentów do specjalistycznej terapii klinicznej w stanach ciężkich i przewlekłych.

Na początku lat dziewięćdziesiątych SunHealth Alliance zdecydowało się zastosować *benchmarking* do poprawy jakości oferowanych usług medycznych. Działanie *benchmarkingowe* rozpoczęto od szkolenia, w zakresie metody *benchmarkingu*, które zostało przeprowadzone we wszystkich szpitalach zrzeszonych w SunHealth Alliance. Po zakończeniu szkolenia, które trwało od 2 do 6 miesięcy, 15 szpitali zrzeszonych w SunHealth Alliance przystąpiło do dwóch pilotażowych projektów, które w pierwszej kolejności miały za zadanie dokonanie oceny efektywności *benchmarkingu* w kluczowych obszarach działalności. Szpitale te nie współzawodniczyły ze sobą. Pracownicy kadry medycznej, technicznej i administracji poszczególnych szpitali wyrazili chęć współpracy i dzielenia się najlepszymi rozwiązaniami. Każda z drużyn pilotażowych postępowała zgodnie z tymi samymi podstawowymi zasadami metodyki *benchmarkingu* – **planowania, zbierania danych i ich analizy, identyfikacji wzorcowych procesów, oraz wdrożenia ulepszeń.**

Planowanie

Jednym z pierwszych kroków fazy planowania, realizowanym w każdym projekcie *benchmarkingowym* było oszacowanie gotowości organizacji do zmian i otwartości na nowatorskie rozwiązania. Bardzo pomocny okazał się tutaj wdrożony już wcześniej, w większości szpitali, system ciągłego doskonalenia jakości (*continuous quality improvement*), obejmujący swoim zasięgiem wszystkie kluczowe obszary działalności. Aby zwiększyć zakres akceptacji *benchmarkingu*, postanowiono także zaangażować do zespołów *benchmar-*

kingowych reprezentantów wszystkich zainteresowanych departamentów i grup.

Drugim krokiem podczas fazy planowania było wyselekcjonowanie tych procesów pracy, w stosunku do których miał być stosowany *benchmarking*. W większości przedsiębiorstw liczba kluczowych procesów, które wpływają w decydujący sposób na całość sukcesu przedsiębiorstwa, jest ograniczona. W przypadku szpitali określenie głównych obszarów sukcesu jest o wiele trudniejsze ze względu na znacznie bardziej rozbudowaną strukturę podejmowanych działań. W SunHealth Alliance odpowiedzialne za wyróżnienie kluczowych procesów w poszczególnych szpitalach były ich zespoły kierownicze. Na podstawie wysuwanych przez poszczególnych dyrektorów propozycji ustalono, iż obszarem, który ma największy wpływ na jakość usług i satysfakcję pacjentów, powodującym jednocześnie główne opóźnienia i przestoje w systemie, a także stanowiącymi największą część ponoszonych kosztów, są czynności związane z przyjmowaniem pacjentów i ich dalszym przepływem wewnątrz szpitala.

Usprawnienie systemu przyjęć i transportu wewnętrznego ma bezpośredni wpływ na postrzeganie szpitala przez chorych i ich rodziny, jak również może znacznie wpłynąć na jakość udzielonej pomocy. W tej sytuacji postanowiono utworzyć specjalny zespół badawczy zajmujący się wyłącznie doskonaleniem systemu przepływu pacjentów.

Po wybraniu procesu, który miał zostać poddany doskonaleniu, rozpoczęto tworzenie zespołów *benchmarkingowych*, w których znaleźli się przedstawiciele wszystkich bezpośrednio zainteresowanych oddziałów. W skład zespołów, oprócz lekarzy i pielęgniarek, weszli także technicy laboratoryjni, farmaceuci oraz personel pomocniczy. Pierwszym wspólnym zadaniem zrealizowanym przez zespoły było dokładne opisanie wszystkich działań i procedur związanych z danym procesem. Jako techniki pomocnicze wykorzystano tutaj karty przebiegu. Aby zwiększyć stopień szczegółowości opisu procedury przyjęcia i przemieszczenia pacjenta do sal szpitalnych, podzielono go na trzy główne etapy:

- okres pomiędzy przybyciem do szpitala a momentem spotkania z lekarzem,

- czas badania,
- okres po badaniu, kiedy zapada decyzja o dalszych losach pacjenta – przyjęciu, zwolnieniu lub przewiezieniu do innej placówki.

W każdym z wymienionych etapów zostały wyróżnione szczegółowe czynności, realizowane w jego ramach. W pierwszym etapie np. wyróżniono następujące rodzaje czynności:

- pacjent przybywa do izby przyjęć na nogach, karetką lub na wózku,
- przejęcie pacjenta przez personel,
- pacjent jest rejestrowany, jeśli jest to przypadek mniej pilny, lub zabierany natychmiast do pokoju zabiegowego,
- pacjent jest przygotowywany przez pielęgniarkę,
- lekarz jest informowany, że pacjent jest w pomieszczeniu,
- lekarz przychodzi do pacjenta.

Określenie szczegółowego przebiegu czynności pozwala na pełniejsze porównywanie pomiędzy poszczególnymi szpitalami. Czas, jaki pacjent musi oczekiwać na każdym z wyróżnionych etapów, został dokładnie zmierzony, podobnie jak czas potrzebny na wykonanie każdej czynności. Mierniki te pozwoliły na wyznaczenie najbardziej efektywnych i skutecznych ze wszystkich procesów, które posłużyły później za *benchmarki*.

Zbieranie danych i ich analiza

Gdy wszystkie czynności zostały szczegółowo zdefiniowane, opisane zespoły *benchmarkingowe* mogły przystąpić do zbierania potrzebnych danych. W tym celu w każdym ze szpitali zaczęto rejestrować wszystkie czynności wykonywane w ramach danego procesu, uwzględniając niepowodzenia, klasyfikację na poszczególne rodzaje urazów i chorób, jak również wysuwane przez pacjentów uwagi. W odniesieniu do każdej z czynności mierzony był także czas jej trwania. Dla ułatwienia obserwacji sporządzono specjalne jednolite formularze.

Cały proces rejestracji czynności trwał tydzień i obejmował on różne pory dnia.

Kolejnym kierunkiem podejmowanych badań, niezbędnym do określenia poziomu doskonalenia, było ustalenie oczekiwań potencjalnych klientów. Badanie to rozpoczęto od opracowania listy grup ludzi, których bezpośrednio dotyczy usprawniany proces. Wśród wyróżnionych grup znaleźli się przede wszystkim: pacjenci i ich rodziny, lekarze, pielęgniarki, personel pomocniczy i administracja. Przeprowadzono następnie z przedstawicielami wyróżnionych grup wywiady. Każda z grup klientów

miała inne oczekiwania i poziom satysfakcji z badanego procesu.

Poza wyżej wymienionymi informacjami, w ramach tego etapu, szpitale zobowiązane były także do opracowania na podstawie dokumentacji zbiorczych zestawień zawierających takie dane, jak: roczna liczba wizyt w izbie przyjęć, średnia liczba wizyt na godzinę, kategorie pacjentów. Ujęcie to pozwoliło na porównanie natężenia ruchu pomiędzy poszczególnymi szpitalami.

Po tym, jak każdy ze szpitali przeprowadził dokładną rewizję badanego procesu i zapoznał się z informacjami dostarczonymi przez inne jednostki, przeprowadzono wizytę zespołów *benchmarkingowych* w jednostce, która wykazała się najlepszym procesem.

Zebrane dane zostały uśrednione dla każdego szpitala, a następnie porównane we wszystkich szpitalach. Określono poszczególne czasy dla najbardziej podstawowych czynności i także dokonano ich porównania.

Znaczące różnice zauważono w okresach oczekiwania w trzech podstawowych etapach badanego procesu. Szpitale większe, z bogatszym i lepszym wyposażeniem, liczniejszym personelem nie zawsze wykazywały sprawniejszą organizację niż mniejsze, gorzej wyposażone.

Większość szpitali nie wprowadzała także rozróżnienia na cięższe i lżejsze przypadki, aby oddzielić pacjentów, którzy potrzebują dłuższej opieki, od tych, którzy mogą być obsłużeni szybciej.

Identyfikacja wzorcowych procesów

Porównanie danych i wizyty w innych szpitalach zaowocowały wyznaczeniem „najlepszych praktyk”, charakteryzujących się największą sprawnością działania i jednocześnie świadczących wysokiej jakości usługi. W odniesieniu do wyróżnionych szpitali postarano się także wyznaczyć kluczowe elementy, które zadecydowały o sukcesie szpitala. Wśród długiej listy takich czynników najczęściej wymieniane były:

- wprowadzenie przepisów pozwalających pielęgniarkom na samodzielne przeprowadzanie niektórych badań i wypisywanie recept,
- zapewnienie doskonałej, ciągłej łączności pomiędzy personelem i poszczególnymi oddziałami,
- wykorzystanie urządzeń telekomunikacyjnych pozwalających przysyłać wysokiej jakości obraz pomiędzy poszczególnymi jednostkami szpitala (np.: pozwalające obejrzeć zdjęcie rentgenowskie bez jego przenoszenia z laboratorium),
- uproszczenie procedury rejestracji pacjenta,



- zastosowanie systemu klasyfikacji pacjentów (nagle przypadki, pilne i przypadki mniej pilne),
- zastosowanie pneumatycznego systemu przepływu dokumentów (*point to point*),
- zatrudnienie na oddziałach doraźnej pomocy tzw. *wayfinders* – ludzi zajmujących się wyłącznie transportem pacjentów,
- wykorzystywanie systemów faksowych do przepływu dokumentów i informacji dotyczących pacjenta w obrębie szpitala lub na zewnątrz,
- używanie przez personel systemów uruchamiających głos.

Wdrożenie ulepszeń

Wdrożenie niektórych z wyróżnionych elementów w celu usprawnienia dotychczasowych rozwiązań, napotkało liczne bariery. Jedną z nich były ograniczenia proceduralne zakazujące personelowi pomocniczemu (pielęgniarkom) wykonywania samodzielnie badań i wydawania recept. Inną barierę stanowiły ograniczenia finansowe, nie pozwalające na dokonywanie w krótkim czasie większych inwestycji, np.: zastosowanie pneumatycznego systemu przepływu dokumentów.

Wiele praktycznych udoskonaleń, takich jak zastosowanie systemu klasyfikacji pacjentów czy uproszczenie procedury rejestracji pacjenta, nie wymaga wielkich nakładów i może być zastosowanych przy minimalnych wydatkach.

Część szpitali zastosowała niektóre z wyróżnionych gotowych rozwiązań, część natomiast na podstawie zdobytej wiedzy opracowała własne rozwiązania, np. jeden ze szpitali do systemu klasyfikacji pacjentów dodał kolorowe kody w kartach pacjenta, aby lekarze w sposób natychmiastowy mogli zidentyfikować nagłe przypadki.

Większość szpitali wprowadzając udoskonalecia zaczęła od niewielkich zmian, nie pociągających za sobą znacznych kosztów, obserwując jednocześnie osiągnięte w wyniku ich zastosowania korzyści.

Rezultaty osiągnięte w wyniku zastosowania benchmarkingu w SunHealth Alliance

Rezultaty przedstawionego projektu wskazują, że *benchmarking* może odgrywać kluczową rolę w doskonaleniu działalności szpitala. Skupienie się na miernikach procesu i identyfikacja najlepszych praktyk mogą być szerzej stosowane do wszelkich działań podejmowanych przez szpitale. Dwie najcenniejsze korzyści wynikające z zastosowania *benchmarkingu* to zdropingowanie organizacji do poszukiwania wzorców na zewnątrz, a nie tylko wewnątrz organizacji, oraz

dostarczenie mierników procesów, które wcześniej były oceniane subiektywnie.

Instytucje ochrony zdrowia (a także sami lekarze), są często postrzegane jako sceptyczne, jeśli chodzi o jakiegokolwiek innowacje dotyczące sposobów działania organizacji. Obecnie wielu lekarzy z SunHealth Alliance, którzy brali udział w projekcie, odnosi się entuzjastycznie do stosowania *benchmarkingu* jako systemu doskonalenia działania szpitali.

Benchmarking jest jednak nadal we wczesnym stopniu adaptacji w czołowych szpitalach i instytucjach ochrony zdrowia. Ma on największe szanse zaistnieć tam, gdzie kierownictwo postrzega go jako część planowania strategicznego i gdzie mierniki doskonalenia procesu mogą być przedstawione w wartościach wymiernych – finansowych.

Decydującą sprawą jest określenie, który proces ma największy wpływ na mocne strony pozycji konkurencyjnej i które *benchmarki* są najlepszymi miernikami tego procesu. Kadra kierownicza w wielu szpitalach wyodrębnia drogę pojedynczego pacjenta przez pomieszczenia szpitala jako proces podstawowy o dużym znaczeniu strategicznym i identyfikuje zużywany czas i szybkość jako krytyczne mierniki tego procesu. Przedstawienie najlepszych praktyk powinno polepszyć ten badany proces i stworzyć szanse konkurencyjne. Powinny one bądź to zwiększyć satysfakcję klientów i dochód, bądź też usprawnić badane czynności i tym samym obniżyć koszty i polepszyć produktywność.

W pilotażowym projekcie rozważano zarówno część związaną z doskonaleniem satysfakcji klientów, jak również tę związaną z obniżaniem kosztów. Niektóre udoskonalecia, redukujące zużycie czasu w ruchu pacjentów, mogą równocześnie podnosić stopień zadowolenia pacjentów, jak również produktywność personelu.

Zadaniem *benchmarkingu* jest ustanowienie jasnych stosunków między zmianami organizacyjnymi i miernikami rezultatów w obszarach strategicznych. Kierownictwo musi być pewne, że wzrastający zysk i niższe koszty przewyższą w sumie poniesione nakłady w postaci dłuższego czasu pracy personelu oraz inwestycji kapitałowych.

Bernard Ziębicki

BIBLIOGRAFIA

- [1] DAVIS T.R.V., PATRICK S.M., *Benchmarking at the SunHealth Alliance*, „Planning Review”, January/February 1993.
- [2] MOORES B., *Quality and OR in health service*, „International Journal of Health Care Quality Assurance”, nr 1, 1993.
- [3] PATRICK M.S., *Benchmarking-Targeting „best practices”*, „Healthcare Forum Journal”, July/August 1992.

Autor jest asystentem Katedry Metod Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Ryszard Borowiecki, Józef Czaja, Andrzej Jaki

Nowe metody szacowania wartości przedsiębiorstw (I)

STUDIUM POJĘĆ

Pojęcie dochodu stosowane jest przede wszystkim w ustawach o podatku dochodowym w odniesieniu do osób fizycznych, spółek cywilnych osób fizycznych, których przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i z operacji finansowych są mniejsze w walucie polskiej od kwoty równoważnej 400 000 ecu. Takie podmioty gospodarcze swoją działalność rejestrują w księgach przychodów i rozchodów. Wynik finansowy takich spółek jest określany za pomocą **dochodu brutto** lub **dochodu netto**. Na **dochód brutto** składają się następujące pozycje: **przychód** [minus] **koszty uzyskania przychodu, w tym amortyzacja** [minus] **pozostałe straty**, natomiast **dochód netto** stanowi: **dochód brutto** [minus] **podatek dochodowy**.

Jednostki gospodarcze lub handlowe, których przychody netto są większe w walucie polskiej od kwoty równoważnej 400 000 ecu są obligowane do stosowania zasad rachunkowości i do sporządzania na koniec roku sprawozdań finansowych. Wynik finansowy takich podmiotów jest określany przez **zysk netto** albo przez **nadwyżki finansowe brutto lub netto**. Pojęcia te zostaną dokładnie opisane przy metodach dochodowych szacowania przedsiębiorstw. W ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych jest również zdefiniowane pojęcie dochodu jako nadwyżka sumy przychodów nad kosztami ich uzyskania.

W dalszych rozważaniach ogólnych, do wszystkich wyżej wymienionych wskaźników finansowych podmiotów gospodarczych i spółek, będzie stosowane symboliczne pojęcie „dochodu”, które będzie reprezentowało różnicę pomiędzy przychodami (wpływami) a rozchodami (wydatkami) środków finansowych, uzyskiwanych z tytułu posiadania i wykorzystywania kapitału, ulokowanego w nieruchomościach lub w inwestycji.

Prognoza „dochodów” powinna wynikać z sytuacji rynkowej przedsięwzięcia, przy uwzględnieniu analizy jego otoczenia i czynników ekonomicznych mających wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Zastosowanie kapitalizacji i dyskonta do wyceny przedsiębiorstw pozwala, z jednej strony, na rozłożenie w czasie przewidywanych wpływów i wydatków, a z drugiej strony, na przetransformowanie wszystkich realizowanych nakładów i efektów do

poziomu wartości pieniężnej na jeden moment czasowy, którym najczęściej będzie ustalony rok wyceny inwestycji.

W celu zapisaania formuł kapitalizacji i dyskontowania „dochodów” wprowadza się następujące oznaczenia i określenia:

D_{0i} – „dochód” roczny prognozowany dla i-tego roku, wyrażony w wartościach pieniężnych na poziomie ustalonego roku, zwanego dalej rokiem wyceny inwestycji,

D_i – „dochód” roczny dla i-tego roku wyrażony w wartościach pieniężnych na poziomie i-tego roku funkcjonowania inwestycji,

r_k – stopa kapitalizacji „dochodów” – prognozowana stopa procentowa zmiany pieniężnej wartości rocznych dochodów w kolejnych latach, ale z poziomu roku wyceny. Aby dochody prognozowane z poziomu roku wyceny mogły być przeliczone na wartości pieniężne w kolejnych latach, trzeba zastosować stopę kapitalizacji równą stopie inflacji (r_f), czyli

$$r_k = r_f \quad (1.1)$$

r_d – stopa dyskonta rocznych „dochodów” – prognozowana stopa procentowa zmiany wartości „dochodów” wyrażonych w wartościach pieniężnych kolejnego roku na poziomie wartości roku wyceny. Stopa dyskonta powinna wynikać z prognozowanej stopy utraty wartości kapitału zablokowanego w inwestycji i powinna być przyjmowana na poziomie oprocentowania kredytów bankowych na cele gospodarcze (r_{kb}). W stopie dyskonta powinien być uwzględniony czynnik ryzyka (s), którego wartość może dochodzić do poziomu 30% stóp bankowych, s_k – współczynnik zmiany stopy kapitalizacji. Wartość tego współczynnika powinna wynikać z prognozy zmiany stopy inflacji,

s_d – współczynnik zmiany stopy dyskonta. Wartość tego współczynnika powinna uwzględniać prognozę zmiany stóp oprocentowania kredytów bankowych na cele gospodarcze oraz ryzyko finansowe związane z zamrożeniem kapitału w inwestycji.

