

przeгляд

organizacji **11**

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

96



- Triada z dodatkami – rozmowa z dr. ANDRZEJEM SKOWROŃSKIM, prezesem Zarządu i Dyrektorem Generalnym ELEKTRIMU SA 5

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Niezły szeląg – Dariusz Teresiński 9

- Koszty pracy w transformacji – Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową . . 10
- Rola banków w restrukturyzacji przedsiębiorstw (II) – Paweł Domagała, Marian Gorynia 13
- Giełda. Ustalanie jednolitego kursu – Janusz Zawila-Niedźwiecki 16
- Kryteria wyboru w polityce sektorowej państwa – Jan Brzóska, Jan Pyka . . 18
- Schody do nieba, czyli etapy rozwoju grupy zadaniowej – Małgorzata Milczarek 22

SMALL BUSINESS

- Pozyskiwanie informacji o małych i średnich przedsiębiorstwach – doświadczenia amerykańskie – Jacek Klich 24

POLITYKA PERSONALNA

- Planowanie zatrudnienia w organizacjach gospodarczych – Zofia Sekuła 28

STRATEGIE

- Alianse strategiczne w elektrycznym modelu produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga – Joanna Cygler 31

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 35

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Przełam układy – wyłam się ponad przeciętną (I) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar 37

KRONIKA TNOiK 40

Triada z dodatkami

Rozmowa z **ANDRZEJEM SKOWROŃSKIM**, prezesem zarządu i dyrektorem generalnym **ELEKTRIMU SA**

Jak można opisać dzisiejszą strukturę Elektrimu?

Elektrim jest holdingiem z punktu widzenia zarządzania, natomiast jeśli brać pod uwagę przepływy finansowe – holdingiem nie jest. Prawdziwy holding powstanie w najbliższym czasie, kiedy to biura branżowe wraz z podległymi im firmami produkcyjnymi zastaną przekształcone w oddzielne podmioty, takie jak Elektrim-Kable, Elektrim-Silniki itd. Obecny stan prawny pozwala wprowadzić spółce dominującej kompensować osiągnięte zyski i straty, ale tylko w przypadku posiadania 100% udziałów w każdej ze spółek będących przedmiotem konsolidacji. Obecnie jest tak: tam, gdzie osiągamy zyski, odprowadzamy podatek, a tam, gdzie występuje strata – musimy pokryć ją z kapitału zapasowego. Dlatego prywatyzacja firm dobrych idzie nieźle, a słabych – opornie lub wcale i dotyczy to nie tylko Elektrimu. Na świecie do prowadzenia bilansu skonsolidowanego uprawnia już posiadanie pakietu 51% akcji i takie same rozwiązania powinny być jak najszybciej przyjęte w Polsce.

Jaka będzie struktura grup branżowych?

Często ze względu na niemożność posiadania 100% udziałów w spółkach zależnych, grupy branżowe nie będą holdingami; nie będą też funduszami inwestycyjnymi. Najwłaściwszym określeniem jest dla nich „firma o charakterze produkcyjno-handlowym”. Ich zadaniem będzie efektywne gospodarowanie majątkiem, który został im przydzielony. Rolę funduszu inwestycyjnego odgrywał natomiast i nadal odgrywa sam Elektrim, zajmując się prywatyzacją i restrukturyzacją.

Grupy branżowe będą zajmować się podnoszeniem efektywności produkcji, zaopatrzenia i sprzedaży. Dla przykładu, grupa Elektrim-Silniki składa się z trzech fabryk silników elektrycznych (stanowi to 60–70% potencjału całego sektora). Jej zadaniem będzie utrzymanie i wzmocnienie pozycji na rynku krajowym i za granicą. Wymaga to oczywiście nie tylko przeprowadzenia restrukturyzacji i uruchomienia rezerw prostych, ale także działalności stricte inwestycyjnej i rozwojowej.

Obecnie w strukturze Elektrimu istnieje np. biuro branżowe maszyn elektrycznych B-2, w przyszłym roku zostanie powołana spółka o nazwie



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

Elektrim-Silniki, której 100% akcji obejmie Elektrim SA, wnosząc w aportcie akcje trzech fabryk: Indukty, Celmy i Beselu. Nowa spółka będzie więc miała stosunkowo duży kapitał – kilkadziesiąt mln zł. Pracownicy tego biura branżowego utworzą pion handlowy nowej spółki. Oprócz tego powstaną pion – finansowy i inwestycyjny. Pozwoli to skoordynować działania inwestycyjne w skali grupy i unikać takich sytuacji, jakie niedawno jeszcze miały miejsce na rynku kabli: trzy fabryki jednocześnie przedstawiały produkcję na przewody już to instalacyjne, już to telefoniczne i na skutek nadmiernej podaży mogło dochodzić do konkurencji między nimi na rynku krajowym i zagranicznym.

Jakie znaczenie mają dla Elektrimu operacje kapitałowe?

Jest to ważny fragment naszej działalności, z tym że w przyszłości będzie on stanowił główny – oprócz zarządzania holdingiem i planowania strategicznego – fragment aktywności Elektrimu SA, produkcja i handel będą bowiem domeną grup branżowych.

Rynek stwarza możliwości korzystnego inwestowania i dziwne byłoby, gdybyśmy z nich nie skorzystali. Elektrim jest zresztą w posiadaniu znacznych nieraz udziałów w spółkach, którymi nie jesteśmy strategicznie zainteresowani. Jeśli więc zdarzy się okazja, żeby pozbyć się tych aktywów za korzystną

cenę – nie będziemy się długo zastanawiać. Pole do inwestowania w naszych tradycyjnych branżach jest zresztą niemal nieograniczone, więc każdą ilość środków będziemy w stanie z sensem zagospodarować.

