

# przeгляд

organizacji 6



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

99





- Piąta reforma – rozmowa z HENRYKIEM WUJCEM, sekretarzem stanu w Ministerstwie Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej ..... 3

## UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Gdzie się podziały nasze pieniądze – Dariusz Teresiński ..... 7

- Kultura organizacyjna w procesie wprowadzania zmian – Bogdan Siewierski ..... 8
- Strategie przetrwania w warunkach globalizacji – Aneta Zelek ..... 13
- Rynek energii elektrycznej w Polsce – Marian Kłysz ..... 16
- Nowoczesne inwestowanie w rozwój sektora elektroenergetycznego – Halina Rechul ..... 21

## FINANSE

- Koncepcja zastosowania metod taksonomicznych w procesie sektorowej analizy efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwach – Edward Urbańczyk ..... 26
- Wycena przedsiębiorstw metodą zdyskontowanych dywidend – Dariusz Zarzecki ..... 28

## JAKOŚĆ

- System informacyjny w procesie kompleksowego zarządzania jakością – Aneta Jarosz, Jacek Unold ..... 33

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY ..... 39

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Zacząć od siebie. Klucz do sukcesu w zarządzaniu – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska ..... 41

## KRONIKA TNOiK ..... 44

# Piąta reforma

Rozmowa z HENRYKIEM WUJCEM, sekretarzem stanu w Ministerstwie Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej

## Ile jest w Polsce gospodarstw rolnych?

Według spisu GUS-owskiego z 1996 r. mamy w Polsce 2041,4 tys. gospodarstw rolnych o średniej powierzchni 8,2 ha. Są one zróżnicowane pod względem formy, organizacji, rodzaju własności, powierzchni oraz poziomu produkcji. 84% użytków rolnych zajmują gospodarstwa o powierzchni powyżej 1 ha, których jest 97%. W ostatnich latach notujemy wzrost liczby najmniejszych i największych gospodarstw. Te duże powstają głównie z gruntów popegeerowskich. Z około 20% gruntów, jakie były w posiadaniu sektora publicznego przed 1990 r., dziś pozostało już tylko 7,7%.

Dla porównania, w całej Unii Europejskiej jest 7321 tys. gospodarstw – 2482 tys. we Włoszech, 1278 tys. w Hiszpanii, 735 tys. we Francji, 540 tys. w Niemczech i 451 tys. w Portugalii. Średnia powierzchnia gospodarstwa to 16,4 ha, przy czym nie wszędzie gospodarstwa są większe niż w Polsce. W Grecji średnie gospodarstwo ma 4,3 ha, we Włoszech 5,9 ha, a w Portugalii 9 ha.

## Jaki procent obywateli żyje na wsi?

Na wsi mieszka 14,7 mln osób, co stanowi 38% ogółu ludności Polski. W Polsce obszar wiejski definiowany jest jako terytorium poza administracyjnymi granicami miast, podczas gdy w Unii Europejskiej i krajach OECD kryterium stanowi gęstość zaludnienia. Licząc według standardów unijnych (150 osób/km kw.), mielibyśmy zatem 35% mieszkańców wsi, a przyjmując wskaźnik OECD (100 osób/km kw.) – 33%.

Struktura ludności wiejskiej jest istotnie różna od miejskiej. Wyższy jest udział dzieci do lat 14 oraz ludzi w wieku powyżej 70 lat. Znacznie wyższy jest odsetek rodzin wielopokoleniowych. Gospodarstwa domowe liczące powyżej 4 osób stanowią na wsi prawie 30%, podczas gdy w miastach tylko 12%. Ludność wiejska charakteryzuje się niestety niskim poziomem wykształcenia: zaledwie 1,9% mieszkańców wsi ma wykształcenie wyższe (w miastach prawie 10%), natomiast aż 54% ma wykształcenie podstawowe, podstawowe niepełne lub w ogóle nie ma wykształcenia (w miastach 31,4%).

## Jaka część ludności wiejskiej utrzymuje się z rolnictwa?

W rolnictwie pracuje 3,9 mln osób, czyli 25,3% ogółu pracujących. Jest to wielkość wprawiająca w lekką panikę naszych partnerów w negocjacjach z Unią Europejską. Te prawie 4 mln polskich rolników stanąć ma bowiem wobec 7,5 mln rolników we wszystkich państwach zachodniej Europy.

Z rolnictwem związanych jest prawie 30% ludności Polski, z tego 66% mieszkańców wsi. Dla mniej niż połowy gospodarstw rolnictwo stanowi główne źródło utrzymania, co oznacza, że tak naprawdę zatrudnionych w rolnictwie mamy ok. 11% osób aktywnych zawodowo. To jest liczba



mniej zatrważająca, ale nadal daleka od zachodnioeuropejskich standardów. Na dodatek kraje o wysokiej stopie zatrudnienia w rolnictwie odznaczają się szczególną strukturą produkcji – wytwarzają wina, sery, oliwę, a więc towary o wysokiej pracochłonności na etapie uprawy, zbioru i przetwórstwa, podczas gdy polskie rolnictwo ma profil głównie zbożowo-hodowlany, a więc przy optymalnej organizacji nie wymagałoby zbyt wielu rąk do pracy.

## Jaka część ludności wiejskiej nie bierze udziału w wymianie towarowej i pieniężnej?

Spośród ogólnej liczby ponad 2 mln gospodarstw rolnych w Polsce:

- 2,4% nie prowadzi żadnej produkcji rolniczej,
- 12,7% produkuje na własne potrzeby (do grupy tej należy ok. 80% gospodarstw do 5 ha),
- 37,4% produkuje głównie na własne potrzeby, nadwyżki sprzedając na całym rynku (wartość produkcji towarowej wytworzonej w roku gospodarczym 1995/96 w tej grupie gospodarstw nie przekraczała 2,5 tys. zł na gospodarstwo),
- 47,4%, tj. 967,5 tys. gospodarstw produkowało głównie na rynek, wytwarzając towary o wartości ponad 2,5 tys. zł (są wśród nich gospodarstwa o różnej wielkości, w tym także bardzo małe; daje się jednak zaobserwować wyraźny związek pomiędzy arealem i poziomem dochodu, gospodarstwa o powierzchni powyżej 10 ha w większości produkują prawie wyłącznie na rynek).

W grupie gospodarstw produkujących na rynek, wyłącznie z działalności rolniczej utrzymuje się 72,8% użytkowników, podczas gdy w całym zbiorze indywidualnych gospodarstw rolnych współczynnik ten wynosi 45,5%.

Warto też dodać, że jedynie 13% gospodarstw uzyskiwało dochody powyżej 15 tys. zł rocznie. Największy



udział w globalnej produkcji towarowej mają gospodarstwa 5–15-hektarowe. Relatywnie wyższą wartość produkcji towarowej uzyskują gospodarstwa specjalizujące się w hodowli.

W praktyce więc właśnie owe 13% gospodarstw stanowi element konkurencyjny wobec rolnictwa unijnego, bo większość nie produkuje na rynek nic lub prawie nic, a pozostałe produkują towary o wartości poniżej 1250 zł miesięcznie.

Struktura źródeł dochodów także wiele mówi o polskiej wsi. Z niezarobkowych źródeł utrzymuje się ponad 35% ludności wiejskiej (z rent i emerytur – 27%). Tylko 1,5% prowadzi zarejestrowaną działalność gospodarczą na własny rachunek, a 15% pracuje najlepiej poza rolnictwem. Na Zamojszczyźnie, którą znam najlepiej jako poseł, a która jest polskim biegunem ubóstwa (bynajmniej nie Mazury ani Białostoczczyzna), ponad połowa mieszkańców wsi żyje – aż strach to powiedzieć – na koszt podatnika, otrzymując renty, emerytury, dodatki kombatanckie i środki z pomocy społecznej.

### **Jaka jest wydajność rolnictwa na tle gospodarki narodowej?**

Rolnictwo (łącznie z łowiectwem i leśnictwem) wytwarza obecnie 4,8% PKB. Udział ten systematycznie spada: w 1997 r. wynosił 5,5%, w 1995 r. – 6, 4%, a w 1988 r. – 11,8%. Zmniejszenie tego udziału w ostatnim okresie jest głównie wynikiem znacznego realnego spadku cen, przy szybszym wzroście cen i produkcji innych działów, zwłaszcza przemysłu.

Wartość dodana w przeliczeniu na jednego „pełnozatrudnionego” (to takie brzydkie, ale użyteczne statystyczne określenie) wynosiła w 1997 r. 25 155 zł, podczas gdy w rolnictwie, łowiectwie i leśnictwie – 5290 zł. Jeśli weźmiemy pod uwagę, że dotyczy to – inaczej niż w krajach Unii – nie kilku, ale kilkunastu procent ludności zawodowo czynnej, dopiero dochodzimy do istoty problemu. Niezależnie czy przyjmiemy, że te niespełna 5% PKB generuje 25% pracujących w rolnictwie, czy tylko 12% produkujących na rynek – w każdym przypadku są to dane zatrważające. Oznacza to, że dla znacznej części mieszkańców wsi obiektywnie nie ma oferty pracy. W przekładzie na konkrety – pięciohektarowe gospodarstwo rolne raczej nie będzie w stanie zagwarantować godziwego dochodu rolnikowi (nie wspominając o jego – statystycznie liczniejszej niż w mieście – rodzinie), ponieważ na takim areale nie da się prowadzić serio działalności gospodarczej (nie dotyczy to, rzecz jasna, gospodarstw specjalistycznych). Brutalnie rzecz ujmując – na wsi, szczególnie zaś w małych gospodarstwach, nie ma wiele do roboty, a efekt ewentualnej pracy (niezależnie od stopnia jej optymalizacji i włożonego wysiłku) nie da się sprzedać na rynku za pieniądze gwarantujące poziom życia porównywalny ze średnią krajową. A przecież średnia krajowa uwzględnia już tę rolniczą mizериę. Stąd mówienie o parytecie dochodów między miastem i wsią jest w dzisiejszych realiach raczej populizmem politycznym i nie ma nic wspólnego z realiami gospodarczymi. Parytetu nie ma reszta także w krajach Unii Europejskiej.

**Nie chciałbym być uznany za populistę, ale na dłuższą metę trudno będzie przekonać kilkanaście milionów mieszkańców wsi – oraz ich przedstawicieli – że po wsze czasy na obszarach wiejskich domino-**

**wać będzie bieda, samowystarczalność i gospodarka naturalna. W ostatecznym rachunku strumień dochodów każdego mieszkańca wsi składa się z tego, co wydadzą na jedzenie mieszkańcy miast i wsi – poza tymi, którzy produkują żywność na własne potrzeby. W cenie żywności są jednak jeszcze koszty skupu, transportu, przetwórstwa, handlu detalicznego, kontroli sanitarnej itd. Jaki więc ostatecznie jest ten strumień, którym podzielić muszą się rolnicy, weterynarze, pracownicy banków rolniczych, przyszli operatorzy telefonii na obszarach wiejskich, mechanicy, nauczyciele, lekarze, sklepikarze, księża i inni? I jaką część swoich dochodów powinni wydawać na żywność jej konsumenci, żeby można było mówić – jeśli nie o parytecie dochodów – to przynajmniej o współczesnych standardach cywilizacyjnych na polskiej wsi?**

Z uwagi na skomplikowany charakter zależności pomiędzy choćby liczbą konsumentów a różnymi kategoriami producentów (wspomniałyśmy powyżej podział na produkujących w całości, częściowo lub okresowo na rynek) nie można podać jednej kwoty. Na dodatek np. nauczyciele i lekarze opłacani są z podatków i to nie lokalnych, tylko ogólnokrajowych. Określone środki przeznaczane są z budżetu – a w przyszłości będą to również liczące się kwoty z kasy Unii Europejskiej – na inwestycje w infrastrukturę. Przeprowadzenie wiarygodnej symulacji wymagałoby skomplikowanych obliczeń i przyjęcia wielu założeń upraszczających o nieznanym wpływie na ostateczny wynik – w każdym razie tego typu obliczenia nie były dotychczas w Polsce prowadzone. Struktura wydatków na żywność także jest bardzo złożona: składają się na nią np. towary importowane substytuujące polskie produkty, jednocześnie mamy do czynienia z różnicami jakości poszczególnych produktów, a także produktami nie wytwarzanymi w naszej strefie klimatycznej. Zagraniczna żywność jest (poza jedynym wyjątkiem, jaki stanowi Nowa Zelandia) na rozmaite sposoby dotowana, co ma określony wpływ na preferencje polskich konsumentów.

**W Polsce na żywność wydaje się w rozmaitych grupach dochodowych od 28 do 44% dochodów. Średnia wynosi bodaj 36%. Dla porównania w Szwajcarii wydatki na żywność wynoszą 20% budżetów gospodarstw domowych. Przy dochodzie narodowym pięciokrotnie wyższym od naszego oznacza to w wartościach bezwzględnych znacznie więcej pieniędzy dla rolników, których jest tam raptem trzy procent. Czy jest na to jakaś rada?**

Na niski procent rolników w społeczeństwie Konfederacji Szwajcarskiej zapewne nie ma rady, dysponujemy natomiast pewnymi danymi, które pozwolą w mniej czarnych barwach widzieć obecną sytuację polskiego chłopca (choć już nie jego perspektywy). Dane dotyczą wprawdzie Niemiec i Francji, a nie Szwajcarii, ale może to i lepiej, bo Szwajcaria nie należy do Unii Europejskiej, do której się wybieramy.

Z tabeli wynika, że w Polsce koszt produktów rolnych w cenie detalicznej żywności wynosi 14,4% wobec niespełna 10% w Niemczech i 10,5% we Francji (przy ograniczonym zakresie rozpatrywanych towarów oraz wszystkich zastrzeżeniach, jakie powyżej zgłoszone zostały do metodologii takich obliczeń i porównań). Oznacza to, że w per-



**Tabela 1. Relacje cen detalicznych żywności do cen produktów rolniczych w Polsce, Francji w 1995 r. (był to rok korzystny dla produkcji i cen rolniczych w Polsce) oraz w Niemczech w 1995 r.**

Produkt spożywczy/surowiec	Polska	Francja	Niemcy (1944 r.)
chleb/zboże	3,2	14,8	15,3
mąka/zboże	2,9	6,6	4,5
cukier/buraki cukrowe	21,9	29,1	21,1
mleko (detal)/mleko w skupie	1,5	2,0	2,1
masło/mleko	17,1	18,3	12,9
ser żółty (gouda)/mleko	22,0	22,1	20,8
filety wieprzowe/żywiec wieprzowy	2,6	6,5	6,7
szynka gotowana/żywiec wieprzowy	5,4	9,1	14,4
kielbasa zwyczajna/żywiec wieprzowy	2,4	0,0	7,4
ziemniaki (detal). ziemniaki w skupie	2,7	8,3	6,7
jaja (detal)/jaja w skupie	1,5	3,9	1,9

spektywie kilku-kilkunastu lat udział kosztów pozyskiwania surowców rolnych w cenie detalicznej żywności raczej spadnie niż wzrośnie. Jednocześnie jednak obecnie ceny detaliczne produktów żywnościowych są w Polsce (nawet po uwzględnieniu różnic siły nabywczej) o kilka-kilkanaście procent niższe niż w Unii (rzepak, zboża, trzoda, kurczaki). Jedynie w przypadku takich produktów, jak owoce, mleko i mięso różnice dochodzą do kilkudziesięciu procent. A zatem potencjał wzrostu cen skupu wcale nie jest tak duży. Wydaje się zatem, że do rolników dotrze tylko niewielka część strumienia nieuniknionych podwyżek cen żywności, jakie czekają nas w związku z integracją. Tymczasem ceny detaliczne żywności są w Polsce kilka razy niższe niż w Unii, a więc powody do niepokoju mają również konsumenci.

Jednym z rozwiązań jest tworzenie giełd towarowych, na których poszczególni duzi odbiorcy (np. supermarkety) mogą kupować duże partie towarów rolnych od licznych, rozproszonych producentów. W ten sposób stabilizuje się i obiektywizuje ceny, a jednocześnie zmniejsza się liczbę pośredników, których pozycja wobec tak licznej grupy producentów musi być bardzo silna. W rolnictwie mamy bowiem do czynienia z prawie idealnymi warunkami konkurencji po stronie producentów (niemal milion podmiotów produkujących na rynek) i wyraźnym zaburzeniem konkurencyjności po stronie popytu. Innym pomysłem jest organizowanie „grup producenckich”, które od spółdzielni produkcyjnych różniłyby się nie tylko nazwą, ale i sposobem działania – byłyby mianowicie nastawione na zysk i ekspansję rynkową.

I na koniec jeszcze jedna dana, która musi budzić niepokój nie tylko polityczny, ale także społeczny i ekonomiczny: w latach 1996–98 w wyniku nie tylko realnego, ale także nominalnego spadku cen skupu produktów rolnych, dochody z produkcji rolniczej zmniejszyły się o ok. 30%. Jest to w znacznej części wynik kryzysu rosyjskiego, bo na tamtejszym rynku lokowaliśmy znaczną część naszych nadwyżek.

#### **Co zatem zamierza (i co może) zrobić rząd w tak niekorzystnej sytuacji?**

W polskim rolnictwie występują dwa zasadnicze problemy. Pierwszy to dramatyczna sytuacja gospodarstw towarowych, których w głównej mierze dotknął spadek opłacalności produkcji rolnej. Drugi dotyczy tych miesz-

kańców wsi, którzy obiektywnie rzecz biorąc nie mają warsztatu pracy. W ciągu kilku lat na wsi trzeba stworzyć ok. 2 mln miejsc pracy – tyle jest bowiem osób w wieku produkcyjnym, przy czym liczba ta uwzględnia 900 tys. osób zarejestrowanych jako bezrobotne oraz szacowane na ok. 1 mln osób bezrobocie ukryte. Jasne jest zatem, że problem bezrobocia wymaga dziś nowego podejścia – należy jednoznacznie stwierdzić, że jest to problem przede wszystkim dotyczący obszarów wiejskich. Działania socjalne polegać będą między innymi na przyznawaniu tzw. emerytury strukturalnej – będzie ona przysługiwała osobom, które przekazały ziemię w użytkowanie aktywnemu producentowi rolnemu.

Zmniejszenie liczby osób, dla których podstawowym źródłem utrzymania jest część (niewielka i prawdopodobnie malejąca) strumienia pieniędzy wydawanych na żywność, wymaga efektywnie zachęcenia znacznej liczby ludzi do działań wykraczających poza rolnictwo i obsługę rolnictwa. Do takich dziedzin zaliczyć można przetwórstwo rolne (jego koszt też mieści się w cenie detalicznej, ale już nie po stronie surowców, tylko „bliżej miasta”) czy agroturystykę. Specyficzne produkty lokalne (takie jak np. sękacz, oscypki, itd.), które przed dopuszczeniem na rynek unijny musiałyby uzyskać specyficzny status i certyfikat jakości, są z kolei sposobem na zwiększenie strumienia dochodów producentów rolnych, podobnie jak produkty ekologiczne, które są bardziej pracochłonne i przez to droższe.

Kolejnym pomysłem jest zalesianie ziem niskich klas (V i VI), które stanowią ok. 30% gruntów rolnych. Wiązałyby się to z zatrudnieniem sporej grupy osób do pracy np. przy pielęgnacji szkółek, ale program taki wymaga szkoleń, sporych środków na sadzonki itd.

Te wszystkie ścieżki aktywizacji zawodowej nie zostały jeszcze zbilansowane, ale zostaną zbilansowane we wniosku o finansowanie z funduszu SAPARD, co nastąpi, kiedy Unia wyda rozporządzenie o sposobie wykorzystania tych środków. Wydanie tego rozporządzenia jest opóźnione ok. trzech miesięcy. Kiedy zostanie ono opublikowane, będziemy mieli pół roku na zgłoszenie szczegółowego programu operacyjnego.

Cztery wielkie reformy strukturalne zapoczątkowane przez gabinet Jerzego Buzka wymagały maksymalnego zaangażowania całego rządu. Działania, których pozytywne skutki będą oczywiście odczuwane także przez wieś, skierowane były na rozwiązanie generalnych problemów

trapiących całą gospodarkę. W sumie, były to działania zapobiegające przyszłym katastrofom, do których prawdopodobnie dzięki reformom nie dojdzie. Teraz przyszedł czas na zajęcie się zagadnieniami szczegółowymi, a wśród nich najważniejszym, bo dotyczącym prawie dwóch piątych obywateli, jest powstrzymanie zapaści cywilizacyjnej polskiej wsi.

Program restrukturyzacji wsi przekracza nasze możliwości finansowe (łącznie budżetu centralnego, władz terenowych oraz krajowych inwestorów – w tym także samych rolników). Oznacza to, że jedyną szansą na dokonanie szybkich i zasadniczych zmian jest pomoc Unii Europejskiej. W prywatnych rozmowach przyznają to najbardziej nawet wojowniczo nastawieni przedstawiciele rolników.

Na tę niekorzystną sytuację składają się dwa czynniki. Po pierwsze, przeludnienie polskiej wsi w stosunku do ilości produktów rolnych, jakie można ulokować już nie tylko na polskim ale i na światowym rynku. Czy tego chcemy, czy nie – globalny rynek rolny nie zapewni środków na utrzymanie ponad 14 milionom mieszkańców wsi, ani nawet tym – mniej licznym – dla których rolnictwo stanowi dziś główne źródło utrzymania. Po drugie, polityka rolna Unii Europejskiej polegająca na subsydiowaniu własnej produkcji rolnej i odgradzaniu się barierami rozmaitej natury od zewnętrznej konkurencji. Kiedy w Rosji wybuchł kryzys, Polska była w stanie dopłacać złotówkę do kilograma eksportowanej wieprzowiny, natomiast Unia dopłacała swoją złotówkę, czyli 1 euro. W ten sposób polska żywność jest wypierana z rynków zewnętrznych, a nawet z rynku krajowego, choć tutaj możemy się przejściowo ratować wprowadzając rozmaite bariery i utrudnienia – jednak są to tylko pół- albo i ćwierćśrodki. Radykalnym lekarstwem na bariery i protekcyjność jest znalezienie się „w środku”, natomiast zmiany strukturalne wymagają pieniędzy i jeszcze raz pieniędzy – a tych Unia może nam dostarczyć w ramach pomocy przedakcesyjnej, a także już po szczęśliwej integracji. Mechanizmy wypracowane w Unii pozwalają na stosunkowo szybkie podniesienie poziomu gospodarczego – w tym także strukturalne zmiany w rolnictwie – państw kandydujących do członkostwa. Nie ma tu jednak żadnego automatyzmu pozytywnych skutków, ani też wypłacania środków „na oślep”. Przykład Grecji i Irlandii, które przystępowały do Unii z podobnymi potencjałami, pokazuje, że te same możliwości można rozmaicie wykorzystać.

Program pomocy państwom stowarzyszonym został już przyjęty przez Unię i przewiduje wyasygnowanie w ciągu pierwszych trzech lat ok. 1,5 mld euro bezzwrotnej pomocy. Zasady rozdziału tej pomocy pomiędzy poszczególne kraje będą jeszcze przedmiotem szczegółowych negocjacji, ale z racji potencjału demograficznego i innych zalet – Polsce powinna przypaść znaczna część tych pieniędzy. Z chwilą integracji, do naszej dyspozycji postawione zostaną znacznie większe środki. Oczywiście, osobnym problemem jest przygotowanie procedur i technik absorbowania takich kwot – bo w chwili obecnej nie byłibyśmy w stanie sensownie zagospodarować kilkuset mln euro rocznie. Mechanizmy weryfikacyjne stosowane przez Unię są wyjątkowo nieprzyjemne, czasochłonne, kosztowne i zbiurokratyzowane – jednak dzięki temu ofiarodawcy mogą mieć przekonanie, że ich pieniądze nie zostaną zmarnotrawione. W przyszłym roku spodziewamy się oferty na poziomie 800 mln zł, a w następnych latach więk-

szych kwot – zależy to jednak od tego, na ile dobrze przygotujemy pierwsze projekty. Te środki będą przeznaczone na rozwój obszarów wiejskich: tworzenie miejsc pracy, infrastrukturę i edukację, a także na osiągnięcie unijnych standardów jakości – żeby normy spełniało nie tylko kilka mleczarni.

Jednym z naczelnych zadań politycznych jest więc obecnie przekonanie mieszkańców wsi, że integracja z Unią jest ich wielką i jedyną szansą. Przemysł bowiem jakoś da sobie radę, na pewno dadzą sobie radę usługi, ale rolnictwo bez pomocy Unii jest skazane na pogrążanie się w kryzysie. Wspólna Polityka Rolna, która funkcjonuje w Unii i – mam nadzieję – obejmie w końcu także nasze rolnictwo, wymagać będzie wprawdzie zatrudnienia kilkudziesięciu tysięcy ludzi zajmujących się realizacją rozmaitych związanych z tym procedur...

### **I to zapewne nie będą ludzie ze wsi...**

Byłoby znakomicie, gdyby to mogli być mieszkańcy wsi, ale biorąc pod uwagę obecną strukturę wykształcenia – boje się, że będzie to możliwe tylko w części.

**To może należałoby pomyśleć np. o programie stypendialnym dla pochodzących ze wsi uczniów szkół średnich i posłaniu ich do szkoły pomaturalnej o profilu „wspólno-polityczno-rolnym” lub utworzeniu nowego wydziału na jednej z uczelni rolniczych?**

To niezły pomysł. Myślę że na to mogłyby znaleźć się w Unii jakieś dodatkowe pieniądze.

**A co z niechęcią do Unii Europejskiej, jaką wykazują środowiska wiejskie?**

Niechęć do integracji, jaką można zaobserwować ostatnio choćby w badaniach opinii publicznej (niskie średnie wskaźniki są oczywiście jeszcze niższe na wsi) wynika z głęboko błędnego przekonania, że możemy wejść do Unii na własnych warunkach. To jest wierutna bzdura. Na dodatek te „nasze warunki” nie dawałyby żadnej szansy rozwoju wsi, nawet gdyby Polska leżała na wyspie na środku Pacyfiku.

**Czy zamieszanie ze skażeniem paszy w Belgii nie jest jakąś szansą dla naszego rolnictwa?**

W takich kategoriach nie można tego rozpatrywać. Obowiązkiem odpowiednich służb jest zapewnienie, żeby żywność sprzedawana na polskim rynku była bezpieczna i wolna od skażeń. Natomiast pewna, generalna szansa rysuje się przed naszym rolnictwem, jako że jest ono w większym stopniu niż na Zachodzie „naturalne”. Jeśli więc udałoby się stworzyć wiarygodną instytucję, uznawaną na Zachodzie, która wydawałaby certyfikaty „zdrowej żywności”, to tego typu oferta zapewne spotkałaby się z zainteresowaniem konsumentów w całej Europie. Wymagałoby to np. uchwalenia ustawy o produkcji ekologicznym. Każdy taki produkt musiałby rzecz jasna spełniać jednocześnie wszystkie unijne normy.

**Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*



*Dariusz Teresiński*

# Gdzie się podziały nasze pieniądze

Dawniej życie było proste. Szewc, który zatrudniał dwóch pomocników i przez to reperował buty drożej niż jego konkurent zatrudniający jednego asystenta, był eliminowany z rynku. Bardziej wydajny zakład przejmował klientów mniej wydajnego i dzięki temu mógł z czasem zatrudnić dodatkowego pomocnika, a być może i dwóch (jeśli rozwiązania organizacyjne w nim przyjęte były rozwojowe, tzn. pozwalały na wzrost jednostkowej wydajności przy większej liczbie zatrudnionych). Obywatele, dzięki temu, że summa summarum mniej płacili za naprawę obuwia, uzyskiwali dodatkowe środki na zaspokajanie innych potrzeb, co z kolei stwarzało szansę dla eks-szewca. Oczywiście nikt z Ojców Liberalizmu nie gwarantował nigdy, że różnica wydajności i wynikające z niej społeczne oszczędności w każdym przypadku pozwolą na utrzymanie się NA NIE ZMNIENIONYM POZIOMIE tym, którzy odpadli z „wyscigu szczurów”, ale takie było powszechne przekonanie – nawet wśród tych, którzy na dźwięk słowa „liberalizm” trwożliwie wznosili oczy do nieba.