Dla gospodarki polskiej, z poziomu kwietnia 1997 roku, można przyjmować następujące parametry ekonomiczne:

● stopa kapitalizacji równa stopie inflacji

$$r_k = r_f = 0,15$$

● stopa oprocentowania kredytów na cele gospodarcze, średnia z 18 banków

$$r_{kb} = 0,2364$$

- współczynnik ryzyka inwestycyjnego
 $s = 20\% = 0,20$
 - stopa dyskonta (zawierająca ryzyko inwestycyjne)
 $r_d = 0,2364 (1 + 0,2) = 0,2837$
 - współczynnik zmiany inflacji (przy założeniu 5% inflacji w roku 2002)
 $s_k = -0,16$
 - współczynnik zmiany stopy dyskonta ($s_d = [1-s]s_k = 0,8s_k$)
 $s_d = -0,13$
- Określone wyżej parametry można stosować do szacowania wartości przedsiębiorstw metodami dochodowymi.

METODY MAJĄTKOWE SZACOWANIA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Założenia metodyczne

Do szacowania wartości składników majątkowych przedsiębiorstwa należy stosować zarządzenie ministra gospodarki przestrzennej i budownictwa z dnia 1 marca 1995 roku, w sprawie szczególnych zasad ustalania wartości nieruchomości (M.P. Nr 13, poz. 163, 1995).

Wartość majątkowa przedsiębiorstwa stanowi sumę wartości trwałych składników majątkowych (gruntów, budynków i pozostałych środków trwałych) oraz zapasów środków produkcyjnych i środków finansowych, określonych na dzień wyceny, co można zapisać w postaci symbolicznej

$$W_M = \sum W_G + \sum W_B + \sum W_{ST} + \sum W_{ZP} + \sum W_{SF}, \quad (2.1)$$

Największą pozycję wartości majątkowej firmy stanowią trwałe składniki majątkowe, których wartość powinna być określana podejściem porównawczym oraz podejściem kosztowym. **Wartość gruntów** należy zawsze określać metodą cenowo-porównawczą, **wartość budynków** powinna być określona metodą cenowo-porównawczą lub metodą kosztów zastąpienia, a **wartość pozostałych środków trwałych** powinna być określana metodą korygowania wartości księgowej lub metodą kosztów upłynnienia. **Wartość zapasów środków produkcyjnych oraz środków finansowych** powinna wynikać z inwentaryzacji, sporządzonej na dzień wyceny przedsiębiorstwa.

Szacowanie wartości gruntu i obiektów budowlanych ($\sum W_G$ i $\sum W_B$)

Zgodnie z zarządzeniem ministra gospodarki przestrzennej i budownictwa z dnia 1 marca 1995 roku, do wyceny wartości rynkowej gruntów oraz budynków najkorzystniej zastosować technikę analizy statystycznej rynku, która jest oprogramowana w ramach Systemu Wyceny Nieruchomości Majątkowych wersja 2.0 (SWNM w. 2.0).

Program SWNM w. 2.0 realizuje wycenę nieruchomości według **podejścia porównawczego, metodą cenowo-porównawczą**, przy zastosowa-

niu **techniki analizy statystycznej rynku**. W programie SWNM wyróżnia się cztery grupy nieruchomości:

- grunty zabudowane lub przeznaczone pod zabudowę,
- budynki mieszkalne,
- obiekty budowlane,
- użytki gruntowe.

W pierwszym etapie wyceny, w module **Edycja bazy**, zapisuje się według atrybutów nieruchomości, które były przedmiotem obrotu rynkowego lub które są wystawione na rynku w formie ofert sprzedaży. Dla każdej nieruchomości są rejestrowane atrybuty obligatoryjne, które wynikają z dokumentów formalnoprawnych oraz atrybuty fakultatywne (uznaniowe), których ocena wynika z opinii rzeczoznawcy majątkowego. Atrybuty fakultatywne dla nieruchomości gruntowych są skalowane w aspekcie przeznaczenia w planie zagospodarowania przestrzennego, a dla budynków mieszkalnych lub obiektów budowlanych są skalowane w aspekcie rodzaju budownictwa lub funkcji użytkowania. Łączna liczba atrybutów w każdej grupie nie przekracza liczby 17, stąd najmniejsza liczba nieruchomości tworzących BAZĘ do wyceny wynosi 18.

W drugim etapie wyceny rzeczoznawca ustala wszystkie wyróżnione w formularzu informacje i atrybuty dla wycenianej nieruchomości oraz określa cel wyceny i datę wyceny. Wszystkie dane o nieruchomości wycenianej są wpisywane do odpowiednich pól formularza w module **Nieruchomości do wyceny**. W polu „Inne informacje” można zamieścić dowolne dane o wycenianej nieruchomości, uzyskane z wywiadu terenowego w formie tekstu, rysunku i fotografii, o łącznej objętości około 8 stron.

W trzecim etapie wyceny rzeczoznawca formułuje kryteria wyboru nieruchomości z BAZY do stworzenia **modelu wyceny**, które są związane z atrybutami nieruchomości zapisanych w module **Edycja bazy** oraz z atrybutami nieruchomości wycenianej. Kryteria te, zapisywane w formie formularza, pozwalają wybierać różne zbiory nieruchomości, których atrybuty spełniają jednocześnie wszystkie ustalone przez rzeczoznawcę warunki. Wybór podgrup nieruchomości do stworzenia modelu wyceny jest realizowany automatycznie.

W czwartym etapie wyceny program dokonuje **estymacji modelu wyceny**, który stanowi multiplikatywną funkcję wszystkich rozpatrywanych atrybutów nieruchomości oraz parametru czasu. W modelu wyceny jednostką zmiany czasu jest miesiąc, a korekta zmiany cen nieruchomości w czasie jest dokonywana systemowo za pomocą aproksymowanej funkcji trendu. Estymacja modelu wyceny jest realizowana w trzech fazach metodą kolejnych iteracji, przy zastosowaniu G-odwrotności macierzy równań normalnych. W pierwszej fazie jest realizowany test pozwalający eliminować nieruchomości obciążone pomyłkami grubymi. Po każ-

dej fazie następuje korekta prawdopodobieństwa reprezentowania nieruchomości w modelu wyceny. Proces estymacji modelu wyceny jest prowadzony z pełną analizą kowariancji.

W piątym etapie wyceny program dokonuje prognozy wartości rynkowej wycenianej nieruchomości wraz z jej przedziałami ufności. Rzeczoznawca majątkowy może korygować prognozowaną wartość rynkową nieruchomości na czterech poziomach:

- atrybutów fakultatywnych wycenianej nieruchomości, których wartość ustala rzeczoznawca,
- innych informacji o wycenianej nieruchomości mających wpływ na jej wartość a zapisanych w polu „Inne informacje”,
- dodatkowych wartości rynkowych składników majątkowych trwale związanych z wycenianą nieruchomością, udokumentowanych załącznikami o ich wartości rynkowej, zapisanych w specjalnym polu „Uwagi” do prognozowanej wartości rynkowej,
- przedziałów ufności dla prognozowanej wartości rynkowej przy współczynniku ufności 95%.

W końcowej fazie tego etapu rzeczoznawca ustala skorygowaną wartość rynkową nieruchomości i drukuje operat wyceny.

Jeżeli w analizowanym rejonie nie ma podobnych budynków do wycenianego, które były przedmiotem obrotu rynkowego, to do wyceny takich budynków zachodzi konieczność zastosowania metody kosztów zastąpienia, według techniki szczegółowej lub techniki elementów scalonych. Procedury tych wycen mogą być realizowane przy wykorzystaniu katalogów budowlanych lub przy użyciu programów komputerowych. Szczególne znaczenie w tej metodzie wyceny ma współczynnik zużycia budynku. Ocena wartości tego współczynnika jest w gestii rzeczoznawcy majątkowego.

Szacowanie wartości środków trwałych ($\sum W_{ST}$)

W zakresie aktualizacji wartości środków trwałych są zalecane różne procedury, które są związane z naliczaniem amortyzacji. Większość z nich bazuje na wskaźnikach przeliczeniowych do aktualizacji wyceny wartości środków trwałych metodą szczegółową lub metodą kosztów upłynnienia. Na podstawie analizy dotychczasowych metod aktualizacji wartości środków trwałych, autorzy podjęli badania w zakresie opracowania nowej procedury korygowania wartości księgowej środków trwałych, tak aby skorygowana wartość była bliska ich wartości rynkowej.

Na podstawie wykonanych w wielu przedsiębiorstwach i spółkach porównań wartości księgowej i wartości kosztów upłynnienia środków trwałych (w drodze przetargu) stwierdzono, że okres całkowitego zużycia wartości środków trwałych waha się w granicach od 1,5 do 2,0 okresu wynikających z górnych stawek amortyzacyjnych, przewidzianych w rozporządzeniu ministra finansów z dnia

20 stycznia 1995 r. Zatem standardowa liczba lat (n_s) eksploatacji środków trwałych powinna wynikać ze średniej arytmetycznej tego przedziału, stąd będzie wynosić

$$n_s = 1,75n_a = \frac{1,75}{a}, \quad (2.2)$$

gdzie:

n_a – liczba lat naliczania całkowitej amortyzacji środka trwałego,

a – stopa amortyzacji, wynikająca z rozporządzenia ministra finansów.

Do określenia faktycznej (rynkowej) stopy zużycia środków trwałych należy przyjąć taką formułę, aby w miarę narastania czasu ich eksploatacji następowała malejąca tendencja zmniejszania wartości (zużycia) środków trwałych. Jednocześnie wartość współczynnika zużycia w zerowym roku eksploatacji musi wynosić 0, a w końcowym roku eksploatacji (n_s) powinna wynosić w przybliżeniu 1, czyli

$$\text{dla } n = 0 ; A_s = 0,$$

$$\text{dla } n = n_s ; A_s = 1.$$

Tak sformułowane warunki może spełniać funkcja logarytmiczna przy podstawie 1,75. Aby wykorzystać oprogramowane moduły kalkulatorów i programów komputerowych, zostanie zastosowana funkcja logarytmu naturalnego, czyli przy podstawie liczby Nepera $e = 2,718...$ W związku z powyższymi założeniami, funkcja występująca pod logarytmem naturalnym powinna mieć postać

$$A_s = \ln \frac{n_a + n}{n_a} \quad (2.3)$$

$$\text{gdyż: dla } n = 0 ; A_s = \ln \frac{n_a}{n_a} = \ln 1 = 0$$

$$\text{dla } n = n_s ; A_s = \ln \frac{n_a + 1,75n_a}{n_a} = \ln 2,75 = 0,01 \approx 1,0,$$

Zatem, standardowy (rynkowy) współczynnik zużycia środka trwałego po n -tych latach użytkowania można określić z zależności

$$A_s = \ln \frac{n_a + n}{n_a}, \quad (0 \leq n \leq n_s) \quad (2.4)$$

Na podstawie związku (2.4) widać, że stopa rynkowego zużycia środka trwałego w każdym roku będzie różnicą współczynnika jego zużycia w roku analizowanym i roku poprzedzającym, czyli

$$a_i = \ln \frac{n_a + i}{n_a + i - 1}, \quad (0 \leq i \leq n_s) \quad (2.5)$$

Skorygowana wartość księgowa (bliska wartości rynkowej) środków trwałych po n -tych latach ich eksploatacji wyraża się wzorem

$$W_{STn} = W_{ST0} \left(1 - \ln \frac{n_a + n}{n_a}\right) (1 + r_{k1}) (1 + r_{k2}) \dots (1 + r_{kn}) \quad (2.6)$$

gdzie:

W_{ST0} – wartość początkowa (brutto) środka trwałego, która powinna zawierać nakłady pieniężne poniesione na wytworzenie lub nabycie, koszty zakupu oraz koszty montażu lub instalacji,

n_a – liczba lat naliczania całkowitej amortyzacji, wynikająca z górnych stawek amortyzacji ustalonych na mocy rozporządzenia ministra finansów,

n – liczba lat eksploatacji środka trwałego liczona na rok wyceny,

r_k – stopa kapitalizacji nakładów, odpowiadająca stopie inflacji każdego roku.

Każdą grupę środków trwałych powinno się szacować oddzielnie, gdyż różne będą wartości n_a oraz różne lata ich zakupu lub wytworzenia.

Jeżeli na podstawie zapisów księgowych będzie określona, z ostatniego roku przed wyceną, sumaryczna wartość amortyzacji szacowanych środków trwałych, to na podstawie takich wartości można określić standardową (przeciętną) wartość środków trwałych, czyli

$$\bar{W}_{ST} = W_{ST0} \left(1 - \ln \frac{W_{STK} + n}{\sum A} \right) (1 + r_{k1})(1 + r_{k2}) \dots (1 + r_{kn}), \quad (2.7)$$

gdzie:

W_{ST0} – wartość początkowa (brutto) wycenianych środków trwałych,

W_{STK} – wartość księgową środków trwałych w ostatnim roku przed wyceną przedsiębiorstwa,

$\sum A$ – wartość naliczonej amortyzacji od środków trwałych w ostatnim roku przed wyceną,

n – liczba lat eksploatacji środków trwałych określona na ostatni rok przed wyceną,

r_{ki} – stopa kapitalizacji nakładów dla i -tego roku eksploatacji środków trwałych, równa stopie inflacji każdego roku.

Szacowanie wartości zapasów produkcyjnych ($\sum W_{ZP}$)

Na wartość zapasów produkcyjnych na dzień wyceny składają się następujące pozycje:

- materiały do produkcji,
- półprodukty i produkty w toku,
- produkty gotowe,
- towary związane z produkcją,
- zaliczki na poczet dostaw.

Wyżej wymienione składniki mają zawsze wartość księgową (inventaryzacyjną), stąd ich suma, oznaczona symbolem $\sum W_{ZP}$ we wzorze (2.1), będzie wchodziła bezpośrednio do wartości majątkowej firmy.

Szacowanie wartości środków finansowych ($\sum W_{SF}$)

Na wartość środków finansowych na dzień wyceny składają się następujące pozycje:

- udziały i akcje,
- papiery wartościowe,
- udzielone pożyczki długoterminowe,
- inne składniki finansowego majątku trwałego,
- należności długoterminowe,
- należności i rozszczenia,
- papiery wartościowe przeznaczone do obrotu,
- środki pieniężne,
- rozliczenia międzyokresowe,
- zobowiązania długoterminowe (pożyczki, kredyty),
- zobowiązania krótkoterminowe (pożyczki, obligacje, papiery wartościowe, kredyty bankowe i inne),
- rozliczenia międzyokresowe bierne,
- rezerwy.

Wyżej wymienione składniki środków finansowych stanowią pozycje bilansu przedsiębiorstw i spółek.

Na podstawie wyżej przedstawionych procedur określa się wartość poszczególnych składników majątkowych, występujących we wzorze (2.1), a następnie oblicza się ich sumę, która wyraża wartość majątkową całego przedsiębiorstwa.

Ocena niedokładności szacowania wartości majątkowej przedsiębiorstwa

Ocena statystycznej wartości majątkowej przedsiębiorstwa zostanie wykonana za pomocą zasady sumowania wariancji (odchyłeń standardowych w drugiej potędze) dla wielkości niezależnych, które występują w formule (2.1), czyli

$$\sigma^2[W_M] = \sigma^2[\sum W_G] + \sigma^2[\sum W_B] + \sigma^2[\sum W_{ST}] + \sigma^2[\sum W_{ZP}] + \sigma^2[\sum W_{SF}] \quad (2.8)$$

Jeżeli wartość gruntów i budynków będzie szacowana metodą cenowo-porównawczą, to ich odchylenie standardowe ($\sigma[W_G]$, $\sigma[W_B]$) będą określone w procedurze wyceny. W przypadku, gdy wartość budynków będzie szacowana metodą kosztów zastąpienia, to jej odchylenie standardowe powinno być określone na podstawie odchylenia standardowego współczynnika zużycia tych budynków, czyli

$$\sigma[W_B] = s_Z W_B, \quad (0 \leq s_Z \leq 0,5) \quad (2.9)$$

Odchylenia standardowe wartości środków trwałych można wyznaczyć na podstawie formuły (2.6), czyli

$$\sigma[\sum W_{ST}] = \sqrt{\sum_{i=1}^{n_i} \left[\frac{n_i}{n_{ai} + n_i} W_{0i} \prod_{i=1}^{n_i} (1 + r_{ki}) \right]^2 \sigma[n_{ai}]}, \quad (\sigma[n_{ai}] = 0,125) \quad (2.10)$$

przy czym symbol $\prod_{i=1}^{n_i}$ oznacza iloczyn poszczególnych czynników.

Wartość zapasów produkcyjnych może być określona z niedokładnością 5%, zatem ich odchylenie standardowe będzie wynosiło

$$\sigma[\sum W_{ZP}] = 0,05 \sum W_{ZP} \quad (2.11)$$

Wartość środków finansowych na dzień wyceny powinna być określona bezbłędnie, stąd jej odchylenie standardowe będzie równe zero, czyli

$$\sigma[\sum W_{SF}] = 0 \quad (2.12)$$

Na podstawie powyższej analizy można określić wszystkie składniki wzoru (2.8), a to prowadzi do wyznaczenia odchylenia standardowego szacowanej wartości majątkowej przedsiębiorstwa, czyli

$$\sigma[W_M] = \sqrt{\sigma^2[W_G] + \sigma^2[W_B] + \sigma^2[W_{ST}] + \sigma^2[W_{ZP}]} \quad (2.13)$$

Symetryczny przedział ufności dla szacowanej wartości majątkowej przedsiębiorstwa, na poziomie istotności 95%, będzie wyrażony przez zależność

$$\hat{W}_M = W_M \pm 2\sigma[W_M] \quad (2.14)$$

Zakres wartości majątkowej przedsiębiorstwa, określony według (2.14), informuje, że 95% rzeczoznawców powinno oszacować wartość analizowanego przedsiębiorstwa w tym przedziale, a 5% rzeczoznawców może podać wartość nie mieszczącą się tym przedziale.