Strategicznym celem w dziedzinie telekomunikacji jest dla nas pozycja operatora – nie producenta i eksportera, ale właśnie operatora – stąd nasz udział w Polskiej Telefonii Cyfrowej sp. z o.o., używającej nazwy handlowej Era GSM, telefonizacja województwa bydgoskiego, projekty dla Kutna i Zawiercia.

Nasza rola w sektorze bankowym była wynikiem określonej koncepcji gry kapitałowej. Na przykład kupiliśmy akcje WBK za ponad milion złotych, sprzedaliśmy z godziwym zyskiem i na tym koniec. Natomiast rzecz ma się inaczej z Bankiem Ochrony Środowiska, który z racji zaangażowania w projekty ściśle związane z energetyką i ekologią, znajduje się w polu naszych strategicznych zainteresowań.

Obecny portfel inwestycyjny Elektrimu i jego dywersyfikacja, wykraczająca znacznie poza triadę energetyka-elektrotechnika-telekomunikacja, powstał dzięki różnym okazjom inwestycyjnym. W tej dziedzinie rzeczywiście pełniemy rolę funduszu inwestycyjnego: kupujemy firmy (często od Skarbu Państwa i często w nie najlepszej kondycji), restrukturyzujemy je i ewent. wprowadzamy na giełdę. Na przykład w Bydgoskiej Fabryce Kabli mamy 56% akcji i spokojnie moglibyśmy sprzedać drobnym inwestorom 25% z dobrym zyskiem, nadal zachowując kontrolę. Podobnie z Mostostalem Warszawa, którego 80% kupiliśmy od Skarbu Państwa, a teraz mamy tylko ok. 37%, co daje nam jednak decydujący głos na walnym zgromadzeniu.

A jakie są strategiczne plany dalszego rozwoju Elektrimu?

Prywatyzacją Celmy zakończyliśmy budowę struktury produkcyjnej, uzupełniającej tradycyjnie handlowy sektor naszej działalności. W tej chwili ponad 60% naszego eksportu pochodzi z kontrolowanych przez nas fabryk. Pracuje w nich ponad 20 tysięcy ludzi. Zmiany struktury wewnętrznej będą definitywnym zamknięciem tego etapu.

Przed nami są natomiast dwa kolejne wielkie wyzwania: prywatyzacja energetyki i budowa autostrad. Ale „po drodze” pojawiła się cyfrowa telefonia komórkowa, o której cztery lata temu jeszcze nikt nie słyszał, a która wymagała zaangażowania ogromnych środków i bardzo zdecydowanych działań. To się udało, nasze telefony już dzwonią, a nad dalszym rozwojem tej dziedziny czuwać będzie grupa branżowa Elektrim-Telekomunikacja. Autostrady nie są pomysłem nowym, ale dopiero teraz został on na tyle skonkretyzowany, żeby można było poważnie o nim myśleć. Nasza spółka Autostrada Wielkopolska SA znalazła się w gronie kilku firm,

które zostały zakwalifikowane do drugiego etapu przetargu na budowę odcinka Świecko-Łódź i wierzę, że wygramy ten przetarg. Oferta obejmuje opracowanie kompletnej dokumentacji, budowę i finansowanie projektu.

I wreszcie – sprawa najważniejsza i zarazem najtrudniejsza – prywatyzacja elektrowni. Od pewnego czasu prowadzimy pertraktacje na temat prywatyzacji Zespołu Elektrowni Pątnów-Konin-Adamów połączonej z modernizacją i budowy nowych bloków. Oczywiście dziś nie mogę określić, w prywatyzacji ilu elektrowni będziemy w stanie uczestniczyć – to zależy od warunków, jakie zostaną postawione przez Skarb Państwa.

Czy Elektrim jest też zainteresowany energetyką mniej konwencjonalną?

Możemy „zostać zainteresowani” przez jakąś instytucję – jeśli, przykładowo, grupa naukowców przedstawi nam projekt badawczy, który uznamy za rokujący nadzieje, to możemy wejść w to kapitałowo, ale sam Elektrim nie zajmuje się pracami naukowo-badawczymi. Podpisaliśmy natomiast umowę z Wojskową Akademią Techniczną, co pozwoli nam korzystać z potencjału tej uczelni w rozwiązywaniu konkretnych problemów.

Czy kluczem do sukcesu Elektrimu było jednoosobowe kierownictwo?

Takich „kluczy” jest sporo. Koncepcja zmiany charakteru firmy rzeczywiście była mojego autorstwa, ale ona wynikała ze zmiany uwarunkowań zewnętrznych. Nie ja jeden doszedłem do wniosku, że dawne CHZ muszą radykalnie zmienić swoją rolę w gospodarce, albo po prostu ich nie będzie. Na nasz rynek wchodził obcy kapitał i dla przykładu, gdybyśmy nie kupili tych trzech fabryk silników, to wzięliby je Niemcy, Szwedzi, Szwajcarzy, może Francuzi – i ten sektor byłby już dla nas stracony, potem następny... i w końcu nie mielibyśmy czym handlować.