Dzisiaj sprawy się skomplikowały. Na naszych oczach zachodzi proces wzrostu wydajności, jakiego ludzkość w swojej historii jeszcze nie notowała. Jednocześnie obywatele bogatszej części świata coraz powszechniej doświadczają przykrego uczucia, że pracując coraz więcej za coraz mniej pieniędzy, że o poczuciu bezpieczeństwa – choćby socjalnego – nie wspomnę. W tym momencie wróćmy na chwilę do pierwszego akapitu. Pomocnik szewca, który został przyjęty do pracy w bardziej wydajnym zakładzie, mógł mieć rozmaite wrażenia: 1) że w poprzedniej pracy panował miły nastrój i sielankowe warunki pracy, a tu za wiele od niego wymagają; 2) że poprzednio harował jak wół i nic z tego nie wynikało, a teraz praca ma sens i przynosi efekty; 3) że wprawdzie tutaj gorzej płacą, ale są perspektywy rozwoju i stabilnego zatrudnienia; 4) że gorzej płacą, więcej wymagają, a w kadrach mają system FIFO, podczas gdy rynek pracy coraz bardziej przypomina wyschnięte koryto rzeki. Bez szczegółowych (gdzie ich szukać?) i wiarygodnych (komu można wierzyć w dzisiejszych czasach?) danych na temat faktycznych przepływów siły roboczej oraz zmian strumienia dochodów nie da się jednak wiele powiedzieć na temat obiektywnej słuszności wrażeń. Rzeczony dane powinny rzecz jasna dotyczyć przepływów zatrudnienia w skali globalnej oraz dochodów traktowanych holistycznie, a więc z uwzględnieniem dóbr i usług nabywanych nie tylko za pieniądze, ale także za podatki oraz „za darmo” – dotyczy to w szczególności mediów, które dostarczają potencjalnym reklamobiorcom informację (o jej jakości nie będziemy się w tym miejscu wypowiadać) na koszt realnych nabywców in spe reklamowanych towarów.

Jutro będzie naprawdę ciekawe. Prognozy mówią o świecie formuły 20:80. Jedna piąta ludzkości będzie w stanie wyprodukować wszystko, co będzie potrzebne do życia wszystkim mieszkańcom naszego globu, i to niezależnie od ich liczby. W optymistycznym wariacie może się to nawet odbywać z zachowaniem reguł racjonalności ekologicznej, a zatem bez groźby samozagłady. Na pytanie, co

miałaby ze sobą zrobić reszta ludzi – w liczbie 80% – nie ma jak dotąd jednoznacznej odpowiedzi. Zbigniew Brzeziński uważa, że zdążamy do świata, w którym strumień dochodów zostanie zastąpiony przez tittytainment, czyli łatwo dostępny cysc (tits) z pożywieniem i rozrywką (2 in 1), ale w istocie chodzi o wielkie wymię, sączące w unyśty trutkę na myślenie. Brzeziński zapewne czytał Lema, który czterdzieści lat temu pisał o cywilizacji mli-mli.

Tak będzie jutro, ale dziś jesteśmy w sytuacji (bez różnicy: klienci, szewcy czy czeladnicy) mocno schizofrenicznej. Skoro rośnie wydajność, to dlaczego nie rośnie dobrobyt? Odpowiedzi może być kilka.

1. Nasze pieniądze zjadła proliferacja. To, co kiedyś wytwarzali niezbyt liczni, ale dobrze opłacani, robotnicy, inżynierowie i menedżerowie (cóż za archaiczna klasyfikacja!) w Europie i Ameryce, dziś produkują ledwo piśmienni Indonezyjczycy, Hindusi oraz (piśmienni, ale osadzeni) Chińczycy, których nikt nie policzy. Ich potrzeby – mierzone w lokalnych jednostkach, a więc w stosunku do tego, co oferuje ich świat – są zaspokajane coraz lepiej, więc model nadal działa. Proporcje demograficzne miałyby zatem decydować o przepływie pracy odwrotnie do gradientu kosztów siły roboczej. Dlaczego jednak coraz bogatsze firmy (produkują tam gdzie tanio, a sprzedają każdemu, kto ma pieniądze) nie przekładają się na bogactwo swoich właścicieli, którzy wciąż pochodzą z Północy? Ależ właśnie się przekładają. Dow Jones bije rekordy monotonnie jak Siergiej Bubka. Fundusze emerytalne, powiernicze i inwestycyjne mają setki milionów uczestników. We Francji jest więcej akcjonariuszy niż związkowców. Zatem nikt nie zjadł naszych pieniędzy, tylko zmieniła się struktura przychodów, a ponieważ wciąż jesteśmy przyzwyczajeni do tego, że dochód jest równy wypłacie „na rękę”, to nie dostrzegamy tego, że się nam poprawia. Nie przekonałem? Sam nie jestem przekonany.

2. Socjalizm poległ na rozdętym froncie inwestycyjnym, a my też jesteśmy dziś w sferze frontowej. W świecie tak wiele się zmienia, że bardzo duża grupa ludzi znalazła się jednocześnie w sytuacji zredukowanego czeladnika. To co kiedyś było statystycznie rzadkie i jednoznacznie przejściowe, teraz dotyka prawie każdego i to wiele razy w ciągu życia. Koszty zmian ponoszą pracobiorcy i nie ma sposobu, żeby obciążyć nimi firmy (nauczyły się zarządzać kosztami) albo państwo (opieka socjalna może być skuteczna tylko wtedy, kiedy dotyczy nielicznej mniejszości) i to jest przyczyną subiektywnego poczucia spadku komfortu życia. Tylko dlaczego eksperci alarmują, że jednocześnie spada poziom oszczędności oraz inwestycji?

3. Na strychu domu Muminków znajdowało się wiele niepotrzebnych przedmiotów, między innymi trzepaczka do szampana i tramwaj z morskiej pianki. Dzisiejszy świat produkuje rzeczy zdecydowanie mniej przydatne. Agencje reklamowe nadają im nazwy i określają kolorystykę, spece od marketingu wyszukują kolejne nisze rynkowe, a media kreuja informację, żeby w przerwach nadawać reklamy. Może więc pieniądze, których brakuje nam w portfelach, po prostu wydaliśmy na duperele? ■

*Bogdan Siewierski*

# Kultura organizacyjna w procesie wprowadzania zmian

Stwierdzenie, iż wprowadzanie zmiany w organizacji, to nie tylko wdrażanie nowych technologii, procedur wykonawczych, struktur, modyfikacje logistyczne itp., lecz przede wszystkim oddziaływanie na ludzi tworzących organizację – ich przekonania, postawy, wartości, zachowania – jest w dobie dzisiejszej powszechnym elementem świadomości teoretyków i praktyków zarządzania. Autorzy monumentalnej pracy na temat zarządzania strategicznego: Rowe, Mason, Dickel i Snyder [6] wyodrębnili cztery kluczowe czynniki wpływające na efektywność wprowadzania zmiany:

- Styl pracy i postawy menedżera będącego agentem zmiany.
- Kultura organizacyjna określająca środowisko, w jakim będzie dokonywana zmiana.
- Wartości i przekonania poszczególnych jednostek zaangażowanych w zmianę.
- Dopasowanie (zbieżność) wartości poszczególnych osób z wartościami i wzorcami kultury organizacyjnej.

Zauważmy, iż czynniki te łącznie określają relacje między postawami i zachowaniami jednostek a sposobami postępowania pożądanymi z punktu widzenia organizacji i wprowadzanych w niej zmian. Ujmując rzecz najzwyczajniej, kultura organizacyjna jest zbiorem takich unormowanych relacji.

Pojęcie kultury organizacji – łączące przejęte z analizy antropologicznej i socjologicznej znaczenie terminu „kultura” z aspektem funkcjonowania organizacji – stało się niewątpliwie jednym z kluczowych elementów myśli menedżerskiej ostatnich dziesięcioleci. A dzieje się tak z co najmniej dwóch powodów.

Po pierwsze, każda instytucja jest pod pewnym względem odmienna od jakiegokolwiek innej. Nawet działając w tym samym sektorze biznesu i mając podobną strukturę organizacyjną, firmy różnią się swoim „charakterem”. Odczuwają to zarówno pracownicy, jak i osoby z zewnątrz – klienci, kontrahenci, partnerzy. W klasycznej już książce na temat kultur korporacyjnych Terrence E. Deal i Allan A. Kennedy porównują załogę firmy do plemienia, które posiada swoich bohaterów i mity (zwłaszcza związane z powstaniem organizacji) i które swoją tożsamość podkreśla swoistymi zwyczajami, rytuałami, ubiorem i innymi wyróżnikami symbolicznymi.

Po drugie, nie wszystkie zasady rządzące funkcjonowaniem firmy określone są w sposób formalny w postaci np. spisanych regulaminów, kodeksów

postępowania, wartości przewodnich itp. Istnieje pewna, ukryta dla outsidera, sfera tworząca specyficzny klimat firmy, sprawiająca, iż ludzie czują się tam dobrze lub źle, pracują i zachowują się w określony sposób. Dlatego niezbędne staje się rozróżnienie **formalnych** i **nieformalnych** aspektów organizacji. Każdy pracownik zapewne wie z doświadczenia, iż to te drugie, nieformalne, dyktują większość realnych zachowań i stanowią przemożną „ukrytą siłę” oddziałującą na ludzi w firmie. Decydują one o specyficznym „klimacie” czy „duchu” organizacji, o tym, czy jest to miejsce, w którym czujemy się obco, czy „u siebie”. Współistnienie formalnych i nieformalnych mechanizmów kształtowania się wzorów postępowania składa się na **normatywny** aspekt organizacji.

W dziele *Organization Development* W.L. French i C.H. Bell [2] posłużyli się metaforą **góry lodowej**, by opisać kulturę organizacyjną. Podobnie jak w przypadku góry lodowej, z której zaledwie przysłowiowy wierzchołek (ok. 1/7 masy lodu) wystaje nad powierzchnię oceanu, przeważająca część elementów tej kultury funkcjonuje w sposób niejawni, ukryty dla obserwatora zewnętrznego. Wybiórcza lista formalnych i pozaformalnych aspektów życia organizacji przedstawia się następująco:

#### FORMALNE (JAWNE) ASPEKTY KULTURY ORGANIZACYJNEJ:

- Cele, misja komercyjna i plan działania firmy
- Struktura organizacyjna
- Procedury i zasady regulaminowe
- Zakres uprawnień i odpowiedzialności
- Metody pracy
- Technologia i produkty

#### NIEFORMALNE (UKRYTE) ASPEKTY KULTURY ORGANIZACYJNEJ:

- Przekonania i założenia pracowników
- Punkty widzenia (percepcja)
- Wartości i postawy
- Odczucia (np. strachu, gniewu, rozpacz, satysfakcji, aprobaty)
- Język (charakterystyczne wyrażenia, sposoby zwracania się do innych osób)
- Nieformalne interakcje społeczne
- Sposoby wykonywania czynności
- Nieformalna struktura (przywódca, relacje sympatii – antypatii, hierarchia dominacji)
- Normy wewnątrzgrupowe (niepisany „kodeks postępowania”, zasady współpracy)



## Rola kadry zarządzającej i agentów zmiany

Ogólnie rzecz biorąc, ze zmianą można poradzić sobie na dwa sposoby:

- **reagować** na już istniejące symptomy wymuszające zmianę;

- wprowadzać **program zmiany zaplanowanej**.

Sposób pierwszy – reagowanie – najczęściej sprostado doraźnych modyfikacji mających rozwiązać codzienne, rutynowe problemy. Normalne funkcjonowanie firmy czy zespołu ulega wtedy na ogół nieznacznym zaburzeniom. Takie działania mieszczą się w zestawie typowych obowiązków menedżera.

Wprowadzanie zmiany planowanej dotyczy głębszych przeobrażeń o większym zasięgu i długotrwałych skutkach. Wymaga nie tylko zastosowania nowej technologii, sposobu postępowania czy procedury, ale także stworzenia specyficznej roli osoby odpowiedzialnej za proces wprowadzenia zmiany. Taką osobę nazywamy **agentem zmiany** lub liderem transformacyjnym. Jest nim zwykle jeden z wyższych menedżerów, osoba o utrwalonej pozycji w organizacji, reprezentująca jej kluczowe wartości lub, alternatywnie, agentem zmiany można uczynić konsultanta z zewnątrz, co zalecane jest zwłaszcza przy długotrwałych i kompleksowych programach zmian.

Jednym z podstawowych warunków powodzenia całego przedsięwzięcia jest rozpowszechnienie wśród kadry menedżerskiej określonego typu przekonań, pozwalających sformułować generalne **założenia** na temat charakteru firmy i jej przyszłości. W swej bestsellerowej książce z 1982 roku *In Search of Excellence* [W poszukiwaniu doskonałości] Thomas Peters i Robert Waterman [5] wyodrębnili wiele dominujących przekonań uznawanych przez menedżerów – liderów transformacyjnych firm, które odniosły sukces:

- przekonanie, że jesteśmy najlepsi,
- przekonanie o ważności każdego szczegółu: istota rzetelnego wykonania pracy,
- przekonanie o tym, jak ważne jest, by traktować ludzi jak jednostki,
- przekonanie o znaczeniu najwyższej jakości produkcji i obsługi,
- przekonanie, że większość członków organizacji powinna być innowatorami, i – co za tym idzie – organizacja powinna stworzyć środowisko, w którym można pozwolić sobie na popełnienie błędu,
- przekonanie, że stosunki nieformalne usprawniają komunikację,
- uznanie znaczenia strategii wzrostu ekonomicznego i rentowności.

Analizując przypadki sukcesu kilkudziesięciu poważnych firm, Peters i Waterman zauważyli, że ich menedżerowie potrafili skoncentrować się na takich przekonaniach i – co ważniejsze – wpoić je pracownikom na wszystkich szczeblach organizacyjnej hierarchii z najniższym włącznie.

Kadra zarządzająca może aktywnie wpływać na kształt kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność i wprowadzanie zmian poprzez wiele działań będących praktyczną realizacją wymienionych przekonań:

- wypracowanie wizji, która będzie podzielana przez członków organizacji;

- zakomunikowanie potrzeby zmiany, która umożliwi firmie funkcjonowanie w warunkach wzmożonej konkurencji;

- określenie, jakie przekonania, wartości, normy, typy struktur czy procedury muszą ulec zmianie, aby nowe podejście powiodło się;

- stworzenie członkom organizacji możliwości pracy w środowisku charakteryzującym się wymianą idei i elastycznością działania. Może w tym pomóc:

- ▲ **styl zarządzania** oparty na delegowaniu i zachęcaniu pracownika do samodzielnych działań (*empowerment*). Kadra może aktywnie stymulować podwładnych do wysuwania nowych rozwiązań. Uczestnictwo w opracowywaniu i podejmowaniu decyzji umacnia zaangażowanie pracowników w realizację projektu, wiarę w sukces i motywację do pracy. Menedżer wprowadzający zmianę powinien ograniczyć swoją ingerencję w proces do niezbędnego minimum: skłonienie ludzi, aby podejmowali decyzje co do szczegółowych rozwiązań i sprawienie, że zmiana będzie „ich dziełem” jest najskuteczniejszym sposobem pokonywania oporu wobec zmiany!

- ▲ **odpowiednia struktura organizacyjna**.

Obecnie dąży się do decentralizacji i spłaszczenia tradycyjnych, hierarchicznych struktur. Można w tym celu tworzyć komórki rozwoju i wprowadzać podział organizacji oparty na zespołach roboczych powołanych do realizacji konkretnego projektu (jest to alternatywa wobec struktury typu biurokratycznego). Proponuje się także zacieranie sztywnych granic między departamentami (np. produkcji i marketingu). Wykorzystuje się kółka jakości (*quality circles*) i rozmaite techniki stymulujące (np. sesje burzy mózgów) w celu wydobycia umiejętności twórczego myślenia.

- stała komunikacja firmy z otoczeniem, gromadzenie informacji na temat innowacji pochodzących z zewnątrz i rozpowszechnianie ich w organizacji;

- polityka kadrowa zmierzająca do przydzielenia odpowiednim osobom zadań innowacyjnych (pracownicy powinni być na bieżąco szkoleni);

- nagradzanie skutecznych innowacyjnych działań i wysiłku pracowników;

- zapewnienie, że kierunek zmian w kulturze organizacyjnej wzmacnia pożądaną zmianę w podejściu strategicznym.

Swoiste współistnienie formalnych czynników zarządzania i funkcjonowania zespołu jako specyficznej ludzkiej subkultury – „plemienia korporacji” – może wnieść element bezpośredniego oddziaływania na zmianę kultury organizacyjnej. Deal i Kennedy [1] proponują, na podstawie analizy badanego

przez siebie przypadku, zastosowanie następujących kroków:

■ Ustanów bohatera odpowiedzialnego za wprowadzoną zmianę – najlepiej postać otoczoną legendą, która ma jasno określoną wizję zmiany.

■ Rozpoznaj i ukaż faktyczne zagrożenia pochodzące z zewnątrz. Tylko istnienie realnych zagrożeń dla obecnego status quo uzasadnia potrzebę zmiany kultury.

■ Uczyń rytuały przejścia kluczowymi elementami zmiany. Rytuały takie pomogą ludziom „pogrzebać i oplakać” dawne przekonania i nawyki, przygotowując grunt pod zasiew „nowego”.

■ W okresie przejściowym zastosuj trening wprowadzający ludzi w świat nowych wartości i nawyków postępowania.

■ Zaangażuj szamanów z zewnątrz. Oprócz działań menedżerów – agentów zmiany, konsultant zewnętrzny wnosi element „magii”, stanowiącej psychiczne wsparcie wysiłków i ich uzasadnienie.

■ Ustanów namacalne symbole wprowadzanych kierunków działania.

■ Zwracaj uwagę na poczucie bezpieczeństwa w okresie przejściowym: zredukowany menedżer czy pracownik może rychło stać się w oczach załogi bohaterem-męczennikiem starego porządku.

Koncepcja Deala i Kennedy’ego, w której antropologiczna metafora organizacji jako kultury doprowadzona została do ekstremalnej postaci, opiera się na uznaniu siły oddziaływania głęboko zakorzenionych potrzeb człowieka do podkreślania swoich związków z grupą, utwierdzania jej tożsamości rytuałami i symbolami.

## Typ kultury organizacyjnej a zmiana

Jedną z przyczyn porażki przy wprowadzaniu nawet bardzo dobrze zaplanowanej i przemyślanej strategii jest występowanie w organizacji takiego typu kultury, który nie stwarza klimatu sprzyjającego zmianie. Dlatego planując zmianę, należy zadać sobie pytanie, czy zastana kultura organizacyjna na nią pozwoli oraz jak zmiana wpłynie na poszczególne elementy tej kultury. Niezależnie od zaawansowania technologicznego i posiadanych zasobów zmiana kulturowa jest procesem długotrwałym, a jej precyzyjny przebieg trudny do przewidzenia. Przykładowo, gdy Deutsche Bank przejmował hiszpański bank Banesto de Madrid, analitycy zakładali, że proces przystosowania do niemieckich standardów pracy będzie trwał około trzech lat. Rychło okazało się, iż zajmie to co najmniej osiem lat i realistyczne plany muszą to uwzględnić.

Jednym ze sposobów analizy zbieżności kultury ze zmianą jest model zaproponowany przez Neila Snydera [6]. Rozważa on dwa podstawowe wymiary:

■ **Orientacja firmy** – może być zasadniczo **technologiczna** lub **społeczna**. Orientacja technologiczna

zakłada zatowiszowaną strukturę organizacyjną – podział na podstawowe, odrębne jednostki. Orientacja społeczna sprzyja zintegrowanej strukturze organizacyjnej, zacierając tradycyjne linie podziałów.

■ **Dominujące nastawienia wartościujące** – jest to wybór między nastawieniem na **wykonanie** pod ścisłą kontrolą (system zamknięty) a nastawieniem na **osiąganie** (system otwarty).

Skrzyżowanie obu kryteriów daje w wyniku wyróżnienie czterech typów kultury organizacyjnej:

■ **Kultura PRODUKTYWNA** – orientacja technologiczna, nastawienie na wykonawstwo. Jej typowe elementy to: wydajność, spójność, ścisłe procedury, rytuały w postępowaniu. Na ogół powoduje **opór wobec zmiany**.

■ **Kultura nastawiona na JAKOŚĆ** – orientacja technologiczna, nastawienie na osiągnięcia. Elementy: efektywne planowanie, rozwiązywanie problemów. Jest bardziej elastyczna niż typ 1. Następuje tu **akceptacja zmiany**.

■ **Kultura WSPIERAJĄCA** – orientacja społeczna, nastawienie na wykonawstwo. Elementy: praca zespołowa, kooperacja, wzrost. Kultura taka **reaguje na zmiany**.

■ **Kultura TWÓRCZA** – orientacja społeczna, nastawienie na osiągnięcia. Elementy: innowacje, przedsiębiorczość i „przedsiębiorczość wewnętrzna”, podejmowanie ryzyka. Kultura taka **inicjuje zmiany**.

## „Filozofia” organizacji

Rola kultury organizacyjnej polega na określeniu rodzajów powiązań między ludźmi w firmie, zdefiniowaniu ich ról i zobowiązań, ustanowieniu standardów postępowania, norm i wartości. Złożoność tej funkcji odzwierciedla także fakt, iż nie ma ona pojedynczego źródła, lecz jest mieszanką elementów o różnym pochodzeniu. Zidentyfikujmy zatem ważniejsze **źródła** elementów kultury organizacyjnej:

● Doświadczenia przeszłości kształtujące nawyki postępowania.

● Obserwowalne zachowania bezpośredniego zwierzchnika odzwierciedlające jego styl przywództwa.

● Przekonania, wartości, założenia i sposoby postępowania reprezentowane przez dyrekcję i zarząd.

● Aktualnie dominujący paradygmat zarządzania (np. zarządzanie przez cele, TQM, Reengineering).

● Wartości, wierzenia i wzory zachowania składające się na kulturę narodową.

● Konwencje, tradycje i praktyki związane z typem działalności prowadzonym przez organizację.

● Wartości odczuwane lub uznawane przez jednostki oraz ich cechy osobowościowe.

Widzimy zatem, że źródła kultury organizacyjnej tkwią w otoczeniu zewnętrznym (kultura narodo-



wa, konwencje przyjęte w danej branży itp.), w ludziach tworzących organizację oraz w samej organizacji. Na tę ostatnią grupę czynników można tak wpływać, aby stworzyć klimat sprzyjający pożądanym kierunkom działania. Dzieje się to często poprzez otwarte formułowanie pewnych zasad, nazywanych czasami „filozofią organizacji”. Uważa się, że właśnie sformułowanie a następnie konsekwentne realizowanie (na drodze formalnej i nieformalnej) specyficznej kultury wewnątrz organizacji zaowocowało sukcesami takich firm, jak: IBM, ITT, Hughes Aircraft, Delta Airlines, Digital Equipment, Xerox, Procter & Gamble, Mary Kay Cosmetics, Apple Computer.

Przyjrzyjmy się na przykładzie Ortho Biotech (firmy stowarzyszonej z Johnson & Johnson), jak w skierowanym do pracowników dokumencie powiązano cele firmy z wizją życia organizacyjnego.

*„Będziemy najlepsi w naszej branży dostarczając klientom nowatorskie rozwiązania ich problemów zdrowotnych przy wykorzystaniu biotechnologii i nauk pokrewnych.*

*Tę przodującą pozycję osiągniemy poprzez:*

*Stworzenie kultury, która ceni wszystkich pracowników. Kultura ta zachęca i nagradza wysoką jakość pracy i stałe doskonalenie się, stymuluje pracę zespołową poprzez rozwój i wzmacnianie samodzielności [empowerment] pracowników oraz popiera równowagę między zaangażowaniem w pracę a życiem osobistym.*

*Natychmiastową adaptację do zmian na rynku, co pozwoli nam na dostarczanie produktów i usług wysokiej jakości, które przekraczają oczekiwania klientów. Utrzymywanie ścisłego i strategicznego partnerstwa z Johnson & Johnson, a także z innymi poważnymi firmami i organizacjami.*

*Uznajemy, że możemy zrealizować tę wizję jedynie maksymalizując wkład każdego członka naszej zróżnicowanej załogi, a także stale doskonaląc naszą organizację, która docenia pracowników niezależnie od pochodzenia rasowego, płci, poziomu intelektualnego, kultury czy stylu życia.”*

Filozofia organizacji określa zatem to, co organizacja chce osiągnąć, co jest realne, charakterystyczne właśnie dla niej, a także wymienia wartości, którymi trzeba się kierować, aby tę filozofię zrealizować. Tego, czego ona nie określa, to jak poszczególne pracownicy odegrają swoją rolę. Jest to pole oddziaływania bardziej nieformalnych mechanizmów kulturowych.

## Wartości członków organizacji

**W**artości określają, co jest ważne i cenne dla człowieka, stanowiąc jednocześnie motywację jego działania i wskazówkę w postępowaniu. Na ogół mają charakter głęboko zakorzenionych przekonań i – z trudem ulegając zmianom – określają nasze oceny, preferencje, osądy moralne, reakcje na postępowanie innych. Musi-

my zdawać sobie sprawę z olbrzymiej różnorodności rozmaitych konfiguracji wartości uznawanych przez ludzi tworzących organizację. W tej różnorodności poszukuje się czasami pewnego porządku. Przyjrzyjmy się typologii stworzonej przez filozofa Eduarda Sprangera na podstawie dominujących wartości uznawanych przez ludzi:

● **Osoba teoretyczna** – prawda jest jej dominującą wartością. Jej zainteresowania mają charakter empiryczny, krytyczny, racjonalny, co sprawia, że często zajmuje się nauką, filozofią itp. Preferuje uporządkowaną i usystematyzowaną wiedzę.

● **Osoba ekonomiczna** – bogactwo i skuteczność (produktywność) to jej dominujące wartości. Osoba taka ma nastawienie praktyczne, pragnie stworzyć coś użytecznego. Pasuje do stereotypu amerykańskiego biznesmena.

● **Osoba estetyczna** – jej dominującymi wartościami jest piękno i harmonia. Każdą sytuację ocenia pod kątem atrakcyjności, symetrii, dopasowania. Dla tej osoby ważne jest realizowanie wartości związanych z przeżywaniem świata i cieszenie się życiem.

● **Osoba społeczna** – miłość, humanitaryzm, współpraca, opiekuńczość to jej dominujące wartości. Osoba taka ceni kontakt z ludźmi jako cel sam w sobie. Na ogół jest to człowiek uprzejmy, sympatyczny; zwykle odbiera osoby ekonomiczne i teoretyczne jako „chłodne”.

● **Osoba polityczna** – władza jest jej dominującą wartością. Dąży do skupienia wokół siebie ludzi i zgromadzenia zasobów, które umożliwiłyby jej realizację własnych celów. Przywódcy i kierownicy posiadają tę charakterystykę w stopniu ponadprzeciętnym. U niektórych wartości te stają się niemal obsesyjne, motywując do walki o władzę i wpływ.

● **Osoba religijna** – jedność (zjednoczenie) jest jej dominującą wartością. Wykracza poza ludzkie doświadczenie, by zrozumieć wszechświat ujmowany jako całość lub dąży jakiś wybrany aspekt doświadczenia, by osiągnąć jego ekstremalne granice. Kieruje się wiarą i siłą swoich przekonań.

W. Guth i R. Tagiuri [por. 3] uzyskali interesujący wynik stosując typologię Sprangera w badaniach nad amerykańskimi menedżerami wyższego szczebla (uczestnikami Harvard’s Advanced Management Programme). Oto profil wartości tych menedżerów: ● ekonomiczne – 19%, ● teoretyczne – 18%, ● polityczne – 18%, ● religijne – 16%, ● społeczne – 14%.

Charakterystyczne jest względne zrównoważenie tego profilu: co prawda, zgodnie z intuicjami, wartości ekonomiczne i polityczne dominują, ale ich przewaga jest niewielka. Znamienne okazały się wykraczające poza średnią charakterystykę przypadki wyjątkowe. Przykładowo, profil wartości prezesa National Duplicating Products Corporation: na pierwszym miejscu wartości społeczne, na drugim – estetyczne, okazał się zbliżony ze strategią firmy. Wytwarzała ona produkty wysokiej jakości

o dużych walorach estetycznych, kładziono tam nacisk na dyferencjację produktu, a nie na walkę za pomocą cen, ceniono pewność zatrudnienia, dobro i satysfakcję pracowników.