METODY DOCHODOWE SZACOWANIA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Opis i definicje pojęć

Wartość dochodowa firmy powinna wynikać z analizy zysków netto, których wartość jest określana na podstawie następujących pozycji księgowych:

Zysk netto = Przychody ze sprzedaży towarów i produktów [minus]
 Koszty sprzedanych towarów i produktów [minus]
 Koszty sprzedaży [minus]
 Koszty ogólne zarządu [plus]
 Pozostałe przychody operacyjne [minus]
 Pozostałe koszty operacyjne [plus]
 Przychody finansowe [minus]
 Koszty finansowe (w tym amortyzacja i odsetki) [plus]
 Zyski nadzwyczajne [minus]
 Straty nadzwyczajne [minus]
 Podatek dochodowy

Zamiast zysków netto można analizować nadwyżki finansowe brutto (CF – Cash flow), których wartość jest określana według formuły

$$CF = \text{Zysk netto} + \text{Amortyzacja księgową} = Z + A_k \quad (3.1)$$

Jeżeli zyski lub nadwyżki finansowe będą na bieżąco inwestowane w firmie, to w procesie dys-

kontowania zysków lub nadwyżek finansowych należy uwzględnić wskaźnik rentowności kapitału (W_R) określony zależnością

$$W_R = \frac{CF}{W_K} \quad (3.2)$$

przy czym W_K oznacza wartość księgową firmy.

Wartość dochodowa firmy powinna wynikać z dyskontowania zysków netto lub nadwyżek finansowych brutto, projektowanych w roku wyceny i w następnych latach, ale na poziomie nadwyżek finansowych uzyskiwanych w trzech latach bezpośrednio poprzedzających wycenę.

Dyskontowanie zysków netto lub nadwyżek finansowych brutto – „dochodów”

Model ($s_k = 0, s_d = 0$) jednostajny

Dyskontowanie zysków lub nadwyżek finansowych, które w tym rozdziale będą występowały pod symbolicznym pojęciem „dochodów”, w modelu jednostajnym, odbywa się przy stałej stopie kapitalizacji i stałej stopie dyskonta ustalonych na poziomie roku wyceny inwestycji.

Dla każdego roku funkcjonowania przedsięwzięcia można prognozować „dochody” (D_{0i}) w postaci wartości pieniężnych na poziomie roku wyceny (zerowego). Tak prognozowane wielkości można przeliczyć na wartości pieniężne (D_i) w kolejnych latach. Do tego celu należy zastosować stopę kapitalizacji określoną związkiem (1.1), czyli

$$D_i = D_{0i} (1 + r_k)^i \quad (i = 0, 1, 2, \dots, n) \quad (3.3)$$

Jeżeli planowane „dochody” (D_i) będą ustalane na poziomie wartości pieniężnych i-tego roku, wtedy prognozowane wartości „dochodów” można przeliczyć na poziom roku zerowego. Do tego celu powinno się wykorzystać stopę dyskonta, która równoważy spadek wartości pieniężnych z tytułu zamrożenia kapitału w inwestycji, zamiast umieszczenia go w obrocie rynkowym przy udziale banku. Wielkości (D_i) będą dyskontowane na rok zerowy za pomocą stopy dyskonta r_d , zatem

$$\hat{D}_{0i} = \frac{D_i}{(1 + r_d)^i} \quad (3.4)$$

Po podstawieniu (3.3) do (3.4) otrzymuje się związek pomiędzy „dochodem” uzyskanym z dyskonta (\hat{D}_{0i}) a „dochodem” prognozowanym (D_{0i}), czyli

$$\hat{D}_{0i} = D_{0i} \left(\frac{1 + r_k}{1 + r_d} \right)^i \quad (3.5)$$

Wyrażenie $q = \frac{1 + r_k}{1 + r_d}$ (3.6)

określa współczynnik realnej kapitalizacji „dochodu” z tytułu zamrożenia kapitału, stąd

$$\hat{D}_{0i} = D_{0i} q^i \quad (3.7)$$

Zgodnie z przyjętymi określeniami, $r_k < r_d$, zatem $q < 1$, a to powoduje, że planowane przyszłe „dochody” w roku wyceny, z tytułu zamrożenia kapitału, tracą w kolejnych latach na realnej wartości.

W przypadku szczególnym, czyli $r_k = r_d$, współczynnik realnej kapitalizacji będzie równy 1, a to oznacza prostą kapitalizację „dochodu”, czyli o zerowej stopie.

Na podstawie współczynnika realnej kapitalizacji można określić stopę realnej kapitalizacji (\hat{r}_k) lub stopę realnego dyskonta (\hat{r}_d).

Jeżeli $q > 1$, to wtedy możemy określić stopę \hat{r}_k , czyli

$$q = 1 + \hat{r}_k \quad (3.8)$$

stąd

$$\hat{r}_k = q - 1 \quad (3.9)$$

Jeżeli $q < 1$, co ma miejsce w analizowanym modelu, to wówczas możemy określić stopę \hat{r}_d , czyli

$$q = \frac{1}{1 + \hat{r}_d} \quad (3.10)$$

stąd

$$\hat{r}_d = \frac{1}{q} - 1 \quad (3.11)$$

Stopa realnego dyskonta, określona wzorem (3.11), w wielu pracach naukowych, ekspertyzach finansowych i podręcznikach akademickich, stanowi podstawę do analizy rachunku ekonomicznego.

Uwzględniając wskaźniki rynkowe z kwietnia 1997 roku, definiowane wyżej parametry przyjmują następujące wartości:

$$\text{dla } s = 10\% \rightarrow \begin{cases} q = \frac{1 + 0,15}{1 + 0,2600} = 0,9127 \\ \hat{r}_d = \frac{1}{q} - 1 = 0,0956 = 9,56\% \end{cases}$$

$$\text{dla } s = 20\% \rightarrow \begin{cases} q = \frac{1 + 0,15}{1 + 0,2837} = 0,8958 \\ \hat{r}_d = \frac{1}{q} - 1 = 0,1162 = 11,63\% \end{cases}$$

Dla każdego kolejnego roku funkcjonowania inwestycji na rynku, można prognozować „dochody” z tytułu eksploatacji przedsięwzięcia na poziomie roku wyceny (zerowego). Łączną wartość tych „dochodów” stanowi suma wyrażen (3.7), dla ($i = 0, 1, \dots, n$), czyli

$$PV = \sum_{i=0}^n D_{0i} q^i = D_{00} q^0 + D_{01} q^1 + \dots + D_{0(n-1)} q^{n-1} + D_{0n} q^n \quad (3.12)$$

Jeżeli „dochody” D_{0i} we wszystkich latach byłyby jednakowe i równe D_0 , wtedy wyrażenie (3.12) będzie reprezentowało szereg geometryczny

$$PV = D_0 \sum_{i=0}^n q^i \quad (3.13)$$

którego suma wyrazów może być określona za pomocą następującego wzoru

$$PV = D_0 \frac{1 - q^{n+1}}{1 - q} \quad (3.14)$$

Na podstawie wzoru (3.14) można określić wartość wszystkich „dochodów” uzyskiwanych od roku 0 do roku n , ale po ich transformacji na wartość pieniężną roku wyceny (zerowego).

Model ($s_k < 0$ i $s_d < 0$) jednostajnie zmienny

Dyskontowanie „dochodów” według tego modelu odbywa się w jednej fazie przy jednostajnie malejących stopach kapitalizacji i dyskonta z poziomu roku wyceny inwestycji.

Uwzględniając zależność (3.6), współczynnik realnej kapitalizacji „dochodu” w każdym roku będzie przyjmował inną wartość, którą dla roku i można zapisać wzorem

$$q_i = \frac{1 + r_k (1 + s_k)^{i-1}}{1 + r_d (1 + s_d)^{i-1}} \quad (3.15)$$

Za pomocą współczynników q_i można transformować planowane „dochody” D_{0i} na poziom wartości pieniężnych roku wyceny, czyli \hat{D}_{0i} . Ze względu na zmienność współczynników q_i , potęgowanie w formule (3.7) zastępujemy iloczynem tych współczynników, czyli

$$\hat{D}_{0i} = D_{0i} q_0 \cdot q_1 \cdot q_2 \cdot \dots \cdot q_{i-1} \cdot q_i = D_{0i} \prod_{i=0} q_i \quad (3.16)$$

Łączną wartość „dochodów” \hat{D}_{0i} stanowi suma wyrażen (3.16), dla ($i = 0, 1, \dots, n$), czyli

$$PV = D_{00} q_0 + D_{01} q_0 q_1 + \dots + D_{0(n-1)} \prod_{i=0}^{n-1} q_i + D_{0n} \prod_{i=0}^n q_i \quad (3.17)$$

Jeżeli „dochody” D_{0i} we wszystkich latach byłyby jednakowe i równe D_0 , wtedy (3.17) przyjmie postać

$$PV = D_0 \left(q_0 + q_0 q_1 + \dots + \prod_{i=0}^{n-1} q_i + \prod_{i=0}^n q_i \right) \quad (3.18)$$

Wyrażenie (3.18) nie posiada własności ciągu geometrycznego, stąd nie można go przedstawić w postaci skończonej sumy.

Metody dochodowo-porównawcze

Założenia metodyczne

Metody dochodowo-porównawcze stosuje się do wyceny takich przedsiębiorstw, dla których, z poziomu roku wyceny, można zaprojektować roczne „dochody”, oraz dla których można znaleźć, na analizowanym rynku, porównywalne przedsiębiorstwa będące przedmiotem obrotu. Zasadniczymi parametrami porównywania przedsiębiorstwa wyceniane-

go i przedsiębiorstwa zweryfikowanego w obrocie rynkowym są: branża, wartość majątkowa, charakter i asortyment produkcji, wartość sprzedaży, wysokość zysków, stopień zadłużenia, poziom techniczny urządzeń oraz organizacyjne i ekonomiczne warunki funkcjonowania. Porównywanie parametrów takich przedsiębiorstw powinno odbywać się w określonym interwale czasowym, ale nie dłuższym niż dwa lata. Jeżeli sytuacja rynkowa pozwala na wybranie kilku przedsiębiorstw bazowych do porównania, to uśredniona wartość wycenianego przedsiębiorstwa z kilku porównań będzie na wyższym poziomie ufności. Metody dochodowo-porównawcze pozwalają określić zawsze wartość rynkową przedsiębiorstwa.

Metoda oparta na zyskach netto

Wartość rynkowa przedsiębiorstwa w tej metodzie powinna odpowiadać sumie dyskontowanych zysków netto projektowanych w ściśle ustalonym czasie.

Zasadniczym problemem dyskontowania zysków netto dla celów wyceny będzie ustalenie liczby (n_c) lat projekcji zysków, których suma będzie równoważyła wartość rynkową przedsiębiorstwa.

● Ustalenie liczby lat projekcji zysków netto do wyceny

Jeżeli na analizowanym rynku będą zarejestrowane przedsiębiorstwa, które były przedmiotem obrotu, ale podobne do wycenianego, to ich wartość rynkową (cenę) można odnieść do sumy zysków netto uzyskiwanych w poszczególnych latach poprzedzających transakcję rynkową.

Zyski netto Z_i , rozpatrywane w kolejnych latach poprzedzających transakcję, będą zawsze wyrażone w wartościach pieniężnych na poziomie i -tego roku funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dla porównania tych zysków z ceną rynkową wybranego przedsiębiorstwa, trzeba ich wartości przetransformować na poziom roku transakcji, czyli roku ustalenia ceny. Do tego celu powinien być stosowany model zmiennej, gdyż w każdym roku poprzedzającym transakcję poziom inflacji był różny.

Jeżeli dla każdego roku poprzedzającego transakcję będzie znany zysk netto Z_i oraz stopa inflacji $r_{fi} = r_{ki}$ [por. wzór (1.1)], to transformacja tych zysków na poziom roku ustalenia ceny C będzie odbywać się według formuły (3.3), czyli

$$Z_{c1} = Z_1 (1 + r_{k0}) \quad (3.19)$$

$$Z_{c2} = Z_2 (1 + r_{k0})(1 + r_{k1}) \quad (3.20)$$

$$\dots \dots \dots$$

$$Z_{cn} = Z_n (1 + r_{k0})(1 + r_{k1}) \dots \dots \dots (3.21)$$

$$\dots(1 + r_{k(n-1)}) = Z_n \prod_{i=0}^{n-1} (1 + r_{ki})$$

przy czym wskaźnik i oznacza rok transakcji, a

wskaźniki 1, 2, ..., n oznaczają kolejne lata poprzedzające transakcję.

Łączna wartość uzyskiwanych zysków przetransponowanych na rok transakcji rynkowej wyraża się wzorem

$$PV = Z_1(1 + r_{k0}) + Z_2(1 + r_{k0})(1 + r_{k1}) + \dots + Z_n \prod_{i=0}^{n-1} (1 + r_{ki}) \quad (3.22)$$

Jeżeli suma dyskontowanych zysków, wyrażona wzorem (3.22), zostanie przyrównana do ceny (C) rynkowej przedsiębiorstwa, to otrzymuje się równanie o jednej niewiadomej n , czyli

$$Z_1(1 + r_{k0}) + Z_2(1 + r_{k0})(1 + r_{k1}) + \dots + Z_n \prod_{i=0}^{n-1} (1 + r_{ki}) = C \quad (3.23)$$

Rozwiązując równanie (3.23) metodą kolejnych przybliżeń można obliczyć wartość niewiadomej $n = n_c$, określającej liczbę lat sumowania zysków netto, których łączna wartość równoważy uzyskaną cenę rynkową przedsiębiorstwa.

W przypadku, gdy liczba lat o znanych zyskach netto będzie ograniczona do $n_u < n_c$, przy czym $n_u > 3$, to do określenia liczby lat (n_c) trzeba założyć, że zyski w innych poprzednich latach kształtowały się na tym samym poziomie. Wtedy sumaryczna wartość zysków netto z ograniczonej liczby lat $V(n_u)$ będzie stanowiła część ceny rynkowej przedsiębiorstwa, stąd wartość n_c wyraża się wzorem

$$n_c = n_u \frac{C}{V(n_u)} \quad (3.24)$$

Do wyceny mogą być zastosowane dwa modele dyskontowania zysków netto, które zostały omówione w części artykułu. Doskontowanie zysków netto lub nadwyżek finansowych brutto – „dochodów”.

● Model jednostajny

Prognoza wartości rynkowej przedsiębiorstwa, według modelu jednostajnego, będzie oparta na obliczeniu wartości PV dla $n = n_c$, przy wykorzystaniu zależności (3.12), czyli

$$PV(n_c) = \sum_{i=0}^{n_c} Z_{0i} q^i = Z_{00} + Z_{01} q + Z_{02} q^2 + \dots + Z_{0n_c-1} q^{n_c-1} + Z_{0n_c} q^{n_c} \quad (3.25)$$

Jeżeli planowane zyski Z_{0i} we wszystkich latach byłyby jednakowe i równe Z_0 , wtedy wyrażenie (3.25) można przedstawić, jako sumę wyrazów szeregu geometrycznego, w postaci

$$PV(n_c) = Z_0 \frac{1 - q^{n_c+1}}{1 - q} \quad (3.26)$$

W przypadku, gdy liczba lat prognozowanych

zysków netto będzie mniejsza od n_c ale równa n_u , wtedy trzeba obliczyć $PV(n_u)$, a następnie

$$PV(n_c) = \frac{n_c}{n_u} PV(n_u) \quad (3.27)$$

Ocena statystyczna wartości $PV(n_c)$, reprezentującej prognozowaną wartość rynkową przedsiębiorstwa, będzie wykonana według zasady sumowania wariancji dla wielkości losowych Z_{0i} i n_c , czyli

$$\sigma^2[PV(n_c)] = s_z^2 \sum_{i=0}^{n_c} (Z_{0i} q^i)^2 + s_{n_c}^2 (Z_{0n_c} q^{n_c})^2, \quad (3.28)$$

gdzie:

s_z – współczynnik określający dokładność szacowania zysków netto ($s_z \leq 0,3$),

s_{n_c} – współczynnik określający dokładność szacowania liczby lat projekcji zysków ($s_{n_c} \leq 1,0$).

Jeżeli $PV(n_c)$ będzie wyznaczane według formuły (3.27), to jej odchylenie standardowe trzeba liczyć według wzoru

$$\sigma^2[PV(n_c)] = \left(\frac{n_c}{n_u}\right)^2 [s_z^2 \sum_{i=0}^{n_c} (Z_{0i} q^i)^2 + s_{n_c}^2 (Z_{0n_c} q^{n_c})^2]. \quad (3.29)$$

Symetryczne przedziały ufności dla prognozowanej wartości rynkowej przedsiębiorstwa, na poziomie istotności 95%, będą wyrażone przez zależność

$$PV(n_c) = \hat{P}V(n_c) \pm 2\sigma[\hat{P}V(n_c)]. \quad (3.30)$$

● Model jednostajnie zmienny

Prognoza wartości rynkowej przedsiębiorstwa, według tego modelu, będzie wynikała z formuły (3.17), przy wykorzystaniu współczynników realnej kapitalizacji określonych wzorem (3.15), czyli

$$PV(n_c) = Z_{00} + Z_{01} q_1 + Z_{02} q_1 q_2 + \dots + Z_{0(n_c-1)} \prod_{i=1}^{n_c-1} q_i + Z_{0n_c} \prod_{i=1}^{n_c} q_i \quad (3.31)$$

Na podstawie ustalonych parametrów r_k , r_d , s_k , s_d i n_c oraz zaplanowanych zysków netto Z_{0i} , można zrealizować wzór (3.31), a tym samym można określić prognozowaną wartość rynkową analizowanego przedsiębiorstwa.

W przypadku, gdy liczba lat prognozowanych zysków netto będzie $n_u < n_c$, wtedy wartość $PV(n_c)$ trzeba wyznaczać według wzoru (3.27).

Ocena statystyczna wartości $PV(n_c)$, reprezentującej prognozowaną wartość rynkową przedsiębiorstwa, będzie wykonywana według analogicznych zasad jak dla modelu jednostajnego.

Metoda oparta na nadwyżkach finansowych brutto (CF)

Jeżeli przedsiębiorstwa brane do porównania różnią się w znaczny sposób, pod względem wartości

majątku trwałego, od wycenianego przedsiębiorstwa, to w takich przypadkach do szacowania wartości przedsiębiorstwa powinno się zastosować nadwyżki finansowe brutto.

Wszystkie procedury rachunkowe w tej metodzie będą analogiczne, jak w metodzie opartej na zyskach netto.