Ale sam pomysł to nie wszystko – nawet jeśli pomysł jest niezły, to ktoś go przecież musi zrealizować. Tak się szczęśliwie złożyło, że w tej firmie byli ludzie, którzy nie przestraszyli się nowych wyzwań i byli merytorycznie przygotowani do przeprowadzenia tych zmian. Wiele koncepcji pochodziło właśnie od moich kolegów. Niezależnie jednak od autorstwa koncepcji i szczególnie w okresie zasadniczych zmian, silne kierownictwo jest absolutnie konieczne. Ktoś musi zdecydować, które z możliwych do przyjęcia rozwiązań będzie realizowane i ktoś musi tę decyzję firmować własnym nazwiskiem.

Nie ukrywam – jestem zwolennikiem zarządzania typu menedżerskiego. Od 1987 do 1991 roku kierowałem Elektrimem jednoosobowo i niezależnie

ilu ludzi pracowało na podejmowane przeze mnie decyzje – były to moje decyzje i moja odpowiedzialność.

Kiedy kupowaliśmy Mostostal-Warszawa, nie kierowaliśmy się rentownością tej transakcji w krótkim czasie, ale celami strategicznymi. Na budowach w Niemczech pracowało dla nas prawie 5000 ludzi i chodziło o to, ażeby zapewnić sobie dalsze kontrakty i dalsze ich zatrudnianie. W tym przypadku mniej istotne było jednoosobowe kierownictwo; ważna była strategiczna decyzja (ktoś ją oczywiście musiał – jednoosobowo – podjąć), że utrzymanie naszej pozycji w eksporcie wymaga kontroli nad produkcją.

Podobnie było z decyzją o wejściu na giełdę. Nie było żadnych wątpliwości, czy mamy być spółką publiczną czy nie. Prywatyzacja dała nam możliwość przeprowadzenia trzeciej emisji, z której uzyskaliśmy 740 mld starych złotych – a to są trzy duże fabryki albo kilka mniejszych. Zatem szybka prywatyzacja i wykorzystanie możliwości pozyskania środków na rynku kapitałowym, to kolejny klucz do sukcesu.

Jeszcze jedną wykorzystaną szansą były dobre kontakty Elektrimu z producentami. Praktycznie wszystkie przeprowadzone przez nas prywatyzacje spotkały się z pełną aprobatą z ich strony, często wręcz byliśmy zapraszani przez firmy do przeprowadzenia ich prywatyzacji.

I wreszcie czynnik najważniejszy – ludzie. Średni staż pracy w Elektrimie wynosi 13 lat. Skoro pracują w tej firmie tyle lat, to znaczy, że nie tylko są zadowoleni, ale znają się na tym, co robią. Dzięki temu mogliśmy wprowadzać zmiany, bo kiedy zarząd zajmował się koncepcjami strategicznymi i przebudową struktury, ktoś musiał podpisywać kontrakty i robić to z sensem.

Czy model tak silnego wiązania pracowników z firmą jest rozwiązaniem z przyszłością?

Kiedy zostałem szefem tej firmy, sam byłem poniżej czterdziestki, ale nigdy nie dzieliłem ludzi na „starych” i „młodych”. Mamy w Elektrimie wielu pracowników dobiegających siedemdziesiątki, którym studenci mogliby pozazdrościć zapału do pracy. Mamy też wielu doskonale przygotowanych młodych specjalistów, błyskawicznie zdobywających doświadczenie i praktyczne umiejętności, którzy robią szybką i efektywną karierę.

Emocjonalny związek z firmą i doświadczenie, pozwalają na osiąganie wyników, których nie dałoby się uzyskać w nowo powstałym organizmie. Wiele osób uważa, że lepiej pracować w Elektrimie za mniejsze pieniądze, niż gdzie indziej za większe. Inna rzecz, że zarobki są tu niezłe, a system wynagradzania bardzo silnie premiuje aktywnych i skutecznych. Dodatkowym efektem przywiązania do firmy jest to, że nawet w okresie najbardziej burzliwych zmian politycznych w firmie nie było po-

działu na wrogie obozy i nie było zwolnień. Przychodząc tutaj do pracy, ludzie są w stanie „zostawić w szatni” swoje legitymacje czy inne insygnia światopoglądowe. I tu nie chodzi o jakiś odgórny zakaz politykowania – po prostu praca jest ważniejsza.

A co z dopływem nowych kadr?