Sześć kategorii wartości Sprangera można odnaleźć w analizie każdej organizacji. Dwie pierwsze: teoretyczne i ekonomiczne określa się mianem „racjonalnych” i ich rozpowszechnienie uważa za kluczowe dla powodzenia strategii. Musimy jednak zdać sobie sprawę, iż nie są to jedyne wartości uznawane przez członków organizacji (nawet jej szefów). Wartości zwane „pozaracjonalnymi” są składnikiem osobowościowego profilu każdej osoby i, jak wskazują liczne przykłady, zorientowanych na stosunki międzyludzkie, otwartych kultur organizacyjnych, mogą być wykorzystywane przy tworzeniu efektywnego środowiska pracy.

Dopasowanie wartości kierujących postępowaniem pracowników do wartości kultury organizacyjnej tworzonej w trakcie zmiany jest jednym z warunków jej dalszego funkcjonowania. Całkowita niezgodność obu elementów (jednostkowego i korporacyjnego) może być powodem załamania się procesu zmiany. Gdy, np. firma wymaga daleko posuniętego konformizmu, kładąc nacisk na wydajność i ścisłą kontrolę, a jednostka kieruje się niezależnym sądem, dąży do realizacji własnej osobowości i ceni duży zakres autonomii, efektem będzie zapewne niewielkie zaangażowanie ze strony pracownika. Będzie on, być może, stawiał się do pracy, ale wykonywał minimum niezbędnych obowiązków, a nawet sabotował pewne działania. Nie nastąpi tu *internalizacja* celów i wartości firmy, czyli uznanie ich przez pracownika za swoje własne. Będzie to akceptacja wymagań jedynie na drodze *ulegania* pod przymusem ekonomicznym (obawa przed utratą miejsca pracy).

Ralph Kilmann [4] wprowadził pojęcie *luki kulturowej* do określenia sytuacji rozbieżności między faktycznie funkcjonującymi w organizacji normami i wartościami a pożądanymi przez pracowników wzorcami. Zachodzi ona w czterech wymiarach:

■ **Realizacja zadań** – określa stopień, w jakim, zdaniem członków organizacji, kultura sprzyja realizacji celów i zadań firmy, a inni ludzie (przełożeni, współpracownicy i podwładni) udzielają jednostce niezbędnego wsparcia.

■ **Innowacyjność** – określa stopień, w jakim kultura stwarza klimat sprzyjający generowaniu nowych pomysłów, akceptacji zmiany, wyjścia poza rutynę.

■ **Stosunki międzyludzkie** – określa stopień, w jakim kultura umożliwia rozwinięcie się prawidłowych relacji interpersonalnych, klimatu współpracy i wzajemnego poszanowania.

■ **Swoboda jednostki** – przejawia się w dwóch zjawiskach. Pierwsze, to zakres swobody działań jednostki w ramach organizacji – przyzwolenie na wykonywanie pracy „na swój sposób” (o ile jest to skuteczne), dopuszczenie popełnienia błędu itp. Drugie – to zbieżność celów i dążeń życiowych jednostki z wymogami efektywnej pracy w firmie; luka kulturowa w tym wymiarze pojawia się

w przypadku kolizji tych wymogów z możliwością realizacji osobistych dążeń pracowników.

Obecnie w skali globalnej, ale głównie w krajach najbogatszych, daje się zauważyć regres wartości typowych dla społeczeństwa przemysłowego (tzw. materializm – ze skłonnością do gromadzenia dóbr, uzyskania wysokiego standardu życia, pewność pracy, pieniądze, wydajność, sukces w kategoriach materialnych). Następuje przejście w fazę postindustrialną, charakteryzującą się innymi wartościami. Pitirim Sorokin nazwał to „kulturą ideacyjną”, Alvin Toffler „trzecią falą”, Daniel Bell „społeczeństwem postindustrialnym”, dzisiaj mówi się o kulturze „postmodernistycznej”. Produkcja dóbr ustępuje miejsca usługom i informacji, a nowe wartości życiowe skupiają się wokół pracy traktowanej jako cel sam w sobie i „twórczej zabawy”. W kategoriach psychologicznych jest to dążenie do zaspokojenia potrzeby samorealizacji – szczytu hierarchii potrzeb Abrahama Maslowa. Jednostki dążą do coraz większej autonomii i kontrolowania własnych działań (osobowości „wewnątrzsterowne”), cieszenia się życiem, łączności z naturą. Po fazie podkreślania indywidualizmu – tradycyjnej wartości kultury amerykańskiej – obserwuje się dążenie do wspólnotowych form współżycia (zwłaszcza w skali lokalnej). Wiele znanych, dużych organizacji (jak Volvo, Delta, Hewlett Packard, Levi Strauss i te wymienione przedtem) zdecydowało się na oparcie własnej kultury organizacyjnej na tych „ideacyjnych”, będących znakiem czasu, wartościach. Tworzy to klimat autonomii i swobodnej komunikacji, poczucie wspólnoty.

Podsumowując zauważmy, że – z punktu widzenia efektywności wprowadzanej zmiany strategicznej – zjawiska związane z kulturą organizacyjną muszą charakteryzować się znacznym stopniem spójności:

- kompatybilność kultury organizacyjnej z wymogami strategii (chodzi tu zwłaszcza o sprzyjające zmianom postawy przedsiębiorcze, gotowość podjęcia ryzyka i akceptację innowacji);
- zbieżność kultury organizacji z kulturą jej otoczenia;
- zbieżność wartości jednostek tworzących organizację z wartościami jej kultury.

*Bogdan Siewierski*

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] DEAL T.E., KENNEDY A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publ. Co. 1982.
- [2] W.L. FRENCH, C.H. BELL, *Organization Development*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1978.
- [3] R. M. HODGETTS, *Modern Human Relations at Work*. The Dryden Press, Harcourt Brace Jovanovich Inc. 1990
- [4] KILMANN R., *Managing Beyond The Quick Fix*, Jossey-Bass 1984.
- [5] PETERS T.J., WATERMAN R.H., *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*. Warner Books 1984.
- [6] ROWE A.J., MASON R.O., DICKEL K.E., SNYDER N.H., *Strategic Management: A Methodological Approach*. Addison-Wesley Publ. Co. 1990.

Aneta Zelek

# Strategie przetrwania w warunkach globalizacji

Doświadczenia ostatnich lat z gospodarek Ameryki Łacińskiej, Azji i coraz częściej Europy Wschodniej pokazują, że wejście międzynarodowych koncernów na atrakcyjne, niedojrzałe jeszcze rynki jest nieuniknione. Napływ kapitału zagranicznego staje się dzisiaj jednym z najważniejszych zagrożeń dla lokalnego biznesu na rynkach wschodzących. Rynki młodych gospodarek rynkowych coraz rzadziej korzystają z protekcjonizmu rządów, stanowiącego do niedawna administracyjną barierę wejścia na rynek krajowy. Liberalizm gospodarczy ujawnił się w tych gospodarkach z opóźnieniem, ale ze zdwojoną siłą. Jego objawy są w pierwszym etapie pozytywne dla rozwoju biznesu i wzrostu jego efektywności, po to żeby w dłuższym horyzoncie czasowym zdemaskować niedomagania młodego biznesu narodowego. Liberalizm oznacza bowiem przystąpienie do zasad wolnego rynku nie tylko w skali gospodarki narodowej, ale również w skali globalnej. Wraz ze zmniejszonym zainteresowaniem rządów ochroną rynków krajowych, pojawiają się na arenie wielkie organizacje międzynarodowe, permanentnie poszukujące nowych szans na swój rozwój i dominację w skali światowej. O ile dla nabywców przybycie koncernów międzynarodowych na dany rynek oznacza korzyści wynikające z rozszerzonej oferty i wzmożonej konkurencji, o tyle dla lokalnych przedsiębiorstw fakt ten staje się często wyrokiem śmierci.

Firmy polskie, dotychczas bezpiecznie rozwijające się wraz ze sprzyjającą koniunkturą gospodarczą ostatnich sześciu lat, zmuszone są stawić czoło nowym wymaganiom walki konkurencyjnej. Zadanie to jest tym trudniejsze, im większy dystans w dziedzinie zarządzania dzieli firmę krajową od firmy międzynarodowej. Koncerny międzynarodowe pojawiające się dzisiaj na rynkach Europy Środkowej i Wschodniej mają za sobą udane wejścia na nowe rynki, dysponują w zasadzie nieograniczoną siłą finansową, doświadczeniem technologicznym i marketingowym, o pozytywnym, utrwalonym przez lata wizerunku nie wspominając. Takiego przeciwnika zignorować niełatwo.

Tymczasem, w badaniach postaw polskiej kadry kierowniczej wobec narastającej konkurencji, obawy o zdolność polskich firm do przetrwania w najbliższych latach pojawiają się dopiero na ósmym miejscu w rankingu najważniejszych celów rozwojowych. Obawy o przetrwanie swojej firmy w obliczu

zwiększającej się presji konkurencji zagranicznej deklaruje zaledwie co piąty polski menedżer. Podobnie niski procent wskazań **dotyczy zachowania konkurencyjności w dotychczas obsługiwanych sektorach – tylko 22% polskich kierowników uznaje ten problem za swój priorytet rozwojowy**<sup>1)</sup>. Dla porównania podajmy, że **zachowanie konkurencyjności mierzonej zwiększającym się udziałem w rynku jest najważniejszym celem strategicznym dla menedżerów japońskich**, znanych z ekspansywności działania na rynkach zagranicznych. Cel ten odgrywa nie mniejszą rolę w rankingach ważności celów, deklarowanych przez menedżerów amerykańskich – drugie miejsce po wzroście rentowności kapitału<sup>2)</sup>.

Wśród polskich kierowników dostrzegających rangę konkurencyjności swojej firmy, przeważają wypowiedzi przedstawicieli dużego biznesu. Paradoksalnie, świadomość zagrożenia ze strony konkurencji potencjalnej jest tym mniejsza im mniejsza firma. Tymczasem, to właśnie małe, lokalne firmy, radzą sobie ze wzrastającą presją konkurencji naj-słabiej.

Obawy o zdolność polskiej gospodarki do konkurowania z kapitałem zagranicznym wzbudza fakt, iż ok. 60% menedżerów nie dostrzega istotnego zagrożenia ze strony producentów zachodnich w swojej branży. Jednocześnie w perspektywie 2–3 lat (z uwzględnieniem możliwości przystąpienia Polski do UE), świadomość tego zagrożenia znacznie wzrasta – już 40 % respondentów przyznaje się do niepokoju o zdolność do konkurowania w ramach jednolitego rynku europejskiego. Ponad 35% menedżerów liczy w tym czasie na pomoc państwa, podczas gdy państwo w długookresowych założeniach polityki przemysłowej deklaruje zwiększenie znaczenia liberalizmu gospodarczego i odejście od protekcjonizmu w wielu gałęziach gospodarki<sup>3)</sup>.

Czy polska gospodarka sprosta nowym wyzwaniom konkurencyjnym? Wobec przedstawionych powyżej wyników badań, scenariusz najbliższej przyszłości wydaje się pesymistyczny. **Polscy menedżerowie po pierwsze, nie doceniają zagrożenia ze strony konkurentów zagranicznych, po drugie – nie uwzględniają go w procesie formułowania strategii rozwoju, po trzecie – jak wynika z badań – nie są merytorycznie przygotowani do przeprowadzenia sprawnych działań organizacyjnych zabezpieczających** ➔



**firmę przed utratą swojej pozycji rynkowej.** Stosowanie znanych w teorii i praktyce zarządzania rozwiązań z zakresu strategii konkurencji okazuje się tutaj mało przydatne. W obliczu skrajnie silnej konkurencji jakościowej i niejednokrotnie cenowej, krajowe firmy tracą wszelkie atrybuty swojej przewagi konkurencyjnej. Krytyczne znaczenie w takich sytuacjach ma identyfikacja tzw. **aktywów konkurencyjnych**, rozumianych tutaj jako cechy konkurencyjne biznesu, kreujące potencjalne możliwości umocnienia pozycji firmy krajowej na rynku lokalnym lub ekspansji na rynki obce. Może to być dla przykładu utrwalona, regionalna sieć dystrybucji lub produkt o szczególnych właściwościach zaprojektowany z uwzględnieniem specyficznych potrzeb lokalnego nabywcy. Rozwój tych cech może zająć wchodzącemu operatorowi międzynarodowemu trochę czasu, zatem posiadanie takich aktywów konkurencyjnych może skutecznie chronić lokalnego producenta przed atakiem wielkiej międzynarodowej firmy i tym samym stanowić podstawę przyszłej strategii defensywnej. W innym przypadku, identyfikacja aktywów konkurencyjnych może wskazać na możliwość ekspansji na inne (w tym również zagraniczne) rynki. Chodzi o zdolności firmy do transferu technologii lub zdolności konkurencji cenowej na rynkach obcych przez wykorzystanie niższych kosztów produkcji na terenie kraju.

O przyjętej strategii przetrwania decyduje również tzw. **presja globalizacji w danej branży / gałęzi**, czyli siła napływu kapitału obcego na dany rynek. W większości przypadków problem ten ma ścisły związek z atrakcyjnością danego sektora dla tzw. potencjalnej zagranicznej konkurencji.

Omówione wyżej dwa parametry – presja globalizacji i rodzaj aktywów konkurencyjnych firmy – stają się podstawą sformułowania przyszłej strategii przetrwania w warunkach ofensywy kapitału zagranicznego. Logikę procesu decyzyjnego co do strategii przetrwania przedstawia rysunek 1.

Jeżeli w danej branży istnieje słaba presja globalizacji, tzn. niki zainteresowanie konkurentów zagranicznych inwestycjami bezpośrednimi i pośrednimi, uwzględniając poniższy model, proponuje się strategię osłony i ekspansji. W pierwszym przypadku, tj. przy nietransferowalnych aktywach konkurencyjnych, oznaczających brak zdolności do wejścia na rynek obcy, zaleca się **strategię osłony**, czyli działania mające na celu uchronienie firmy przed konfrontacją z konkurentem zagranicznym. Ta mało ambitna postawa oznacza konieczność eksploatacji tych segmentów (nisz) rynkowych, w których firma potrafi dostosować się do specyficznych wymagań klientów. Strategia osłony daje bezpieczeństwo funkcjonowania w odizolowanym od wpływów operatora międzynarodowego segmencie rynku. Wydaje się, że powyższa opcja powinna być adresowana do polskich firm handlowych, bezskutecznie poszukujących, jak dotąd, dróg umocnienia swojej pozycji wśród wielkich międzynarodowych sieci detalistów.

W drugim przypadku, w warunkach słabego zainteresowania wejściem na rynek oraz przy transferowalnych aktywach konkurencyjnych, tzn. posiadaniu przewagi strategicznej w danej dziedzinie, zaleca się **strategię ekspansji**, a więc próbę zaistnienia na rynkach obcych. W takim przypadku firma poszukuje nowych okazji rozwoju poza rynkiem lokalnym, przenosząc niejako sukces z rynku krajowego na podobne segmenty rynku zagranicznego. Kluczowym czynnikiem powodzenia takiej strategii jest umiejętna identyfikacja źródeł przewagi strategicznej w określonych dziedzinach, np.: pod względem technologii, niższych kosztów wytwarzania czy innowacji produktowej. Znakomitym przykładem zastosowania strategii ekspansji jest aktywność wyróżniających się polskich przedsiębiorstw przetwórstwa spirytusowego, które zaistniały na rynkach Europy Zachodniej i USA jako dostawcy luksusowych gatunków wódek. W tym przypadku głównym elementem aktywów konku-

### Rodzaj aktywów konkurencyjnych

	Skoncentrowane na potrzebach rynku lokalnego	Transferowalne (stanowiące podstawy ekspansji na rynki obce)	
<b>Presja globalizacji</b>	wysoka	<b>Strategia sprytu</b> Koncentracja na rynku lokalnym; połączenie (joint ventures) lub sprzedaż całości firmie zagranicznej	<b>Strategia rywalizacji</b> Koncentracja na poprawie swojej przewagi konkurencyjnej; zajmowanie niszy na rynkach międzynarodowych
	niska	<b>Strategia osłony</b> Koncentracja na wykorzystaniu swoich aktywów konkurencyjnych w tych segmentach rynku lokalnego, które są zaniebane przez konkurencję wchodzącą	<b>Strategia ekspansji</b> Koncentracja na ekspansji na rynki zagraniczne przy wykorzystaniu przewagi w określonej dziedzinie

**Rys. 1. Strategie przetrwania w obliczu napływu kapitału zagranicznego**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: N. DAWAR, T. FROST, *Competing with Giants, Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*; [w:] „Harvard Business Review” March–April 1999, s. 119–129.

rencyjnych jest unikatowa technologia wytwarzania i utrwalona marka handlowa.

Większego kunsztu wymaga realizacja strategii zalecanych w warunkach silnej presji globalizacji rynku, tj. przy wyraźnym zagrożeniu ze strony konkurentów zagranicznych, lokujących swoje zasoby na rynku krajowym. W pierwszym wariantcie, tj. w warunkach transferowalnych aktywów konkurencyjnych, zaleca się **strategię rywalizacji**, a więc próbę konfrontacji sił. Chodzi zarówno o konkurowanie na rynku krajowym, w celu utrzymania swojej dotychczasowej pozycji, ale również podjęcie próby konkurowania w skali globalnej, tj. również na rynkach obcych. Firma, która skutecznie stawiała czoło konkurencji międzynarodowej na rynku krajowym, osiąga unikatowe umiejętności i zdolności konkurowania w skali globalnej poprzez wejście na rynki obce (niekoniecznie rynki swoich konkurentów). Strategia rywalizacji może przynieść niespodziewanie duże korzyści, na przykład polskim producentom sprzętu gospodarstwa domowego. Krajowa technologia w tej branży rozwinęła się w ostatnich latach na skutek zwiększonej presji konkurencji zagranicznej. Dzisiaj takie firmy, jak Polar, Amica nie małą część swojej produkcji sprzedają na rynkach swoich niedawnych „agresorów”.

W drugim wariantcie, kiedy firma nie dysponuje aktywami konkurencyjnymi, silna presja globalizacji zmusza do stosowania „strategii sprytu”. W tym przypadku zalecane są działania mające na celu złagodzenie konkurencji poprzez próby powiązań z konkurentem zagranicznym. Mogą to być joint ventures, przejęcia, sprzedaż całości majątku itp. Sztandarowym przykładem dobrze przeprowadzonej „strategii sprytu” jest aktualna sytuacja w światowej motoryzacji. Oto koncerny światowe wchłaniają krajowych producentów samochodowych (VW – Škoda i Seat; Daewoo – FSO). Tylko pozornie beneficjentem tego typu przejęć jest

wyłącznie koncern międzynarodowy. Włączone w strukturę koncernu firmy krajowe zyskują nowy wymiar konkurencyjny, powiększając tym samym wartość swoich aktywów.

Przedstawiony model wyboru strategii przetrwania w warunkach konkurencji międzynarodowej może być inspiracją w procesie formułowania programów rozwojowych dla polskich firm w przededniu włączenia Polski do Unii Europejskiej. Jednocześnie wprowadzona powyżej, choć uproszczona, klasyfikacja opcji strategicznych uwzględnia potencjalne zagrożenie nadmiernego skoncentrowania się na problemie konkurencji. **Dobrze zaprojektowana strategia musi bowiem opierać się na tworzeniu, a nie rywalizacji.** Uczynienie konkurencji głównym motywem przyszłej strategii może przynieść negatywne efekty. Przedsiębiorstwo zaczyna działać w trybie reaktywnym, zamiast kreować nowe pomysły i rozwiązania, zbyt bacznie przygląda się konkurencji i usiłuje imitować jej działania. Efektem tego jest najczęściej brak kreatywności i utrata wrażliwości firmy na rzeczywiste potrzeby klienta i rynku. Te ostatnie cechy z pewnością są zaprzeczeniem tego, co polskie firmy chciałyby osiągnąć po wejściu na rynek zjednoczonej Europy.

Aneta Zelek

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Więcej na temat postaw polskiej kadry kierowniczej wobec konkurencji: E. PUCHAŁA, *Menedżerowie wobec konkurencji*, [w:] „Manager”, styczeń 1998.
- <sup>2)</sup> Na podstawie: „Economic Survey of Japan”, 1989–95.
- <sup>3)</sup> Zob. *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i kierownicy połowy lat dziewięćdziesiątych* – materiały konferencyjne WSPiZ, Warszawa, kwiecień 1996 r.

Autorka jest adiunktem w Katedrze Mikroekonomiki Uniwersytetu Szczecińskiego oraz wykładowcą w Ogólnopolskiej Fundacji Promocji Kadr i Zachodniopomorskiej Szkole Biznesu w Szczecinie.

*Leokadia Oręziak*

## Euro nowy pieniądz

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999

**Euro nowy pieniądz** jest książką poświęconą jednemu z największych wydarzeń w historii gospodarki światowej, jakim jest pojawienie się od 1 stycznia 1999 r. nowej waluty międzynarodowej – euro. Stała się ona drugą, obok dolara amerykańskiego, najważniejszą walutą świata.

**Leokadia Oręziak** – Profesor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, doktor habilitowany nauk ekonomicznych, kierownik Zakładu Finansów Przedsiębiorstw i Ubezpieczeń oraz kierownik Studium Doktoranckiego w Kolegium Gospodarki Światowej SGH.

Marian Kłysz

# Rynek energii elektrycznej w Polsce

## Wprowadzenie

**K**onkurencja między wytwórcami, dostawcami towarów i usług, w tym energetycznych, jest – jak się wydaje – najlepszą ochroną konsumentów przed nadmiernym wzrostem cen. Każde działanie ograniczające wolny rynek wywoła dodatkowe koszty, które w efekcie końcowym poniosą konsumenci.

Specyficzny towar, jakim jest energia elektryczna, objęty jest – wraz z innymi towarami i usługami – działaniami zmierzającymi do poddania go regulom konkurencji rynkowej, i chociaż tempo działań prorynkowych w energetyce jest wolniejsze od wprowadzenia pełnej konkurencji, na przykład w handlu detalicznym, to jednak ze względu na znaczenie energii elektrycznej dla całej gospodarki wprowadzenie rozwiązań rynkowych jest konieczne i coraz bliższe.

Elektroenergetyka jest przemysłem infrastrukturalnym o charakterze monopolu naturalnego. Wprowadzanie mechanizmów rynkowych w branży, w której ceny były długo (i w pewnym stopniu są) kształtowane w oderwaniu od kosztów, jest rozłożone w czasie. Wynika to w części także z uwarunkowań politycznych (ceny do końca 1998 roku ustalał minister finansów; obecnie ustala je, zgodnie z założeniami ustawy budżetowej, prezes Urzędu Regulacji Energetyki) i oczekiwań społecznych (aby koszty utrzymania były możliwie najniższe).

Ważne we wdrażaniu rozwiązań rynkowych w elektroenergetyce było uchwalenie przez Sejm Ustawy Prawo energetyczne<sup>1</sup> w 1997 r. Rozwiązania zawarte w ustawie tworzą warunki do zaistnienia pełnej konkurencji w wytwarzaniu i obrocie energią elektryczną, a podsektory przesyłania i dystrybucji energii elektrycznej poddane będą nadzorowi Urzędu Regulacji Energetyki.

## Charakterystyka systemu elektroenergetycznego w Polsce

**E**lektroenergetyka jest systemem technicznym, który ma zapewnić nieprzerwaną dostawę energii elektrycznej odbiorcom.

W systemie tym wyróżnia się **3 podsystemy**:

- wytwarzania energii elektrycznej,
- przesyłu energii elektrycznej,
- dystrybucji energii elektrycznej.

Podsystem **wytwarzania** obejmuje elektrownie systemowe i kolektorowe oraz elektrociepłownie i elektrownie wodne. Łączna moc zainstalowana wynosi 33 000 megawatów (MW), w tym w elektrowniach zawodowych 30 000 MW. Elektrownie i elektrociepłownie wytwarzają energię elektryczną spalając głównie węgiel kamienny i brunatny, a tylko niecałe 3% energii elektrycznej wytwarzane jest w elektrowniach wodnych.

W 1996 r. w elektrowniach zawodowych wyprodukowano ogółem 143 894 GWh energii elektrycznej, z tego elektrownie na węglu kamiennym wyprodukowały 80 230 GWh, elektrownie na węglu brunatnym 50 858 GWh, a elektrownie wodne 3806 GWh.

Powyzsza struktura wytwarzania energii elektrycznej wskazuje na ścisłe związki elektroenergetyki z górnictwem węgla kamiennego i brunatnego. Spalanie paliw stałych w elektrowniach i elektrociepłowniach pociąga za sobą konieczność ponoszenia wydatków na ochronę środowiska. Wynika to w szczególności z potrzeby dostosowania polskich przedsiębiorstw do standardów obowiązujących w krajach Unii Europejskiej. Wydatki na ochronę środowiska w efekcie końcowym są składnikiem ceny energii dla konsumenta.

Podsystem **przesyłania** energii elektrycznej obejmuje stacje elektroenergetyczne i linie o napięciu górnym 220 kilowoltów (kV), 400 kV i 750 kV. Ogółem długość linii przesyłowych na koniec 1996 r. wynosiła prawie 13 000 km.

Sprawny, stale modernizowany i rozbudowywany podsystem przesyłania energii umożliwia dostarczanie energii elektrycznej o wysokich parametrach do sieci dystrybucyjnej i odbiorców finalnych zasilanych na napięciach 220 kV i 400 kV.

Podsystem **dystrybucji** stanowią w Polsce 33 regionalne zakłady energetyczne. Zakłady energetyczne prowadzą sprzedaż energii elektrycznej dla 14,86 mln odbiorców na terenie kraju. Sieć dystrybucji energii elektrycznej stanowią linie i stacje energetyczne o napięciu 110 kV, średnim (od 6 do 30 kV) i niskim (poniżej 1 kV). Ogólna długość linii elektroenergetycznych o napięciu 110 kV i niższym wynosiła na koniec 1996 r. 681 000 km, a moc transformatorów zainstalowanych w sieci dystrybucyjnej 111 700 megawoltamperów (MVA).

Wśród odbiorców energii elektrycznej w 1996 r. najliczniejszą grupę stanowili odbiorcy korzystają-



cy z energii elektrycznej w lokalach mieszkalnych (10,5 mln) i w gospodarstwach rolnych (2,5 mln). Grupa odbiorców korzystających z energii elektrycznej do prowadzenia działalności gospodarczej liczyła ogółem 1,85 mln firm. Łącznie z sieci niskiego napięcia zasilanych było prawie 14,84 mln odbiorców.

Około 24 000 odbiorców zasilanych było z sieci średniego napięcia, a 370 z sieci wysokiego napięcia (110 kV i wyższego).

Elektroenergetyka ma około 5% udziału w PKB. Powszechność użytkowania energii elektrycznej powoduje, że straty gospodarcze wynikające z niedostarczenia energii wartości 1 zł wynoszą około 20 zł<sup>2)</sup>.

W elektroenergetyce pracuje około 120 tys. wysoko wykwalifikowanych pracowników. Odtworzenie majątku energetyki zawodowej wymagałoby nakładów inwestycyjnych w wysokości około 85 mld PLN (wg cen 1994 r.)<sup>3)</sup>.

Do produkcji energii elektrycznej w roku 1996 zużyto 62,1 mln ton węgla brunatnego (praktycznie całe wydobycie) i 34,7 mln ton węgla kamiennego, czyli około 25% całkowitego wydobycia.

Szacuje się, że w 1995 r. koszt zakupu energii elektrycznej stanowił około 3,5% łącznych wydatków gospodarstw domowych i około 7% całkowitych kosztów produkcji przemysłowej, usług i transportu<sup>4)</sup>. Powyższe wielkości można ocenić jako niezbyt wysokie.