● Liczba lat projekcji nadwyżek finansowych brutto

Jeżeli dla każdego roku poprzedzającego transakcję bazowego przedsiębiorstwa będą znane jego nadwyżki finansowe brutto (CF_i) oraz stopa inflacji, to transformacja tych nadwyżek na poziom wartości roku ustalenia ceny C , odbywa się według formuły [por. (3.23)]

$$CF_1(1+r_{k0}) + CF_2(1+r_{k0})(1+r_{k1}) + \dots + CF_n \prod_{i=0}^{n-1} (1+r_{ki}) = C \quad (3.32)$$

Po rozwiązaniu równania (3.32) względem niewiadomej n , zostanie określona liczba lat (n_c) sumowania nadwyżek finansowych brutto, których łączna wartość równoważy cenę uzyskaną na rynku za porównywane przedsiębiorstwo.

W przypadku, gdy liczba lat o znanych nadwyżkach finansowych będzie ograniczona do $n_u < n_c$, przy czym $n_u > 3$, to do określenia liczby lat (n_c) trzeba założyć, że nadwyżki w innych poprzednich latach kształtowały się na tym samym poziomie. Wtedy sumaryczna wartość nadwyżek finansowych z ograniczonej liczby lat $V(n_u)$ będzie stanowiła część wartości rynkowej przedsiębiorstwa, stąd wielkość n_c wyraża się wzorem

$$n_c = n_u \frac{C}{V(n_u)} \quad (3.33)$$

Do wyceny mogą być zastosowane dwa modele dyskontowania nadwyżek finansowych, które zostały omówione w poprzedniej metodzie.

● Model jednostajny

Szacowanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa, według modelu jednostajnego, będzie oparte na obliczeniu wartości PV dla $n = n_c$, przy wykorzystaniu zależności (3.12), czyli

$$PV(n_c) = \sum_{i=0}^{n_c} CF_{0i} q^i = CF_{00} + CF_{01} q + CF_{02} q^2 + \dots + CF_{0(n_c-1)} q^{n_c-1} + CF_{0n_c} q^{n_c} \quad (3.34)$$

Jeżeli planowane CF_{0i} we wszystkich latach będą jednakowe i równe CF_0 , wtedy wyrażenie (3.34) można przedstawić w formie skończonej sumy

$$PV(n_c) = CF_0 \frac{1 - q^{n_c+1}}{1 - q} \quad (3.35)$$

W przypadku, gdy liczba lat prognozowanych nadwyżek finansowych będzie mniejsza od n_c ale równa n_u , wtedy trzeba obliczyć $PV(n_u)$, a następnie

$$PV(n_c) = \frac{n_c}{n_u} PV(n_u) \quad (3.36)$$

Ocena statystyczna wartości $PV(n_c)$, reprezentującej prognozowaną wartość rynkową przedsiębiorstwa, będzie wykonana według zasady sumowania wariancji dla wielkości losowych CF_{0i} i n_c , czyli

$$\sigma^2[PV(n_c)] = s_{CF}^2 \sum_{i=1}^{n_c} (CF_{0i} q^i)^2 + s_{n_c}^2 (CF_{0n_c} q^{n_c})^2 \quad (3.37)$$

gdzie:

s_{CF} – współczynnik określający dokładność szacowania nadwyżek finansowych ($s_{CF} \leq 0,3$),

s_{n_c} – współczynnik określający dokładność szacowania liczby lat projekcji nadwyżek finansowych ($s_{n_c} \leq 1,0$).

Jeżeli $PV(n_c)$ będzie wyznaczane według formuły (3.36), to jej odchylenie standardowe trzeba liczyć według wzoru

$$\sigma^2[PV(n_c)] = \left(\frac{n_c}{n_u}\right)^2 [s_{CF}^2 \sum_{i=1}^{n_c} (CF_{0i} q^i)^2 + s_{n_c}^2 (CF_{0n_c} q^{n_c})^2] \quad (3.38)$$

Symetryczne przedziały ufności dla prognozowanej wartości rynkowej przedsiębiorstwa, na poziomie istotności 95%, będą wyrażone przez zależność

$$PV(n_c) \pm 2\sigma[PV(n_c)]. \quad (3.39)$$

● Model jednostajnie zmienny

Szacowanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa, według tego modelu, będzie wynikało z formuły (3.17), przy wykorzystaniu współczynnika realnej kapitalizacji określonego wzorem (3.15), czyli

$$PV(n_c) = CF_{00} + CF_{01} q_1 + CF_{02} q_1 q_2 + \dots + CF_{0(n_c-1)} \prod_{i=1}^{n_c-1} q_i + CF_{0n_c} \prod_{i=1}^{n_c} q_i \quad (3.40)$$

Na podstawie ustalonych parametrów r_h, r_d, s_h, s_d i n_c oraz zaplanowanych nadwyżek finansowych (CF_{0i}), można zrealizować wzór (3.40), a tym samym można określić prognozowaną wartość analizowanego przedsiębiorstwa.

W przypadku, gdy liczba lat prognozowanych nadwyżek finansowych będzie $n_u < n_c$, wtedy wartość $PV(n_c)$ trzeba wyznaczać według wzoru (3.36).

Ocena statystyczna wartości $PV(n_c)$, reprezentującej prognozowaną wartość przedsiębiorstwa, będzie wykonywana według analogicznych zasad, jak dla modelu jednostajnego.

Ryszard Borowiecki, Józef Czaja, Andrzej Jaki

Autorzy: prof. dr hab. Ryszard Borowiecki jest kierownikiem Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw AE w Krakowie, prof. zw. dr hab. Józef Czaja jest kierownikiem Katedry Informacji o Terenie AGH w Krakowie, dr Andrzej Jaki jest adiunktem w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw AE w Krakowie.

Etyka biznesu

Redakcja naukowa:
Jerzy Dietl, Wojciech Gasparski

Wydawnictwo Naukowe PWN
Warszawa 1997

Działalność gospodarcza postrzegana jest na ogół z perspektywy sukcesu ekonomicznego lub szerzej – prakseologicznego, tj. sprawności wyrażanej przez skuteczność, zwaną też efektywnością, oraz przez ekonomiczność. *Efektywność* jest miarą oceny wyniku działania, miarą osiągniętego skutku (efekt = skutek), czyli stopnia realizacji zadania; *ekonomiczność* (dawniej nazywana gospodarnością) charakteryzuje proces, czyli przebieg działania. Oba te wymiary, zwane „podwójnym E”, wyznaczają obszar stanowiący rdzeń wszelkiej działalności praktycznej, a działalność gospodarcza jest działalnością praktyczną *par excellence*. Dymensje te nie wyczerpują jednak wymiarów przestrzeni, w jakiej przebiega wartościowanie działań związanych

z aktywnością gospodarczą. Aktywność gospodarcza jest bowiem ponadto wartościowana z perspektywy *etycznej*. Perspektywa ta, stanowiąca „trzecie E”, zdaje sprawę z etosu, czyli moralnego aspektu działań składających się na życie gospodarcze.

Zagadnienia etyki biznesu, gospodarki i zarządzania (żartobliwie opatrywane akronimem EBIGOZA) są uprawiane od kil-

ku lat systematycznie przez grono specjalistów w Zespole Etyki Biznesu Towarzystwa Naukowego Prakseologii, będącego członkiem zbiorowym European Business Ethics Networ (EBEN) z siedzibą w Holandii. Jesienią 1994 r. uczeni ci, korzystając z uprzejmego zaproszenia Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości, postanowili spotkać się w Łodzi na wspólnej konferencji poświęconej etyce biznesu. Było to pierwsze spotkanie wykładowców etyki biznesu z niemal wszystkich wyższych uczelni w Polsce, na których jest ona przedmiotem nauczania lub w niedługim czasie ma zostać wprowadzona do programu kształcenia studentów.

Pokłosiem konferencji jest niniejsza książka.

Władysław Janasz

Strategie kapitałowe przedsiębiorstwa (I)

W gospodarce i w życiu społecznym nic się nie dzieje bez założeń odnoszących się do przyszłości. Każdy, kto podejmuje decyzje kapitałowe, bierze za płaszczyznę odniesienia oczekiwania co do przyszłego wzrostu produkcji. Prognozy gospodarcze są z reguły ocenami **prawdopodobieństwa**. Podejmowanie decyzji kapitałowych wymaga więc studiów, badań i ocen ekonomicznych. W gospodarce rynkowej nie może istnieć i działać przedsiębiorstwo, które nie przeznaczają części swoich środków finansowych na inwestycje. Problemy inwestycji są ściśle powiązane z zagadnieniami finansowymi. Chcąc bowiem inwestować środki, należy je najpierw pozyskać.

Współcześnie skala i kierunki nakładów kapitałowych wynikają przede wszystkim z decyzji **mikroekonomicznych**. Otoczenie powinno zmuszać przedsiębiorstwa do inwestowania oraz konkurencyjnej walki o udział w obecnych i przyszłych rynkach. Bez imperatywu inwestycyjnego, a więc oszczędzania na inwestycje, nie ma perspektywy rozwojowej, których znaczenie rośnie wraz z globalizacją i internalizacją działalności gospodarczej.

Podejmowanie nowej, zmodernizowanej produkcji, przekraczającej dotychczasowe zdolności produkcyjne, wymaga decyzji kapitałowych, które z reguły wiążą się z gromadzeniem oszczędności i ich przepływem do inwestorów. Znaczne środki finansowe zmuszają do mobilizowania oszczędności (rozwoj rynku pieniężnego i kapitałowego, polityka fiskalna i monetarna).

Mikroekonomiczne decyzje rozwojowe i inwestycyjne powinny uwzględniać wiele czynników **wewnętrznych** i **zewnętrznych**, a w szczególności takie, jak:

- chłonność rynku i zdolność produkcyjna obiektów: studium rynku oraz popytu, sprzedaży i marketingu, program produkcyjny i postulowane zdolności produkcyjne,
- nakłady materiałowe (zasoby naturalne, łącznie z możliwościami ich przetwarzania i wykorzystania produkcji),
- lokalizacja,
- techniczna strona kapitału trwałego: technologia, sprzęt oraz prace budowlano-montażowe,
- koszty ogólne: zakładowe, administracyjne, sprzedaży,
- siła robocza: załoga i kadra kierownicza,
- ocena finansowa: nakłady inwestycyjne, finansowanie projektu, koszty produkcji i rentowność projektu,
- możliwość eksportu.

Wzrost popytu inwestycyjnego zależy od wielu czynników, takich jak: ożywienie gospodarcze, ulgi

w opodatkowaniu z tytułu realizacji inwestycji, rozwój przedsiębiorczości czy lepsze przygotowanie podmiotów gospodarczych do warunków gospodarki rynkowej. Popyt inwestycyjny powoduje również wzrost części zysku netto podlegającej akumulacji i odpisów amortyzacyjnych. Istotną kwestią jest również stopień wykorzystania istniejącego potencjału wytwórczego, co z kolei zależy od **zachowań przedsiębiorstw**, ich aktywności adaptacyjnej, czyli od działań marketingowych i modernizacyjnych.

Zdolność akumulacyjna podmiotów gospodarczych i ich zdolność kredytowa powinny być powiązane z wpływem państwa na mikroekonomiczne decyzje alokacyjne. Rodzi się tu jednak pytanie o zakres i metody tego wpływu. Nie chodzi bynajmniej o subwencjonowanie nieefektywnego działania czy bezpośrednią ingerencję państwa w zarządzanie, lecz o instrumenty **ekonomiczne** i **prawne**, które będą sprzyjać restrukturyzacji i rozwojowi podmiotu. Wyrażną zachętą do oszczędzania może być system podatkowy i polityka kształtowania stopy procentowej. Istotnym elementem polityki gospodarczej jest stabilny pieniądz i niska inflacja.

Mobilizowanie oszczędności nie musi oznaczać wzrostu ekspansji inwestycyjnej. Do tego niezbędny jest właściwy poziom przedsiębiorczości, kapitału ludzkiego i infrastruktury, stabilne reguły gry gospodarczej, stabilność polityczna, respektowanie praw własności, warunki stymulujące postęp i rozwój, które nie powinny odbiegać *in minus* od sytuacji w krajach konkurujących na rynku kapitału¹. Wszelki rachunek **wyboru** skali i kierunków inwestowania jest obarczony ryzykiem, wynikającym z braku prawdziwych danych o przyszłym popycie krajowym i zagranicznym. Odnosi się to także do kosztów rozmaitych rodzajów produkcji, które często mają nieporównywalne własności użytkowe. Między aktywnością inwestycyjną a adaptacyjnym zachowaniem przedsiębiorstw zachodzi współzależność. Ekspansja inwestycyjna z jednej strony zwiększa bieżące zapotrzebowanie, natomiast z drugiej wysoki stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych w pewnej mierze przyczynia się do pobudzenia skali inwestycji.

Wśród różnych czynników polityki makroekonomicznej ukierunkowanej na wzrost **aktywności** gospodarczej i ograniczenia **bezrobocia**, szczególnie ważną rolę może odgrywać **pobudzanie** procesów inwestycyjnych. Inwestycje, wpływając na powstanie efektu mnożnikowego, w znacznej mierze kreują dochody producentów i konsumentów. Ich kreatywna funkcja jest szczególnie istotna przy niedostatecznym popycie, umożliwia bowiem racjonal-

ne wykorzystanie pozostałych zasobów kapitałowych (pracy i ziemi), a dzięki zastosowaniu nowych technologii ogranicza zużycie zasobów, w których wspólną cechą jest **rzadkość**. Technologiczna modernizacja potencjału produkcyjnego przedsiębiorstw jest podstawowym warunkiem poprawy **konkurencyjności** polskich produktów na rynku międzynarodowym.

Strategie inwestycyjne mogą być świadomie wybierane spośród różnych metod przygotowania i prowadzenia działań w zakresie marketingu, rodzajów i **struktur** nakładów na inwestycje, form i źródeł finansowania, a także projektowania zmian strukturalnych w różnych przekrojach klasyfikacyjnych i sektorach. Praktycznie, wyraża się to przechodzeniem od koncepcji „produkty – rynki” do idei „**inwestycje (technologie) – produkty – rynki**”. Działania związane z modernizacją i rozwojem można rozpatrywać w **trzech zintegrowanych segmentach: funkcje produktu, grupy klientów** i zmieniające się **strumienie kapitału**. Ten ostatni segment jest czynnikiem „pierwszego rzędu”, co oznacza, że ma podstawowe znaczenie dla strategii przedsiębiorstwa.

Strategie inwestycyjne podmiotu gospodarczego wiążą się najczęściej z etapami powstawania przedsiębiorstwa, potrzebą głębokiej restrukturyzacji lub jako efekt zagospodarowania dużego, wolnego kapitału finansowego występującego w przedsiębiorstwie działającym. W gospodarce rynkowej przedsiębiorstwo najczęściej projektuje i realizuje strategię **ogólną**, zwaną niekiedy strategią **globalną**. Strategia ogólna bywa utożsamiana ze strategią marketingową w literaturze z zakresu marketingu. W gospodarce rynkowej może być realizowana strategia marketingowa, inwestycyjna, marketingowo-inwestycyjna (zintegrowana), inne cząstkowe strategie.

Inwestycyjne strategie przedsiębiorstw można podzielić na dwie podstawowe grupy²⁾:

- inwestycyjne strategie rozwojowe (aktywne, ofensywne),
- inwestycyjne strategie nierozwojowe (pasywne, defensywne).

Pierwsza grupa strategii inwestycyjnej wiąże się ściśle z rozwojem i jest realizowana we współistnieniu z różnymi rodzajami inwestycji. Druga grupa strategii inwestycyjnych nierozwojowych zmierza do zapewnienia przedsiębiorstwu przetrwania bądź do utrzymywania go na poziomie stagnacji gospodarczej, zazwyczaj odpowiada charakterowi reprodukcji prostej lub zwężonej. Cechą charakterystyczną tej ostatniej grupy strategii jest przewaga presji warunków nad możliwością swobodnego kształtowania decyzji inwestora. Wynikać to może z wielu okoliczności, m.in. z: braku wolnych środków finansowych na inwestycje, niemożności pozyskania niezbędnej ilości środków własnych i obcych, braku wiarygodnych projektów inwestycyjnych i wizji rozwoju.

Przejawem inwestycyjnych strategii kształtowania zasobów trwałych jest regulacja ich zasobów

pod względem ilości, wartości (jakości) i wewnętrznego doboru strukturalnego. Chodzi tu więc o utrzymanie racjonalnego stanu funkcjonujących zasobów trwałych. W tym celu konieczne jest przyjęcie podstawowych zasad doboru:

- liczba, jakość i wewnętrzny dobór strukturalny maszyn wynika z technologicznego schematu przyjętego procesu roboczego;
- parametry techniczno-ekonomiczne eksploatowanych maszyn należy dobierać w zależności od: funkcji, zakresu, rodzaju robót, terminów wykonania;
- podstawowy proces roboczy wymaga tak zwanej maszyny głównej (wiodącej);
- dobór i kompletowanie maszyn wchodzących w skład zespołu maszyny głównej powinno odpowiadać maksymalnej wydajności tej maszyny bądź nieco ją przewyższać (10–15%);
- stopień wykorzystania środków trwałych powinien być racjonalny;
- liczba maszyn skompletowana w zespole powinna być jak najmniejsza, odnosi się to przede wszystkim do maszyn głównych.

Nabywanie składników kapitałowych powinno się odbywać w dwóch fazach: analizy techniczno-technologicznej i analizy kosztów. W pierwszej fazie następuje analiza celu wykorzystania kapitału trwałego, w drugiej natomiast określa się, która z przedstawionych, akceptowalnych propozycji technicznych jest najkorzystniejsza z ekonomicznego punktu widzenia. Koszt zakupu wyposażenia technicznego powinien zostać odzyskany z wpływów ze sprzedaży wytworzonych wyrobów bądź oferowanych usług.

Specyfikacja wyposażenia technicznego powinna uwzględniać takie elementy, jak³⁾: zdolność produkcyjna wyposażenia, kompatybilność, dostęp do wyposażenia towarzyszącego, niezawodność i obsługa posprzedażna, łatwość obsługi eksploatacyjnej, łatwość nauki obsługi, łatwość przygotowania do pracy, bezpieczeństwo, łatwość instalacji, dostawa, dojrzałość, oddziaływanie na istniejącą organizację.

Nabywanie wyposażenia produkcyjnego, rozpatrywane w kontekście wspomnianych przesłanek, powinno się odnosić do prognoz długoterminowych i obejmować ekonomiczną ocenę wszystkich składników wyposażenia.