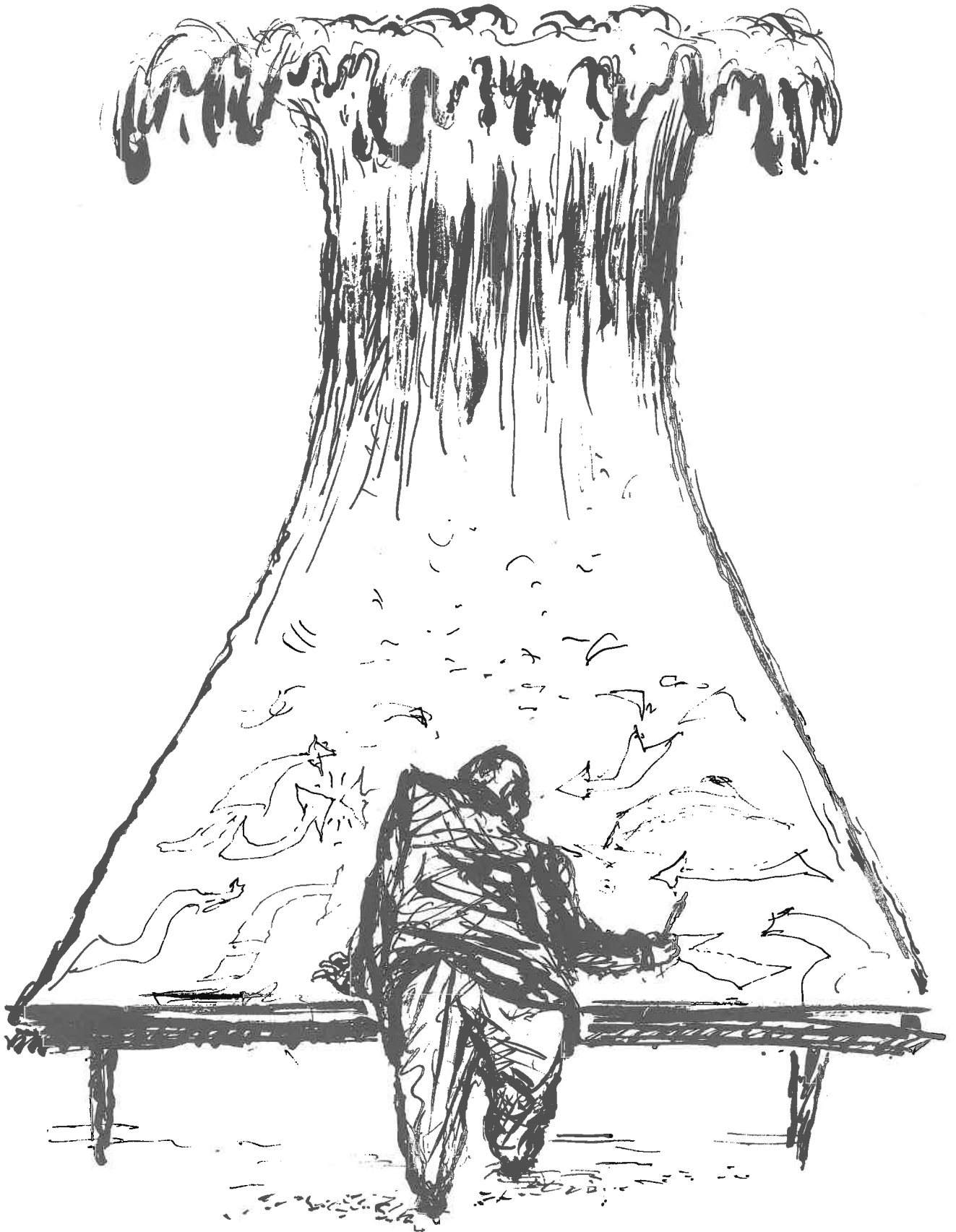
Na lata, kiedy jednoosobowo pełniłem funkcję zarządu, przypadł w firmie okres „wymiany pokoleń”. Część członków kierownictwa to były osoby w wieku ok. sześćdziesiątki; część z nich starała się utraczać potencjalnych konkurentów. Wtedy trzeba było zdecydowanie przeciwstawić się takim działaniom i rzeczywiście obecnie w firmie nie ma barier kariery pionowej – choć są też możliwości awansu poziomego: jest wielu handlowców z długoletnim stażem, którzy doskonale czują się w swojej roli i nie pociągają ich kariera menedżera. Tamtą wymianę przeprowadziliśmy praktycznie „własnymi siłami”, awansując osoby z nieco mniejszym stażem, ale byli to wyłącznie pracownicy Elektrimu. To akurat jest przykład mniej wdzięcznej roli kierownika; generalnie, podejmowanie trudnych decyzji personalnych sprawia, że każdy chyba menedżer czuje, za co bierze pieniądze. Ale dzięki temu dziś mamy sytuację, w której prawie wszyscy dyrektorzy biur i pionów są osobami, które zaczynały pracę w Elektrimie – często swoją pierwszą pracę – na stanowiskach referenta czy rzeczoznawcy (sam, po przejściu z uczelni 19 lat temu, zaczynałem tu pracę jako starszy rzeczoznawca).

W miarę rozwoju firmy i pojawiania się nowych wyzwań, musimy jednak poszukiwać nowej krwi i nowych pomysłów, ale z tym nie ma problemu. Młodzi ludzie kończący uczelnie chętnie przychodzą do nas i naprawdę mamy w czym wybierać. Dla grup branżowych optymalnym kandydatem na pracownika jest inżynier z przygotowaniem z dziedziny ekonomii, albo i bez – wtedy my jesteśmy go w stanie nauczyć handlu. Do centrali poszukujemy zwyczaj ludzi o bardziej wyrafinowanych specjalizacjach – tutaj w grę wchodzi głównie absolwenci uczelni ekonomicznych i uniwersyteckich wydziałów zarządzania.