## Rynek energii elektrycznej w Polsce

**P**rzemiany gospodarcze w Polsce zapoczątkowane w roku 1989 objęły także elektroenergetykę. Do końca 1988 r. energetyka była bardzo silnie zmonopolizowana. W branży funkcjonowało 5 wielozakładowych przedsiębiorstw państwowych. Były to okręgi energetyczne o integracji pionowej, które skupiały na określonym obszarze wytwórców i dystrybutorów energii elektrycznej oraz zakłady remontowe i wykonawcze. Okręgi energetyczne zostały zlikwidowane 31 grudnia 1988 r., a zakłady w nich dotychczas zorganizowane stały się samodzielnymi przedsiębiorstwami państwowymi.

W roku 1990 powstała spółka przesyłowa pod nazwą Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA. Umożliwiło to decentralizację sektora poprzez rozdzielanie wytwarzania, przesyłania i dystrybucji (wraz z dostawą) energii. 9 listopada 1990 r. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej podjął uchwałę w sprawie założeń polityki energetycznej Polski do roku 2010.

W roku 1991 został przygotowany przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu program i harmonogram restrukturyzacji sektora elektroenergetycznego. Program ten został zaakceptowany przez rząd w roku 1992.

Uchwalenie przez Sejm RP 5 lutego 1993 r. ustawy o przekształcaniach niektórych przedsiębiorstw

państwowych o szczególnym znaczeniu dla gospodarki państwa przyspieszyło przekształcenie w jednoosobowe spółki skarbu państwa przedsiębiorstw energetycznych.

W roku 1993 dokonano przekształcenia w spółki skarbu państwa zakładów energetycznych i zakończono przekształcanie w spółki elektrociepłowni (niektóre zostały skomercjalizowane wcześniej). Istotnym krokiem było przejęcie sieci przesyłowej najwyższych napięć przez PSE SA.

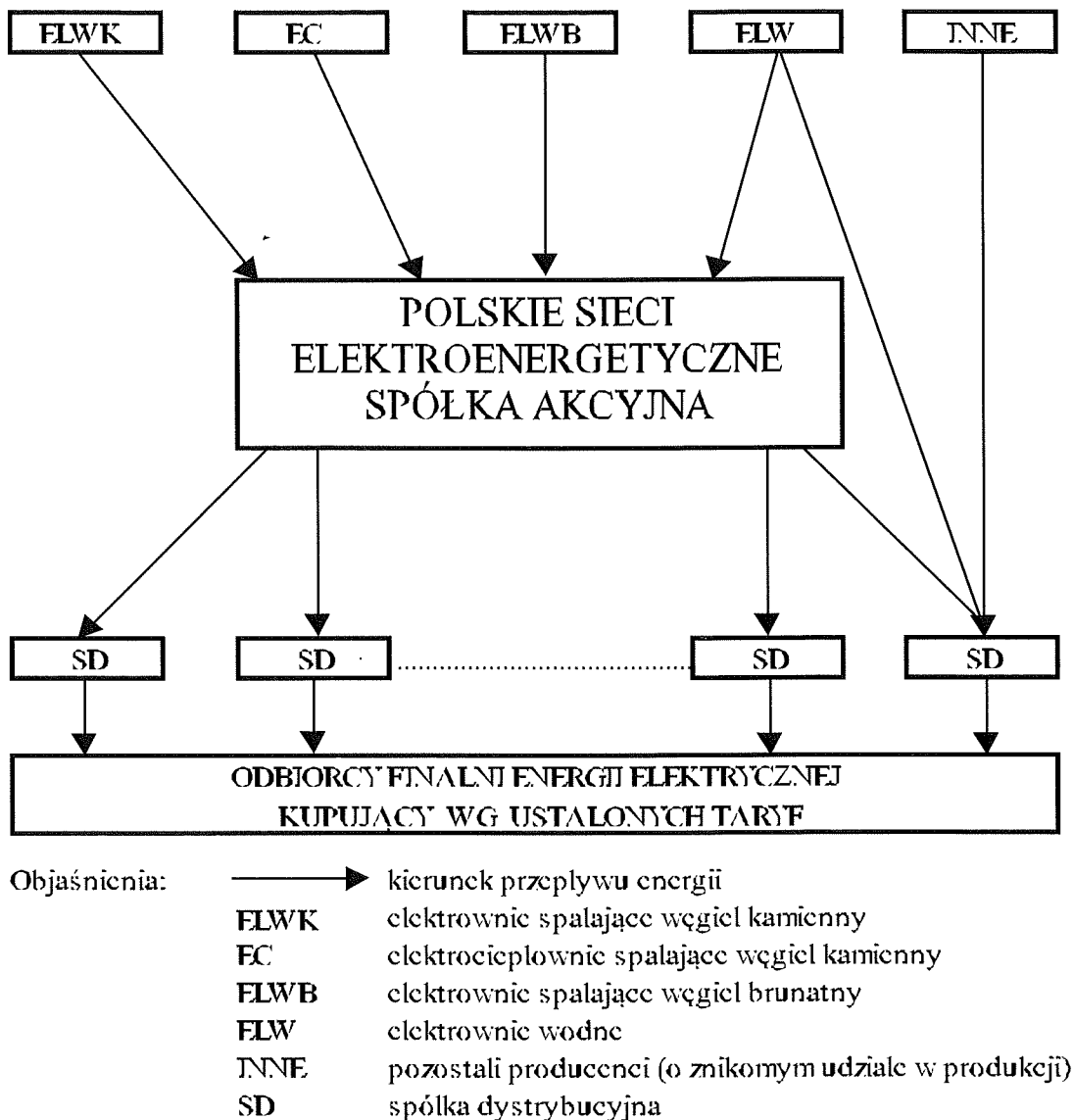
W grupie elektrowni zawodowych do dnia dzisiejszego nie zakończono jeszcze procesu komercjalizacji – obok spółek skarbu państwa funkcjonują przedsiębiorstwa państwowe. Równoległe z działaniami organizacyjnymi trwały szeroko zakrojone dyskusje na temat przygotowania nowego prawa energetycznego i dalszych kroków zmierzających do wprowadzenia konkurencji. Celem podejmowanych działań było i jest wykreowanie kształtu sektora elektroenergetycznego, który byłby przygotowany do wypełniania następujących zadań:

- zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego kraju, przy optymalnym wykorzystaniu istniejącego potencjału produkcyjnego i zasobów surowcowych,
- systematycznego obniżania uciążliwości elektroenergetyki dla środowiska i wypełnianie w tym zakresie umów międzynarodowych, których sygnatariuszem jest Polska,
- obniżenie w długim horyzoncie czasowym kosztów produkcji i cen energii elektrycznej,
- uzyskiwanie równowagi ekonomicznej w sektorze, co umożliwi jego stabilizację,
- wprowadzania rozwiązań rynku konkurencyjnego,
- aktywnego uczestnictwa w wymianie międzynarodowej energii elektrycznej.

Ważną rolę w trwającym procesie restrukturyzacji i wdrażania rozwiązań rynkowych powinna spełnić Ustawa Prawo energetyczne oraz przyjęty przez Radę Ministrów 17 września 1997 r. dokument pod nazwą „Demonopolizacja i prywatyzacja elektroenergetyki”. Do najważniejszych zapisów ustawy należy zaliczyć:

- rozdzielenie funkcji: produkcji, przesyłania, dystrybucji i obrotu energią elektryczną,
- wprowadzenie zasad regulacji dla sektora i ustanowienie Urzędu Regulacji Energetyki,
- obowiązek zapewnienia przez przedsiębiorstwa energetyczne, zajmujące się przesyłaniem i dystrybucją energii elektrycznej, świadczenia innym podmiotom usług polegających na przesyłaniu energii wytwarzanej w kraju (tzw. dostęp strony trzeciej do sieci),
- wprowadzenie zasady posiadania koncesji do prowadzenia działalności w zakresie wytwarzania, przesyłania, dystrybucji i obrotu energią elektryczną,
- w ciągu dwóch lat od daty wejścia w życie ustawy odstąpienie od ustalania urzędowych cen energii elektrycznej,





**Rys. 1. Model rynku energii elektrycznej w Polsce do 1998 roku**

Źródło: opracowanie własne.

● obowiązek prowadzenia przez przedsiębiorstwa energetyczne ewidencji księgowej umożliwiającej ustalanie kosztów odrębnie dla poszczególnych rodzajów działalności i poszczególnych taryf.

Dokumenty powyższe tworzą warunki do dalszego postępu restrukturyzacji sektora elektroenergetycznego w Polsce.

Obecny i przyszły kształt rynku energii elektrycznej w Polsce ilustrują poniższe rysunki.

Istotą modelu rynku energii do 1998 r. był zakup praktycznie całej produkowanej ilości energii przez jeden podmiot (PSE SA) według urzędowych cen ustalanych przez ministra gospodarki oraz sprzedaż tej energii spółkom dystrybucyjnym wg cen hurtowych ustalanych również przez tegoż ministra. Spółki dystrybucyjne sprzedawały energię wg cen urzędowych ustalanych przez Ministra Finansów. Ceny tak ustalone nie zawsze mają charakter cen ekonomicznych.

W roku 1998 zakłady energetyczne podjęły próbę zawarcia bezpośrednich umów handlowych z producentami energii elektrycznej na część produkowanej przez nich energii elektrycznej (około 30%). Nadal istnieje szansa na zawarcie, choć w mniejszej skali niż zamierzano, bezpośrednich umów handlowych pomiędzy producentami i dystrybutorami energii elektrycznej. Umowy takie w pierwszej kolejności mogą powstać na rynkach lokalnych.

W następnym okresie oczekiwać należy powstania giełdy energii elektrycznej umożliwiającej swobodny handel energią (w ramach otrzymanych koncesji). Najwięksi odbiorcy finalni już obecnie mogą dokonywać wyboru dostawcy energii i niekoniecznie musi to być działająca na danym obszarze spółka dystrybucyjna. Konkurencja wprowadzona w obszar wytwarzania i obrotu wraz z regulacją w obszarze monopolu naturalnego, tj. przesyłania i dystrybucji powinny w efekcie końcowym spowo-

		FIZYCZNA DROGA ENERGII	RYNEK ENERGII	
WYTWARZANIE	KONKURENCJA	ELEKTROWNIE ELEKTROCIĘPŁOWNIE ELEKTROWNIE WODNE INNI WYTWÓRCY	RYNEK SYSTEMOWY	
PRZESYŁANIE	REGULACJA	SPÓŁKA PRZESYŁANIA ENERGII OPERATOR SYSTEMOWY	RYNEK GIEŁDOWY	RYNEK KONTRAKTOWY
DYSTRYBUCJA	REGULACJA	SPÓŁKI DYSTRYBUCYJNE OPERATORZY LOKALNI	HURTOWE RYNKI LOKALNE OFERTOWE RYNKI LOKALNE	
OBROT	KONKURENCJA		SPÓŁKI OBROTU HURTOWEGO SPÓŁKI OBROTU DETALICZNEGO	
ODBIORCY FINALNI – HURTOWI I TARYFOWI				

**Rys. 2. Model rynku energii elektrycznej – stan przewidywany po wdrożeniu Prawa Energetycznego**

Źródło: opracowanie własne.

dawać najkorzystniejsze dla odbiorców ceny energii elektrycznej.

**Wnioski**

**W** prowadzenie konkurencji w obszarach działalności gospodarczej funkcjonujących jako monopole naturalne jest procesem długotrwałym i złożonym. Jeśli dodać do tego fakt, że za pomocą sektora elektroenergetycznego dokonywano na całym świecie przez wiele lat arbitralnej, zgodnej z celami politycznymi elit rządzących, alokacji środków do doraźnego pozyskiwania elektoratu, to złożoność restrukturyzacji tej branży pogłębia się o zagadnienia społeczne<sup>5)</sup>. Widoczne jest to w pełni w Polsce, gdy każda urzędowa

podwyżka cen energii, bez względu na jej poziom, staje się przedmiotem interwencji ogólnokrajowych organizacji związków zawodowych.

Dotychczasowe dokonania restrukturyzacyjne: odstąpienie od stanowienia urzędowych cen energii elektrycznej przez ministra finansów, nowoczesne uregulowania prawa energetycznego pozwalają na wyrażenie poglądu, iż możliwy będzie dalszy postęp w restrukturyzacji energetyki.

Ważnym zagadnieniem będzie tempo i zakres prywatyzacji firm elektroenergetycznych, które umożliwią funkcjonowanie w branży, innych niż państwowe, podmiotów gospodarczych. W roku 1998 skarb państwa sprzedał 55% akcji Elektrociepłowni Kraków francuskiej firmie państwowej EDF, akcje zaś Elektrociepłowni Będzin zaczęły być





notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Aktualnie w końcowej fazie negocjacji z inwestorem strategicznym jest proces prywatyzacji Zespołu Elektrowni Pątnów-Adamów-Konin.

Proces restrukturyzacji elektroenergetyki w Polsce czerpie doświadczenia z dokonań innych krajów. Stworzone zostały warunki prawne. Otwarte pozostaje pytanie, czy reformatorom i politykom wystarczy determinacji do kontynuowania restrukturyzacji. Czy krótkookresowe względy polityczne nie zahamują procesu?

W związku z zamiarem przystąpienia Polski do Unii Europejskiej proces wprowadzania konkurencji do elektroenergetyki powinien być kontynuowany w interesie wzrostu konkurencyjności całej polskiej gospodarki i zwiększenia jej udziału w wymianie międzynarodowej.

Warto nadmienić, że ważny krok w kierunku zwiększenia możliwości międzynarodowego handlu energią elektryczną i poprawy bezpieczeństwa energetycznego został zrobiony. W październiku 1996 r. polski system elektroenergetyczny został zintegrowany z zachodnioeuropejskim systemem UCPTÉ.

Marian Kłysz

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Ustawa z dnia 10.04.1997 r. Prawo energetyczne, Dz.U. nr 54, poz. 348 z dnia 4.06.1997 r.
- <sup>2)</sup> Bieżąca sytuacja sektora elektroenergetycznego, Maszynopis MPiH, Warszawa 1995, s. 1.
- <sup>3)</sup> Tamże, s. 2.
- <sup>4)</sup> Demonopolizacja i prywatyzacja elektroenergetyki. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 17.9.1996 r. Warszawa 1996.
- <sup>5)</sup> J. POPCZYK, *Elektroenergetyka po pięciu latach – na ile już wspomaga a na ile jeszcze zagraża transformacji państwa*, Biuletyn Miesięczny PSE SA, Warszawa, nr 12/94, s. 2.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] *Bieżąca sytuacja sektora elektroenergetycznego*, maszynopis MPiH, Warszawa 1995.
- [2] M. BURDA, Ch. WYPLOSZ, *Makroekonomia, podręcznik europejski*, PWE, W-wa 1995.
- [3] Demonopolizacja i prywatyzacja elektroenergetyki. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 17.09.1996 r., Warszawa 1996.
- [4] *Elektroenergetyka Polska w 1996 r.*, Ministerstwo Gospodarki, Centrum Informatyki Energetyki, Warszawa 1997.
- [5] Fakty, Dokumenty, PSE SA, Warszawa 1996, nr I.
- [6] Fakty, Dokumenty, PSE SA, Warszawa 1997, nr I.
- [7] Fakty, Dokumenty, PSE SA, Warszawa 1997, nr IV.
- [8] Fakty, Dokumenty, PSE SA, Warszawa 1998, nr I.
- [9] Z. KĘDZIERSKI, W. KUŁAGOWSKI, S. PORĘBA, *Problemy wartości majątku przedsiębiorstwa w zagadnieniu hurtowego rynku obrotu energią i finansowania rozwoju energetyki*, maszynopis, Warszawa 1993.
- [10] M. OLEJNICZAK, *Rynek energii elektrycznej – perspektywy rozwoju*, PSE SA, Warszawa 1996, maszynopis.
- [11] S. PARTYCKI, *Spółeczne działanie rynku*, „Rynek Energii”, nr 2/1998.
- [12] M. POL, *Energetyka dzisiaj i w przyszłości*, „Gazeta Przemysłowa i Handlowa” nr 19/1994.
- [13] J. POPCZYK, *Energetyka po pięciu latach – na ile już wspomaga, a na ile jeszcze zagraża transformacji państwa*. Biuletyn miesięczny PSE SA, Warszawa, nr 12/1994.
- [14] Rynek energii elektrycznej: rynek hurtowy, rynki lokalne. Materiały III Konferencji Naukowo-Technicznej, Nałęczów 1996.
- [15] Rynek energii elektrycznej: restrukturyzacja elektroenergetyki polskiej – oczekiwania i efekty, Nałęczów 1998.
- [16] A. SZPILEWICZ, *Prąd może tanieć*, „Rzeczpospolita” z 20.04.1998 r.
- [17] Ustawa z 10.04.1997 r. Prawo energetyczne, Dz.U. Nr 54, poz. 348 z 4.06.1997 r.
- [18] Założenia polityki energetycznej Polski do r. 2010, MPiH, Warszawa 1994.

Autor jest prezesem zarządu i dyrektorem naczelnym Zakładu Energetycznego Kraków SA.



## OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO



### Oferuje

seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo w obszarach:

- controlling
- marketing
- finanse
- zarządzanie jakością
- zarządzanie środowiskowe (ISO 14001)
- zarządzanie personelem
- psychologia zarządzania
- logistyka
- gry strategiczne
- filmy szkoleniowe BHP i promocyjne

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego

80-237 Gdańsk ul. Uphagena 27

tel: (0-58) 341-02-22, 346-12-29, fax: 341-13-85

e-mail: oditk@oditk.com.pl

*Halina Rechul*

# Nowoczesne inwestowanie w rozwój sektora elektroenergetycznego

## Wstęp

**W**ychodząc naprzeciw wzrastającym wymaganiom w dziedzinie energetyki, powodowanym przez szybko rozwijającą się gospodarkę, w przyszłości muszą powstać nowe elektrownie. Poprzez przystąpienie w ramach kooperacji do Państwowych Zakładów Energetycznych, sektor prywatny może pomóc w wyjściu naprzeciw zapotrzebowaniu na nową moc. Udowodniono, że prywatne elektrownie mogą w sposób niezawodny i ekonomicznie uzasadniony wytwarzać energię elektryczną. Rozwiązania technologiczne, takie jak integracja zakładów energetycznych z sieciami wysokiego napięcia czy wysyłanie mocy, mogą być rozwiązane bez negatywnych wpływów na dostarczanie energii.

## Projekty typu IPP – Independent Power Producer

**B**azując na referencjach prywatnych elektrowni, które posiadają doświadczenia w dziedzinie przeprowadzania projektów typu IPP – Niezależnych Wytwórców Energii, takich jak:

- Midland, 1340 MW, w USA,
- Kalaeola, 200 MW, na Hawajach,
- Roosecote, 220 MW, w Wielkiej Brytanii,
- Humber, 750 MW, w Wielkiej Brytanii,
- Lumut, 1300 MW, w Malezji

udowodniono, że po spełnieniu odpowiednich warunków, urzeczywistnienie projektów typu IPP może zostać zrealizowane z sukcesem i z wykluczeniem podstawowych niedogodności.

Rządy w wielu krajach ustanowiły prawa, obowiązki i regulacje, pozwalające prywatnym spółkom na partycypację w dziedzinie wytwarzania energii elektrycznej. Przedsiębiorstwa użyteczności publicznej (w Polsce – zakłady energetyczne), rozumieją i popierają decyzje rządu, zezwalające na produkcję energii przez prywatnych przedsiębiorców.

Większość rządów wykazuje chęć prowadzenia negocjacji realnego, z punktu widzenia finansowania, długoterminowego porozumienia o realizacji (IA – Implementation Agreement) z powołaną do

realizacji tego zadania spółką zajmującą się projektami inwestycyjnymi, i gwarantuje współpracę w tym zakresie. Zakłady energetyczne również chcą negocjować realne, z punktu finansowania, długoterminowe kontrakty zakupu energii (PPA – Power Purchase Agreement) z przyszłymi udziałowcami spółki przeprowadzającej projekty, również zapewniając współpracę. Okres trwania kontraktów IA i PPA jest wystarczająco długi (od 15 do 25 lat), aby zabezpieczyć zwrócenie długu w ustalonym terminie oraz realizację oczekiwanych zwrotów.

W założeniach dotyczących najbliższej przyszłości sektora elektroenergetycznego jego prywatyzacja jest zaliczana do najważniejszych kierunków przemian. W strategii prywatyzacji elektroenergetyki szczególną uwagę należy poświęcić celom i efektom, jakie dzięki temu procesowi mają być osiągnięte. Jednym z celów prywatyzacji jest przekazanie odpłatnie praw własności części przedsiębiorstw elektroenergetycznych prywatnym inwestorom. Efektem realizacji tego celu powinno być pojawienie się na rynku różnych właścicieli wśród wytwórców i firm dystrybucyjnych, umożliwiające tym przedsiębiorstwom występowanie w roli konkurentów na zdemonopolizowanym rynku energii elektrycznej w Polsce. W ramach prywatyzowanego sektora elektroenergetycznego będą możliwe do zastosowania projekty typu BOT (*build-operate-transfer*, czyli wybuduj-eksploatuj-przekaż własność) często określane jako projekty związane z ochroną środowiska i dotyczące modernizacji istniejącego majątku firmy, miast budowania nowych instalacji od podstaw. Podobnym rozwiązaniem do BOT, z wyjątkiem przekazania tytułu własności, jest BOO (*build-own-operate*, czyli wybuduj-posiadaj tytuł własności-eksploatuj).

Projekty typu BOO i BOT należą do projektów IPP. Charakteryzują się tym, że:

- projekt powinien wykazywać niezaprzeczone korzyści dla gospodarki kraju,
- akceptowane powinny być tylko sprawdzone technologie,
- ryzyko związane z realizacją, kosztem i uruchomieniem, powinno być wkalkulowane w projekt,
- projekt powinien popierać lokalne inwestycje,
- budowa projektu powinna być zharmonizowana



**Rys. 1. Etapy realizacji przedsięwzięcia typu IPP**

Źródło: Materiały wewnętrzne ABB Energy Ventures Inc.: „Project Finance”, Princeton, New Jersey 1995 r.

i zgodna z normami i standardami zakładów energetycznych,

● projekt powinien mieć pozwolenie na racjonalne zwroty na aktywach (ROA – Return on Assets), ale nadmierne dochody nie będą akceptowane.

Założeniem projektów BOO jest długoterminowe bycie właścicielem, gdzie w przypadku BOT zmiana własności może nastąpić w jakimkolwiek momencie<sup>1)</sup>.

Omawiane projekty inwestycyjne w szerszym rozumieniu są określane na świecie mianem rozwią-



zań koncesyjnych. Koncesje na projekty BOT udzielane są na z góry określony czas, zależny od okresu zwrotu poniesionych nakładów i wymaganego zysku z dokonanych inwestycji w majątek przedsiębiorstwa elektroenergetycznego przez podmiot realizujący inwestycję. Gdy inwestor uzyska wymagany zwrot z dokonanych inwestycji, następuje transfer majątku firmy z powrotem pod kontrolę państwa – bez żadnych opłat lub akcje są odstępowane po cenach nominalnych. Przeważnie koncesje na realizację BOT wydawane są na 30 lat. Przy projektach typu BOT następuje cesja praw własności i przedsiębiorstwo pozostaje w rękach prywatnych, aż do momentu dokonania ponownego transferu. W przypadku BOO własność prywatna inwestorów zostaje zatrzymana bezterminowo.

Różnicą między BOO i BOT jest także to, że dla BOT wartość elektrowni musi być pokryta przez zwiększone opłaty za prąd, w celu amortyzacji elektrowni, lub w określonym czasie sprzedaż udziałów przedsiębiorstwom użyteczności publicznej, zrekompenrowana jednorazową pełną płatnością. W odniesieniu do kontraktów długoterminowych, zabezpieczających ceny energii (PPA), jedyną dopuszczalną sytuacją wskazującą na możliwość zmiany ceny energii byłaby inflacja bądź zmiana ceny paliwa.

Należy podkreślić, że zabezpieczeniem przedsięwzięcia typu IPP jest sam projekt i w przypadku niepowodzenia, kredytodawcy nie mają możliwości dochodzenia roszczeń wobec inwestorów, tzw. *Non Recourse Basis*<sup>2)</sup>.

Przedsięwzięcia typu IPP, a w szczególności projekty BOO i BOT, są interesujące z punktu widzenia prywatyzacji polskiej elektroenergetyki. Stanowią one narzędzie, które może być dopasowane do różnych sytuacji i kształtowane przez zainteresowane strony w najbardziej odpowiadający im sposób. Przyjmują one formę swoistych kontraktów, w których państwo lub gmina przyznają prawa i obowiązki do świadczenia usługi infrastrukturalnej na podstawie warunków zapisanych w umowie między państwem i firmą prywatną. Warunki te ustalane są w taki sposób, aby sektor prywatny wraz z przejściem odpowiedzialności za świadczone usługi (np. dystrybucja energii elektrycznej) przejmował część ryzyka komercyjnego.

Etapy realizacji przedsięwzięcia typu IPP przedstawiono na rysunku nr 1.

Projekty typu IPP cieszą się dużym zainteresowaniem inwestorów w krajach wysoko rozwiniętych (najbardziej znane są w USA). W Polsce nie zrealizowano jeszcze takiego przedsięwzięcia, tworzone są jednak podstawy prawne i warunki ekonomiczne, czyniące je coraz atrakcyjniejszymi. W trakcie realizacji jest pierwsze przedsięwzięcie typu IPP – firma *Enron* buduje obecnie opierając się na tej metodzie elektrownię gazową w Nowej Sarzynie.

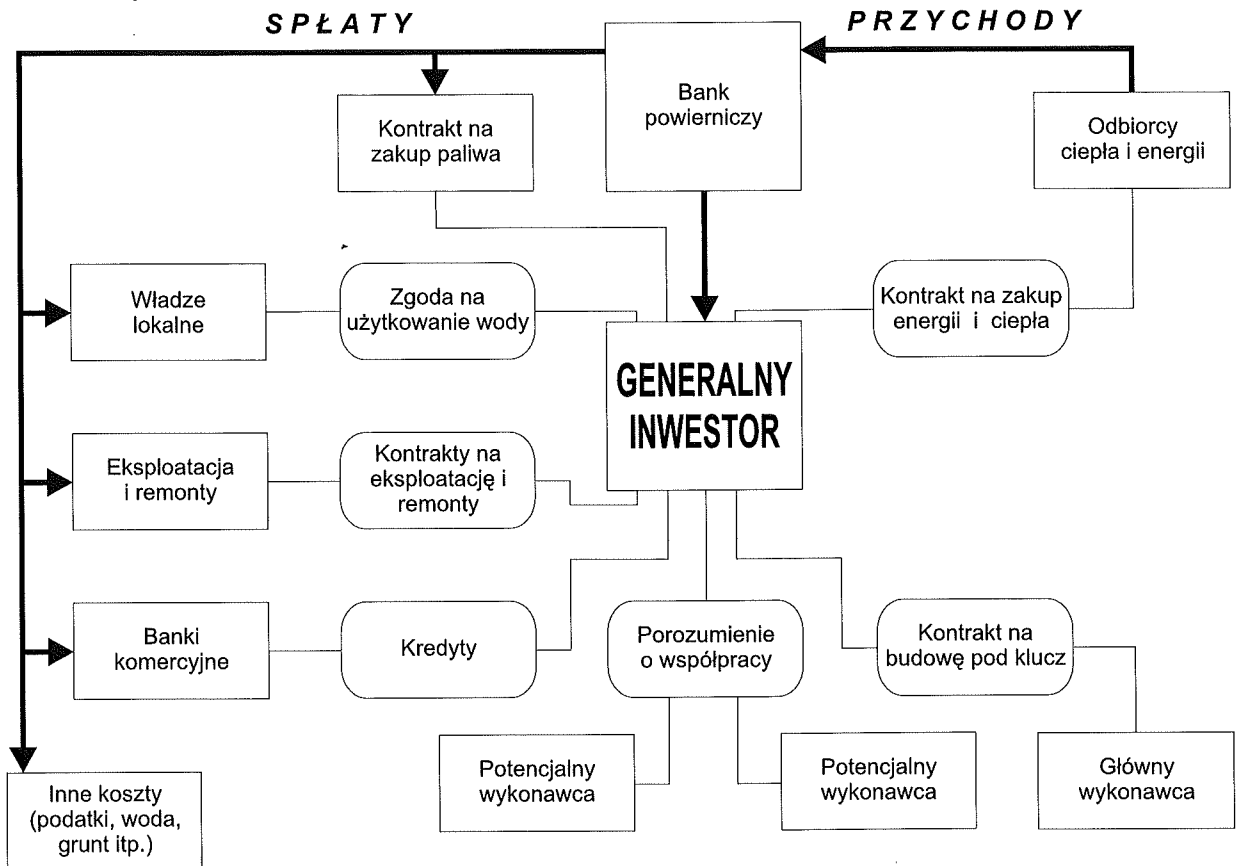
Aby przedsięwzięcie typu IPP zaistniało, musi powstać wstępny plan jego realizacji. Nakreśla go

zazwyczaj przyszły inwestor. Nakreślony plan jest szczegółowo analizowany pod względem jego wykonalności (etap I). Analiza wykonalności ma dać odpowiedź na pytanie, czy realizacja projektu jest opłacalna i czy znajdują się inwestorzy zainteresowani jego realizacją? Jeżeli wyniki przeprowadzonych analiz są zaakceptowane, zostaje podpisana umowa o współpracy między potencjalnymi inwestorami. Porozumienie o współpracy daje podstawę przygotowania inwestycji do realizacji (etap II). W ramach tego etapu przygotowujący jest w zarysie projekt techniczny inwestycji, podpisywane są różnego rodzaju uzgodnienia, pozwolenia, zgody, zezwolenie na budowę, przygotowujący jest projekt ekonomiczny (ma on przekonać inwestorów o opłacalności przedsięwzięcia). Kończącą czynnością etapu II jest powołanie do życia spółki z o.o. (najczęściej), której udziałowcami są dotychczasowi potencjalni inwestorzy. Inwestorzy występujący jako spółka prawa handlowego przejmują wszelkie zobowiązania i odpowiedzialność za projekt. Przygotowują wszelkie dokumenty konieczne do rozpoczęcia realizacji przedsięwzięcia (np. kontrakty długoterminowe na zakup energii i ciepła, kontrakt na budowę pod klucz, kontrakty na zakup paliwa, kontrakty na eksploatację i remonty). Etap ten kończy się zatwierdzeniem struktury projektu, czyli zamknięciem prac koniecznych do realizacji etapu III, rzeczywistej realizacji projektu. W ramach tego etapu powołany generalny wykonawca opracowuje szczegółowy projekt techniczny. Podpisywane są umowy z dostawcami, wybierani są wykonawcy robót budowlano-montażowych. Pozyskiwane są źródła finansowania projektu gwarantujące zbilansowanie ponoszonych nakładów.