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. *Strategie inwestycyjne przedsiębiorstw w polskim przemyśle okrętowym*. Red. W. JANASZ. Rozprawy i Studia, Uniwersytet Szczeciński T. (CCXVII) 243, Szczecin 1996, s. 5–10.
- ²⁾ H. TOWARNICKA, *Inwestycje rzeczowe w warunkach transformacji. Podstawowe problemy ekonomiczno-finansowe*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1996, s. 99.
- ³⁾ A.P. MUHLEMANN, J.S. OAKLAND, K.G. LOCKYER, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 197–198.

Autor – prof. zw. dr hab. jest pracownikiem naukowym Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego.

Jacek Pasieczny

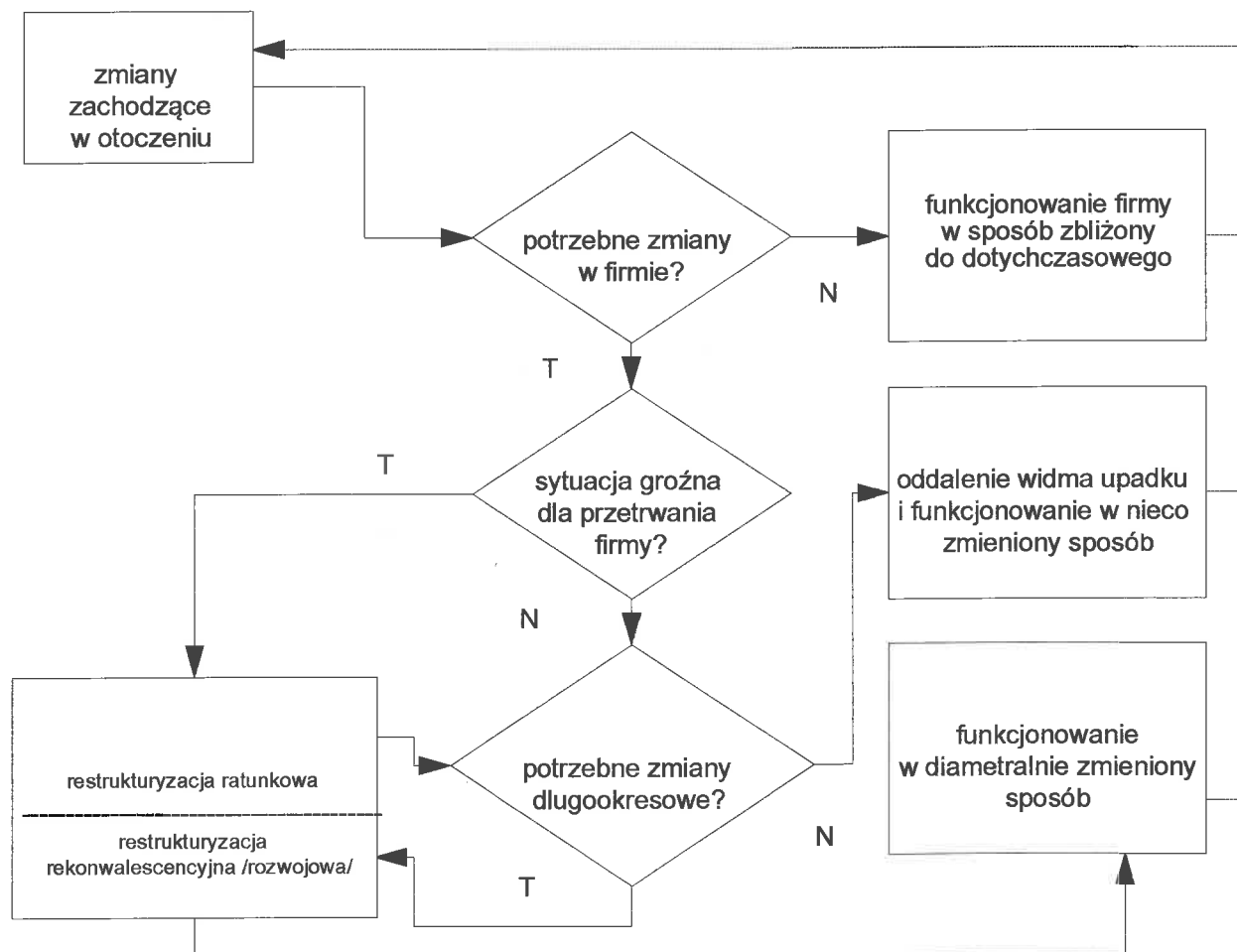
Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro

Od kilku lat restrukturyzacja jest jednym z najczęściej używanych terminów w polskiej literaturze i prasie ekonomicznej. Jest to wciąż jeden z najbardziej aktualnych problemów polskich przedsiębiorstw i prawdopodobnie przez najbliższych kilka lat waga tego problemu nie zmaleje. Jednak dzisiejsza restrukturyzacja różni się od tej sprzed kilku lat, a jutrzejsza będzie inna niż ta, którą przedsiębiorstwa prowadzą obecnie.

Pojęcie restrukturyzacja stosowane jest najczęściej w Polsce w kontekście dostosowywania się przedsiębiorstw do wymogów gospodarki rynkowej. Dostosowania te przebiegały bardzo często (używam tu czasu przeszłego, choć proces ten nie został

jeszcze zakończony) w dwóch umownie wyodrębnionych etapach. Pierwszy etap miał na celu uchronienie przedsiębiorstw przed upadkiem, można go więc określić mianem restrukturyzacji ratunkowej. Drugi etap to przywracanie (lub budowa) korzystnej pozycji rynkowej. Taką restrukturyzację można określić mianem rekonwalescencyjnej lub rozwojowej w zależności od stopnia zaawansowania zmian. Związki między dwoma etapami restrukturyzacji przedstawia rysunek 1.

Z przedstawionego rysunku wynika, że restrukturyzacja nie zawsze musi przebiegać w dwóch opisanych etapach. Możliwe są od tego wyjątki, np. gdy przedsiębiorstwo nigdy nie było zagrożone



Rys. 1. Restrukturyzacja ratunkowa i rekonwalescencyjna w procesie zmian

Tab. 1. Restrukturyzacja ratunkowa w czterech podsystemach organizacji

	Restrukturyzacja ratunkowa
CELE i uwarunkowania	<ul style="list-style-type: none"> ● poprawa bieżącej sytuacji finansowej i odsunięcie widma bankructwa ● programy restrukturyzacji formułowane zazwyczaj przez dyrekcję firmy, niekoniecznie sformalizowane w postaci dokumentów planistycznych, rzadko przy udziale podmiotów zewnętrznych (np. firm konsultingowych) ● adaptacyjny charakter większości planowanych zmian
LUDZIE	<ul style="list-style-type: none"> ● w większości przypadków redukcje zatrudnienia (w pierwszej kolejności – pracownicy nieprodukcyjni) ● stabilizacja lub obniżanie płac ● stosunkowo rzadko – przekwalifikowywanie pracowników
STRUKTURA	<ul style="list-style-type: none"> ● likwidacja lub łączenie wielu komórek organizacyjnych ● wydzielanie z przedsiębiorstwa całych części organizacyjnych i ich usamodzielnianie prawne oraz ekonomiczne ● zmiany niektórych więzi wewnątrz firm (np. przechodzenie części organizacji na wewnętrzny rozrachunek) ● wzmacnianie niektórych służb (najczęściej marketingowych)
TECHNOLOGIA i sposoby działania	<ul style="list-style-type: none"> ● nowe sposoby wykorzystania istniejącego wyposażenia ● wstrzymywanie realizacji rozpoczętych wcześniej inwestycji ● pozbywanie się zbędnego majątku produkcyjnego i nieprodukcyjnego ● lepsza kontrola jakości i zaostrzenie wymogów wobec dostawców ● różnicowanie działalności (w tym również podejmowanie działań, które odbiegają od dotychczasowego profilu działania ale przynoszą dochody)
INNE działania	<ul style="list-style-type: none"> ● opóźnianie spłaty zobowiązań (finansowanie działalności ze środków dostawców) ● negocjacje z bankami i innymi wierzycielami w celu zmiany warunków spłaty zobowiązań ● wywieranie presji na właściciela lub podmioty państwa w celu uzyskania pomocy ● rządziej – porozumienia przedsiębiorstw (tworzenie lobby)

upadkiem, wówczas przystępuje od razu do restrukturyzacji rozwojowej. Jednak duża część firm restrukturyzuje się zgodnie z tym modelem przechodząc obydwie trudne a niekiedy bolesne etapy. W rzeczywistości podział na restrukturyzację ratunkową i rekonwalescencyjną ma jednak charakter umowny, trudno jest bowiem wytyczyć granicę pomiędzy tymi etapami.

Restrukturyzacja jaka była

Początek lat dziewięćdziesiątych był dla przedsiębiorstw niezwykle trudny. Liberalizacja gospodarki (w tym handlu zagranicznego), wymiennalność pieniądza, walka z inflacją oraz całkowite nieprzystosowanie przedsiębiorstw do nowych uwarunkowań sprawiły, że olbrzymia część polskich firm znalazła się w poważnych kłopotach. Przedsiębiorstwa, odznaczające się cechami nabytymi w gospodarce planowej, poddane podobnym impulsom, w podobny sposób zareagowały na zmianę rzeczywistości. Działania podejmowane przez nie w tym okresie miały zwykle na celu uchronienie się przed bankructwem. W pierwszym okresie transformacji dominowała więc restrukturyzacja ratunkowa. Cechy charakterystyczne i działania podejmowane na tym etapie zawarte są w tabeli 1.

Restrukturyzacja jaka jest

Przechodzenie restrukturyzacji ratunkowej w rekonwalescencyjną i rozwojową jest, jak już wcześniej wspomniano, płynne i umowne. Wiele firm przeszło już najtrudniejszy dla siebie okres i prowadzi zaawansowaną restrukturyzację rekonwalescencyjną. W stosunku do procesów zachodzących w wielu przedsiębiorstwach zdecydowanie bardziej pasuje termin restrukturyzacja rozwojowa, gdyż zachodzące w nich zmiany nie prowadzą do rekonwalescencji (czyli powrotu do korzystnego stanu poprzedniego) ale do jakościowo nowego, korzystnego z punktu widzenia kryteriów gospodarki rynkowej stanu. Zaawansowanie tych procesów jest różne w różnych przedsiębiorstwach, generalnie jednak można stwierdzić, że celem obecnie realizowanych zmian jest umocnienie pozycji organizacji w nowych warunkach. Aby tego dokonać, przedsiębiorstwa muszą podjąć rywalizację z coraz liczniejszą i silniejszą konkurencją krajową ale przede wszystkim zagraniczną. Pojawiające się już przykłady sukcesów polskich firm w walce konkurencyjnej świadczą o dużym zaawansowaniu restrukturyzacji rozwojowej. Oczywiście nie dotyczy to wszystkich przedsiębiorstw ani nawet większości z nich. Pewna grupa firm upadła nie wchodząc nawet w fazę restrukturyzacji ratunkowej, liczne

Tab. 2. Restrukturyzacja rekonwalescencyjna w czterech podsystemach organizacji

	Restrukturyzacja rekonwalescencyjna
CELE i uwarunkowania	<ul style="list-style-type: none"> ● racjonalizacja działalności, zwiększanie dochodów, rozwój firmy, dorównanie konkurentom na rynku krajowym, ● cele restrukturyzacji zwykle zawarte w sformalizowanym planie przyjętym przez kierownictwo firm, ● plany formułowane przy dużym udziale podmiotów zewnętrznych (zwykle firm konsultingowych)
LUDZIE	<ul style="list-style-type: none"> ● podstawowe założenie restrukturyzacji – jak najlepsze wykorzystanie potencjału zatrudnionych pracowników, ● zatrudnianie nowych fachowców z dziedzin: marketingu, informatyki, finansów, jakości, rzadziej – pracowników bezpośrednio produkcyjnych, ● podnoszenie kwalifikacji zatrudnionych zwykle poprzez (nie zawsze najlepiej dobrane) kursy, ● różnicowanie systemów motywacyjnych wewnątrz firm,
STRUKTURA	<ul style="list-style-type: none"> ● upraszczanie struktur organizacyjnych (oraz stopniowe odchodzenie od popularnej wciąż struktury funkcjonalnej), ● dalsze rozbudowywanie komórek marketingu (i rozszerzanie ich zadań), ● kontynuowanie wydzielania z przedsiębiorstwa niektórych komórek organizacyjnych, ● uelastycznianie struktur przez zwiększanie samodzielności niektórych komórek organizacyjnych, ● udrażnianie przepływu informacji wewnątrz organizacji
TECHNOLOGIA i sposoby działania	<ul style="list-style-type: none"> ● niewielkie inwestycje, mające na celu przystosowanie do produkcji nowych asortymentów, rzadziej – większe inwestycje, ● usprawnienie pakowania i transportowania, ● szerokie i intensywne działania pro jakościowe (cel: uzyskanie ISO 9000), ● zmniejszanie uciążliwości dla środowiska naturalnego (wynikające raczej z istniejącego ustawodawstwa, niż gwałtownego wzrostu świadomości ekologicznej menedżerów), ● zmiana sposobu zarządzania finansami (wprowadzanie zasad rachunkowości zarządczej), ● wycofywanie się z prowadzenia niektórych działań przynoszących dochody ale „nietypowych” dla przedsiębiorstwa, rozpoczętych w okresie sanacji
INNE działania	<ul style="list-style-type: none"> ● restrukturyzacja finansowa (oddłużanie, handel wierzytelnościami), ● zmiany własnościowe, ● tworzenie i uczestnictwo w nowych podmiotach gospodarczych

organizacje wciąż balansują na granicy bankructwa, inne z mozołem „zęglują” od restrukturyzacji ratunkowej w kierunku rekonwalescencji. Wydaje się jednak (choć jest to teza opierająca się jedynie na obserwacjach autora), iż większość restrukturyzujących się firm znajduje się w zaawansowanym stadium restrukturyzacji rekonwalescencyjnej. Cechy i działania charakterystyczne dla restrukturyzacji rekonwalescencyjnej zawarte są w tabeli 2.

Z punktu widzenia restrukturyzacji rozwojowej, niezwykle ważne jest wchodzenie na polski rynek zagranicznych producentów. W przypadku bezpośrednich inwestycji zazwyczaj mamy do czynienia z transferem technologii i *know-how*, co zdecydowanie zwiększa prawdopodobieństwo powodzenia restrukturyzacji (choć tego powodzenia nie gwarantuje). Niemniej ważną rolę odgrywają więzi kooperacyjne pomiędzy zagranicznymi przedsiębiorstwami, przedsiębiorstwami inwestującymi w Polsce oraz restrukturyzującymi się polskimi firmami. Surowe wymagania techniczne i jakościowe, bezwzględny wymóg przestrzegania terminów dostaw i odbioru, umiejętność posługiwania się instrumentami finansowymi i prowadzenia negocjacji stanowią wzór do naśladowania przez menedżerów „prze-

ciętych polskich przedsiębiorstw”. Presja klientów, konkurentów i kooperantów powoduje, że polskie przedsiębiorstwa szybko nabywają nowych cech i umiejętności. Mimo to, porównanie z firmami z najlepiej rozwiniętych krajów świata nie wypada dla polskich przedsiębiorstw korzystnie. Dysponują one przestarzałym parkiem maszynowym, są nie dokapitalizowane, a zarządzanie wciąż pozostawia wiele do życzenia. Menedżerowie zbyt często podejmują decyzje zorientowane wyłącznie na krótki horyzont czasowy, nawet wtedy, gdy przedsiębiorstwa są już w fazie restrukturyzacji rozwojowej. Przykładem mogą służyć doświadczenia jednego z zachodnich supermarketów budowlanych wchodzących na polski rynek. Próba nawiązania kontaktów z czołowymi polskimi producentami materiałów budowlanych kończyła się najczęściej niepowodzeniem (często – brakiem jakiegokolwiek odpowiedzi tych firm na wysyłane do nich faksy). Inne przedsiębiorstwa rezygnowały ze współpracy, podając za przyczynę: brak mocy produkcyjnych lub brak możliwości punktualnej realizacji dostaw. Ciekawe, że tej przeszkody nie dostrzegali liczni zagraniczni dostawcy, mimo znanych trudności z przekraczaniem polskich granic. Jeszcze inni producenci nie

byli zainteresowani współpracą, gdyż korzystając z dotychczasowych kanałów dystrybucji (system małych, słabych wobec producenta hurtowni) osiągnęli wyższe ceny jednostkowe na swoje wyroby. Przykład ten świadczy o popularnym wciąż myśleniu w kategoriach krótkookresowych w polskich firmach. Jest to z pewnością spowodowane przyzwyczajeniem i przystosowaniem się do warunków burzliwych i chaotycznych zmian w otoczeniu polskich firm, jednak takie przyzwyczajenia stają się obecnie balastem dla firm. Przedkładanie krótkookresowych korzyści nad możliwościami długookresowego, stabilnego rozwoju świadczy o niedostatkach myślenia strategicznego.

Restrukturyzacja – jaka będzie?

Postępująca integracja z gospodarką Unii Europejskiej sprawia, że działania zorientowane na krótki okres czasu i szybki zysk stają się coraz mniej opłacalne. Najbliższe lata mogą być znowu bardzo trudne dla polskich firm. Niewykluczone, że będą one musiały przeprowadzić „nową restrukturyzację” – działania, które pozwolą rywalizować w warunkach zaostrzającej się konkurencji przy rosnących wymaganiach klientów. Pierwsze symptomy pojawiających się trudności są już widoczne. Bardzo niska dynamika wzrostu eksportu przy szybkim tempie wzrostu importu to nie tylko efekt realnej aprecjacji złotego. Dużo ważniejszą przyczyną jest brak cech pozytywnie wyróżniających polskie firmy na tle konkurencji. Bazowanie wyłącznie na niższych kosztach siły roboczej jest niebezpieczne i jest to z reguły krótkotrwałe źródło przewagi. Wydaje się również, iż polscy menedżerowie są nieco uśpieni kilkuletnią koniunkturą na relatywnie dużym krajowym rynku. Ewidentną słabością polskiej kadry jest nieumiejętność wychodzenia poza macierzysty rynek i niedostrzeganie korzyści z rozszerzenia działalności. „Restrukturyzacja jutra” to być może przede wszystkim zmiana podejścia do rozwoju. Reaktywne i obronne zachowania muszą być zastąpione działaniami aktywnymi i wyprzedzającymi konkurencję. Można to nazwać pobudzeniem „agresywnej ambicji”, której wciąż brakuje większości z polskich przedsiębiorstw. Najprostszym miernikiem pojawiania się „agresywnej ambicji” będzie wzrost rozpoznawalności polskich znaków towarowych na świecie. W chwili obecnej brak jest właściwie jakiegokolwiek marki (wyjątkiem mogą być zapominane już marki szynki i wódek) jednoznacznie kojarzonej z Polską. Dotyczy to również firm, które oferują produkty i usługi na światowym poziomie. Przeciwnieństwo stanowią firmy z krajów b. Jugosławii, z których przynajmniej kilka marek jest już rozpoznawanych na całym świecie. Promowaniu polskich marek przeważnie nie służą i nie będą służyć inwestorzy zagraniczni przejmujący udziały polskich firm, choć ich rolę w dotychczasowej restrukturyzacji należy

ocenić pozytywnie. Są oni zazwyczaj zainteresowani promocją swoich marek, a deklaracje o „dużych możliwościach eksportu polskich towarów na Wschód” są tylko deklaracjami – klienci na Wschodzie są głównie zainteresowani markami obecnymi na rynkach krajów wysoko rozwiniętych. Era wysyłania tandety na Wschód minęła, mija również okres sprzedaży w tym regionie towarów *no name*. Najlepszym i najpewniejszym sposobem na zdobycie rynków zagranicznych (celowo nie kontynuując podziału na Wschód i Zachód) jest wypracowanie globalnej marki.