Duże zainteresowanie pracą w Elektrimie pozwala nam stosować dość twarde, ale w moim przekonaniu uczciwe podejście do wynagradzania nowo przyjętych pracowników. Grupie ubiegłorocznych absolwentów zaproponowaliśmy szkolenie, a po tym trzymiesięczny okres próbny i niewygórowaną pensję. Część z nich była rozczarowana, ale ok. 20 osób podjęło pracę i obecnie niektórzy już awansowali finansowo, po kolejnych kwartałach dostali całkiem solidne premie i mam nadzieję, że będą to kolejni pracownicy z długim stażem.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński



Gawronski

Dariusz Teresiński

Nieżyły szeląg

Kopernikańskie prawo wyporu dobrego pieniądza przez gorszy, choć mniej rewolucyjne od heliocentrycznego układu uniwersum, okazało się w nagrodę bardziej trwałe. Także dzisiaj pieniądz pomniejszony o inflację skutecznie eliminuje swojego więcej wartego poprzednika. W obszarach pozafinansowych prawo Kopernika nie ma natomiast zastosowania, bo ani wieloryby nie wyparły planktonu, chociaż się nim żywią (nie ma też pełnej jasności, czy ssaki są lepiej skonstruowane od glonów, co dodatkowo zaciemnia obraz), ani kapitalizm nie okazał się gorszy od feudalizmu. Generalnie, poza garstką ortodoksyjnych konserwatystów, ludzie sądzą, że postęp jako taki istnieje i jeśli tylko zmiany nie dotyczą ich bezpośrednio, to zapewne są to zmiany na lepsze.

Przed nami jednak wiek XXI. Era informacji, inżynierii genetycznej, wirtualnej rzeczywistości, wioskowej globalizacji i czego tam jeszcze. Ambasadorem nadzwyczajnym i pełnomocnym czasu przyszłego w nasz czas niedookreślony i pokrętny jest bez wątpienia komputer wyposażony w modem i podłączony do gniazdka telefonicznego. Czy złożone przezeń listy uwierzytelniające pozwolą poznać oblicze jego mocodawców? Zapewne nie, choć przykłady kiepskich (bo liniowych) przepowiedni skutków rozwoju technologicznego nie dowodzą jeszcze, że technoprofetyka jest w ogóle niemożliwa. Mimo wszystko – warto próbować.

Obecnie technicznie możliwe i praktycznie wykonalne jest korzystanie z Internetu i poczty elektronicznej przy zastosowaniu sprzętu o trzy generacje starszego od najnowszych komputerów klasy PC. Oznacza to, że praktycznie każdy użytkownik komputera i posiadacz gniazdka telefonicznego, który rozumie pisaną angielszczyznę, jest w stanie, nie ruszając się z miejsca, korzystać z całej wiedzy zgromadzonej w 30 milionach „stron” (często o pojemności znacznie przekraczającej stronę), znajdujących się na 275 600 serwerach, i 4 milionach artykułów w 14 000 grup dyskusyjnych – dane te dotyczą jednego tylko szperacza internetowego, który jest odwiedzany ponad 21 milionów razy dziennie.

O co można zapytać sieć? O wszystko – od pornografii po najnowsze interpretacje myśli Derridy. Różnica między słowem drukowanym, a przechowywanym w serwerach jest taka tylko, że nakład jest zawsze za wysoki lub za niski, a wydanie jest spóźnione, natomiast dostęp jest natychmiastowy i doskonale dopasowany do popytu. Zresztą druk – nagle nobilitowany na medium wyższego lotu – nieśie dokładnie takie same treści, a poza tym na pornografię dużo łatwiej natknąć się w kiosku niż w Internecie, bo tam sama człowiekowi w oczy nie

lezie: trzeba jej aktywnie, choć nie jest to specjalnie trudne, poszukać.

Dotarcie do informacji nie jest w sieci kwestią czasu i przestrzeni, tylko odpowiedniego sformułowania kryteriów przeszukiwania. Nie można tego zastąpić machaniem rękami i czułym spojrzaniem na panią bibliotekarkę. Kto nie umie jasno określić swoich oczekiwań, może spędzić dni i tygodnie, dowiadując się mnóstwa niepotrzebnych rzeczy – ale i na to jest metoda. Internet jest „maszyną” i nic nie rozumie z zawartych w nim treści, natomiast przynajmniej niektórzy jego użytkownicy rozumieją, a kiedyś mieli zapewne podobne problemy. Dlatego pytanie, na które nie potrafi odpowiedzieć bezosobowy układ serwerów, warto zadać liście dyskusyjnej – wśród setek lub tysięcy jej uczestników prawie na pewno znajdzie się ktoś, kogo wzruszy naiwność pytania i sam na nie odpowie, albo wskaże adres, pod którym można się czegoś dowiedzieć. Dlaczego? Odpowiedź jest prosta – bo w odróżnieniu od dóbr materialnych, informacji nie ubywa, jeśli się nią z kimś podzielić.

Najważniejszą cechą Internetu i spokrewnionego z nią e-maila jest jednak prostota. Po jednokrotnym skonfigurowaniu systemu – to zwyczajnie działa i to bez zarzutu. Wożenie dyskiekietek po mieście, skanowanie faxów, poprawianie błędów po automatycznych „rozpoznawarkach” słowa drukowanego – wszystko to (i nie tak bardzo odległe przepisywanie maszynowe) na naszych oczach odchodzi w przeszłość. Tekstu raz napisanego nie trzeba już będzie nigdy przepisywać. Nietrudno też przewidzieć rychły koniec druku jako podstawowej formy komunikacji międzyludzkiej – wystarczy, że skonstruowany zostanie bezprzewodowy ekran o wadze nie przekraczającej 300 g i formacie B5. I chyba nikt nie będzie żałował książki... telefonicznej, która jest kilkutomowa, nieporęczna i już w chwili druku nieaktualna.