Po zakończeniu tego etapu możliwe jest uruchomienie inwestycji. Inwestycja zostaje przekazana do eksploatacji w etapie IV – realizacja projektu zostaje zakończona.

W strukturze przedsięwzięcia typu IPP centralne miejsce zajmuje generalny inwestor, który jest odpowiedzialny za realizację projektu. Aby jednak doszło do realizacji, potencjalni wykonawcy muszą podpisać porozumienie o współpracy (zakończenie etapu I). Następnie przygotowują oni dokumenty warunkujące otrzymanie kredytów na realizację całego przedsięwzięcia (na poziomie etapu II).

Uzyskanie kredytów jest możliwe po przedstawieniu dokumentów potwierdzających wiarygodność projektu związaną ze zdolnością do spłaty zaciągniętych kredytów. Zapewniony musi być odbiór wyprodukowanej energii, paliwo do produkcji, musi być wyznaczony generalny wykonawca o dobrej renomie, zapewniający terminowe wykonanie przedsięwzięcia, konieczne jest także przedstawienie wykonawców niezbędnych remontów. Po przeanalizowaniu stopnia ryzyka związanego z projektem, banki komercyjne podejmą decyzje o udzieleniu kredytu na dane przedsięwzięcie (etap III). Po zakończeniu przedsięwzięcia i rozpoczęciu eksplo-



Rys. 2. Struktura przedsięwzięcia typu IPP

Źródło: Materiały wewnętrzne ABB Energy Ventures Inc.: „Project Finance”, Princeton, New Jersey 1995 r.

tacji zaczyna się spłacanie zaciągniętych kredytów z przychodów uzyskiwanych od odbiorców ciepła i energii. Nadzorowaniem procesu spłaty długu i rozdziałem środków finansowych pochodzących ze sprzedaży wyprodukowanej energii zajmuje się specjalnie do tego celu wyznaczony bank powierniczy. Pełni on rolę regulacyjną i rozdzielczą.

Struktura przedsięwzięcia typu IPP (przedstawiona na rysunku 2.) znajduje swoje odzwierciedlenie w poszczególnych etapach realizacji projektu.

### Finansowanie projektu – „Project Finance”

**F**inansowanie dużych projektów inwestycyjnych jest skomplikowane i ryzykowne. Jednym ze sposobów finansowania jest tzw. *project finance*. W USA jest stosowany od 20 lat, w Polsce coraz częściej mamy do czynienia z inwestycjami tego typu<sup>3)</sup>.

Według definicji *project finance*, jest to sposób finansowania polegający na dostarczaniu środków przez grupę instytucji (lub jedną instytucję finansową) na sfinansowanie określonego przedsięwzięcia inwestycyjnego, które to zobowiązanie zostanie spłacone z przepływów pieniężnych (*cash flow*), generowanych przez ten projekt. Oprocentowanie

jest najczęściej uzależnione od stopy LIBOR<sup>4)</sup> lub ma podobny mechanizm ustalania, sam kredyt może być regwarantowany przez odpowiednią instytucję finansową lub posiadać inne zabezpieczenie<sup>4)</sup>.

W szerszym rozumieniu *project finance* oznacza udzielenie kredytu na określone zamierzenie inwestycyjne, którego jedynym źródłem spłaty jest nadwyżka pieniężna generowana przez sam projekt. Zabezpieczeniem dla kredytodawcy są w tym przypadku tradycyjne sposoby, jak zastaw, hipoteka, gwarancja i inne. Banki z reguły konstruują wielostopniowy system zabezpieczeń.

Energetyka jest typową dziedziną, w której *project finance* jest w praktyce wykorzystany. Zasadniczą cechą charakteryzującą takie finansowanie projektu jest sposób zabezpieczenia interesów kredytodawcy. Podstawową rolę w tym zakresie odgrywa przepływ gotówki – rozumiany jako dochód, który przynosi finansowana inwestycja. W przypadku elektrowni, są to sumy uzyskiwane z tytułu opłat wnoszonych przez odbiorców energii elektrycznej. Nie oznacza to jednak, że kredytodawca rezygnuje z tradycyjnych środków zabezpieczenia. Korzyści, jakie *project finance* przynosi kredytodawcy, wynikają z możliwości wyboru projektu, który zamierza finansować. Ponadto ma on możliwość sprawowania kontroli nad przebiegiem procesu in-

westycyjnego, ponieważ ten typ umowy kredytowej zapewnia kredytodawcy wpływ na decyzje dotyczące: zarządzania procesem inwestycyjnym, wyboru dostawców i wykonawców oraz cen związanych z zakupem towarów i usług, jak i sprzedażą<sup>6)</sup>.

W praktyce możemy się spotkać z kilkoma rodzajami *project finance*, uzależnionymi od podejmowanego przez kredytodawcę ryzyka, mianowicie:

- z pełnym roszczeniem zwrotnym (*full recourse*) wobec silnego pod względem finansowym właściciela projektu (inwestora); kredytu udziela się bezpośrednio właścicielowi albo przedsiębiorstwu zależnemu przy pełnym poręczeniu właściciela lub odpowiednią agencją gwarancyjną (Hermes, ECGD, Coface);
- z ograniczonym roszczeniem zwrotnym (*limited recourse*) wobec właściciela projektu, przy czym kredytodawca bierze na siebie tylko określone rodzaje ryzyka (związane z czynnikami nieobiektywnymi, np. ryzyko polityczne), pozostałe ponoszą właściciele; kredytobiorca odpowiada za ryzyko techniczne;
- bez roszczenia zwrotnego (*non recourse*) wobec właściciela projektu<sup>7)</sup>.

Wobec dużego rozmiaru inwestycji typu *project finance* istota zabezpieczeń polega na stosownym podziale ryzyka. Podziału dokonuje się pomiędzy poszczególne grupy zainteresowane finansowaniem danej inwestycji. Udział agencji rządowych w ponoszeniu ryzyka może być aspektem działającym na korzyść projektu inwestycyjnego, nadającym mu charakter strategiczny i przekonującym kredytodawców do zaangażowania swoich środków.

Obecnie warunkiem koniecznym do uzyskania kredytu na realizację dużego projektu w energetyce jest posiadanie gwarancji skarbu państwa, podpisanie długoterminowych umów z odbiorcą energii (PSE) lub dodatkowe ubezpieczenia kredytu w firmie gwarantującej.

## Podsumowanie

**P**rzemysł energetyczny w Polsce znalazł się w punkcie, w którym należy uwzględnić nowe elementy związane ze strategią jego rozwoju. Strategia polskiej gospodarki energetycznej powinna dotyczyć:

- konkurencyjności jako najskuteczniejszej ochrony interesów odbiorców,
- powiązania potrzeb odbiorców z decyzjami dotyczącymi przekształceń w sektorze oraz zasilania energią elektryczną,
- wprowadzenia mechanizmów regulacji prawnych i cenowych sektora wspomagających konkurencję,

- zachowania bezpieczeństwa energetycznego państwa oraz wymogów dotyczących ochrony środowiska,

- dania odbiorcom praw, zamiast chroniących ich przywilejów, szczególnie w aspekcie postrzegania energii elektrycznej jako towaru, a nie dobra, które powinno być każdemu odbiorcy dostarczone przez państwo,

- ograniczenia ingerencji rządu w sposoby zarządzania działalnością komercyjną firm, tak aby wszyscy zatrudnieni w sektorze mogli bezpośrednio decydować o swojej przyszłości.

Konieczność uwzględnienia tych elementów wynika z przyjętej strategii rozwoju gospodarczego państwa. Istnieją realne bariery natury prawno-ekonomicznej ograniczające udział państwa w realizacji tej strategii, w szczególności możliwości zaangażowania finansowego ze względu na deficyt budżetowy. W związku z tym, coraz większy udział w realizacji inwestycji w energetyce będą miały (wzorem zachodnim) projekty typu IPP wymagające jednak uregulowania obowiązujących stosunków prawnych.

Dla krajów szybko rozwijających się, obecność niezależnych producentów jest bardzo korzystna, szczególnie w sytuacji braku krajowego kapitału. Nic więc dziwnego, że liczba i moc wytwórcza tych producentów, tj. firm nie związanych z tradycyjnymi przedsiębiorstwami energetycznymi, prowadzących budowę i eksploatację nowych elektrowni, ciągle rośnie. Atrakcyjne dla tych firm są rynki, na których mają zagwarantowany popyt na produkowaną energię i zagwarantowaną cenę sprzedaży energii – możliwe jest to poprzez podpisywanie kontraktów długoterminowych z PSE. Z doświadczeń krajów, w których funkcjonują projekty IPP, wynika, że niezależni producenci w niczym nie ustępują producentom tradycyjnym, są konkurencyjni pod względem niezawodności i sprawności wytwarzania.

*Halina Rechul*

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> R. RASAŁA, *Wybrane problemy prywatyzacji sektora elektroenergetycznego*. „Energetyka” nr 4/97.

<sup>2)</sup> Op. cit.

<sup>3)</sup> Przykładem takiego finansowania jest przemysł stoczniowy, a konkretnie – budowa statków.

<sup>4)</sup> LIBOR to stopa procentowa stosowana przez najważniejsze banki rynku londyńskiego.

<sup>5)</sup> R. PASTUSIAK, *Jak zbudować elektrownię?* „Nowe Życie Gospodarcze” 41/96.

<sup>6)</sup> S.E. BALLEW, *Jak zbudować elektrownię*. „Gazeta Bankowa” 34/93.

<sup>7)</sup> G. DOROZIK, S. FLEJTERSKI, *Bankowe inwestycje a „Project Finance”*. „Bank” 2/97.

*Edward Urbańczyk*

# Koncepcja zastosowania metod taksonomicznych w procesie sektorowej analizy efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwach

Taksonomia to dziedzina wiedzy nosząca zamiennie nazwy:

- analizy wielowymiarowej,
- wielowymiarowej analizy porównawczej,
- metody analizy danych,
- teorii grupowania obiektów wielocechowych,
- wielowymiarowa analiza obiektów wielocechowych.

Mnogość nazw, które funkcjonują równolegle i są używane na określenie metod i technik podziału zbioru obiektów wielocechowych na mniej lub bardziej homogeniczne podzbiory, świadczy o dwóch faktach, a mianowicie, że:

- jest to stosunkowo młoda dziedzina wiedzy, rozwijająca się szybko i wielokierunkowo – zarówno pod względem metodologicznym, jak i aplikacyjnym;
- jest to dziedzina wiedzy o wszechstronnych zastosowaniach między innymi w: ekonomii, astronomii, antropologii, medycynie a nawet w językoznawstwie.

Taksonometria wykazuje swą wielką przydatność do opisu i analizy zjawisk oraz procesów o wysokim stopniu złożoności. Do najważniejszych zadań, a zarazem osiągnięć taksonometrii, należy zaliczyć:

- kwantyfikowalne badanie obiektu wielocechowego,
- podział zbioru obiektów na mniej lub bardziej jednorodne podzbiory,
- porównywanie obiektów wielocechowych i możliwości wskazania obiektu pierwszego i obiektu ostatniego w uporządkowanym zbiorze obiektów,
- pomiar odległości między obiektami,
- wskazanie obiektów „obcych” w zbiorze, a także obiektów „centralnych” i wzorcowych czy też modelowych,
- wyznaczanie „ścieżki optymalnego rozwoju”<sup>1)</sup>.

Możliwości poznawcze metod taksonomicznych w analizie sektorowej obejmują następujące aspekty:

- wyrażenie, a później ocena poziomu elementów charakterystyki danego przedsiębiorstwa w branży

za pomocą skumulowanych wskaźników cząstkowych, charakteryzujących istotę tego poziomu, skutki i warunki zmian jakościowych,

- uporządkowanie przedsiębiorstw wewnątrz danej branży pod względem przyjętego kryterium oceny,
- ocenę wpływu badanego zjawiska na poziom wyników produkcyjno-finansowych przedsiębiorstwa,
- oszacowanie różnic w efektywności wykorzystania czynników produkcji pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami, a tym samym stopnia rozproszenia pod względem osiągniętego poziomu efektywności,
- pogrupowanie przedsiębiorstw wewnątrz branży pod względem osiągniętego poziomu gospodarczego na mniej, średnio i dobrze rozwinięte,
- wnioskowanie o dynamice efektywności czynników produkcji w badanych przedsiębiorstwach w przyszłych okresach i tym samym udoskonalenie planów rozwojowych przedsiębiorstw,
- integracja z metodami ekonometrycznymi, co umożliwi budowę tak zwanych modeli taksonomiczno-ekonometrycznych,
- przeprowadzenie analizy porównawczej w ujęciu statycznym i dynamicznym<sup>2)</sup>.

Zaletą przedstawionych metod jest możliwość przeprowadzenia na ich podstawie kompleksowej oceny efektywności działalności gospodarczej danego przedsiębiorstwa na tle innych przedsiębiorstw, wchodzących w skład badanej branży lub grupy przedsiębiorstw. Metody te bardziej precyzyjnie niż tradycyjnie stosowana analiza wskaźników pozwalają określać poziom rozwoju gospodarczego badanych przedsiębiorstw, a w związku z tym umożliwiają stwierdzenie czy dane przedsiębiorstwo było gospodarniejsze niż inne, czy osiągnęło właściwe rezultaty na tle posiadanych czynników produkcji. Metody te pozwalają ponadto w sposób obiektywny zaliczyć dane przedsiębiorstwo do odpowiedniej grupy rozwojowej z wyodrębnieniem przedsię-



biorstw typologicznie-homogenicznych. Ważną zaletą tych metod jest możliwość objęcia badaniem przedsiębiorstw o różnych klasach wielkości, co może mieć istotne znaczenie dla doboru właściwych metod i środków polityki gospodarczej, zmierzających do rekonstrukcji danej branży przemysłowej. Taksonomiczna ocena, np. jakości majątku trwałego, pozwala zorientować się, które z przedsiębiorstw branży posiada przestarzałe środki trwałe, niesprzyjające wzrostowi wydajności pracy oraz obniżce kosztów produkcji, które przedsiębiorstwa lepiej gospodarują posiadanym majątkiem trwałym itd.

Pewną wadą proponowanych metod jest ich duża pracochłonność, co praktycznie uniemożliwia przeprowadzenie obliczeń techniką ręczną. Istnieje jednak pełna możliwość oprogramowania tej metody, co w chwili obecnej nie nasstręcza już większych trudności. Mamy zatem szerokie możliwości praktycznego wykorzystania tych metod do analizy porównawczej przedsiębiorstw – i to zarówno w skali

branży, jak również w innych układach gospodarczych (holdingu, konsorcjum itp.). Ponadto, przedstawione metody taksonomiczne pozwalają na przeprowadzenie analizy porównawczej przedsiębiorstw zarówno w przekroju rocznym, jak i w krótszym czasie, a także pozwalają na dynamiczne ujęcie tej analizy, co ma z kolei duże znaczenie przy prognozowaniu rozwoju badanych podmiotów gospodarczych.

*Edward Urbańczyk*

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> HELLOWIG Z., *Taksonometria ekonomiczna, jej osiągnięcia, zadania i cele, Taksonomia-teoria i jej zastosowania*, Materiały konferencji naukowej AE w Krakowie oraz Polskiego Tow. Statystycznego, Kraków 1989, s. 7–8.

<sup>2)</sup> Szersze rozważania w tym zakresie można znaleźć w pracy E. URBAŃCZYKA, *Metody...*, op. cit., Szczecin 1985, nr 305, s. 144.

Autor – dr hab. jest profesorem w Zakładzie Analizy Ekonomicznej Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego.

*Wiesław M. Grudzewski, Irena Hejduk*

# Rozwój systemu transportowego Polski w warunkach integracji europejskiej

Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”

Podpisany w dniu 16 grudnia 1994 roku Układ Europejski ustanawiający stowarzyszenie pomiędzy Polską a Unią Europejską rodzi głębokie implikacje dla prawie wszystkich dziedzin naszego życia gospodarczego. W wyniku realizacji tego układu ma nastąpić sukcesywne przystosowanie całej polskiej gospodarki, w tym również transportu do wymagań i struktur Unii Europejskiej.

Jakie implikacje dla polskiego systemu transportowego będzie miała realizacja tego układu? Stowarzyszenie Polski z Unią Europejską stwarza nowe warunki udziału polskich przewoźników na rynku europejskim. Nie oznacza to jednak w perspektywie szansy zwiększenia zakresu świadczonych usług, lecz zmianę zasad wejścia na rynek. Zasady te staną się dla polskiego transportu z jednej strony korzystniejsze, gdyż znikną całkowicie lub częściowo ograniczenia reglamentacyjne, lecz z drugiej strony powstają utrudnienia związane z koniecznością dostosowania się do wysokich wymagań Unii Europejskiej w zakresie norm technicznych i socjalnych, zasad dostępu do zawodu przewoźnika i koniecznością zmian legislacyjnych.

Czy zatem integracja polskiego systemu transportowego wynikająca z postanowień układu stowarzyszeniowego

jest ogromną szansą jego rozwoju czy też występują w związku z tym zagrożenia? Na te i inne rodzące się pytania i wątpliwości starają się znaleźć odpowiedź autorzy niniejszego opracowania.

Szczegółowe problemy będące przedmiotem analiz prowadzonych w ramach niniejszej pracy dotyczą kompleksowych działań, jakie muszą być podjęte w wyniku realizacji postanowień Umowy stowarzyszeniowej, a dotyczących:

- rekonstrukcji i modernizacji transportu;
- wprowadzenia dostępu do rynku transportowego poprzez usuwanie przeszkód natury administracyjnej, technicznej i innych;
- osiągnięcie norm i standardów w funkcjonowaniu transportu, porównywalnych z krajami Unii Europejskiej;
- modernizacji infrastruktury kolejowej, drogowej, morskiej, lotniczej oraz wodnej śródlądowej;
- poprawy stanu urządzeń technicznych w zakresie wydajności i niezawodności, zwłaszcza w odniesieniu do transportu kombinowanego. [...]

*Z wprowadzenia*

*Dariusz Zarzecki*

# Wycena przedsiębiorstw metodą zdyskontowanych dywidend

Dochodowe metody wyceny określane są często mianem metod zdyskontowanego dochodu ekonomicznego lub po prostu metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych. Dochód ekonomiczny na potrzeby wyceny może być zdefiniowany na kilka sposobów, spośród których najczęściej spotykane są:

- Wypłaty (na przykład odsetek, dywidend, przychodów ze sprzedaży papierów wartościowych, przychodów ze sprzedaży udziałów).
- Przepływy pieniężne (zwykle wyrażane jako przepływy netto, czyli tzw. wolne przepływy pieniężne).
- Zyski księgowo (najczęściej zysk netto lub zysk operacyjny netto).

Szczególna popularność zdyskontowanych przepływów pieniężnych skłania wielu teoretyków i praktyków do używania nazwy „metoda zdyskontowanych przepływów pieniężnych” na oznaczenie wszystkich metod bazujących na dyskontowaniu określonego rodzaju dochodu ekonomicznego.

Niemniej, w każdym przypadku sprawą kluczową jest jednoznaczne zdefiniowanie rozpatrywanego dochodu ekonomicznego oraz dobór odpowiedniej stopy dyskontowej. Z punktu widzenia konkretnego biznesu, dochód ekonomiczny może być określony m.in. jako przychody brutto, zysk operacyjny, zysk brutto, zysk netto, operacyjne przepływy pieniężne, przepływy pieniężne przed opodatkowaniem, przepływy pieniężne netto. Każdy z tych rodzajów dochodu ekonomicznego może służyć wyznaczeniu wartości przedsiębiorstwa dzięki konwersji za pomocą odpowiadającej danej kategorii dochodu ekonomicznego stopie kapitalizacji. Jest oczywiste, że różnym rodzajom dochodu ekonomicznego odpowiadają różne stopy kapitalizacji.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie kilku najbardziej znanych modeli wyceny opartych na dyskontowaniu dywidend. W Polsce modele te nie cieszą się, jak dotąd, dużym zainteresowaniem, o czym świadczą m.in. wyniki badań na temat metodyki wyceny przedsiębiorstw w Polsce zrealizowanych w latach 1996–1997 pod egidą KBN. Zdecydowanie większą popularnością cieszą się inne metody dochodowe, przede wszystkim metoda zdyskontowanych przepływów pieniężnych oraz metoda skapitalizowanych zysków.

## Model zdyskontowanych dywidend – wariant podstawowy

**Z**arówno w literaturze, jak i w praktycznych zastosowaniach spotyka się liczne modele, które można zaliczyć do podejścia dochodowego. Podstawowy model wyceny służący szacowaniu wartości kapitału własnego opiera się na dyskontowaniu strumienia przyszłych dywidend. Zakładając nieograniczony cykl życia firmy, wartość zaktualizowana kapitału własnego może być przedstawiona jako suma zdyskontowanego strumienia przyszłych dywidend<sup>1)</sup>:

$$K = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{DIV_t}{(1+k)^t} \quad (1)$$

gdzie:

- $K$  – wartość kapitału własnego,
- $DIV_t$  – globalna wartość dywidend wypłacanych na koniec okresu  $t$ ,
- $k$  – oczekiwana stopa zwrotu z kapitału własnego (koszt kapitału własnego).

Z powyższej formuły można by sądzić, iż w wycenie akcji inwestorzy decydujące znaczenie przypisują dywidendom. Tymczasem faktycznie zwracają oni uwagę zarówno na dywidendy, jak i na zyski kapitałowe, co legło u podstaw założeń przedstawionego modelu nazywanego w literaturze modelem zdyskontowanych dywidend (Discounted Dividend Model – DDM)<sup>2)</sup>. Zyski kapitałowe realizowane są jednak przede wszystkim dlatego, że nowi nabywcy akcji spodziewają się osiągnąć odpowiednio wysoki poziom dywidend i ceny akcji w przyszłości. Taką samą motywację mają wszyscy kolejni nabywcy akcji. Kwestię tę można przedstawić jeszcze inaczej. Załóżmy, że nabywca nie zamierza nigdy sprzedać kupionych akcji. W takim przypadku o ich faktycznej wartości decyduje strumień dywidend otrzymywany od dzisiaj do chwili zaprzestania działalności przez firmę. Oczywiście nabywcy przysługiwałyby także ewentualne wpływy z tytułu likwidacji spółki, jednak z racji upływu czasu w większości przypadków będą to kwoty bliskie zeru (w sensie wartości bieżących). Zysk kapitałowy nie jest więc źródłem wartości, a tylko skutkiem pozytywnych zmian

w postrzeganych przez rynek perspektywach generowania przez daną spółkę nadwyżek pieniężnych, w tym także dywidend.

Przedstawiony model należy do stosunkowo najprostszych i równocześnie dość popularnych metod wyceny. Jego zaletą na tle innych modeli opartych na dyskontowaniu dywidend jest możliwość uwzględniania zmieniających się w czasie stóp dyskontowych.

### Model zdyskontowanych dywidend o stałej wysokości

**J**est wręcz nieprawdopodobne, aby w realnym świecie znalazła się firma wypłacająca w całym okresie swego istnienia identyczną dywidendę. Niemniej, przyjmuje się często takie założenie, uśredniając niejako poziomy wypłacanych dywidend w kolejnych latach. Zwolennicy tego podejścia wskazują przede wszystkim na fakt, iż nie jest możliwe precyzyjne zaprognozowanie strumienia dywidend w kolejnych okresach, lepiej więc uśrednić ich poziom i potraktować jako rentę wieczystą. Przyjęcie takiego założenia prowadzi do uzyskania modelu zdyskontowanych dywidend wg wzoru na rentę wieczystą<sup>3)</sup>:

$$K = \frac{DIV}{k} \quad (2)$$

Model ten można zastosować wtedy, gdy spółka wypłaca całość wolnych przepływów pieniężnych w postaci dywidend i gdy jesteśmy w stanie wiarygodnie określić uśredniony poziom przyszłych wypłat (DIV). Z uwagi na prostotę, przedstawiony model jest dość popularny we wstępnych wycenach, które mają najczęściej charakter nieformalny. Warto zauważyć, że przyjęcie uśrednionego poziomu dywidend i ich zdyskontowanie według modelu omawianego wcześniej ( $K = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{DIV_t}{(1+k)^t}$ , tj. suma zdyskontowanych dywidend z kolejnych lat) doprowadzi do uzyskania identycznego rezultatu jak przy zastosowaniu modelu na rentę wieczystą.

Zaprezentowana wyżej forma modelu zdyskontowanych dywidend o stałej wysokości ( $K = DIV/k$ ) zakłada, iż pierwsza wypłata dywidendy będzie miała miejsce za rok od momentu dokonywania wyceny. Gdyby wypłata pierwszej dywidendy miała nastąpić już obecnie (w dniu wyceny lub tuż po nim), wówczas model ulegnie modyfikacji polegającej na dodaniu do formuły na rentę wieczystą jednorazowej wypłaty dywidendy ( $K = DIV/k + DIV$ ).