Aby osiągnąć ten generalny cel restrukturyzacji, trzeba będzie podjąć szereg działań we wszystkich praktycznie podsystemach organizacyjnych. Do takich najważniejszych działań zaliczyłbym działalność projakościową i kształceniową.

Działania projakościowe, realizowane już w poprzednich fazach restrukturyzacji, są niezwykle ważne i wynika to z kilku przyczyn.

Po pierwsze – w miejsce likwidowanych ograniczeń importowych wprowadzany jest często przez kraj odbiorcy obowiązek posiadania certyfikatów jakości. Certyfikaty jakości stają się więc narzędziem dyskryminacji i „paszportem” koniecznym w kontaktach międzynarodowych.

Po drugie – prowadzenie działań projakościowych ma prowadzić do rzeczywistej poprawy jakości, co w naszym przypadku jest szczególnie ważne, gdyż jakość większości wyrobów i usług wciąż odbiega od najwyższych standardów. Polskim problemem jest bardzo często bylejakość, niekonsekwencja, działania połowiczne i chaotyczne. Wystarczy porównać staranność wykonania (nie konstrukcji) polskiego samochodu i zagranicznego, pracę polskich ekip remontujących drogi i ekip zagranicznych, punktualność kolei itd. Działania projakościowe, a zwłaszcza ubieganie się o certyfikat ISO 9000, w pierwszej kolejności likwidują bałagan i widoczne gołym okiem słabości. To jest już bardzo ważne.

Po trzecie – poprawa jakości znajduje swoje odbicie w poprawie wyniku finansowego.

Po czwarte – zapewnianie jakości to jeden z najmodniejszych i najczęściej obecnie eksponowanych trendów. W przypadku polskich produktów i usług, wciąż klasyfikowanych jako słabe jakościowo, wdrażanie systemu zapewniania jakości ma dodatkowy walor marketingowy. Jakość może więc stać się źródłem przewagi konkurencyjnej (nie jest to fantazja – jeszcze trzydzieści lat temu produkty japońskie uchodziły za wyjątkowo kiepskie jakościowo i rzeczywiście takie były). Aby jednak jakość stała się źródłem przewagi konkurencyjnej, w przedsiębiorstwach musi zostać wykonana olbrzymia praca.

Równie ważne jest wspieranie i promowanie kształcenia w przedsiębiorstwach (zarówno specjalistycznego, jak i bardziej ogólnego – uniwersalnego). Podnoszenie poziomu wiedzy w przedsiębiorstwach wiąże się z następującymi konsekwencjami. ➔

Tab. 3. Przyszła restrukturyzacja w czterech podsystemach organizacji

	Przyszła restrukturyzacja
CELE i uwarunkowania	<ul style="list-style-type: none"> ● ugruntowywanie pozycji na rynku krajowym i ekspansja na rynki zagraniczne, ● promocja krajowych marek poza granicami kraju („agresywna ambicja”), ● cele sformułowane przy szerokim udziale podmiotów wewnętrznych (pracownicy) i zewnętrznych (firmy konsultingowe, kooperanci, współpracujące z firmą banki), ● cele oraz środki służące realizacji tych zamierzeń zawarte w szczegółowych planach ekspansji
LUDZIE	<ul style="list-style-type: none"> ● rozszerzanie wiedzy i doskonalenie umiejętności pracowników (w przypadku menedżerów umiejętności społecznych) oraz promowanie samokształcenia, ● tworzenie samzarządzających grup roboczych oraz międzyfunkcyjnych grup wielozadaniowych, ● internacjonalizacja zatrudnienia, ● stopniowe zmniejszanie grona stałych pracowników, przy jednoczesnym zwiększaniu grupy współpracowników, kooperujących z firmami z różną intensywnością, częściowo korzystających z niektórych uprawnień pracowniczych (tendencja widoczna już w niektórych instytucjach usługowych)
STRUKTURA	<ul style="list-style-type: none"> ● odchodzenie od struktur funkcjonalnych na rzecz eklektycznych struktur geograficzno-procesowych, ● redukcja liczby szczebli i zwiększanie rozpiętości kierowania (spłaszczanie struktur), ● decentralizacja uprawnień decyzyjnych przy jednoczesnej centralnej kontroli finansów (niekiedy recentralizacja finansów)
TECHNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> ● inwestycje w nowe technologie wytwarzania, likwidujące lukę technologiczną między polskimi firmami a zagraniczną konkurencją, ● lepsze gospodarowanie czasem (radikalne skracanie cykli realizacji, dostaw, skrócenie czasu wdrażania nowych produktów dzięki komputerowemu wspomaganiu projektowania i produkowania – technologia CAD/CAM), ● szerokie, niemal obowiązkowe wdrażanie systemów jakości, ● szerokie korzystanie z doświadczeń innych (<i>benchmarking</i>), ● restrukturyzacja procesowa – organizowanie pracy wokół procesów połączone z szeroką specjalizacją (<i>re-engineering</i>), ● wprowadzanie marketingu międzynarodowego
INNE działania	<ul style="list-style-type: none"> ● tworzenie ścisłych (w tym kapitałowych) więzi z instytucjami finansowymi – bankami, funduszami, ● fuzje, przejęcia, tworzenie kompleksów produkcyjno-badawczo-finansowych

Po pierwsze – pracownicy mają większą świadomość nieuchronności zmian, a to zmniejsza opory przy ich wprowadzaniu.

Po drugie – zdobywanie uniwersalnej wiedzy czyli pracowników (i kierownictwa) bardziej wszechstronnymi i zmniejsza prawdopodobieństwo „bycia niepotrzebnym” po wprowadzeniu innych zmian restrukturyzacyjnych.

Po trzecie – kształcenie pracowników wszystkich szczebli może zmienić dość powszechnie występujące w polskich firmach antagonistyczne stosunki między kierownictwem a pracownikami. Zwłaszcza nabywanie umiejętności międzyludzkich (na to położony powinien zostać szczególny nacisk) może zmniejszyć dramatyczny i szkodliwy podział na „nas” i „ich” (tj. pracowników niższych i wyższych szczebli). Jest to szczególnie ważne ze względu na rolę jaką odgrywają w najlepszych zagranicznych przedsiębiorstwach międzyfunkcyjne i grupujące pracowników różnych szczebli zespoły (projektowe, zadaniowe, wykonawcze itd.).

Po czwarte – ze względu na szybką globalizację i szybkie tempo postępu technicznego rośnie dostęp do zasobów (technologia, środki finansowe, informacja). W związku z tym, źródłem przewagi konkurencyjnej coraz częściej będą unikalne umiejętności poszczególnych firm, będące efektem niepowtarzalnych konfiguracji wiedzy, doświadczeń

i umiejętności ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwach. Promowanie kształcenia może przyczynić się do wzrostu ogólnej wiedzy przedsiębiorstwa i jednocześnie pomóc w tworzeniu unikalnych umiejętności – źródła przewagi konkurencyjnej.

Przyszła restrukturyzacja zawierać będzie jeszcze na pewno wiele innych działań w różnych obszarach i podsystemach. Niektóre z nich ujęto w tabeli 3.

Nie jest oczywiście wykluczone, że przyszłość będzie zupełnie inna, niż to się dzisiaj wydaje i przedsiębiorstwa, aby osiągnąć sukces, będą zmuszone postępować według zupełnie różnych schematów od tych zaprezentowanych powyżej. Bardziej prawdopodobne jest jednak pojawianie się drobnych tylko korekt w dzisiejszych przewidywaniach. Niektóre z wyżej wspomnianych trendów są bowiem zauważalne już dziś. Inne pojawią się prawdopodobnie w bliższej lub dalszej przyszłości. Im szybciej w przedsiębiorstwach zostanie dostrzeżona potrzeba dalszej „nowej restrukturyzacji”, im szybciej zacznie być ona wdrażana, tym mniej wyrzeceń trzeba będzie ponieść w trakcie trwania tego procesu.

Jacek Pasieczny

Mieczysław Ciurla

Marketing personalny – nowa jakość w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Dają się zauważyć pierwsze symptomy innego postrzegania przedsiębiorstwa ze względu na status własności. Zaczynamy zauważać różnicę pomiędzy zarządzaniem przedsiębiorstwem i byciem jego właścicielami.

Dotychczasowe metody i techniki zarządzania poddane zostały częściowej krytyce wynikającej z przemian gospodarczo-społecznych ostatnich lat. Obserwując rozwój teorii i praktyki zarządzania w ostatnich latach można stwierdzić, iż charakteryzuje się on dwoma przeciwstawnymi zjawiskami. Z jednej strony, mamy ciągle stałe problemy związane ze strukturą organizacyjną, wprowadzaniem nowych wyrobów na rynek, budową zalecanej sytuacji finansowej, dającej możliwość swobody decyzji, a z drugiej strony oczekuje się znacznego rozwoju, zmian techniki, wzrostu gospodarczego nowego i lepiej przygotowanego personelu.

Nie znaczy to wcale, że dotychczasowe systemy zarządzania należy porzucić jako nieefektywne. Należy jednak przesunąć punkt ciężkości w kierunku zdecydowanej i znaczącej roli kapitału ludzkiego, struktur i kultury przedsiębiorstwa. Tendencje decentralizacyjne, mimo że słabe jeszcze dzisiaj, będą prowadzić do ewolucyjnego przejścia przedsiębiorstwa składającego się z działów i wydziałów, czyli opartego na systemie nakazowo-kontrolnym do przedsiębiorstwa opartego na informacji, czyli organizacji specjalistów dysponujących obszerną i gruntowną wiedzą. Kultura przedsiębiorstwa, struktury sprzyjające innowacjom, programy szkolenia i doskonalenia, jak również prawdziwy zespołowy styl zarządzania to czynniki, które mogą tworzyć warunki atrakcyjnej pracy. Przedsiębiorstwa muszą pojawiać się na rynkach pracy jako atrakcyjny klient, jeśli będą chciały sobie zapewnić wykwalifikowany personel. Potencjał ludzki powinien stać się jednym z głównych czynników przewagi konkurencyjnej. Zwłaszcza małe i średnie przedsiębiorstwa dostarczają nieustannie nowych przykładów świadczących o roli tego czynnika i trudnościach w kopiowaniu przez konkurencję rozwiązań opartych na specyficznej wiedzy i doświadczeniu pracowników. Adaptująca się orientacja marketingowa w swej istocie wprowadza inną filozofię zarządzania przedsiębiorstwem, polegającą na wiązaniu sprzedawcy i nabywcy transakcją rynkową obejmującą przekaz własności lub dobra za różnego rodzaju płatności [1, 2]. Wszystko to w celu znalezienia potrzeb i starań ich zaspokajania. Oznacza to, że marketing stosowany w przedsiębiorstwach może działać nie tylko na rzecz klientów, ale także na rzecz określonych sektorów społecznych, co daje możliwość wykorzystania go w różnych instytu-

cyjnych kontekstach, wynikających z transakcji o różnych celach. Przykładem w tym miejscu może być działanie marketingu na zewnątrz, jako transakcji między przedsiębiorstwem a osobami na zewnątrz, w celu pozyskania ich do realizacji celów przedsiębiorstwa.

Marketing traktowany jest dzisiaj jako kompleks strukturalno-funkcyjny, tzn. inicjuje procesy bądź wymusza aktywność, jak również posiada swoje strukturalne położenie, co oznacza, że powinien brać czynny udział między innymi w pozyskiwaniu kadr. Wydaje się więc konieczne przeniesienie orientacji marketingowej na zarządzanie zasobami ludzkimi.

Takie podejście może umożliwić porównanie założeń marketingu ogólnego z założeniami marketingu personalnego. Sytuację przedstawia tabela 1.

Marketing personalny to styl myślenia i praktycznego zachowania, w którym centralnym punktem tej działalności jest równowartościowe traktowanie zewnętrznego i wewnętrznego potencjału ludzkiego.

Celem marketingu personalnego będzie między innymi:

- poznanie potrzeb pracowników,
 - określenie zapotrzebowania na pracowników,
 - określenie korzyści dla pracowników,
 - rozwiązywanie trwałych problemów pracowników,
 - określenie oczekiwań i interesów zatrudnionych,
 - rozwiązywanie trwałych problemów pracowników,
 - określenie oczekiwań i interesów zatrudnionych.
- Podstawowym zadaniem marketingu personalnego jest realizacja zasadniczego celu w postaci zapewnienia przedsiębiorstwu (w określonym miejscu i czasie) właściwej liczby dobrych pracowników, tzn. posiadających wiedzę, umiejętności, zdolności możliwych do wykorzystania przy realizacji celów organizacji. Takie podejście w zarządzaniu personelem wymaga reorientacji kreowania działalności marketingowej: w procesie dostosowania go do problemów personalnych. W trakcie restrukturyzacji przedsiębiorstw, jak również przy zamianie orientacji zarządzania przedsiębiorstwem, daje się zauważyć aktualnie sytuacje w postaci braku wykwalifikowanych pracowników – zarówno na rynku zewnętrznym, jak również i wewnątrz przedsiębiorstwa (często występuje nadwyżka pracowników mało przydatnych do warunków funkcjonowania firmy).

Aktywny marketing personalny oznaczać będzie dla przedsiębiorstwa sposób patrzenia na siebie jak na mikrosystem z określonymi powiązaniem z oto-

Tab. 1. Porównanie założeń marketingowych

Marketing ogólny	Marketing personalny
Produkt, asortyment ogólna oferta	Stawianie zadań, praca kadrowa i kierowanie
Cena, warunki	Wydajność pracowników
Popyt	Materialne i pozamaterialne potrzeby pracowników
Klienci/konsumenci	Pracownicy
Badanie rynku	Rozmowy z pracownikami, badanie empiryczne, wskaźniki, liczby
Image produktu, stopień znajomości, reputacja	Image pracodawcy
Serwis posprzedażny	Wprowadzenie na stanowisko, wdrożenie do zadań i doskonalenie kwalifikacji pracownika
Mix – marketingu ogólnego	Mix – marketingu personalnego

Źródło: [3].

czeniu, na które składają się m.in.: rynek zbytu, konkurencja, rynek pracy, rynek zaopatrzeniowy itp. Wydaje się, że w polskich warunkach, o określonej sytuacji rynkowej i mechanizmach rynkowych, marketing personalny może stać się integralną częścią polityki przedsiębiorstwa, koordynującej i ukierunkowującej wszystkie będące do dyspozycji „zasoby ludzkie” i zdolności pracowników według celów i zadań przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu indywidualnych potrzeb jednostki. Dlatego ważnym elementem polityki przedsiębiorstwa powinien być wizerunek firmy postrzegany przez potencjalny zewnętrzny personel. Wizerunek przedsiębiorstwa zależy od wielu elementów, do najważniejszych należą:

- jednoznaczność postaw wewnętrznych będących w równowadze między oczekiwaniami pracowników a przedsiębiorstwem,
- wzmocnienie swojej pozycji na rynku pracy jako potencjalnego pracodawcy,
- tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa poprzez różne formy komunikowania się wewnątrz przedsiębiorstwa i na zewnątrz. Szczególnie pozytywne znaczenie dla tworzenia owego wizerunku firmy ma poziom kultury organizacyjnej.

Podejmując działania w zakresie marketingu personalnego konieczne będą prace określające wewnętrzne i zewnętrzne warunki wprowadzenia tej sfery działalności jako przedsięwzięcia umożliwiającego zdobywanie informacji i oceny różnych zjawisk społeczno-gospodarczych. Dobrze poinformowani pracownicy podnoszą konkurencyjność firmy, bowiem preferują w swoim zachowaniu własną kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, dobry klimat w stosunkach międzyludzkich, poczucie przynależności do zakładu [3]. Badania wewnętrzne mogą przykładowo obejmować statystykę fluktuacji i jej przyczyny, statystykę stażu pracy, strukturę wynagrodzeń, aktywność w zakresie rozwoju indywidualnego pracowników. Badania zewnętrzne to przede wszystkim problemy związane z podnoszeniem po-

ziomu wykształcenia, określeniem priorytetów w miejscu pracy, poziomie i przyczyn fluktuacji oraz jakości stosunków wewnętrznych.

Reasumując, można powiedzieć, że istota marketingu personalnego wsparta jest przedsięwzięciami prowadzonymi między innymi do:

- krytycznej oceny struktur i aktywności przedsiębiorstwa ze względu na ich wpływ wewnętrzny i zewnętrzny na rynek pracy,
- pozyskiwania nowych pracowników dla przedsiębiorstwa oraz wspieranie rozwoju najlepszych pracowników,
- powiązania pracowników z przedsiębiorstwem i pozytywne wpływanie na ich efektywność i motywację,

- aktywności i systematyczności pozytywnej prezentacji przedsiębiorstwa na rynku poprzez wykreowanie własnego profilu, aktywnej działalności w dziedzinie *public relations*, reklamy itd.

Tak rozumiany marketing personalny traktuje realizację polityki kadrowej jako odejście od klasycznego pozyskiwania pracowników poprzez manipulację informacyjną na rzecz przygotowania struktury przedsiębiorstwa i jego klimatu, zapewniając w ten sposób poczucie, iż potencjalny pracownik znajduje się w centrum uwagi, stwarzając w ten sposób przed przedsiębiorstwami szansę i możliwośći sprawniejszego zarządzania firmą.