Czy z tego wynika, że z obrotu intelektualnego wyparte zostaną bzdury? Bynajmniej. Większa liczba ludzi mogących zabierać publicznie głos nie doprowadzi automatycznie do podniesienia debaty na wyższy poziom, w szczególności od średniego poziomu dyskutantów. Oszczędzi się za to niepotrzebnej pracy maszynistkom, taksówkarzom, drukarzom, papiernikom i budowniczym biurów. Część z nich zapewne zechce wyrazić swoje niezadowolone, publikując w Internecie antyinternetowe manifesty (pozostali, być może, i z większym pożytkiem dla świata zajmą się zmianą kwalifikacji). Reklama będzie zajmować nie kilka, ale kilkadziesiąt procent pojemności serwerów. Wtedy dopiero przekonamy się, czy Kopernik miał rację także w odniesieniu do informacji.

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

Koszty pracy w transformacji

Koszty pracy są ostatecznym, obserwowalnym wynikiem działania rynku. Traktowane są często jako najważniejszy wskaźnik konkurencyjności wewnętrznej i międzynarodowej. Jednak biorąc pod uwagę konkurencyjność całej gospodarki należy oprócz kosztów pracy brać pod uwagę także inne czynniki: wydajność pracy, czas pracy, zasoby ludzkie, poziom wykształcenia, zakres interwencjonizmu państwowego, koszty surowców, paliwo, transport, łączność, wielkość potrzebnego kapitału, stonki pracy itp. Zmiany każdego z tych czynników różnie wpływają na zmianę konkurencyjności polskiego przemysłu i innych dziedzin gospodarki. Koszty pracy są akurat takim czynnikiem, który może być postrzegany w przyszłości jako obniżający atrakcyjność Polski dla obcych inwestorów.

W okresie transformacji wzrosły nie tylko wynagrodzenia w przeliczeniu na dolara, ale – z różnych względów – wzrosły też różne, w tym obowiązkowe, obciążenia pozapłacowe. Skarżą się na to pracodawcy i ekonomiści. Nie dostrzegają tego pracownicy, przeświadczeni, że nastąpiło znaczne pogorszenie ich sytuacji materialnej: niższe są w porównaniu z rokiem 1989 przeciętne realne wynagrodzenia, odebrano wiele przywilejów pozapłacowych świadczonych przez zakłady pracy i poza nimi. Na wiele składników kosztów pracy, zwłaszcza tych najbardziej znaczących, pracodawcy nie mają wpływu, gdyż są one regulowane ustawowo. Muszą je więc ponosić, bez względu na to, czy chcą czy nie. Jednak obciążenia, uznawane przez niektórych za nadmierne, są jedną z przyczyn rozwoju „szarej strefy” w gospodarce.

Ustawowe obciążenia pracodawców, zwłaszcza sektora prywatnego, zwiększyły się istotnie. W zasadzie nie wprowadzono żadnych rozwiązań, które by koszty pracy obniżały. Można tutaj zaznaczyć, że ustawodawca napotyka na określone bariery w regulowaniu obciążeń kosztów pracy. Część z nich wynika ze zobowiązań związanych z integracją europejską i koniecznością dostosowania polskiego prawa do norm międzynarodowych, zwłaszcza minimalnych. Trzeba bowiem pamiętać, że tradycja różnych świadczeń na rzecz pracowników jest zwłaszcza w Europie Środkowej, znacznie szerzej rozpo-
wszechniona, niż w innych częściach świata.

Niektórzy twierdzą, że powinniśmy wzorować się na Azji Południowo-Wschodniej, gdzie nie ma takiego obciążenia sferą socjalną. Korzystanie z tych doświadczeń azjatyckich byłoby jednak możliwe, gdybyśmy mieli inny punkt startu, gdyby można było zaczynać od zera. Jednak leżymy w Europie

i chcemy przystąpić do UE. Mamy też zaszłości, wynikające z poprzedniego ustroju. Musimy więc przyjąć niektóre rozwiązania zbliżone do europejskich. Mimo to nie jesteśmy w najgorszej sytuacji: Europa dostrzegła zagrożenia wynikające ze zbyt-
niego obciążenia budżetu i pracodawców świadczeniami socjalnymi. Dyskutuje się o tym coraz szerzej i przestrzega przed przenoszeniem tych rozwiązań do Europy Środkowej i Wschodniej. Wiele zmian w sferze pracy jeszcze przed nami – chociażby reforma ubezpieczeń społecznych. Mamy jeszcze szansę uniknięcia błędów wysoko rozwiniętych krajów europejskich i wyboru modelu rozwoju najbardziej dla nas właściwego, tym bardziej że zmienia się świadomość społeczna i ludzie, zwłaszcza młodzi, chcą decydować o sobie, a nie zdawać się na opiekę publiczną. Dzisiaj koszty pracy w porównaniu z krajami Europy Zachodniej są bardzo niskie (patrz tabela 1). Będą one z czasem zbliżały się do europejskich. Możliwa jest więc w przyszłości zmiana proporcji na korzyść płac w strukturze kosztów pracy. Wchodzą na rynek młodzi, lepiej wykształceni, lepiej znający świat pracownicy, nie przyzwyczajeni do pracy w poprzednich warunkach, za to dobrze znający siłę rynku. Dzięki nim niezbędne zmiany można będzie szybciej wprowadzić.

Trudno jest zewidencjonować i pokazać pełny wpływ poszczególnych czynników, które zwiększyły koszty pracy. Tylko część z nich można pokazać w wymiarze liczbowym. Inne dadzą się uchwycić dopiero w okresie kilkuletnim. Dobrze, że GUS podjął okresowe badania kosztów pracy, według metodologii międzynarodowej. Za jakiś czas można będzie ocenić bardziej szczegółowo rzeczywisty wpływ zmian norm ustawowych na koszty pracy.