### Model zdyskontowanych dywidend o stałej stopie wzrostu

**J**eżeli wyceniana spółka rozwija się według stopy wzrostu równej lub niższej od stopy wzrostu całej gospodarki oraz wypłaca ca-

łość wolnych przepływów pieniężnych w postaci dywidend, wówczas możliwe jest wykorzystanie jednego z najprostszych z rachunkowego punktu widzenia i równocześnie stosunkowo popularnych modeli DCF, a mianowicie modelu stałego wzrostu Gordona<sup>4)</sup>:

$$K = \frac{DIV_1}{k - g_c} \quad (3)$$

Model zdyskontowanych dywidend o stałej stopie wzrostu opisuje zależność wartości kapitału własnego spółki od strumienia przyszłych dywidend, które rosą według przyjętej stałej stopy wzrostu  $g_c$ . W pełnej postaci model ten można przedstawić następująco:

$$K = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{DIV_0(1+g_c)^t}{(1+k)^t} = \frac{DIV_0(1+g_c)^1}{(1+k)^1} + \frac{DIV_0(1+g_c)^2}{(1+k)^2} + \dots \quad (4)$$

Warto zauważyć, że  $DIV_1 = DIV_0(1 + g_c)^1$ ,  $DIV_2 = DIV_0(1 + g_c)^2$ ,  $DIV_3 = DIV_0(1 + g_c)^3$  itd., co oznacza, iż powyższe równanie jest w pełni zgodne z podstawowym modelem zdyskontowanych dywidend. Równanie to jest nieskończonym ciągiem geometrycznym o stałym wskaźniku wynoszącym  $(1 + g_c)/(1 + k)$ . Zastosowanie procedury umożliwiającej rozwinięcie zamkniętej formy ciągu geometrycznego prowadzi do następującego równania:

$$K = \frac{DIV_0(1 + g_c)}{1 + k} \left[ \frac{1 - \left[ \frac{1+g_c}{1+k} \right]^{t \rightarrow \infty}}{1 - \left[ \frac{1+g_c}{1+k} \right]} \right] \quad (5)$$

gdzie  $t$  jest zmierzającą do nieskończoności liczbą okresów.

Podstawowe założenie omawianego modelu jest wyrażone nierównością  $g_c < k$ , czyli że stała stopa wzrostu jest niższa od kosztu kapitału własnego. Opierając się na tym założeniu można łatwo określić granicę wyrażenia  $(1 + g_c)/(1 + k)$ , która wynosi zero, tzn.  $\lim_{t \rightarrow \infty} \{(1 + g_c)/(1 + k)\} \rightarrow 0$ . Przedstawione wyżej równanie upraszcza się więc do następującej formuły:

$$K = \frac{DIV_0(1+g_c)}{1+k} \left[ \frac{1}{1+k - (1+g_c)} \right] \quad (6)$$

i ostatecznie przyjmuje postać ogólnie znanego wzoru:

$$K = \frac{DIV_0(1 + g_c)}{k - g_c} = \frac{DIV_1}{k - g_c} \quad (7)$$

Model Gordona jest bardzo prostym i użytecznym narzędziem służącym wycenie. Model ten jest rozwinięciem przedstawionego wcześniej modelu wy-

prowadzonego z renty wieczystej. Należy jednak zauważyć, że model Gordona jest niezwykle wrażliwy na zmiany stopy wzrostu  $g_c$ . Gdy stopa wzrostu zbliża się do stopy dyskontowej, wartość kapitału własnego spółki  $K$  rośnie do nieskończoności.

### Model zdyskontowanych dywidend o dwóch fazach wzrostu

**W** odniesieniu do bardzo wielu spółek założenie o stałej stopie wzrostu zysków i dywidendy jest trudne do obrony. Przykładowo spółka o bardzo atrakcyjnej stopie wzrostu może to zawdzięczać wprowadzeniu na rynek nowatorskiego, bardzo atrakcyjnego produktu. W pewnym okresie spółka będzie wykazywała przewagę nad konkurentami. Przewaga ta jednak będzie nieuchronnie zanikać, co stanie się konsekwencją nabycia umiejętności wytwarzania nowego produktu przez konkurencję.

Sytuacje, podobne do opisanej wyżej, należą do dość powszechnych. Model służący wycenie przedsiębiorstw odpowiadających podanej charakterystyce jest określany mianem modelu zdyskontowanych dywidend o dwóch fazach wzrostu<sup>5)</sup> lub dwufazowego modelu zdyskontowanych dywidend<sup>6)</sup>. Stosownie do nazwy, model ten wyróżnia dwie fazy wzrostu: fazę ponadprzeciętnego wzrostu, która trwa „ $n$ ” lat oraz fazę stabilnego wzrostu rozciągającą się na okres od zakończenia fazy ponadprzeciętnego wzrostu do nieskończoności.

Formalnie model zdyskontowanych dywidend o dwóch fazach wzrostu przedstawia się następująco:

$$K = \sum_{t=1}^n \frac{DIV_0(1+g_1)^t}{(1+k)^t} + \sum_{t=n+1}^{\infty} \frac{DIV_0(1+g_1)^n(1+g_c)^{t-n}}{(1+k)^t} \quad (8)$$

Ciąg geometryczny odnoszący się do pierwszej fazy wzrostu można dalej rozpisać:

$$\sum_{t=1}^n \frac{DIV_0(1+g_1)^t}{(1+k)^t} = \frac{DIV_0(1+g_1)}{1+k} + \frac{DIV_0(1+g_1)^2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{DIV_0(1+g_1)^n}{(1+k)^n} \quad (9)$$

dochodząc finalnie do następującej formuły:

$$\text{I faza} = \frac{DIV_0(1+g_1)}{(1+k)} \left[ \frac{1 - \left[ \frac{1+g_1}{1+k} \right]^n}{1 - \left[ \frac{1+g_1}{1+k} \right]} \right], \quad g_1 \neq k \quad (10)$$

Z zapisu powyżej wynika, że  $g_1$  jest różne od  $k$ . Gdyby  $g_c = k$ , wtedy mielibyśmy do czynienia nie z ciągiem geometrycznym, a arytmetycznym z sumą równą  $n_1 DIV_0$ . Z kolei druga faza może być przedstawiona w następujący sposób:

$$\sum_{t=1}^{\infty} \frac{DIV_0(1+g_1)^n(1+g_c)^t}{(1+k)^{n+t}} = \frac{DIV_0(1+g_1)^n(1+g_c)}{(1+k)^{n+1}} + \frac{DIV_0(1+g_1)^n(1+g_c)^2}{(1+k)^{n+2}} + \dots \quad (11)$$

$Kn_1$ , tj. wartość kapitału własnego na koniec pierwszej fazy (czyli początek drugiej fazy), może być wyprowadzona na podstawie przedstawionej wcześniej ogólnej formuły Gordona:

$$K_{n_1} = \frac{DIV_{n_1+1}}{k - g_c} = \frac{DIV_0(1+g_1)^n(1+g_c)}{k - g_c} \quad (12)$$

Zdyskontowanie wartości kapitału własnego na koniec pierwszej fazy do dnia dzisiejszego prowadzi do uzyskania ostatecznej formuły na bieżącą wartość kapitału własnego przypisanego do drugiej fazy:

$$\text{II faza} = \frac{\left[ \frac{DIV_0(1+g_1)^n(1+g_c)}{k - g_c} \right]}{(1+k)^n} \quad (13)$$

Ostatecznie pełny dwufazowy model wyceny kapitału własnego na podstawie strumienia dywidend można zapisać w następujący sposób:

$$K = \frac{DIV_0(1+g_1)}{1+k} \left[ \frac{1 - \left[ \frac{1+g_1}{1+k} \right]^n}{1 - \left[ \frac{1+g_1}{1+k} \right]} \right] + \frac{\left[ \frac{DIV_0(1+g_1)^n(1+g_c)}{k - g_c} \right]}{(1+k)^n} \quad (14)$$

Praktyczne zastosowanie modelu zdyskontowanych dywidend o dwóch fazach wzrostu wiąże się z rozstrzygnięciem trzech kluczowych kwestii. Po pierwsze, należy podjąć decyzję dotyczącą długości pierwszej fazy. Stopa wzrostu dywidendy po zakończeniu pierwszej fazy spadnie, dlatego wartość spółki będzie rosła wraz z wydłużaniem tej fazy. Teoretycznie, długość pierwszej fazy można wyznaczyć na podstawie analizy cyklu życia produktu. W praktyce występują jednak poważne trudności w przełożeniu wyników takich analiz na konkretne okresy.

Druga kwestia wynika bezpośrednio z założenia o skokowej zmianie wysokiej stopy wzrostu dywidendy z pierwszej fazy na ustabilizowaną stopę w fazie drugiej. Zmiana taka może oczywiście wystąpić, aczkolwiek zdecydowanie bardziej realistyczne byłoby przyjęcie założenia o stopniowym spadku wysokiej stopy z okresu na okres.

Trzecia kwestia jest typowa dla modelu Gordona w ogóle. Chodzi o szczególną wrażliwość wyniku wyceny dokonywanej na podstawie modelu stałego wzrostu względem zmian stopy  $g$ . Przeszacowanie lub niedoszacowanie tej stopy może prowadzić do bardzo poważnych błędów w wycenie.

Jeżeli spółka charakteryzuje się wysoką stopą wzrostu, a ponadto przewiduje się, że wysokie tempo wzrostu utrzyma się w pewnym okresie, po



którym źródła ponadprzeciętnego wzrostu wygasną, wówczas do wyceny takiej spółki można z powodzeniem zastosować model zdyskontowanych dywidend o dwóch fazach wzrostu.

Przedstawiony model jest stosunkowo popularny i z pewnością bliższy rzeczywistości aniżeli klasyczny model zdyskontowanych dywidend o stałej stopie wzrostu. Dalszym, nieco bardziej wysublimowanym, rozwinięciem modelu dwufazowego jest prezentowany poniżej model zdyskontowanych dywidend o trzech fazach wzrostu.

### Model zdyskontowanych dywidend o trzech fazach wzrostu

**W** modelu tryfazowym dywidendy rosną najpierw przez  $n_1$  lat według stopy wzrostu  $g_1$  (pierwsza faza), następnie przez  $n_2$  lat według stopy  $g_2$  (druga faza), aby ustabilizować wzrost według stałej stopy  $g_c$  w ostatniej, trzeciej fazie.

Wyprowadzenie modelu tryfazowego następuje według zasad przedstawionych w modelu dwufazowym. Punktem wyjścia jest następująca formuła:

$$K = \sum_{t=1}^n \frac{DIV_0(1+g_1)^t}{1+k} + \sum_{t=1}^{n_2} \frac{DIV_0(1+g_1)^{n_1}(1+g_2)^t}{(1+k)^{n_1+t}} + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{DIV_0(1+g_1)^{n_1}(1+g_2)^{n_2}(1+g_c)^t}{(1+k)^{n_1+n_2+t}} \quad (15)$$

Ostateczny wzór na wartość kapitału własnego w modelu tryfazowym przyjmuje następującą postać:

$$K = \frac{DIV_0(1+g_1)}{1+k} \left[ \frac{1 - \left[ \frac{1+g_1}{1+k} \right]^{n_1}}{1 - \left[ \frac{1+g_1}{1+k} \right]} \right] + \frac{DIV_0(1+g_1)^{n_1}(1+g_2)}{(1+k)^{n_1+1}} \left[ \frac{1 - \left[ \frac{1+g_2}{1+k} \right]^{n_2}}{1 - \left[ \frac{1+g_2}{1+k} \right]} \right] + \frac{\left[ \frac{DIV_0(1+g_1)^{n_1}(1+g_2)^{n_2}(1+g_c)}{k - g_c} \right]}{(1+k)^{n_1+n_2}} \quad (16)$$

Każdej z trzech faz odpowiada jeden z trzech członów modelu. Model tryfazowy jest prawdopodobnie jeszcze bliższy rzeczywistości niż model dwufazowy. R.A. Haugen podaje przykład skutecznego zastosowania modelu tryfazowego w kształtowaniu portfolio akcji w firmie Boatman's Trust Company. Sześciu analityków szacowało parametry modelu w odniesieniu do 250 spółek o największej kapitalizacji, podejmując na tej podstawie decyzje inwestycyjne. Model posłużył do zakwalifikowania poszczególnych spółek do 5 portfolio, w tym do

dwóch skrajnych: spółek niedowartościowanych i spółek przewartościowanych. Analizę prowadzono w latach 1979–1991. Okazało się, że skumulowany zwrot z portfolio spółek niedowartościowanych znacząco przewyższył zwrot z portfolio spółek przewartościowanych (1253% wobec 434%). Również średni zwrot ze wszystkich pięciu portfolio był wyraźnie wyższy od indeksu S&P 500 (722% wobec 654%). Oczywiście kluczem jest prawidłowe określenie parametrów modelu oraz – na co Haugen zwraca szczególną uwagę – systematyczne podejście i skrupulatna kontrola przyjmowanych założeń (*quality control*).

### Ocena przydatności modeli zdyskontowanych dywidend w wycenie przedsiębiorstw

**P**odstawową zaletą wszystkich modeli opartych na dyskontowaniu dywidend jest ich prostota oraz ścisły związek z ogólnie akceptowaną w finansach koncepcją wyceny na podstawie zdyskontowanych strumieni dochodu ekonomicznego. Tymczasem nierzadkie są opinie, iż modele te mogą być użyteczne tylko w ograniczonym zakresie, w szczególności do wyceny stabilnych spółek wypłacających wysokie dywidendy. Wydaje się jednak, że w przypadku spółek wypłacających obecnie niewielkie dywidendy lub nie płacących dywidend w ogóle kwestią zasadniczą jest odpowiednie dostosowanie przyszłego wskaźnika wypłat dywidend stosownie do zmian w stopie wzrostu dywidendy. Stąd spółka o wysokiej stopie wzrostu, która nie wypłaca aktualnie żadnych dywidend, może być z powodzeniem wyceniona na podstawie zdyskontowanych dywidend, jakie mają być wypłacane w przyszłości, gdy spadną stopy wzrostu. Niedostosowanie wskaźnika wypłat dywidend do zmiennej przyszłej sytuacji spowoduje niedoszacowanie spółek niewypłacających aktualnie żadnych dywidend lub płacących niewielkie kwoty z tego tytułu.

Spotyka się też opinie bardziej kateryczne. Na przykład, zdaniem L. Guatriego, modele zdyskontowanych dywidend są czystą abstrakcją i nie mogą być stosowane w praktyce. Guatri wskazuje na dwa uzasadnienia swojej tezy<sup>8)</sup>:

■ Modele zdyskontowanych dywidend są oparte w większości przypadków na nieprzewidywalnych zdarzeniach. Niezwykle trudno jest oszacować cenę akcji w ostatnim roku prognozy, bowiem zależy ona od wyników działania spółki w całym okresie prognozy oraz jej perspektyw rozwoju w ostatnim roku prognozy. Zarówno wyniki spółki w okresie prognozy, jak i jej dalsze perspektywy rozwoju zależą od tak wielu czynników, że trudno pokusić się o precyzyjne szacunki – także w odniesieniu do strumienia dywidend<sup>9)</sup>.

■ Praktyczne wykorzystanie modeli zdyskontowanych dywidend prowadziłyby do uzyskiwania skraj-



nie arbitralnych i subiektywnych wyników wycen (*extremely arbitrary and subjective results*), które różniłyby się znacząco w zależności od tego, kto dokonywał obliczeń. Z uwagi na to, że wyniki takich wycen są zasadniczo nieweryfikowalne, nie byłoby sposobu sprawdzenia ich poprawności.

Trudno zgodzić się z tak kategorię oceną praktycznej użyteczności modeli zdyskontowanych dywidend. Paradoksalnie, Guatri zgadza się ze stwierdzeniem, że zdyskontowany dochód ekonomiczny jest najlepszym teoretycznym sposobem wyceny spółek<sup>10</sup>. Szacowanie przyszłych dywidend czy też przepływów pieniężnych wiąże się z dużymi trudnościami, co wcale nie oznacza, że szacunki takie muszą być bezużyteczne. Również subiektywizm prognozy jest – paradoksalnie – obiektywnym składnikiem całego procesu wyceny. Co więcej, gdyby dokonywane przez różnych analityków szacunki przyszłych dywidend i przepływów pieniężnych były identyczne, wówczas liczba transakcji na rynku kapitałowym spadłaby bardzo znacząco.

Ostatecznym kontrargumentem wobec stwierdzeń Guatriego jest jednak skala praktycznych zastosowań modeli zdyskontowanych dywidend i innych modeli zdyskontowanego dochodu ekonomicznego. Modele te są powszechnie wykorzystywanym narzędziem analizy i wyceny przez wiele spółek inwestycyjnych, banków, funduszy powierniczych i firm konsultingowych na całym świecie, szczególnie w USA i Europie Zachodniej. Model DDM stosują m.in. Merrill Lynch, Wells Fargo i Value Line<sup>11</sup>. Z badań J. Arnolda i P. Moizera wynika, że 30% wycen akcji przeprowadzanych jest za pomocą metod bazujących na dyskontowaniu określonego rodzaju dochodu ekonomicznego<sup>12</sup>. Warto zaznaczyć, że w ostatniej dekadzie XX wieku popularność tej grupy metod wyraźnie wzrosła.

Inny zarzut, dotyczący modeli zdyskontowanych dywidend, sprowadza się do stwierdzenia, że modele te generują zbyt konserwatywne szacunki wartości. Twierdzi się mianowicie, iż wartość jest określona przez więcej elementów niż zdyskontowany strumień dywidend. W szczególności podnosi się kwestię nieuwzględniania w omawianych modelach wartości tzw. niewykorzystanych aktywów (*unutilized assets*). Wydaje się jednak, że nie ma przeciwwskazań, aby wycenić oddzielnie takie aktywa i dodać ich wartość do wartości obliczonej za pomocą modelu zdyskontowanych dywidend<sup>13</sup>.

Inna kwestią jest ocena użyteczności modeli zdyskontowanych dywidend w wycenie przedsiębiorstw państwowych w Polsce. Należy więc wyraźnie zaznaczyć, że użyteczność modeli opartych na dyskontowaniu dywidend w wycenie przedsiębiorstw państwowych funkcjonujących w obecnej formule będzie w najlepszym przypadku ograniczona. Wynika to ze specyficznych relacji pomiędzy państwem a pracownikami w zakresie praw i odpowiedzialności za rozwój przedsiębiorstw państwowych. Przedsiębiorstwa państwowe w Polsce mają wiele cech własno-

ści grupowej, a możliwości realizacji przez państwo prawa do nadwyżki są w praktyce mocno ograniczone.

Reasumując, należy stwierdzić, że modele zdyskontowanych dywidend są bez wątpienia poprawne teoretycznie, a zaskakująco pozytywne wyniki ich zastosowań praktycznych w krajach o ugruntowanej gospodarce rynkowej przemawiają za szerszym niż dotąd ich wykorzystaniem w wycenie przedsiębiorstw. Można oczekiwać, że wraz z postępującą prywatyzacją polskiej gospodarki wzrośnie również ranga dywidend jako źródła dochodów. Będzie to naturalna przesłanka do upowszechnienia modeli zdyskontowanych dywidend w polskiej praktyce gospodarczej.

Dariusz Zarzecki

#### PRZYPISY

- <sup>1</sup> Por. A. DAMODARAN, *Investment Valuation*, John Wiley & Sons, New York, 1996, s. 191.
- <sup>2</sup> Por. Z. BODIE, A. KANE, A.J. MARCUS, *Investments*, Irwin, Homewood, 1989, s. 474.
- <sup>3</sup> Por. na przykład F.R. KAEN, *Corporate Finance*, Blackwell, Cambridge (USA), 1995, s. 199–200.
- <sup>4</sup> Por. na przykład G.J. ALEXANDER, W.F. SHARPE, *Fundamentals of Investments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989, s. 307.
- <sup>5</sup> Por. R.A. FOLLOWILL, *Spreadsheet Models for Investments*, Kolb Publishing Company, Miami, 1993, s. 110.
- <sup>6</sup> Por. A. DAMODARAN, *Damodaran on Valuation. Security Analysis for Investment and Corporate Finance*. John Wiley & Sons, New York, 1994, s. 105.
- <sup>7</sup> Por. R.A. HAUGEN, *Modern Investment Theory*, Third Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1993, s. 598–602.
- <sup>8</sup> Por. L. GUATRI, *The Valuation of Firms*, Blackwell, Cambridge (USA), 1996, s. 10–11.
- <sup>9</sup> W klasycznych modelach zdyskontowanych dywidend prognozuje się tylko dywidendy. Aproxymacją ceny akcji na koniec okresu szczegółowej prognozy jest skapitalizowany strumień dywidend otrzymywanych po okresie szczegółowej prognozy.
- <sup>10</sup> Por. L. GUATRI, *The Valuation of Firms*, Blackwell, Cambridge (USA), 1996, s. 15.
- <sup>11</sup> Por. B. REES, *Financial Analysis*, Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1990, s. 296.
- <sup>12</sup> Por. J. ARNOLD, P. MOIZER, *A Survey of the Methods used by Investment Analysts to Appraise Investments in Ordinary Shares*, „Accounting and Business Research”, Autumn 1984, s. 195–208.
- <sup>13</sup> Por. A. DAMODARAN, *Investment Valuation*, John Wiley & Sons, New York, 1996, s. 211–212.

Autor – dr hab. jest pracownikiem naukowym w Zakładzie Analizy Ekonomicznej w Instytucie Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego.

Aneta Jarosz, Jacek Unold

# System informacyjny w procesie kompleksowego zarządzania jakością

## Wstęp

**T**worzenie w przedsiębiorstwie kultury komunikowania się jest piękną i szczytną ideą, ale ostatnio często pozostaje to tylko na poziomie idei. W rzeczywistości bowiem okazuje się, że nowoczesne koncepcje zarządzania coraz bardziej zaczynają utrudniać, a nawet uniemożliwiać proces upraszczania systemów przepływu informacji. Za przykład może posłużyć tu najnowsza tendencja do wprowadzania nowoczesnych systemów zarządzania jakością przez certyfikację ISO 9000. Otóż, jak wielu krytyków tej metody podkreśla, wprowadzenie do firmy norm ISO 9000 wiąże się z przerostem biurokracji, stosami dodatkowej dokumentacji i wzmożoną odpowiedzialnością wielu osób, co oczywiście zasadniczo komplikuje cały system informacyjny w firmie. Dlatego też wartość certyfikatów według norm ISO 9000 jest coraz częściej określana przez menedżerów i konsultantów mianem „papierowego tygrysa”. Tymczasem pod presją środowiska zewnętrznego coraz więcej przedsiębiorstw ubiega się o te certyfikaty. Jednak – o czym należy nieustannie pamiętać – owe normy nie oznaczają zmiany mentalności pracowników lub globalnego spojrzenia na jakość.

Niebezpieczeństwo systemów zapewniania jakości, pomimo nieustającej przewagi zalet, polega na tym, że mogą one doprowadzić do przeformalizowania jakości, do uczynienia z niej wspaniałego i mądrego opisu, który nie znajdzie potwierdzenia w rzeczywistym działaniu.

Bardzo interesująco na temat norm ISO 9000 wypowiedział się amerykański dziennikarz gospodarczy R. HENKOFF w następujących słowach: *Zasady, na jakich opierają się normy ISO 9000, można określić trzema słowami: dokumentacja, dokumentacja i jeszcze raz dokumentacja*<sup>1)</sup>.

W celu przynajmniej częściowej weryfikacji prawdziwości postawionych wyżej tez, zdecydowano się na przeanalizowanie systemu informacyjnego w procesie kompleksowego zarządzania jakością. Jako obiekt badawczy wybrano jedną z firm Polskiej

południowo-wschodniej, której nazwę na wniosek kierownictwa zastrzeżono. W związku z tym w dalszej części artykułu, pisząc o tej organizacji, używane będzie określenie „firma”.

## Znaczenie systemu informacyjnego w życiu organizacji

**W**spółczesny rynek charakteryzuje się dużą dynamiką zmian. Dotyczą one praktycznie wszystkich relacji między konsumentem, producentem a otoczeniem. Nawet te gałęzie przemysłu, które jeszcze do niedawna uznawano za konserwatywne i niechętnie wprowadzające rewolucyjne zmiany w technologii produkcji i technikach zarządzania, ostatnio znacznie zintensyfikowały działania na tym polu. Dziś nie ma czasu na długie cykle wdrażania nowych rozwiązań. Na rynku wygrają więc ci, którzy będą w stanie szybko przystosować się do nowych warunków. Możliwe jest to zaś przede wszystkim dzięki prawidłowo funkcjonującemu w firmie przepływowi informacji.

System informacyjny jest bowiem niczym krwioobieg w organizmie przedsiębiorstwa, dostarczając mu niezbędnych do życia elementów – informacji. Wielu kierowników często nadal jeszcze zapomina, że prawidłowy przepływ informacji usprawnia przebieg wszystkich procesów w organizacji, w tym przede wszystkim proces podejmowania decyzji. Na nic więc zda się inwestowanie w nowoczesną technologię, doskonałe opracowanie strategii działania, jeżeli uprzednio nie usprawni się dróg przesyłania informacji i całego procesu komunikacji.

Dlatego też obecnie w firmach dąży się do uproszczenia tego systemu, pod kątem maksymalnego skracania dróg przepływu informacji. W tym celu wprowadza się systemy komputerowe, integruje komórki współpracujące ze sobą, czy też likwiduje się ogniwa, które hamują, bądź zniekształcają informacje. Możliwe jest to dzięki wypracowaniu w firmie tzw. kultury komunikowania się, która oznacza przekazywanie informacji w taki sposób, aby dotarła ona do wszystkich adresatów, wywołu-

jąc zamierzony efekt. Wiąże się to oczywiście z odpowiednimi zachowaniami pracowników, które zwiększają skuteczność porozumiewania się, ułatwiają je i gwarantują uzyskanie rzeczowej informacji zwrotnej.

### Zakres zarządzania jakością w firmie

**T**otal Quality Management (TQM) można zdefiniować jako filozofię kierowania organizacją opartą na ciągłym ulepszaniu procesów na podstawie danych z rynku, w celu uzyskania kompletnej satysfakcji klienta oraz polepszania wydajności procesów i efektywności samej organizacji<sup>2)</sup>. Aby zapewnić zgodność działania organizacji z tą definicją, kierownictwo powinno opracować system, w którym wszyscy członkowie organizacji będą kierowali się koniecznością spełnienia oczekiwań klientów. Aby klient mógł być traktowany priorytetowo w organizacji, kierownictwo powinno stworzyć zespół systemów pomocniczych składających się z: systemu ciągłej edukacji i szkoleń, systemu wyróżnień i nagród, systemu opracowania i dystrybucji informacji oraz systemu sprzężenia zwrotnego.

Drogą do zrealizowania TQM w przedsiębiorstwie coraz częściej stają się **normy ISO 9000**, choć nie jest to oczywiście konieczność. Intencją norm ISO 9000 jest zapewnienie adekwatności istniejącego w organizacji systemu jakości i zgodności praktyki z założeniami tego systemu przy zastosowaniu niezależnych audytów jakościowych. Normy ISO 9000 mogą zostać wbudowane w system TQM już od momentu rozpoczęcia transformacji w kierunku TQM. Jako rezultat oceny wstępnej, organizacja może przekształcić swój system jakości w system oparty na ISO 9000, w celu identyfikacji kluczowych procesów i opracowania programów ciągłych ulepszeń.

Funkcjonująca bezpiecznie w ramach systemu centralnego planowania analizowana firma znalazła się nagle w nowej sytuacji powstałej w wyniku rozpoczęcia transformacji gospodarczej. Pojawiła się quasi-rynkowa gospodarka i towarzyszący jej nieodłącznie podmiot – klient. Rynek inwestycyjny w Polsce zmienił swój charakter i z rynku wykonawcy stał się rynkiem inwestora. Na rynku międzynarodowym zasada ta obowiązywała od dawna i nie przypadkiem w rozmowach handlowych klient stawiał pytania: „Czy macie certyfikat jakości na zgodność z wymaganiami norm międzynarodowych i kto was certyfikował?” Z tego właśnie powodu kierownictwo firmy jako nowy cel strategiczny wysunęło wprowadzenie systemu kompleksowego zarządzania jakością i zdobycie certyfikatu jakości.

Zapewnienie wyższej jakości kierownictwo rozumiało nie tradycyjnie, ale według *Total Quality*

*Management*. Zdecydowano się na wdrożenie norm ISO serii 9000, a dokładnie normy ISO 9002. Jakość określana jest w tym wypadku jako zdolność dostawcy do spełnienia określonych lub przewidywanych oczekiwań klienta. Jednocześnie odpowiedzialność za jakość znajduje odbicie we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa, od marketingu poprzez techniczne przygotowanie produkcji, zaopatrzenie, produkcję, sprzedaż, aż do nadzoru w eksploatacji.