Współcześni menedżerowie są zgodni co do tego, że łatwiej zrealizować udany proces inwestycyjny, niż zbudować dobry zespół menedżerów lub pracowników. Błędy popełnione przy realizacji polityki personalnej są dlatego niebezpieczne, ponieważ długo są nie zauważane.

Wydaje się oczywiste, że jeśli procesy kształtujące gospodarkę utrzymają orientację rynkową ze wszystkimi ograniczeniami i wymaganiami oraz w miarę zadowalająco opanowane zostaną instrumenty i rozwiązania marketingowe, to kolejnym etapem wprowadzającym przedsiębiorstwo w nową jakość zarządzania powinien być marketing personalny.

Mieczysław Ciurla

BIBLIOGRAFIA

- [1] I. HWITER, *Die Ideen des Marketings in den Personalbereich*. „Management Zeitschrift” Nr 6/92.
- [2] CHR. SCHOLZ, D. SCHLEGEL, M. SCHOLZ, *Personalmarketing im Mittelstand*. Stuttgart 1992.
- [3] K. SCHWAN, K.G. SEIPEL, *Marketing kadrowy*, Warszawa 1995 (redakcja naukowa L. Krysztofiak).

Autor – dr inż. – jest pracownikiem naukowym Instytutu Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Krystyna Wojcik

Motywy prowadzenia działalności *public relations* przez przedsiębiorstwa (II)

Public relations sprzyja pozyskiwaniu przez przedsiębiorstwa społecznej akceptacji

Nowoczesne społeczeństwa nie są skłonne przyjąć na trwałe żadnej instytucji, organizacji, przedsiębiorstwa, których sensu, celów i zasad działania nie rozumieją i nie akceptują. Rośnie więc zainteresowanie społeczeństwa działalnością przedsiębiorstw i *public relations* staje się odpowiedzią na nie.

Nasilenie się tzw. zewnętrznych, negatywnych efektów określonych metod wzrostu gospodarczego i ich szybka popularyzacja w środkach masowego przekazu, zmiany w systemie preferowanych przez społeczeństwa wartości (pluraryzacja systemu wartości prowadząca do pozycji w ocenie zjawisk według formuły: „zarówno to, jak też to”), zmiany struktur gospodarek, głównie polegające na wzroście stopnia koncentracji przedsiębiorstw, a przynoszące w rezultacie wzrost zasięgu wpływów decyzji tych przedsiębiorstw (np. decyzje zatrudnieniowe w dużych i bardzo dużych przedsiębiorstwach dotyczą nie tylko liczne grupy pracowników, ale też ich rodzin, decyzje produkcyjne i inwestycyjne – licznych dostawców, odbiorców, współwłaścicieli), globalizacja gospodarki i dzielenie świata na rejony wpływu ponadnarodowych organizacji gospodarczych, skandale produkcyjne, kryzysy organizacyjne i katastrofy spowodowane przez sferę produkcji – te i wiele innych okoliczności w gospodarce krajów powodują, że szybko narasta tzw. krytyczna uwaga publiczności, mediów, rządów wobec tego, co dzieje się w gospodarce i w przedsiębiorstwach.

Krytykowana jest nieprzejrzystość polityki ponadnarodowych koncernów i nieprzejrzystość pracy poszczególnych przedsiębiorstw. Nieważne staje się to, że przedsiębiorstwo dąży do takiego celu, jak maksymalizacja zysku, lecz to, w jaki sposób go osiąga, tj. jakim programem produkcyjnym i produktami, za pomocą jakich środków produkcji, technologii i jak przy tym szkodzi środowisku, w jakich warunkach pracują zatrudnieni itp. Krytycy systemu, związkowcy, naukowcy, dziennikarze, pracownicy, konsumenci i ich reprezentacje, zwykli obywatele, wreszcie politycy żądają społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw za skutki ich działalności, od rządów żądają nasilenia kontroli gospodarki. Złe opinie stają się niezwykle nośne publicystycznie, spotykają się z najwyższym zainteresowaniem mediów. Do obiegu publicznego, do opinii publicznej przedostaje się liczna grupa informacji o gospodarce, które wywołują zły społeczny wizerunek przedsiębiorcy – oferenta oraz tworzą nacisk na władze, by te, poprzez nakazy i zakazy, zmuszały przedsię-

biorstwa do działań zgodnych z oczekiwaniami społecznymi¹⁾.

W przedsiębiorstwach musi w tej sytuacji narastać przekonanie, że prawdopodobieństwo ograniczenia zewnętrznych interwencji władz, restrykcji i kontroli z powołaniem się na ochronę interesu społecznego lub tzw. dobra powszechnego zmniejsza się wraz z przejęciem form zachowań społecznie akceptowanych lub wraz z przekonaniem społeczeństwa, że przedsiębiorstwo stoi wobec pewnych konieczności. Do tych konieczności należy, np. ponoszenie pewnego ryzyka rozwoju i badań oraz wprowadzanie na rynek nowości, które w użytkowaniu mogą okazać się nie takie, jakich oczekiwało otoczenie; do tych konieczności należy też niemożność szybkiej zmiany programu produkcyjnego czy w ogóle działania ze względu na drogie wyposażenie techniczne oraz kadre pracowniczą, której nie można łatwo zmienić ze względu na przepisy dotyczące ochrony pracujących lub nie należałoby wymieniać ze względu na współczesne wyposażenie produkcyjne wymagające stałej kadry.

Powołując się jednak na to, co zostało powiedziane w I części tej publikacji na temat *halo-efektu* uzasadniona jest teza, iż ogólnie pozytywne nastawienie otoczenia do przedsiębiorstwa/organizacji uodparnia do pewnego stopnia to przedsiębiorstwo/organizację na konkretny potencjał konfliktowy. Ewentualnie dostrzegane, lub które mogą być dostrzeżone krytyczne punkty w działalności lub błędy postępowania nie muszą prowadzić bezpośrednio do protestów czy sankcji ze strony grup celowych.

Jeśli opinia publiczna daje przedsiębiorstwu społeczną legitymację istnienia, to kadra kierownicza takiego przedsiębiorstwa ma większą szansę na to, by uwolnić się od odpowiadania na pytania, dlaczego tak, a nie inaczej postępuje i to tworzy dla niej więcej swobody działania. *Public relations* tworzy dodatkowy poziom komunikowania, by legitymację taką pozyskać. Stopień akceptacji organizacji można zmierzyć porównując subiektywnie odczuwany wizerunek i nastawienie do organizacji z profilem oczekiwań względem niej, uwzględniając przy tym ciężar gatunkowy przypisywany przez otoczenie różnym czynnikom nastawienia/*image*. Jeśli w wyniku tego porównania organizacja może mówić o saldzie dodatnim, to przedsiębiorstwo ma wobec otoczenia znaczny margines swobodnej gry. W przypadku salda ujemnego grupy nacisku/celowe są potencjalnie rzecz biorąc gotowe do wywarcia wpływu na przedsiębiorstwo we własnym interesie (dla spełnienia oczekiwań), przez co wolność przedsiębiorstwa staje się ograniczona.

Poprzez sytuację po stronie wolności działania przedsię-



biorstwo może mieć lepszą lub gorszą pozycję nie tylko w otoczeniu zadaniowym (np. przy wprowadzaniu nowych produktów na rynek), lecz także pozycję społeczno-polityczną, np. w przypadkach, gdy realizacja jakiejś części jego polityki jest związana z koniecznością uzyskania zgody odpowiednich grup (np. w postępowaniu o zezwolenie, o lokalizację).

Public relations jako środek zapobiegania konfliktom

Trudno byłoby jednak założyć, że szczególnie krytycznie nastawione grupy z otoczenia mogą być w swym nastawieniu zasadniczo przedstawione przez kampanie ogłoszeniowe, broszury czy sprawozdania z działalności. Różne negatywne nastawienia do organizacji tworzą bowiem pożywkę do konfliktów, a te zmniejszają swobodę działania organizacji.

Równowagę interesów można osiągnąć przez wzmocnienie oddziaływań werbalnych oraz poprzez mechanizm stałego dostosowywania się przedmiotowego, czyli regulacje dotyczące wyrównywania interesów i zapobiegania konfliktom. Regulacje te mogą się wyrażać w strategiach ignorancji, sprzeciwu, ale też dostosowywania się i interakcji obu stron. Przeto zarządzanie konfliktami staje się ważnym źródłem wizerunku, a także uwarunkowaniem swobody organizacji.

Trzeba podkreślić, iż konflikty na tle problemów społeczno-politycznych oraz sytuacja, gdy grupą konfliktową dla organizacji są środowiska społeczno-polityczne wpływają na image organizacji/przedsiębiorstwa w stopniu większym niż konflikty wywołane przez otoczenie rynkowe lub wewnętrzne. Tłumaczy się to tym, iż konflikty „społeczne” są „rozgrywane” przed szeroką publicznością, czyli są bardziej eksponowane.

Z zagranicznych badań wynika, że w przedsiębiorstwach konflikty wewnętrzne są regulowane przez zarządzanie personelem, rynkowe – przez marketing, a społeczno-polityczne – przede wszystkim przez *public relations*. Uwzględniając rolę konfliktów społecznych w kształtowaniu *image'u* oznacza to, że działalności *public relations* należy przyznać decydującą rolę w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa są świadome, że podstawę realizacji celów ekonomicznych tworzy zapewnienie przeżycia i egzystencji. Tymczasem nawet perfekcyjne technicznie produkty i marketing nie gwarantują przeżycia. O nim decydują zewnętrzne warunki ramowe, a na nie stara się wywrzeć wpływ działalność *public relations*.

Public relations instrumentem pomiędzy wymogami ekonomicznymi a społecznymi potrzebami

Przsiębiorstwa są też przekonane, że duża część znajdujących się w obiegu medialnym informacji korekty, gdyż została ona ukształtowana i wyemitowana do opinii publicznej przez tę drugą stronę – z pozycji atakującego przeciwnika.

W tej sytuacji *public relations* staje się instrumentem

reakcji przedsiębiorstwa na ogół tych zdarzeń w otoczeniu, gdyż opiera się na dialogu zorientowanym na ugodę, śledzeniu otoczenia (*environmental scanning*), reakcji na oczekiwania otoczenia w postaci zmiany postępowania; ponadto *public relations* ułatwia zmiany dostosowawcze w strategii (*strategic response*), w organizacji (*organization design*) i/lub w strukturach (*re-engineering*). Odbieranie sygnałów zwrotnych (*feed-, playback*) stanowiące konstytucyjną zasadę organizowania kontaktów z otoczeniem w ramach *public relations* odpowiada w znacznym stopniu na żądanie partycypacji społeczeństwa w rozstrzyganiu spraw gospodarki. Żadna inna działalność komunikacyjna nie ukazuje w takim stopniu, jak *public relations*, wkładu przedsiębiorstw w rozwiązywanie problemów otoczenia i nie tłumaczy też motywów decyzji i postępowania przedsiębiorstw. *Public relations* staje się więc instrumentem balansowania pomiędzy wymogami ekonomicznymi a społecznymi potrzebami.

Trzeba też zwrócić uwagę, że *public relations* wzmacnia organizację na okres kryzysów, gdyż wiarygodność i zaufanie zdobyte w tzw. spokojnych czasach czyni efektywniejszym komunikowanie kryzysowe. Pokonywanie kryzysów organizacyjnych jest w głównej części walką na słowa, które trafiają do strony przeciwnej działającej bardzo często emocjonalnie.

Nacisk na organizacje/przedsiębiorstwa, by „odkrywać karty” przed społeczeństwem skutkuje m.in. tym, że menedżerowie stają się w coraz większym stopniu *spokemami* – ludźmi zabierającymi publicznie głos. Brytyjskie, a także niemieckie studia dowodzą jednoznacznie, iż tym, co menedżerom zajmuje coraz więcej czasu, jest komunikowanie (65–80% czasu pracy).

Im bardziej przedsiębiorstwa znajdują się pod ostrzałem opinii publicznej, tym większą uwagę poświęcają jakości swego myślenia i postępowania wobec społeczeństwa, a nie wyłącznie jakości swych produktów. L.M. Dawson określił ten nowy kierunek następująco: „*Nie żyjemy już w czasach marketingu, lecz przeżywamy początek nowej ery z ludzkimi wartościami*”²²), a K. Davis i R.L. Blomstrom sformułowali żelazną zasadę odpowiedzialności, według której, jeśli uwzględnić dłuższą perspektywę czasu, każda instytucja utraci siłę, którą zastosowała nieodpowiedzialnie, a to albo na skutek powstania siły przeciwnej, albo przez zaostrzenie prawem ramowych warunków działania³⁾.

O znaczeniu *public relations* dla współczesnych przedsiębiorstw świadczą przypisywane tej działalności **FUNKCJE PUBLIC RELATIONS PEŁNIONE WOBEC KIEROWNICTWA/ZARZĄDU**.

Niektóre z tych funkcji nasuwają się w sposób naturalny z lektury tego, co zostało dotychczas powiedziane o motywach prowadzenia *public relations*. Z zastrzeżeniem, iż poszczególne funkcje wzajemnie się warunkują, można wymienić jako następujące najważniejsze z nich:

Funkcja kontaktowa – umożliwia utrzymywanie więzi pozaekonomicznych z częściami otoczenia, także nierynkowego; są one niezbędne w szczególności dla osiągnięcia celów wymagających dłuższych okresów czasu oraz wielokrotnych kontaktów; jako kontakt może służyć każda przekazana w ramach *public relations* wiadomość,

każdy medialny przekaz; jednakże wpływ na tych, którzy współtworzą warunki funkcjonowania organizacji wymaga kontynuacji raz nawiązanego kontaktu oraz doboru argumentów odpowiednio do znajomości otoczenia. *Public relations* utrzymuje łączność pomiędzy „światem” własnej organizacji a „światem” zewnętrznym także przez rolę tłumacza, tj. podawanie otoczeniu w zrozumiałym sposobie skomplikowanych zdarzeń i procesów w przedsiębiorstwach i gospodarce.

Funkcja informacyjna – realizowana dzięki stałemu i systematycznemu pozyskiwaniu informacji i sygnałów od otoczenia, zdobywaniu wiedzy o jego nastawieniu, poglądach, opiniach, oczekiwaniach względem organizacji, zgodności lub niezgodności interesów, dzięki obserwacji zmian w nastawieniach i opiniach, w systemie wartości preferowanych przez społeczeństwo; stanowi to podstawę do pełnienia także funkcji doradczej na rzecz kierownictwa; przede wszystkim zaś stanowi nieodzowną część tzw. zarządzania problemowego (*issue management*), które wykształciło się jako metoda reakcji na otoczenie, a dokładniej – na problemy zarysowujące się w różnych dziedzinach życia społecznego. W wielofazowym cyklu rozwoju problemy te prowadzić mogą do formułowania pod adresem przedsiębiorstw różnego rodzaju żądań. By uchronić przedsiębiorstwo przed negatywnymi skutkami zmian społecznych i politycznych lub co najmniej skutki te zminimalizować, trzeba m.in. na bieżąco identyfikować te problemy, ustalać ich znaczenie pod kątem możliwego wpływu na sytuację i rozwój przedsiębiorstwa, opracowywać warianty możliwych reakcji, włączyć do strategicznego planowania, sporządzać bilanse społeczne i ekologiczne; *public relations* uczestniczy niewątpliwie w tworzeniu podstaw informacyjnych zarówno tego zarządzania, jak też zarządzania w ogóle. Prowadząc stale społeczny monitoring *public relations* pełni jednocześnie funkcje innego rodzaju, a w szczególności podaną w następnym punkcie.

Funkcja prewencyjna – której znaczenie wynika z faktu, iż tym, co współcześnie jest szczególną troską przedsiębiorstw, nie są wyłącznie problemy ekonomiczne, lecz zapewnienie bezpieczeństwa istnienia. Może być ono zapewniane zarówno przez wyprzedzanie konkurentów, jak też doprowadzanie do zrozumienia przez otoczenie interesów i zasad postępowania organizacji, dobrych stosunków i społecznej akceptacji sensu istnienia przedsiębiorstwa. Osiągnąć to można wyjaśniając opinii publicznej cele i zadania przedsiębiorstwa, informując o jakości procesów technologicznych i produktów, badaniach i rozwoju, swoim *know-how*, systemach kontroli wewnętrznej, majątku (zasobach) itd. Pozyskując od otoczenia sygnały istotne z punktu widzenia potencjału konfliktowego i sygnalizując je kierownictwu *public relations* pełni funkcję wczesnego ostrzeżenia, a dzięki komunikowaniu się z otoczeniem i wymuszaniu na kierownictwie społecznej orientacji w działaniu – stać się może prewencją bezpieczeństwa istnienia rynkowego.

Już podane wyżej zadania *public relations* wskazują na istnienie kolejnej funkcji tej działalności.

Funkcja harmonizacyjna – to głównie wyrównywanie i dopasowywanie interesów, ale w *public relations* z akcentem na wieloetapowy, wspólnie z otoczeniem pro-

wadzony, osobisty dialog, mający na celu wzajemne rozumienie prawdy o rzeczach, interpretację i ocenę sytuacji oraz poszczególnych, wspólnych problemów, dążących do maksymalnej wzajemnej akceptacji opinii i ocen. Harmonizacji służy profilaktyczne nawiązywanie kontaktu i tworzenie przejrzystości interesów oraz polityki, tłumaczenie tzw. konieczności, przed którymi stoi przedsiębiorstwo, reagowanie na uprzedzenia i opinie, tolerancja dla odmiennych poglądów i racji.

Dzięki upowszechnianiu argumentów za zmianą postaw, zachowań osób, grup, społeczeństwa wobec organizacji i organizacji wobec społeczeństwa oraz innych grup społecznych, tworzone są przesłanki integrowania poszczególnych części społeczeństwa, przewyżczania różnicy pomiędzy samowiedzą i samopoczuciem przedsiębiorstw a wyobrażeniami o nich ze strony grup z ich otoczenia. Harmonizowanie i wyrównywanie interesów jest jednoczesnym zdobywaniem przez przedsiębiorstwa społecznej legitymacji istnienia, tworzeniem sobie korzystnego klimatu i warunków rozwoju.