Wymienić należy następujące, zwiększone albo nowe obciążenia kosztów pracy, wprowadzone od roku 1990:

- **dwukrotne podwyższenie składki na ubezpieczenie społeczne:** od 1990 r. do 43% (z 38%) funduszu płac, od marca 1992 r. do 45%,
- **zmiana zasad opłacania składki od umów-zleceń** oraz zniesienie granicy dochodów objętych taką składką (choć w tym miejscu trzeba zwrócić uwagę na manipulacje pracodawców, przerzucające część wynagrodzeń do funduszu bezosobowego, następował olbrzymi spadek składek płaconych od umów-zleceń, w roku 1995 zanotowano ponaddwukrotny wzrost liczby takich umów, ale i tak była ona niższa niż na początku transformacji, kiedy to obowiązywały zdecydowanie bardziej liberalne przepisy w tej dziedzinie),

- **zmiana zasad finansowania zasiłków chorobowych**, wszyscy pracodawcy płacą pracownikom wynagrodzenia za okresy choroby do 35 dni w roku, dopiero później wypłatę zasiłków przejmuje Fundusz Ubezpieczeń Społecznych (poprzednio zakłady sektora publicznego płaciły z funduszu płac przez pół roku, a pracodawca prywatny wcale nie uczestniczył w wydatkach na zasiłki chorobowe),
- **wprowadzenie składki na Fundusz Pracy** – od 1990 r. 2%, a od 1993 r. 3% funduszu płac,
- **wzrost od 1992 r. obciążenia pracodawców w związku z wprowadzeniem podatku dochodowego od osób fizycznych** (skala tego wpływu nie została zbadana),
- **wprowadzenie od połowy 1991 r. opłat na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych**, w zależności od stopnia zatrudnienia w zakładzie osób niepełnosprawnych,
- **wprowadzenie od 1994 r. składki na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych** w wysokości 0,5% funduszu płac (obniżonej przejściowo od marca 1996 r. do 0,2%),
- **wprowadzenie obowiązku tworzenia funduszu świadczeń socjalnych** (od 1996 r.) również przez zakłady sektora prywatnego, jeśli nie zawarto układu zbiorowego, w którym wyraźnie się stwierdza, że taki fundusz nie będzie tworzony,
- **zmiany w kodeksie pracy**, usztywniające stosunek pracy oraz podwyższające niektóre obowiązkowe wypłaty na rzecz pracowników; wielu kosztów pracodawca może jednak uniknąć odpowiednio organizując pracę.

Jakie są perspektywy zmian, a właściwie obniżenia tych obciążeń? W niektórych dziedzinach są dość ograniczone, chociażby obniżenie składki na ubezpieczenie społeczne nie jest możliwe w krótkim czasie (jednak można pokazać perspektywę obniżania tej składki po reformie systemu emerytalno-rentowego). Właściwe zatrudnianie niepełnosprawnych może przyczynić się do zmniejszenia opłat na PFRON, ale także pośrednio wpłynąć na zmniejszenie liczby rent inwalidzkich, a więc i składki na ubezpieczenie. Potrzebne są w tej dziedzinie rozwiązania kompleksowe i współpraca resortu zdrowia, pracy, ZUS, Pełnomocnika do Spraw Osób Niepełnosprawnych i urzędów pracy. Trzeba też zwrócić uwagę, że w miejsce części dzisiejszej składki wejdzie składka na kapitałowe ubezpieczenie emerytalne, w niektórych krajach pokrywane w całości przez pracodawcę, jeśli dotyczy uprawnień zakładowych lub branżowych.

Inne, zresztą mniej znaczące, składniki kosztów pracy mogą się zwiększyć – np. związane ze świadczeniami rzeczowymi dla pracowników, w tym z wyposażeniem kadry kierowniczej w samochody służbowe itp. Niewątpliwie szybko koszty pracy nie obniżą się w części pozapłacowej. Trzeba dbać o to, aby dalej nie rosły.

Struktura kosztów pracy odbija pośrednio inne procesy. Koszty pracy kształtują się na rynku pra-

Tab. 1. Koszt pracy w Polsce na tle wybranych krajów

Kraj	Koszt pracy 1 godziny przepracowanej w przemyśle (Polska = 100)
Belgia	893
Dania	821
Finlandia	746
Francja	662
Grecja	288
Irlandia	494
Włochy	629
Japonia	934
Kanada	609
Holandia	813
Norwegia	833
Polska	100
Portugalia	178
Szwajcaria	966
Hiszpania	445
Wielka Brytania	528
Szwecja	732
Niemcy	1062
Stany Zjednoczone	664
Austria	845

Źródła:

- (i) informacja ze Swedish Employers' Confederation SEC 1996 r.
- (ii) Koszty pracy w działalności produkcyjnej i w budownictwie, GUS, Warszawa 1994, oraz obliczenia własne.

cy, stąd charakter samego rynku wpływa na koszt pracy, jego strukturę i wysokość. Po stronie popytowej rynku pracy pozycja firmy może znacznie wpływać na koszt pracy, np. przedsiębiorstwo działające w warunkach monopolu i słabej kontroli właścicielskiej nie będzie tak wrażliwe na wysokość kosztów pracy, jak firma działająca w warunkach wysokiej konkurencji i starannie monitorowana przez właściciela. Te podstawowe warunki działania przedsiębiorstw, sposób kontroli i polityki konkurencji są pochodną typu gospodarki i nie ulegają zwykle zmianom w krótkim czasie. Natomiast w czasie transformacji gospodarczej od roku 1990 obserwujemy zmiany właśnie w tym zakresie.