Ponadto, jakość ma swój udział w planowaniu, administracji, księgowości i wszystkich jednostkach organizacyjnych. W celu efektywnego uzyskania zaplanowanych celów jakościowych odpowiedzialność musi być rozłożona na poszczególnych pracowników. Końcowa odpowiedzialność za jakość spoczywa na dyrektorze naczelnym. Aby praca przedsiębiorstwa zmierzała do osiągnięcia zamierzonego celu, niezbędna jest współpraca i koordynacja działań pomiędzy wszystkimi pionami i funkcjami, w tym także aktywne zaangażowanie każdego pracownika. W proces kształtowania jakości zaangażowane są zatem wszystkie komórki, wszyscy pracownicy. Widać więc tu, jak bardzo ważny jest prawidłowo funkcjonujący system informacyjny.

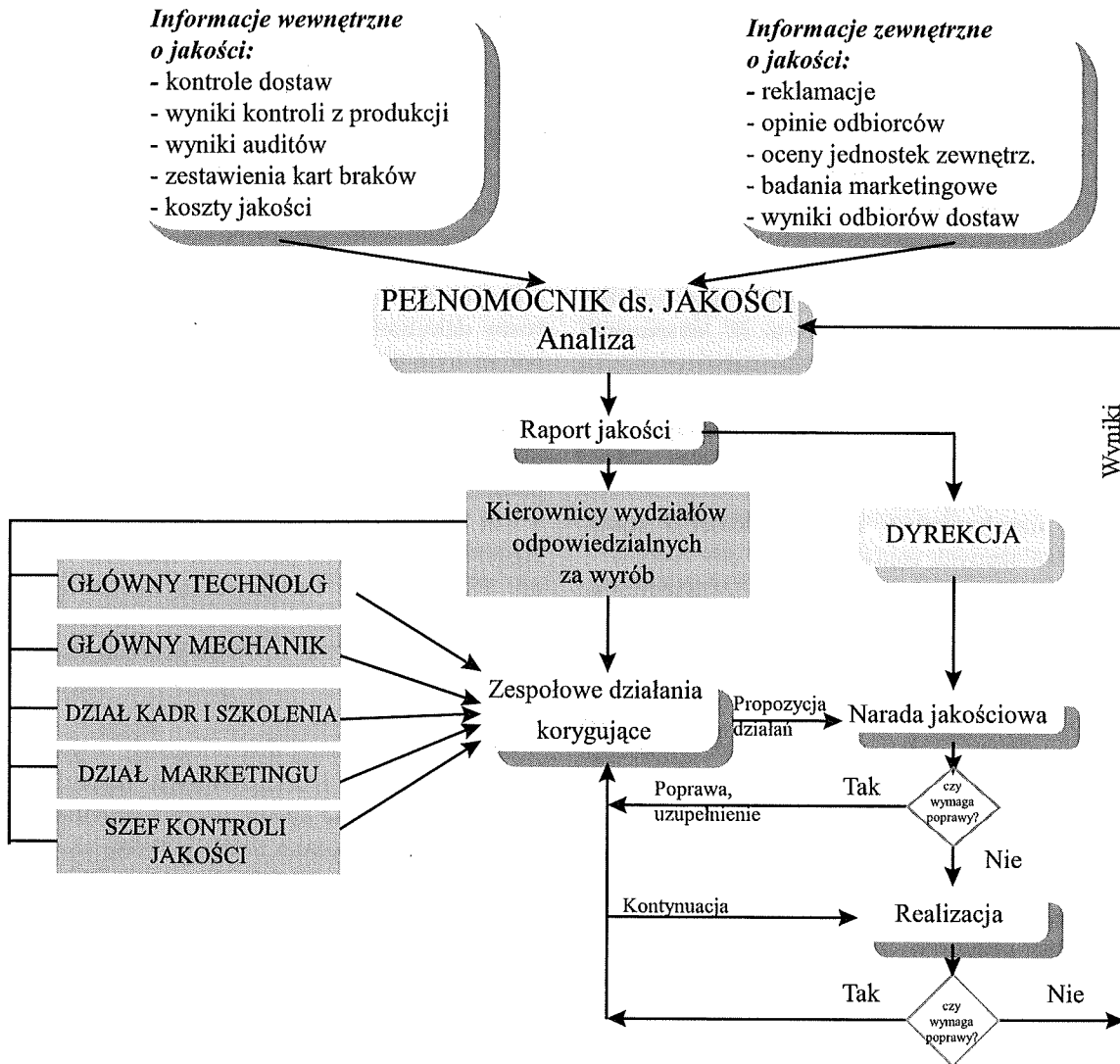
### Przeływ informacji w firmie podczas sterowania jakością

**P**roces kompleksowego zarządzania jakością w firmie opiera się na swoim „banku informacji” funkcjonującym na podstawie ścisłego postanowienia i wymagań dotyczących: metod identyfikacji, gromadzenia, sporządzania grup tematycznych, wypełniania wykazów materiałów, wyszukiwania danych, dysponowania w określonym czasie dokumentacją i zapisami dotyczącymi jakości.

Tworzony bank informacji pozwala na ustalenie kryteriów zestawiania i opisywania danych z wyników kontroli badań ich użytkowników oraz działań w obszarze nadzoru nad całością procesu produkcyjnego. Uzyskane w ten sposób dane służą jako baza do podejmowania działań prewencyjnych lub poprawkowych w całym procesie wytwarzania, pozwalają na ocenę skuteczności działania kompleksowego systemu jakości.

Firma, decydując się na przyjęcie certyfikacji ISO 9000, przyjęła na siebie obowiązek sporządzania bardzo licznej i szczegółowej dokumentacji. Dokumentacja, jak wiadomo, jest ważnym elementem systemu informacyjnego, stąd tak istotna dla sprawności działania systemu informacyjnego w organizacji jest rzetelność sporządzania dokumentów. Dokumentacja ta objęła swym zasięgiem praktycznie całą organizację – nakazem norm ISO 9000 udokumentowany musi być niemal każdy, nawet najmniejszy, zachodzący w organizacji proces.





Rys. 1. Schemat postępowania przy sterowaniu jakością

Źródło: Opracowanie własne.

Normy ISO 9000 wymagają, aby system jakości oparty był co najmniej na trzy poziomowej hierarchii dokumentacyjnej, składającej się z księgi jakości, procedur systemowych i instrukcji roboczych<sup>3)</sup>. Każdy z elementów tej hierarchii jest weryfikowany w trakcie przeprowadzania auditu. Jednak wszystkie procedury i instrukcje muszą być opracowane na podstawie księgi jakości, która, będąc dokumentem opracowanym przez kierownictwo, zawiera dokumentację dotyczącą polityki w dziedzinie jakości i konkretne cele, do osiągnięcia których zobowiązuje się dostawca.

Tak obszerna dokumentacja spełnia określone cele, które dotyczą dostarczania klientowi produktu najwyższej jakości. Dokumentacja stanowi między innymi bazę informacyjną dla wszelkiego rodzaju działalności w zakresie zapewnienia jakości wyrobu.

Bank informacji tworzony jest na podstawie danych wynikających między innymi z następujących

źródeł, kształtowanych według odpowiednich procedur:

- bieżącego nadzorowania procesu produkcyjnego wyrobu,
- działań podejmowanych w wyniku stwierdzonych niezgodności,
- audytów wyrobu, procesu i systemu,
- badań i informacji marketingowych,
- kosztów jakości.

Dlatego do stworzenia wiarygodnego banku informacji najważniejsze są informacje pochodzące z dwóch źródeł – informacje na poziomie wydziału produkcyjnego i informacje na poziomie strategicznym firmy.

**Źródła informacji na poziomie wydziału produkcyjnego.**

- Rejestry wyników kontroli ostatecznej, autokontroli, kontroli międzyoperacyjnej.
- Orzeczenia i badania laboratoryjne.



- Przewodniki warsztatowe.
- Karty kontrolne i karty braków.

#### **Źródła informacji na poziomie strategicznym firmy.**

- Raporty o jakości.
- Oceny dostawców i odbiorców.
- Reklamacje zewnętrzne odbiorców.
- Sprawozdania z audytów wyrobu, procesu i systemu.

Informacje te przechowywane są u pełnomocnika ds. jakości według daty wpływu. W ustalonych okresach, zależnych od potrzeb zatwierdzonych przez dyrekcję fabryki, pełnomocnik ds. jakości musi przygotować raport o stanie jakości obejmujący:

- statystykę danych napływających ze wszystkich „źródeł informacji”,
- analizę uzyskanych poziomów jakości w odniesieniu do założonych celów,
- interpretację wyników i wnioski uwzględniając opinię wszystkich zainteresowanych służb.

Utworzony, na podstawie tych wszystkich źródeł, bank informacji jest punktem wyjścia do sterowania jakością. Sterowanie jakością są to metody działania i przedsięwzięcia podejmowane w celu spełnienia wymagań jakości. Ustalenie przyczyn nieprawidłowości powodujących odstępstwa i w efekcie pogorszenie jakości należy do produkującego ten wyrób przy udziale innych służb przedsiębiorstwa.

Ustalający przyczyny musi ponadto określić sposób i termin eliminacji nieprawidłowości i tak:

- pracownik sam ustala i usuwa przyczynę możliwą do usunięcia we własnym zakresie, jeżeli jest to możliwe;
- w przypadkach poważniejszych, problem rozstrzygany jest przez dozór (mistrz), a problem traktowany jako wewnątrzwydziałowy;
- problemy ogólniejsze rozwiązywane są z udziałem służb technicznych (głównego technologa, głównego mechanika, głównego energetyka itp.).

### **Ocena istniejącego systemu informacyjnego w procesie kompleksowego zarządzania jakością firmy**

**Po**

zidentyfikowaniu systemu informacyjnego w omawianym procesie należałoby dokonać jego oceny. Oceny takiej można dokonać na podstawie zbioru pięciu kryteriów:

- Dostępność informacji w określonym czasie i miejscu.
- Stopień sformalizowania i skomplikowania obiegu informacji.
- Celowość emitowania dokumentów w określonej jednostce.
- Powtarzalność zapisu informacji.
- Częstotliwość sporządzania dokumentów.

Oceny takiej można oczywiście dokonywać, ale tylko wtedy, gdy uda nam się poznać cały system informacyjny funkcjonujący w firmie. Na podstawie informacji niepełnych można wysunąć zbyt daleko idące wnioski, które mogą okazać się niezgodne z rzeczywistością. Celem artykułu, co zostało założone już na początku, nie była dokładna analiza i ocena funkcjonującego w firmie systemu informacyjnego w obrębie procesu zarządzania jakością, ale zweryfikowanie w praktyce słów na temat przestożu dokumentacji w normach ISO 9000. Celem badań było również sprawdzenie, czy rzeczywiście niebezpieczeństwem systemów zapewniania jakości jest przeformalizowanie jakości, uczynienie z niej wspaniałego i mądrego opisu, który nie znajdzie potwierdzenia w rzeczywistym działaniu.

Cel badań został osiągnięty i prawdziwość słów HENKOFFA została potwierdzona. Wdrożenie normy ISO 9002 w firmie rzeczywiście łączyło się z ogromną formalizacją i nadmiarem dokumentacji i to nie tylko w odniesieniu do procesu zarządzania jakością, ale wszystkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.

Obieg sporządzanej dokumentacji w postaci procedur, instrukcji i wielu innych formularzy jest podstawą działania systemu informacyjnego w tym przedsiębiorstwie, jako że nie jest ono skomputeryzowane. Oczywiście jest tu, że natłok dokumentacji w znaczącym stopniu komplikuje ten system, prowadząc do przeformalizowania działań.

Dla zewnętrznego obserwatora wydawać się może, że tak ogromna liczba dokumentów jest zdecydowanie zbędna, ale w tym momencie trudno jest oceniać celowość emitowania tych dokumentów, gdyż jest to wymóg niezbędny do uzyskania certyfikatu ISO 9002. Jest to zatem wymóg narzucony firmie z zewnątrz, na który nie może ona mieć żadnego wpływu. W takiej sytuacji firmie pozostaje tylko jedno – zaakceptować i emitować dokumenty niezależnie od ich faktycznej przydatności. Jedną z życiowych zasad mówi przecież, że w życiu nie ma nic za darmo – a więc jeżeli firma chce legitymować się certyfikatem ISO 9002, zyskując dzięki temu wysoką pozycję konkurencyjną, musi za to zapłacić nadmierną formalizacją wszystkich działań.

Częstotliwość sporządzania dokumentów także jest tu bardzo duża, wystarczy wziąć pod uwagę przewodniki – warsztatowy czy materiałowy, które muszą być wypełniane przy każdej nowej partii wyrobów. Jednak to także jest wymóg przyjęcia normy ISO 9002. Wszystko to ma przecież służyć lepszej obsłudze klientów i podniesieniu jakości wyrobów. A czy temu służy rzeczywiście? – to pytanie do klientów i ekspertów w tej dziedzinie.

Próbując ocenić dostępność informacji w określonym czasie i miejscu, można wnioskować, że obieg dokumentacji w procesie zarządzania jakością nie

zawsze jest zapewniony i prawdopodobnie informacje te nie docierają do ich odbiorców na czas. Postawmy się bowiem w sytuacji nadawcy informacji, który ma do wypełnienia stosy dokumentów i musi przesłać je odpowiednim osobom do zatwierdzenia. W takiej sytuacji opóźnienia są praktycznie nieuniknione.

Zasadniczym elementem omawianego systemu jest osoba pełnomocnika ds. jakości, który jest „centrum głównego dowodzenia” w sferze jakości. Do niego bowiem dociera większość informacji, które potem przekształcone wracają do nadawców, na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Wydaje się, że pełnomocnik ds. jakości został przeciążony nadmiarem obowiązków. Oprócz tego że opracowuje on wszystkie niezbędne dokumenty i na bieżąco steruje jakością, dodatkowo jest jeszcze łącznikiem między firmą a audytorami zewnętrznymi i zajmuje się obsługą poszczególnych audytów. Wszystko to sprawia, że przeważnie jest on nieuchwytny dla pozostałych pracowników, w związku z czym czas przepływu informacji znacznie wydłuża się. W efekcie tego mogą być różne przekłamania istniejących informacji.

Na koniec warto jeszcze zaprezentować kilka argumentów przemawiających na korzyść takiego systemu, jaki zaobserwowany został w firmie.

Otóż za dokumentowaniem procesu, wymaganym przez ISO 9002, przemawiają następujące argumenty:

- zapis stanowi dowód obiektywny opracowania i wdrażania systemu w przedsiębiorstwie;
- zapis jest jednoznaczna formą przekazu informacji; wskazuje cel, zakres odpowiedzialności i kompetencji w wykonywaniu i zatwierdzaniu działań;
- zapis pozwala na wyeliminowanie niezastępowalności ludzi, odgrywa istotną rolę w powtarzalności procesów, a przez to gwarantuje stabilność jakości;
- zapis niesie autoryzację;
- zapis daje obiektywną podstawę do analiz i podejmowania działań korygujących.

### Propozycje usprawnień systemu informacyjnego

**C**echą charakterystyczną przyjętego w firmie systemu jakości powinny być ciągłe zmiany organizacyjne, mające na celu doprowadzenie struktur obiegu informacji, zadań i odpowiedzialności, do zmieniających się coraz wyższych wymagań rynku. Wdrożony system jakości musi więc ulegać ciągłym korektom i doskonaleniu, aby:

- uwzględnić komputerowe wspomaganie zarządzania firmą,

- nadać za zmianami organizacyjnymi,
- ułatwić posługiwanie się dokumentacją systemu.

Jak wiadomo, normy ISO 9000 mają bardzo biurokratyczny charakter. Może to stwarzać trudności w utrzymaniu ciągle aktualnego statusu dokumentów i w nadzorze nad realizacją zadań i rozliczaniem efektów. Z drugiej jednak strony, do uzyskania stabilnych rozwiązań i pomiaru postępów działania ich rezultaty muszą być dokumentowane.

**Jak więc wybrnąć z tego zalewu dokumentów, jeżeli są one niezbędne?** Myślę, że jest to pytanie, jakie zadaje sobie wielu czytelników. Okazuje się, że rozwiązanie istnieje i to dużo prostsze niż można byłoby przypuszczać. Za potwierdzenie tej tezy niech posłuży jedna z polskich firm ABB Dolmel, która poradziła sobie z problemem usprawnienia systemu informacyjnego<sup>4)</sup>.

Okazuje się, że niezbędną w procesie zarządzania jakością dokumentację, w postaci stosu papierów, można ograniczyć do jednego dokumentu, tj. do księgi jakości. Tak właśnie stało się w firmie ABB Dolmel, dzięki wprowadzeniu komputerowego systemu Lotus Notes.

System Lotus Notes pozwala grupom roboczym efektywnie gromadzić, przysyłać i wykorzystywać informacje. Informacja może być przedstawiona w postaci tekstu, grafiki, tabel bądź zestawień. Członkowie grupy roboczej mogą pracować w jednym pomieszczeniu, budynku lub w różnych miejscach całego świata. Poszczególni członkowie mogą np. komentować opracowania innych, wspólnie wykorzystywać rezultaty pracy innych, śledzić postępy projektów, rozprawdzać zarządzenia, wymieniać pocztę. Jest przy tym zachowana zasada autoryzacji dokumentów, ograniczenie dostępu do poszczególnych ich rodzajów, czyli zachowanie poufności danych.

Użytkownicy systemu Lotus Notes gromadzą informacje w dokumentach. Zbiory dokumentów tworzą bazy Lotus Notes, które mogą być wykorzystane do:

- współtworzenia aktualnej informacji, niezależnie od miejsca pracy członków grupy;
- przetwarzania informacji i gromadzenie jej w jednym miejscu;
- standaryzowania obiegu dokumentacji;
- organizowania informacji pochodzących z różnych źródeł.

Użytkownicy systemu pracują przy swoich stacjach roboczych połączonych w sieć, obsługiwana przez lokalne serwery.

System Lotus Notes można dowolnie modyfikować w zależności od potrzeb firmy. I tak np. System Jakości (wersja standard) może być opisany w 3 bazach danych:

- **System jakości – dokumenty obowiązujące.**
- **System jakości – tworzenie dokumentów.**
- **System jakości – archiwum.**



## Dokumenty obowiązujące

Dokumenty te uporządkowane są według różnych kryteriów, np. według numerów, daty wydania, autorów. Pozwala to na szybkie odnalezienie interesującego nas dokumentu wedługżądanego statusu.

Z danej procedury można przywoływać następnedokumenty, praktycznie bez ograniczeń, aż do wyczerpania wszystkich załączników. Procedury, instrukcje można też drukować, ale oczywiście na każdym wydruku pojawia się napis informujący, że status oryginału ma jedynie widok ekranu.

Zalety systemu Lotus Notes są następujące:

- możliwość dowolnego segregowania dokumentów według daty, numeru, obszaru obowiązywania itp.,
- możliwość definiowania poziomów dostępu poszczególnych użytkowników systemu do poszczególnych dokumentów, a nawet ich części.

## Tworzenie dokumentacji

Ta baza danych zawiera zbiór wszystkich formularzy dokumentów, za pomocą których opisany jest system jakości.

Formularze te są aktywne i w ich polach tekstowych można umieszczać żądane teksty, tabele itp. Formularz po jego przywołaniu automatycznie otrzymuje nazwisko otwierającego oraz datę. Specjalne „buttony” zawierają listy nazwisk osób uprawnionych do sprawdzenia i zatwierdzenia procedury. Sprawdzający lub zatwierdzający może przywołać formularz listu, na którym pisze się uwagi dotyczące procedur i następnie przesyła się go do autora procedury. Jeżeli chociaż jeden ze sprawdzających podpisze procedurę, zamyka się dostęp do tekstu dla autora, a poprawki może on nanosić dopiero po wywołaniu formularza „Karta zmiany”.

Zastosowanie takich aktywnych formularzy znacznie przyspiesza i standaryzuje tworzenie dokumentów.

## Archiwum

Do tej bazy zostają przesunięte wszystkie dokumenty tracące ważność. W celu zabezpieczenia ich przed jakąś nieoczekiwaną katastrofą, wszystkie bazy mogą być przegrywane na compact disc.

Oprócz tych trzech zasadniczych baz danych istnieją także bazy uzupełniające do baz systemu jakości:

- Obsługa skarg i reklamacji.
- Bank szkoleń.
- Zarządzanie kosztami jakości.
- Protokoły spotkań.
- Schematy organizacyjne.

## Podsumowanie

**Z**arządzanie informacjami jest w pewnym sensie ważniejsze niż zarządzanie finansami. Pieniądze można oszczędzać, aby wykorzystać je w przyszłości, natomiast informacja ma określony termin przydatności.

Badania przeprowadzone w firmie dowiodły, że przyjęcie norm ISO 9000 w dużym stopniu komplikuje istniejący w niej system informacyjny. Przyczynia się do tego przede wszystkim olbrzymia liczba dokumentów, wymaganych przez certyfikację. Ogromna liczba dokumentów sprawia, że często nie są one sporządzane na czas, powodując przez to liczne przekłamania, a w ostateczności także i to, że pożądana informacja nie dociera do jej odbiorcy na czas. Organizowanie prawidłowego systemu wymiany i dostępu do informacji w organizacji, to bardzo szczytna idea, ale należy pamiętać o tym, że nie chodzi tu wyłącznie o usprawnienie wymiany informacji między zarządem a pracownikami, ale także między samymi pracownikami. Tymczasem, jak wykazuje praktyka, certyfikacja ISO 9000 o tych ostatnich najwyraźniej zapomina, przez co pracownicy na najniższych szczeblach w hierarchii organizacyjnej nie mają pojęcia, co w rzeczywistości oznacza przyjęcie przez firmę norm ISO i jaka jest rola ich samych w tym wszystkim.

Omówiony system Lotus Notes ma praktycznie same zalety – a największą jest pozbycie się papierów i ułatwienie dostępu do dokumentacji, co w każdej firmie w znaczący sposób uprościłoby system obiegu informacji. Jak więc nie skorzystać z takiego dobrodziejstwa, które firma ma po prostu po ręką. Poprawne działanie systemu Lotus Notes jest jednak uwarunkowane powszechnością dostępu do komputerów, pracujących w sieci, czym firma jeszcze w tej chwili nie dysponuje. Należy mieć jednak nadzieję, że kierownictwo firmy uświadomi sobie korzyści płynące z wdrożenia takiego systemu i zainwestuje w niedługim czasie w stworzenie systemu komputerowego, który bardzo szybko usprawni komunikację całej organizacji.

Aneta Jarosz, Jacek Unold

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> *Opracowanie ISO a Baldridge Award*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 4/1995.
- <sup>2)</sup> BRAMORSKI T., *Normy ISO 9000 i system TQM*, „Problemy Jakości”, nr 12/1996.
- <sup>3)</sup> ŁUCZAK J., *Ważne papiery*, „Businessman”, Warszawa, nr 1/1995.
- <sup>4)</sup> *Zarządzanie jakością w ABB Dolmel*, „Problemy Jakości”, nr 4/1997.
- <sup>5)</sup> STABRYŁA A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Kraków: Księgarnia Akademicka, 1995.

Autorzy: Aneta Jarosz jest doktorantką w Katedrze Inżynierii Systemów Informatycznych Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, dr inż. Jacek Unold jest adiunktem w Katedrze Inżynierii Systemów Informatycznych Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.



*Bogdan Wawrzyniak*

# Odnawianie przedsiębiorstwa Na spotkanie XXI wieku

Poltext, Warszawa 1999 r.

Bogaty już dorobek naukowy prof. Bogdana Wawrzyniaka powiększył się o nową, ciekawą książkę, opublikowaną w serii „Euromanagement”.

Zacznijmy omawianie książki od stwierdzenia, że słowo „odnawianie” w tytule można by zastąpić innymi słowami, a mianowicie: reorientacją, restrukturyzacją, a także transformacją, choć tego ostatniego słowa używa się najczęściej w kontekście przemian związanych z przechodzeniem od gospodarki nakazowo-rozdzielczej do rynkowej. Trzeba od razu powiedzieć, że procesy odnawiania zachodzą w przedsiębiorstwach nieustannie, niezależnie od ustroju gospodarczego i innych czynników, stanowiąc odpowiedź na zmieniające się zewnętrzne i wewnętrzne warunki ich działania. Są to ich „wieczne” problemy. Wiele jednak okoliczności sprawia, że w obecnej dobie procesy te muszą być pogłębione i przyspieszone. W Polsce dodatkowym czynnikiem wzmacniającym je jest zmiana ustroju polityczno-gospodarczego.

Podtytuł książki „Na spotkanie XXI wieku” od razu informuje czytelnika, że jest w niej mowa nie tyle o bieżących, codziennych problemach przedsiębiorstw, ile o ich przyszłości, o sytuacjach, które je czekają, o działaniach, które już powinny być w nich podejmowane i rozwiązywane. Choć trochę przekorny, jednak trafny jest tytuł części V „Wymyślanie przyszłości”. Należy się zgodzić z autorem, że – używając innej terminologii – książka mieści się w obszarze „zarządzanie zmianami”.

Nie ulega wątpliwości, że w pełni słuszne jest założenie autora omawiania problematyki przedsiębiorstwa na tle szerszych przemian w gospodarce światowej. Najważniejszy jest tu wszechogarniający trend globalizacji gospodarki, który stawia przed przedsiębiorstwami poważne wyzwania rozwojowe. Z satysfakcją konstatuję, iż prof. B. Wawrzyniak widzi nie tylko szanse stwarzane przez globalizację, ale także poważne zagrożenia dla przedsiębiorstw (s. 185 i następane), którym przyjdzie się przeciwstawiać.

Omawiane opracowanie nie jest podręcznikiem – dość daleko odbiega od konwencji tradycyjnego podręcznika akademickiego, choć w tym charakterze może z powodzeniem służyć studentom. Ma raczej charakter eseju na temat przeobrażeń w przedsiębiorstwach. Jest oryginalnym opracowaniem, niespotykanym na polskim rynku wydawniczym, i z te-

go powodu trudno je zakwalifikować do określonego typu publikacji.

Książka rozwija w znaczącym stopniu nauki organizacji i zarządzania, ocenia dotychczasowe koncepcje teoretyczne, wyrażając nieraz wysoki krytycyzm w stosunku do nich, i równocześnie proponuje nowe koncepcje. Interesujące są rozważania autora dotyczące rozwoju nauki organizacji i zarządzania (od s. 195). Autor stwierdza trafnie, że „*nastąpiło znaczne zbliżenie między nauką a praktyką zarządzania. W efekcie rozwinęła się współpraca na niespotykaną wcześniej skalę*”. Równocześnie w następnym zdaniu mówi, że „*postępująca komercjalizacja nauk o zarządzaniu niesie jednak za sobą niebezpieczeństwo dryfowania w kierunku zatracania cech dyscypliny naukowej*” (s. 202). To jest istotnie poważne zagrożenie.

Prof. B. Wawrzyniak jest świetnie zorientowany w światowej nauce zarządzania, o czym świadczy m.in. bogata literatura w języku angielskim, do której autor często się odwołuje. Z literatury tej, jak również z bezpośrednich obserwacji poczynionych za granicą autor podaje mnóstwo przykładów sytuacji, stosowanych metod i przyjmowanych rozwiązań w zakresie organizacji, realizowanej polityki z przedsiębiorstw zagranicznych, prowadzących do sukcesów, ale nierzadko i niepowodzeń. Nie brak w książce również przykładów wziętych z polskich przedsiębiorstw, którym poprzednio autor doradzał, projektował rozwiązania w zakresie zarządzania, był członkiem rad nadzorczych. Autor często odwołuje się do wyników własnych i zespołowo prowadzonych oraz przez niego kierowanych badań, analiz i opracowywanych programów naprawczych. Chyba niewielu polskich autorów ma tak szeroką podstawę do uogólnień w empirycznych wynikach działalności badawczej, doradczej i projektowej.

Myślę, że wielu czytelników znajdzie w opracowaniu wiele interesujących myśli autora o zarządzaniu przedsiębiorstwem i o zarządzaniu w ogóle a także myśli różnych innych autorów – pracowników nauki parających się zarządzaniem. Chyba jednak najciekawsze są wypowiedzi doświadczonych menedżerów wysokiego szczebla o światowej nieraz renomie. Niezwykle interesujące są, nieupowszechnione dostatecznie w Polsce, „złote zasady” odnawiania organizacji przemysłowej, opublikowane w roku 1992 przez OECD (s. 107).