Jak to zaznaczyliśmy przedtem, nie są to wszystkie funkcje *public relations* pełnione wobec zarządów przedsiębiorstw. Uważny czytelnik, zainteresowany problemami zarządzania, bez trudu mógłby wyprowadzić kilka dalszych. Tytułem przykładu można wymienić pomoc zarządom w przewyżczaniu trudności efektywnego decydowania z powodu tkwiących w otoczeniu czynników decyzyjnych. Należą do nich przede wszystkim – kompleksowość i dynamika otoczenia, uzależnienie przedsiębiorstw od otoczenia oraz wynikające z powyższych cech otoczenia – niepewność i ryzyko. Dwa traktowane w literaturze fachowej jako centralne, zewnętrzne czynniki decydowania, to kompleksowość i dynamika otoczenia. Najogólniej rzecz ujmując, kompleksowość to liczba czynników otoczenia, które powinny być uwzględnione w decyzjach podejmowanych przez zarząd konkretnego przedsiębiorstwa oraz liczba dziedzin, do których odnoszą się te czynniki. Dynamikę charakteryzują: stopień zmian mierzony częstotliwością, zakresem i głębokością zmian powyższych czynników oraz przebieg zmian mierzony regularnością/nierregularnością i ewentualnie skokowością zmian.

Public relations – dzięki systematycznej i bieżącej obserwacji otoczenia, rejestrowaniu i interpretowaniu sygnałów i informacji, trendów w rozwoju zjawisk w otoczeniu przedsiębiorstwa – może w szczególności współprzyczynić się do lepszego rozpoznania właśnie kompleksowości i dynamiki otoczenia, a przez to w pewnym stopniu także niepewności, wpływając więc ostatecznie na efektywność decydowania.

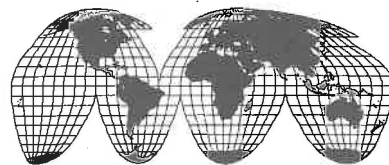
Krystyna Wojcik

PRZYPISY

- ¹⁾ Skandale i kryzysy, wypadki produkcyjne w przedsiębiorstwach niemieckich spowodowały, że z połowy społeczeństwa, która w 1969 roku wysoko oceniała przedsiębiorstwa, w 1987 roku wskaźnik ten obniżył się do 14%.
- ²⁾ L.M. DAWSON, *Human Concept of Marketing. New Philosophy for Business*, „Business Horizons”, grudzień 1969, str. 29 i nast.
- ³⁾ K. DAVIS, R.L. BLOMSTROM, *Business, Society and Environment. Social Power, Social Response*. McGraw-Hill, New York 1971, str. 30.

Autorka jest profesorem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

O tym, jak zarządzający mogą się dobrze pokłócić, czyli zarządzanie konfliktem (I)

Najlepsi menedżerowie są często przytłoczeni trudnościami związanymi z zarządzaniem konfliktem. Wiedzą co prawda, iż spór dotyczący większości problemów jest naturalny i wręcz konieczny. Rozsądni ludzie podejmujący decyzje w stanie niepewności, w większości przypadków będą spierać się o najlepsze rozwiązania. Zespoły zarządzających dokonujące wymiany pomysłów, sprawiają, iż sposób rozumienia wyborów stojących przed organizacją jest pełniejszy, stwarzają szerszy wachlarz rozwiązań, a w końcu podejmują skuteczne decyzje, niezbędne do przetrwania w dzisiejszym konkurencyjnym środowisku.

Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy, L.J. Bourgeois III
How Management Teams Can Have a Good Fight, „Harvard Business Review” July–August 1997

Kathleen M. Eisenhardt jest profesorem strategii i organizacji na Stanford University w Stanford (Kalifornia), gdzie jej działalność konsultingowa oraz badania koncentrują się na strategii szybko rozwijających się gałęzi przemysłu.

Jean L. Kahwajy jest konsultantem w Strategic Decision Group w Menlo Park (Kalifornia), a w Stanford University prowadzi badania nad procesami decyzyjnymi.

L.J. Bourgeois III jest profesorem zarządzania i administracji na University of Virginia's Darden Graduate School of Business w Charlottesville.

Niestety, zdrowy konflikt może w krótkim czasie stać się nieproduktywny. Komentarz zamierzony jako rzeczowa uwaga może być interpretowany jako osobista wycieczka. Stres i frustracja powodowane trudnymi wyborami mogą zamienić się w złość wymierzoną we współpracowników. Ponieważ większość zarządzających chlubi się tym, że podejmuje decyzje w sposób racjonalny, trudno im zaakceptować – nie mówiąc już o zarządzaniu – ten emocjonalny, irracjonalny wymiar swojego zachowania.

Wyzwaniem – znanym każdemu, kto kiedykolwiek był członkiem zespołu zarządzającego – pozostaje utrzymywanie konstruktywnego konfliktu powyżej poziomu degradacji w niefunkcjonalny osobisty konflikt, zachęcanie zarządzających do spierania się bez niszczenia zdolności do pracy w zespole.

Przeprowadziliśmy badania nad wzajemnymi zależnościami pomiędzy konfliktem, polityką i szybkim podejmowaniem strategicznych decyzji przez najlepsze zespoły zarzą-

dające w ciągu ostatnich dziesięciu lat. W jednym z badań mieliśmy sposobność obserwowania pracy dwunastu zespołów zarządzających, działających w przedsiębiorstwach działających w segmencie *hi-tech*. Wszystkie badane przedsiębiorstwa działały na szybko zmieniających się, globalnych rynkach. Wobec powyższego, wszystkie badane przez nas zespoły musiały dokonywać strategicznych decyzji w obliczu niepewności i pod presją konieczności szybkiego działania. Każdy zespół składał się z pięciu do dziewięciu zarządzających; mieliśmy okazję zadawać im pytania indywidualnie, a także obserwować „na żywo” ich reakcje. Badania dały nam więc możliwość zarówno spojrzenia na konflikty zarządzających w trakcie ich trwania, jak też obserwacji roli emocji w podejmowaniu decyzji ekonomicznych.

W czterech z dwunastu przedsiębiorstw, zarządzający nie zgodzali się ze sobą – w zasadniczych kwestiach, w niewielkim stopniu bądź konflikt wcale nie istniał.

W pozostałych ośmiu przedsiębiorstwach doświadczyliśmy istnienia znaczącego konfliktu.

W czterech z nich zarządzający ujarzmił konflikt w taki sposób, iż unikali osobistej wrogości i dysharmonii. Nazwaliśmy te przedsiębiorstwa Bravo Microsystems, Premier Technologies, Star Electronics i Triumph Computers. Zarządzający w tych przedsiębiorstwach wyrażali się o swoich kolegach mówiąc, iż są „inteligentni”, „najlepsi w interesie” oraz iż są „graczami zespołowymi”. Sposób pracy oceniali jako „otwarty” i „produktywny” oraz jako „świetną zabawę”. Zarządzający spędzali dużo czasu na żywołowej dyskusji, nie wdając się jednocześnie w politykowanie i wycieczki osobiste. Jak to ujął jeden z nich „*naprawdę nie ma na to czasu*”. Inny stwierdził „*nie deliberujemy nad problemami, uderzamy od razu w samo ich sedno – nie jesteśmy politykami*”.

Jeden z nich stwierdził także „*trochę na siebie krzyczymy, potem śmiejemy się a następnie rozwiązujemy problem*”.

W czterech pozostałych przedsiębiorstwach notowano mniejsze sukcesy w unikaniu konfliktów osobistych. Nazwaliśmy je Andromeda Processing, Mega Software, Mercury Microdevices oraz Solo Systems. Zespoły zarządzające w tych przedsiębiorstwach były trapiące intensywną wrogością. Zarządzający często nie mogli ze sobą współpracować, rzadko ze sobą rozmawiali, mieli tendencje do dzielenia się na frakcje, otwarcie okazując wzajemną wrogość. Kiedy poprosiliśmy o opisanie kolegów w zespole, używano takich określeń jak „tajemniczy”, „wypalony”, „politykier”, „manipulujący”.

Zespoły z minimalną dozą konfliktów osobistych były zdolne do oddzielenia problemów istotnych od tych opartych na osobistych animozjach. Były zdolne do spierania się o kwestie o znaczeniu strategicznym, jednocześnie tworząc atmosferę, w której członkom zespołu udawało się współpracować ze sobą. Jak im się to udawało? Po uważnej analizie zachowań tych zespołów, odkryliśmy sześć tych samych

sposobów używanych do zarządzania konfliktem osobistym. Członkowie zespołów:

- **pracowali mając do dyspozycji raczej więcej niż mniej informacji – debatowali na podstawie faktów;**
- **wypracowywali wiele alternatyw wzbogacając poziom dyskusji;**
- **mieli te same uzgodnione wspólne cele;**
- **stosowali w dyskusji dawkę humoru;**
- **utrzymywali zrównoważoną strukturę władzy;**
- **rozwiązywali problemy bez wymuszania konsensusu.**

Powyższe taktyki były z reguły raczej dorozumiane, niż otwarcie wypowiedziane. Jeśli nadawano im w ogóle jakieś nazwy, były one różne – zależnie od przedsiębiorstwa. Mimo to konsekwencja, z jaką wszystkie (sześć) przedsiębiorstwa stosowały sześć wyżej wskazanych taktyk, świadczy o ich skuteczności. Najbardziej być może zdumiewający jest fakt, iż powyższe taktyki nie opóźniały – często zaś przyspieszały – osiągnięcie stanu, w którym zespół gotów był do podjęcia decyzji.

Skup się na faktach

Niektórzy zarządzający są zdania, iż praca ze zbyt wieloma szczegółowymi informacjami nasila konflikt osobisty poprzez pomnożenie punktów, które trzeba będzie przedyskutować. Stwierdziliśmy jednak, że im więcej informacji, tym lepiej – jeśli dane są obiektywne i zaktualizowane – ponieważ zarządzający mogą wtedy bardziej skupić się na problemach niż osobowościach. W Star Electronics na przykład członkowie zespołu zarządzającego z reguły analizowali dane dotyczące miesięcy, tygodni a nawet poszczególnych dni. Twierdzili, iż badają wszystko. Każdego miesiąca przeglądali niezwykle szczegółowe raporty, dające im wiedzę na temat aktualnego stanu przedsiębiorstwa. Jak zauważył jeden z dyrektorów „*mamy bardzo silną kontrolę*”.

Zespół zarządzający Stara opie-

rał się także na danych o środowisku zewnętrznym. Jeden z dyrektorów został obarczony zadaniem obserwacji takich posunięć przedsiębiorstw konkurencyjnych, jak np. wprowadzanie nowych produktów, zmiany cen, prowadzenie kampanii reklamowych. Inny miał za zadanie obserwować, poprzez sieć swoich uniwersyteckich kontaktów, rozwój nowych technologii i produktów. Uzbrojeni w fakty, szefowie Stara mieli niezwykły wgląd w szczegóły, pozwalający im na skupienie dyskusji na najważniejszych punktach oraz na ominięcie bezużytecznych sporów opartych na ignorancji.

W Triumph Computer odnaleźliśmy to samo poświęcenie w odszukiwaniu faktów. Pierwszy dyrektor generalny zatrudnił nowego pracownika, którego zadaniem było analizowanie nowo stosowanych projektów rozwoju przedsiębiorstwa – koła zamachowego firmy. Tego rodzaju wiedza pozwoliła zespołowi zarządzającemu na rozpoczęcie pracy na gruncie faktów.

W braku rzetelnej wiedzy o faktach, zarządzający marnują czas na nieproduktywne dyskusjach o własnych opiniach. Niektórzy uciekają się do samoogzaltacji, do chorych przypuszczeń i opinii na temat tego, jak powinien wyglądać świat. Ludzie – a nie zagadnienia – stają się przedmiotem dyskusji. Rezultatem jest konflikt osobisty. W tego rodzaju przedsiębiorstwach zarządzający mają często słabą wiedzę zarówno o procesach zachodzących wewnątrz firmy (np. księgowość), jak też o środowisku zewnętrznym (np. nowe produkty konkurencji). Zbierają dane rzadko i nieregularnie. W tych przedsiębiorstwach wiceprezesa do spraw finansowych, nadzorujący z reguły zbieranie danych, są zwykle słabi. Są często opisywani jako niedoświadczeni lub oderwani od rzeczywistości. Dla zobrazowania kontrastu osoba zajmująca to stanowisko w Premier Technologies (przedsiębiorstwie o małym stopniu konfliktu osobistego) opisywana była jako „*człowiek mający stale rękę na pulsie przedsiębiorstwa*”.

Zespoły zarządzające trapione

konfliktami osobistymi opierają się częściej na przypuszczeniach i przecuciach niż na bieżących danych. Podczas analizy danych mają tendencje do skupiania się na miernikach obrazujących przeszłość (jak np. rentowności). Tęgo rodzaju zespoły preferują planowanie oparte na ekstrapolacji intuicyjnych prób przewidzenia przyszłości, nie związanych z bieżącymi danymi lub aktualnymi wynikami przedsiębiorstwa. Ich dyskusje są bardziej subiektywne. Jeden z szefów wysoce skonfliktowanego przedsiębiorstwa powiedział, iż jego zainteresowanie aktualnymi danymi jest „minimalne”, a swoje cele opisał jako „subiektywne”. W innej tego rodzaju firmie zarządzający widzieli prezesa jako „wizjonera” i nieco „oderwanego od codziennych spraw”. Kontrastuje to ze sposobem postrzegania prezesa w Bravo Microsystems, który był tam nazywany „pragmatycznym człowiekiem od cyfr”.

Istnieje bezpośredni związek pomiędzy opieraniem się na faktach a niskim poziomem konfliktów osobistych. Fakty pozwalają zmierzać szybko w kierunku problemów związanych ze strategicznym wyborem. Podejmujący decyzje nie zastanawiają się, jakie mogą być fakty – oni je znają. Co więcej, oparcie się na danych zakotwicza dyskusję głęboko w rzeczywistości rynku. Fakty depersonalizują dyskusję, ponieważ nie są niczymi opiniami, przypuszczeniami czy pragnieniami. W braku faktów motywy jednostek zaczynają być podejrzane. Budowanie decyzji na faktach stwarza kulturę organizacji, w której zarządzający skupiają się na zagadnieniach, a nie osobach.

Rozmóż alternatywy

Niektórzy zarządzający wierzą, iż można zredukować konflikt poprzez skupienie się na jednym lub dwóch sposobach działania – minimalizując liczbę zagadnień, co do których zespół może się nie zgadzać. W rzeczywistości jednak, zespoły zarządzające o niskim stopniu konfliktów osobistych robią coś wręcz

przeciwne. Celowo rozwijają wiele alternatyw, często rozważając jeden z czterech czy pięciu sposobów uporania się z problemem. W celu stymulacji dyskusji, zarządzający często wprowadzają do niej rozwiązania, których sami nie popierają.

Dobrym przykładem takiej taktyki jest Triumph, którego nowy dyrektor był zdeterminowany, aby ulepszyć wyniki firmy. Kiedy rozpoczął pracę, nowe produkty tkwiły wciąż w dziale rozwoju, a inwestorzy stawali się coraz bardziej nerwowi. Nowy dyrektor rozpoczął realizację nowych programów zbierania danych a zarządzającym zaproponował rozwijanie własnych alternatyw. W ciągu mniej niż dwóch miesięcy wystartowano z czterema nowymi projektami. Drugi projekt zakładał przeprowadzenie reorientacji firmy tak, aby przy użyciu podstawowej technologii wejść na nowe rynki. Trzeci zakładał uruchomienie źródeł *re-engineeringu* i zastosowanie podejścia rynkowego. Czwarty zaś przewidywał sprzedaż przedsiębiorstwa.

Wspólna praca zespołu zarządzającego sprawiła, iż każda z wyżej wymienionych opcji nabrała rumieńców, a dyrektorzy zdali sobie sprawę z realnej sytuacji przedsiębiorstwa na rynku – jego zalet w stosunku do konkurencji. W rezultacie – łącząc elementy różnych projektów – opracowano program rozwoju przedsiębiorstwa znacznie lepszy i efektywniejszy od każdego z czterech wyżej podanych.

Inne zespoły, o niskim wskaźniku konfliktu osobistego, również zmierzały w kierunku rozwijania alternatywnych rozwiązań. Na przykład Star stanął w obliczu kryzysu płynności finansowej, spowodowanego gwałtownym wzrostem firmy. Zespół zarządzający rozważył między innymi: wnioski do banków o udostępnienie linii kredytowych, wypuszczenie dodatkowej emisji akcji, połączenie strategiczne z innym przedsiębiorstwem. W przedsiębiorstwie Bravo, zarządzający doszukali się trzech rodzajów postaw w dyskusji: szczerych propozycji, które proponowały w rzeczywistości popierać; poparcie czyjejś propozycji tylko po to, aby

podtrzymać dyskusję; nieszczerze propozycje, stawiane jedynie w celu zwiększenia liczby alternatyw.

Istnieje kilka powodów, dla których rozważenie wielu możliwości obniża poziom konfliktów personalnych. Po pierwsze, dużo możliwości rozmywa konflikt – wybory stają się mniej czarno-białe, osobowości zyskują więcej przestrzeni na różnicowanie stopnia poparcia dla konkretnych rozwiązań. Zarządzający mogą łatwiej zmieniać opinie – bez utraty twarzy.

Tworzenie dodatkowych wyborów jest także sposobem na skupienie zaangażowania zarządzających na wspólnym celu. Koncentruje ich energię na rozwiązywaniu problemów i zwiększa prawdopodobieństwo otrzymania zwartego rozwiązania – alternatywy uwzględniającej poglądy największej części grupy zarządzającej. Rozmnażając alternatywy, zarządzający nie zatrzymują się na rozwiązaniach oczywistych; wręcz przeciwnie, starają się znaleźć rozwiązania niekonwencjonalne, bardziej pasujące do sytuacji. Sam proces tworzenia jest zabawą, stwarzającą pogodną atmosferę dyskusji w miejsce niepotrzebnego konfliktu osobistego.

Dla kontrastu w grupach zarządzających, dyskutujących nad jednym bądź dwoma rozwiązaniami, konflikt często zamienia się w osobisty. W Solo System na przykład, zespół zarządzający rozważał wejście firmy w nowy segment rynku jako sposób na polepszenie stanu przedsiębiorstwa. Dyskusja polegała na porównaniu tego pomysłu z utrzymaniem *status quo* – nie uwzględniała natomiast konkurencyjnych rozwiązań. Poszczególni członkowie zespołu angażowali się coraz bardziej stanowczo po jednej ze stron, których pozycja z czasem ulegała usztywnieniu – konflikt stawał się coraz bardziej osobisty. Animozje urosły do takich rozmiarów, iż znaczna część grupy, która zaproponowała zmiany, odeszła z firmy, a reszta pograżyła się w intensywnej, lecz bezpłodnej kampanii politycznej na rzecz zmian w firmie.

Opracował Marek Wojnar