Z mnóstwa interesujących wątków zawartych w książce pragnę zatrzymać się na kilku wybranych. Pierwszy to problem zarządzania w kryzysie. Książka prof. B. Wawrzyniaka pt. Zarządzanie w kryzysie – Koncepcje, badania, propozycje – wydana przez PWE w roku 1984, była pierwszą w polskiej literaturze ekonomicznej, która zajęła się tym tematem. Z przyjemnością stwierdzam, że wątek ten jest nie tylko obecny w książce wydanej w roku 1999, ale cechuje się ujęciem bardziej dojrzałym. W szczególności bardziej pogłębione jest objaśnienie kryzysu jako zjawiska ekonomicznego oraz dróg wychodzenia z niego.

Drugi wątek, na który pragnę zwrócić uwagę, to przywództwo w przedsiębiorstwie i szerzej – w organizacji. Trochę dziwi brak tego wątku w części IV „Odnawiciele przedsiębiorstw”, choć problematyka ta nie jest obca autorowi, o czym świadczą inne jego prace naukowe. Proces odnawiania przedsiębiorstwa, przygotowujący je do działania w XXI wieku, jest procesem bardzo złożonym, obciążonym dużym ryzykiem. Stawia on przed kadrą kierowniczą i całą załogą niekiedy wręcz dramatyczne zagrożenia i wyzwania. Mądre i silne przywództwo ma tu znaczenie trudne do przecenienia.

Trzeci wątek to „długość życia” przedsiębiorstwa, sygnalizowany we wprowadzeniu dwiema bardzo ciekawymi obserwacjami (s. 9):

– *„Przeciętna długość życia przedsiębiorstwa jest znacznie krótsza od potencjalnych możliwości. Oznacza to, że często przedsiębiorstwa umierają na własne życzenie, z różnych przyczyn”*.

– *„Dłużej – a nawet bardzo długo – żyją przedsiębiorstwa, które potrafią się odnawiać”*.

Można było „pociągnąć” ten bardzo interesujący wątek. Inaczej formułując te obserwacje, można powiedzieć, że czas życia przedsiębiorstwa zależy od jego zdolności do elastycznego przystosowywania się do turbulently zmieniającego się świata. Jest to jednak obszar niezwykle słabo naukowo spenetrowany. Znana jest prawidłowość, że małe przedsiębiorstwa łatwo powstają i łatwo upadają, co rzadko się zdarza przedsiębiorstwom bardzo dużym. Na s. 125 prof. B. Wawrzyniak twierdzi kategorycznie, że bardzo duże przedsiębiorstwa o strategicznym znaczeniu w gospodarce nigdy nie upadają (s. 125). Upadek amerykańskiego Pan Amu czy holenderskiego Fokkera, lub Stoczni Gdańskiej doradzałby osłabić tę kategoryczność sądu autora.

Czwarty wątek to wątpliwe, a nawet patologiczne realizowanie restrukturyzacji przedsiębiorstw. Bardzo dobrze, że autor mówi o zmianach blokowanych i odkładanych przez przedsiębiorstwa, a także o zachowaniach monopolistycznych, układowych oraz o wytrychu, jakim jest nieraz „holdingizacja”. Sytuacje takie występują dość często i oznaczają schodzenie przedsiębiorstw na prowadzące donikąd fałszywe ścieżki.

Prezentacja poglądów jest na ogół w opracowaniu klarowna, choć bez trudu można w niej znaleźć

także fragmenty niezbyt jasne, jak tabelka na s. 24 dotycząca granic stref między chaosem a nadkoordynacją, jak relacje między strukturami spartańskimi, macierzowymi i tensorowymi (s. 26). Na s. 27 autor pisze, że można wyróżnić trzy rodzaje zarządzania, które jednocześnie mogą mieć miejsce w przedsiębiorstwie: zarządzanie standardowe, zarządzanie zmianami i zarządzanie przyszłością. Podział ten nie jest przeprowadzony według jakiegoś jednego kryterium i dlatego jest niepoprawny. Niejasny jest na s. 37 rysunek dotyczący rozwoju pakietu kompetencyjnego przedsiębiorstw. To samo dotyczy tabeli 12 „Trzy podejścia do planowania i realizacji zmian” (s. 112).

Autor lubuje się w amerykańskiej manierze skróto- i równocześnie dosadnego nazywania określonych sytuacji w przedsiębiorstwach, jak „ambitny staruszek”, „orzel w potrzasku”, „słyszeć szelest pieniędzy” (tabela 3 na s. 49). Trzeba przyznać, że daje to wyrazisty obraz problemu. Ja osobiście nie zachwyam się jednak tą manierą.

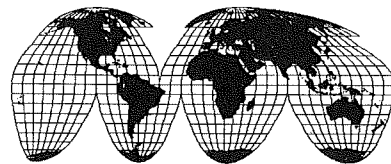
W wielu partiach omawianej książki (np. s. 51, 228) znajdujemy rysunki, które mają nam ułatwić ujęcie i zrozumienie złożonych, wieloczynnikowych sytuacji lub procesów. Można nawet powiedzieć, że autor specjalizuje się w takich rysunkach. Ja nie zaliczam się do ich zwolenników, a w każdym razie sądzę, że należy zachowywać wstrzemięźliwość w ich konstruowaniu. Rysunki takie dają zazwyczaj tylko pozory logicznych, całościowych ujęć i często u różnych autorów ocierają się o dowolność.

Choć w paru miejscach znalazłem usterki redakcyjne (np. na s. 41, 211), jednak trzeba przyznać, że strona edytorska książki jest na dobrym poziomie. Szczególnie podoba się wyróżnianie w tekście co ciekawszych myśli i konkluzji, jak również zastosowanie tzw. tinty wyodrębniającej ważne fragmenty tekstu.

Nowa książka prof. B. Wawrzyniaka jest bardzo ciekawą lekturą dla studentów starszych lat, zwłaszcza na rozpowszechnionym ostatnio w uczelniach państwowych i niepaństwowych kierunku studiów „zarządzanie i marketing”. W jeszcze wyższym stopniu polecałbym ją kadrze kierowniczej przedsiębiorstw, zwłaszcza na poziomie *top management*. Menedżerowie tego szczebla dowiedzą się wiele z tej książki i będzie to dla nich bardzo pożyteczne. Warunki gospodarowania we współczesnym świecie szybko się zmieniają. Muszą się też zmieniać metody zarządzania. Bardzo pouczająca jest podana przez prof. B. Wawrzyniaka informacja, że dwie trzecie z amerykańskich przedsiębiorstw, uznanych przez T. Petersa i R.H. Watermana w ich sławnej książce „In Search of Excellence. Lessons from America's Best – Run Companies” za doskonale zarządzane, w pięć lat po ukazaniu się ich książki w roku 1982 zniknęły z listy doskonałych przedsiębiorstw amerykańskich (patrz s. 192).

Prof. zw. dr hab. Stanisław Sudol  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

## Zacząć od siebie Klucz do sukcesu w zarządzaniu

**Peter Drucker, *Managing oneself*. „Harvard Business Review”, March–April 1999, s. 65–74**

Peter Drucker jest profesorem nauk społecznych i zarządzania w Claremont Graduate University w Claremont w Kalifornii.

Sukces we współczesnej gospodarce mogą osiągnąć tylko ci, którzy dobrze znają siebie – swoje mocne strony, wartości, sposób pracy. Warunki, w jakich przyszło nam żyć, wymuszają na nas konieczność zarządzania przede wszystkim sobą. Musimy uczyć się rozwijać własne umiejętności i pozostawać intelektualnie czujni w ciągu całego zawodowego życia. To daje możliwość odpowiedzi sobie na pytanie: kiedy i jak zmienić swoją pracę, aby ciągle rozwijała i dawała satysfakcję.

### Moje mocne strony

Większość ludzi uważa, że wie, w czym jest dobra. Zwykle jednak myli się. Dużo częściej ludzie umieją odpowiedzieć na pytanie, w czym na pewno nie są dobrzy, niż w czym są. Co więcej, nie wszyscy zdają sobie sprawę, że nie zawsze sukces buduje się na mocnych stronach. Czasami ludzie bazują w swych działaniach na słabościach, a efekty wbrew wszystkiemu są dobre.

Jeśli patrzy się na historię naszej cywilizacji, odnosi się wrażenie, że ludzie rzadko czuli potrzebę zdefiniowania własnych mocnych stron, tym bardziej że nie miało to wielkiego wpływu na ich życie. Chłop pańszczyźniany pozostawał chłopem pańszczyźnianym, córka rzemieślnika – żoną rzemieślnika etc. Dopiero wiek XX dał więcej możliwości wyboru i kształtowania własnego życia. Stąd też pytanie o mocne strony staje się dzisiaj pytaniem kluczowym.

Jedyną drogą do poznania własnych mocnych stron jest obserwacja efektów działań. W sytuacji, gdy podejmujesz kluczową decyzję, albo kluczowe działanie – zapisz, jakich oczekujesz rezultatów, co według ciebie się stanie. Dziewięć do dwunastu miesięcy później porównaj swoje oczekiwania z tym, co rzeczywiście się wydarzyło. Używanie tej prostej metody pozwala w stosunkowo krótkim czasie (roku, dwóch lat) zwerifikować własną opinię na temat mocnych stron. To zaś umożliwia skupienie się na działaniach przynoszących pożądane skutki oraz rozwijanie tego, co stanowi w naszym przypadku podstawę sukcesu.

Metoda ta często uwypukla także naszą arogancję. Wielu ludzi bowiem, zwłaszcza ludzi o dużym doświadczeniu zawodowym lub wiedzy w określonej dziedzinie, uważa, że błyskotliwość może zastąpić gruntowną wiedzę

ogólną. I tak na przykład zdarza się, że inżynierowie wręcz dumni są ze swej nieznamośności ludzi. Polityka personalna, zarządzanie ludźmi, czy socjotechniki wydają się czymś zbędnym w codziennym zarządzaniu firmą. Z drugiej strony, humaniści nie przywiązują szczególnej wagi do elementarnych metod ilościowych w zarządzaniu czy rachunkowości. Zbyt wielu ludzi żywi przekonanie, że idee mogą poruszyć góry. Tymczasem góry poruszają buldożery, idee tylko pomagają wskazać miejsce, w którym maszyny mają zacząć pracę. Tak więc, duma z własnej ignorancji i brak konkretnych umiejętności jest niczym innym, jak drogą do samozniszczenia.

Ciągłe porównywanie własnych oczekiwań z efektami, jakie udaje się osiągnąć, pokazuje także, z jakich działań zrezygnować w przyszłości, w jakich dziedzinach nie wyjdziemy ponad przeciętność. Jest to o tyle ważne, że znacznie więcej energii i czasu tracimy na dojście od stanu niekompetencji do przeciętności, niż od przeciętności do doskonałości.

### Mój sposób działania

Doświadczenie pokazuje, że niewielu ludzi zdaje sobie sprawę, w jaki sposób działają, uczą się i osiągają pożądane rezultaty. Tymczasem pytanie: w jaki sposób się uczyć, w jaki sposób działać; jest pyta-



niem stokroć ważniejszym, niż pytanie o mocne strony.

Podobnie, jak mocne strony, tak i sposób działania jest indywidualną cechą każdego człowieka. W dużej mierze jest on kształtowany przez osobowość i tylko w niewielkim stopniu może zostać zmodyfikowany. Określenie własnego sposobu działania wymaga odpowiedzi na dwa podstawowe pytania:

● Czy jestem „słuchowcem”, czy „wzrokowcem”?

● W jaki sposób się uczyć?

Niektórzy ludzie są w stanie lepiej odpowiedzieć na pytania, proponować rozwiązania problemów, jeżeli wcześniej przygotowują wypowiedź, spiszą na kartce swoje myśli. Inni szybciej i lepiej się uczą słuchając. Świadomość własnych słabości i mocnych stron w tej dziedzinie pozwala tak zaaranżować sytuację, w jakiej się znajdujemy, aby rezultaty naszych działań były jak najlepsze. Jest to dużo łatwiejsze, niż na przykład próba zmiany własnych przynależnych nam predyspozycji.

Drugie pytanie, to pytanie o sposób uczenia się i umiejętności wykorzystania wiedzy. Niektórzy uczą się robiąc notatki – daje im to możliwość uporządkowania myśli, zapamiętywania tego, co najważniejsze. Inni najwięcej zyskują, zdobywając doświadczenia i eksperymentując. Jeszcze inni – słuchając tego, co sami mówią. I znów, umiejętność zdania sobie sprawy ze sposobu uczenia się, to krok naprzód w drodze do samodoskonalenia i czerpania satysfakcji z pracy.

Aby jednak działać i zarządzać skutecznie, ważna jest także odpowiedź sobie samemu na pytanie: czy lubię pracować z innymi, czy samodzielnie? Jeżeli lubię pracować z ludźmi, to jak buduje

relacje z nimi, jaką rolę pełnię (czy też, lubię pełnić) w grupie? I wreszcie, jak duża ma być grupa, abym dobrze się w niej czuł?

Są osoby, które świetnie sprawdzają się jako podwładni. Umieją wykonywać cudze polecenia, dbają o powierzone mienie, zwracają uwagę na to, aby nałożone obowiązki wykonywać jak najrzetelniej. Nie sprawdzają się natomiast jako przełożeni – nie umieją egzekwować wydanych poleceń, często wyręczają innych w pracy, skupiają się na szczegółach, odbierając swym podwładnym inicjatywę. Inni sprawdzają się świetnie jako opiekunowie i mentorzy młodszych pracowników. Jeszcze inni lubią dominować w grupie, mieć poczucie władzy.

Kolejne pytanie, które pozwala na określenie własnego sposobu działania, to pytanie o to, czy jest się dobrym decydem. Znaczna część ludzi sprawdza się jako doradcy, nie osiąga natomiast wybitnych rezultatów, jeśli ma wprowadzić proponowane rozwiązania w życie. I to nie dlatego, że rozwiązania te są złe. Dużo częściej brakuje zdecydowania w działaniu, szybkości, odwagi i wiary we własne siły. Także konieczność ponoszenia odpowiedzialności za podjęte decyzje paraliżuje.

Niezrozumienie tak prostego faktu, że kreatywność nie oznacza automatycznie sukcesu przy podejmowaniu decyzji i wdrażaniu rozwiązań, jest powodem błędów popełnianych przy kształtowaniu ścieżek karier i promowaniu pracowników. To zaś prowadzi do klęsk osobistych i organizacji.

Innym elementem predestynującym ludzi do takiej, a nie innej pracy jest odporność na stres. I znów, jedni oczekują w pracy bezpieczeństwa, pewności i w miarę rutynowych zadań, inni nie mogą żyć bez dreszczu emocji i adrenaliny.

Odpowiedź na postawione powyżej pytania pomaga osiągnąć sukces. Jest on możliwy pod jed-

nym warunkiem: **nie należy starać się radykalnie zmieniać samemu. Raczej umacniać to, w czym jest się dobrym i szukać takiej pracy, w której możliwe będzie wykorzystanie własnych predyspozycji.**

## Moje wartości



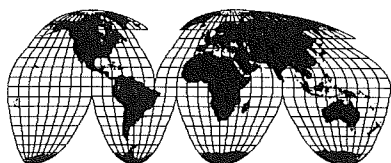
by skutecznie kierować sobą, trzeba wreszcie odpowiedzieć sobie na pytanie o wyznawane przeze siebie wartości. Wbrew pozorom, nie jest to tylko pytanie o etykę; a raczej o zgodność pomiędzy jednostką a firmą. Praca w organizacji, w której obowiązujący system wartości jest trudny do zaakceptowania przez daną osobę, prowadzi do frustracji i nieefektywnego działania.

Weźmy przykład dyrektora personalnego, którego firma została przejęta przez inną, większą. Po przejęciu został on skierowany do pracy, którą znał i w której był ekspertem – selekcionowania ludzi na stanowiska kierownicze w organizacji. Dyrektor święcie wierzył, że ludzie na te stanowiska powinni być pozyskiwani spoza organizacji tylko wtedy, gdy wyczerpią się wszystkie możliwości znalezienia odpowiednich osób wewnątrz firmy. Tymczasem inwestor uważał, że kandydatów **przede wszystkim** trzeba szukać na zewnątrz, bo daje to organizacji zastrzyk świeżej krwi.

Obie strony reprezentują tutaj skrajnie różne podejścia odnośnie do odpowiedzialności za przedsiębiorstwo, możliwości rozwoju oraz wkładu pracy w firmie.

Kwestią spornych wartości może stać się także myślenie o wynikach w kategoriach krótkiego lub długiego horyzontu czasowego. W tym konflikcie każda firma musi znaleźć własne priorytety.

Konflikt wartości nie ogranicza się tylko do organizacji gospodarczych. Pokazuje to przykład dwóch wyznań. Jeden z kościołów działających w Stanach Zjednoczonych mierzy swój sukces licz-



bą nowych wiernych, przyłączających się do tego Kościoła. Motto działania zawiera się więc w zdaniu: „*dopóki nie przystąpisz do Kościoła, dopóty nie znajdziesz drogi do Królestwa Niebieskiego*”. Pastory Kościoła Ewangelickiego wierzą natomiast, że to co się liczy naprawdę, to rozwój duchowy. Tak więc, „*dopóki nie zaczniesz szukać Królestwa Niebieskiego, dopóty nie należysz do Kościoła*”. I znowu, nie jest to kwestia liczb, ale wartości leżących u podstaw filozofii działania obu wyznań.

Organizacje, podobnie jak ludzie, mają swoje wartości. Jest oczywiste, że skuteczność działania człowieka zależy od zgodności wartości własnych i obowiązujących w firmie. Dużo większym problemem jest konflikt pomiędzy wartościami danej osoby a jej predyspozycjami. W tym przypadku jednak decydujące znaczenie powinny odegrać wartości, jako czynnik w największym stopniu nadający sens życiu.

### Gdzie przynależę?

**K**olejny krok po udzieleniu sobie odpowiedzi na pytania o mocne strony, sposób uczenia się i działania oraz wartości, to decyzja – gdzie przynależę. Albo raczej – gdzie nie należeć. Osoba, która wie już, że nie sprawdza się w pracy w dużej firmie, powinna umieć powiedzieć: nie, kiedy ktoś proponuje jej pracę w takiej organizacji. I tak na przykład, generał Patton nigdy nie powinien się zgodzić na bycie niezależnym dowódcą.

Ludzie, którzy odnoszą sukces w zawodzie, prawie nigdy nie planują swych karier. Kariera rozwija się sama, gdy umieją oni wykorzystać nadarżające się okazje. A umieją to robić, bo wiedzą, jakie są ich mocne strony, systemy wartości i sposób pracy.

### Odpowiedzialność za relacje z innymi

**T**ylko niewielu ludzi pracuje samodzielnie, zależąc wyłącznie od siebie.

Większość z nas współpracuje z innymi i jest efektywna tylko w zależności od innych. Umiejętność kierowania sobą wymaga więc także wzięcia odpowiedzialności za relacje z innymi. Oznacza to:

- Po pierwsze, konieczność zaakceptowania faktu, że inni są w takim samym stopniu indywidualnościami, niepowtarzalnymi jednostkami, jak my sami. Mają swoje własne systemy wartości, działają w pewien charakterystyczny dla nich sposób. Aby więc działać efektywnie, musimy najpierw ich poznać. Brzmi to banalnie, ale w praktyce niewiele osób przywiązuje wagę do tych kwestii. Zwłaszcza szefowie zapominają, że ich stanowisko to nie tylko tytuł, ale także funkcja.

- Po drugie, konieczność wzięcia odpowiedzialności za sposób komunikowania się. Większość konfliktów w organizacji wynika z nieznaności innych ludzi, ich pracy, oczekiwań i zapatrywań. U podstaw zaś tej nieznaności leży nieumiejętność jasnego komunikowania się. Ludzie boją się zadawać pytania lub mówić o swoich oczekiwaniach w obawie, że ich zachowanie zostanie źle zinterpretowane. A to z kolei zaszkodzi ich wizerunkowi.

Tymczasem współczesne organizacje w coraz większym stopniu budują swoje działania na zaufaniu, a nie na nacisku. Przy czym należy pamiętać, że zaufanie niekoniecznie oznacza wzajemną sympatię, a raczej zrozumienie motywów innych.

### Druga połowa życia

**W**czasach, gdy ludzie szukają w pracy przede wszystkim wyzwania i możliwości rozwoju, podstawowym zagrożeniem zaczyna być nuda. Większość dyrektorów w wieku 45 lat osiąga najwyższe szczeble w hierarchii organizacyjnej, perfekcję w działaniu i nie bardzo wie, jak zmienić swoją

pracę, aby ciągle sprawiała ona satysfakcję. Jest to moment, aby pomyśleć poważnie o zwrocie w karierze zawodowej.

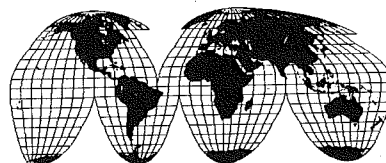
Jedną z metod jest po prostu zmiana firmy i rozpoczęcie wszystkiego od nowa w innym środowisku. Niektórzy jednak wybierają bardziej radykalne sposoby. Albo rezygnują z pracy na całym etacie w firmie, pełniąc w niej tylko funkcje doradcze i jednocześnie angażują się w działalność społeczną, albo w ogóle wycofują się z firm, w których dotychczas pracowali i zaczynają pracę na własny rachunek.

Ludzie, którzy przeciwstawiają się nudzie oraz rutynie i zaczynają swoje życie zawodowe od nowa, zawsze będą w mniejszości. To właśnie w tej mniejszości szukać należy liderów i wzorów do naśladowania.

W nowoczesnych społeczeństwach od każdego oczekuje się sukcesu. Rzecz jasna, jest to niemożliwe do spełnienia. Większość ludzi musi zadowalać sytuacją braku porażki. Ważne jest jednak, aby każdy umiał znaleźć taką domenę, w której może czuć się kimś, być liderem, zyskać szacunek innych. To staje się ważnym zadaniem i podstawą sukcesu współczesnych pracowników.

Konieczność kierowania sobą i świadomego kształtowania własnej kariery wydaje się elementarnym nakazem i wyzwaniem naszych czasów. Wymaga to jednak dogłębnej znajomości samego siebie oraz takich zachowań, które do tej pory były charakterystyczne tylko dla menedżerów. Ciągłe rosnąca potrzeba kierowania sobą to także rewolucja w stosunkach społecznych.

Opr. Grażyna Aniszewska





Od połowy roku 1998 w Oddziale TNOiK w Łodzi działa Klub Profesjonalnych Menedżerów. W skład kapituły Klubu wchodzi dyrektorzy, prezesi łódzkich firm oraz przedstawiciele nauki. Zgodnie z regulaminem, posiedzenia odbywają się raz w miesiącu. Z inicjatywy Klubu zorganizowano w grudniu 1998 r. dwudniową konferencję subwencjonowaną przez Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Łodzi zatytułowaną „Założenia reformy ustrojowej w Polsce”.



Z inicjatywy Klubu Profesjonalnych Menedżerów w porozumieniu z Powszechnym Towarzystwem Emerytalnym PBK SA zorganizowano dnia 25 marca br. seminarium nt. „Inwestycja emerytalna menedżera”. Udział wzięli przedstawiciele łódzkich firm, biznesmeni, jak również pracownicy nauki łódzkich uczelni.



W kwietniu 1999 r. odbyło się kolejne spotkanie członków Klubu Profesjonalnych Menedżerów w Oddziale TNOiK w Łodzi. Gościem honorowym był Prezydent Miasta Łodzi – Tadeusz Matusiak. Ponadto Klub nawiązał kontakt ze stowarzyszeniem międzynarodowym AIESEC działającym przy Uniwersytecie Łódzkim.

Na spotkaniu przedstawiona została opinia członków Klubu nt. koncepcji programowej „Łódź u progu trzeciego tysiąclecia”. Przedstawiciele stowarzyszenia AIESEC zaprezentowali swój bogaty program.

*Opr. Krystyna Sochacka*



W kwietniu 1999 r. Oddział TNOiK w Rzeszowie prowadził następujące działania:

■ Została zakończona rekrutacja na Podyplomowe Studium Ubezpieczeń Społecznych. Równocześnie rozpoczęto zajęcia I semestru studium prowadzonego na podstawie umowy z Uniwersytetem im. Marii Curie-Skłodowskiej.

■ Przeprowadzono specjalistyczne szkolenie dotyczące zachowań pracowników i personelu banków wobec zagrożeń napadami.

■ Zawarto umowy z kilkoma instytucjami o wzajemnych świadczeniach, między innymi konsultingowych ze strony Oddziału, stanowiące podstawę stałej współpracy. W ramach tych umów udzielono kilku konsultacji.

■ Podjęto prace zmierzające do przeprowadzenia kilku szkoleń.

*Opr. prof. dr hab. Jan Łukasiewicz*



15 kwietnia 1999 roku prof. dr hab. EWA BOJAR, członek Prezydium ZG TNOiK, została wybrana, na kadencję 1999–2002 r., na stanowisko prorektora ds. nauki i współpracy z zagranicą Politechniki Lubelskiej.



27 maja na prorektora ds. rozwoju Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach został wybrany prof. dr hab. JAN PYKA, prezes Oddziału

TNOiK w Katowicach, wiceprezes Zarządu Głównego TNOiK.



25 maja 1999 roku w Pałacu Staszica odbyło się posiedzenie Głównej Rady Naukowej TNOiK. W części posiedzenia otwartej dla wszystkich członków TNOiK odbyła się dyskusja panelowa na temat „Luka wydawnicza w zakresie metod zarządzania w Polsce”. Uczestnikami panelu byli: prof. dr hab. Zofia Mikołajczyk (literatura anglojęzyczna), prof. dr hab. Kazimierz Zimniewicz (literatura niemieckojęzyczna). Spotkanie prowadził przewodniczący Rady Naukowej prof. dr hab. Zbigniew Martyniak, który pełniąc rolę moderatora dyskusji przedstawił m.in. przegląd wydawnictw w języku francuskim w zakresie metod zarządzania.

W dyskusji głos zabrali m.in.: prof. dr hab. Henryk Bieniok, prof. dr hab. Stanisław Marciniak, prof. dr hab. Jan Pyka, prof. dr hab. Alicja Sajkiewicz, prof. dr hab. Adam S. Trembecki, prof. dr hab. Witold A. Werner.

Tematem posiedzenia była również sprawa wznowienia „Problemów Organizacji” – kwartalnika TNOiK. Ponadto przedstawiono informacje o realizacji przedsięwzięć Głównej Rady Naukowej TNOiK w roku 1998.



27 maja 1999 roku odbyło się w Warszawie posiedzenie Komitetu Organizacyjnego 75-lecia TNOiK, któremu przewodniczył prezes ZG TNOiK prof. dr hab. Ryszard Borowiecki.

Na spotkaniu opracowano plan działania Komitetu, podzielono zadania wśród organizatorów obchodów, przedstawiono wstępny preliminarz obchodów jubileuszu.

27 maja odbyło się posiedzenie Zarządu Głównego TNOiK. Głównym punktem porządku spotkania było przyjęcie sprawozdania z działalności TNOiK w roku 1998.

Ponadto zatwierdzono wzór umowy spółki z udziałem TNOiK. Zaopiniowano również regulamin nadawania godności „Prezesa Honorowego TNOiK i Członka Honorowego TNOiK”.



20 maja 1999 roku odbyło się posiedzenie Rady Patronackiej Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły Wyższej, w którym uczestniczyli członkowie Rady lub ich przedstawiciele. Przedstawiciele mogli desygnować: prezydent Warszawy, minister obrony narodowej, prezydent Krajowej Izby Gospodarczej, prezydent Konfederacji Pracodawców Polskich, prezes ZG TNOiK oraz ORGMASZ.

TNOiK reprezentował wiceprezes ZG TNOiK Włodzisław Hausner.

Posiedzeniu przewodniczył prof. dr hab. Andrzej Zawiślak – przewodniczący Rady Patronackiej; drugim członkiem Rady jest rektor szkoły – prof. dr hab. Henryk Sadownik.

Rada przyjęła sprawozdanie z działalności szkoły w roku 1998, sprawozdanie finansowe oraz uchwałę w sprawie zmian w statucie uczelni, m.in. przekształcenie Kolegium Rektorskiego w Senat Uczelni.