Porównanie kosztów pracy w sektorach gospodarki jednoznacznie wskazuje, że ściślejsza kontrola właścicielska prowadzi do efektywniejszego wykorzystania czasu pracy. **Dla wszystkich analizowanych działów i sekcji udział czasu pracy przepracowanego do czasu opłaconego w sektorze prywatnym jest wyższy niż w sektorze publicznym.** Natomiast wykorzystanie urlopów jest znacznie bardziej zbliżone w obu sektorach, a różnice nie są tak znaczne. W przypadku dwóch

działów (produkcja papieru, handel detaliczny) oraz sekcji H (hotele i restauracje) wykorzystanie urlopów w firmach prywatnych stanowiło wyższy udział w opłaconym czasie niż w firmach publicznych. Udział czasu chorobowego w czasie opłaconym niższy w firmach prywatnych wskazuje jednoznacznie, że w firmach prywatnych pracownicy mniej chorują.

W przeliczeniu na jednego zatrudnionego sektor prywatny ponosi nieco wyższe koszty pracy niż sektor publiczny. Wyższy miesięczny koszt pracy w sektorze prywatnym może wskazywać, że sektor prywatny charakteryzuje się: lepszym kapitałem ludzkim wymagającym lepszego opłacania, intensywniejszym wykorzystaniem czasu pracy, korzystniejszą strukturą czasu pracy.

Analiza nominalnych kosztów pracy w sektorach i firmach dużych oraz średnich wskazuje na wyższe koszty pracy w firmach średnich. Taka zależność sugeruje również, że **czas pracy w publicznych firmach średnich jest znacznie lepiej wykorzystywany niż w firmach dużych.** Może to wynikać np. z mniejszej absencji opłacanej przez pracodawcę (np. zwolnienia lekarskie, urlopy).

Podobną zależność obserwujemy w sektorze prywatnym, z tą różnicą, że średnie firmy prywatne ponoszą nominalnie wyższe koszty pracy niż firmy duże we wszystkich trzech ujęciach (koszt na zatrudnionego, na godzinę opłaconą, na godzinę przepracowaną). **Wyższe koszty pracy w średnich firmach prywatnych niż w firmach dużych mogą wynikać z obserwacji, że poziom wykształcenia zatrudnionych osób w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach jest relatywnie wysoki.**

Polskie koszty pracy pozostają nadal na niskim poziomie w stosunku do innych państw rozwiniętych. Wszystkie kraje wskazane w tabeli 1 mają większe nominalne koszty pracy. W szczególności sąsiedzi Polski, Niemcy mają znacząco wyższe nominalne koszty pracy. Z krajów wskazanych w tabeli najbliższej polskich kosztów pracy są – Portugalia i Grecja, gdzie koszty pracy są około 2–3 razy większe niż w Polsce. Dane te wskazują pośrednio na różnice w wydajności pracy, która również pozostaje znacznie niższa w Polsce.

*Institut Badań nad Gospodarką Rynekową
Październik 1996*

Proces transformacji rynkowej przedsiębiorstw (w świetle badań empirycznych)

Opracowanie zbiorowe pod kierunkiem
naukowym Stanisława Sudoła przy współpracy
Włodzimierza Karaszewskiego

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Toruń 1996

Niniejsze opracowanie powstało w wyniku zakończonego badania pod tytułem „Przedsiębiorstwo w procesie transformacji rynkowej”, realizowanego na podstawie grantu Komitetu Badań Naukowych. Badanie to stanowi część składową większego projektu badawczego pt. „Procesy transformacji systemu gospodarczego w Polsce – aspekty teorii i praktyki” podjętego, dzięki grantowi KBN, przez Instytut Nauk Ekonomicznych PAN.

Prezentowana książka jest produktem już drugiego badania przekształcania się przedsiębiorstw w nowych warunkach ustrojowych, realizowanego w zasadzie przez ten sam zespół badawczy w Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Pierwsze badanie, wykonane w latach 1991–1992, dotyczyło okresu: styczeń 1990 – czerwiec 1992 roku. Zostało ono zakończone publikacją pt. *Przystosowywanie się przedsiębiorstw państwowych do warunków gospodarki rynkowej w Polsce* wydaną przez UMK. [...]

Przed podejmowanym przedsięwzięciem badawczym postawiono szereg celów, z których najważniejsze były następujące:

- ① poznanie postaw i sposobów zachowań przedsiębiorstw oraz realizowanych przez nie strategii działalności w okresie transformacji systemowej polskiej gospodarki;
- ② ujawnienie zewnętrznych i wewnętrznych ich przyczyn, zwłaszcza pod kątem sprzyjania lub niesprzyjania restrukturyzacji przedsiębiorstw;
- ③ określenie wpływu postaw i standardów zachowań oraz strategii przedsiębiorstw na stopień (zakres) i jakość ich dostosowania się do nowych mechanizmów i odmiennych niż poprzednio warunków działania;
- ④ stwierdzenie występowania ewentualnych cezur w zachowaniach i strategiach przedsiębiorstw, pozwalających na periodyzację procesu transformacji;
- ⑤ przeprowadzenie oceny form prywatyzacji i efektywności komercjalizacji przedsiębiorstw;
- ⑥ podjęcie próby ujawnienia niektórych patologii ekonomicznych i społecznych związanych z procesem transformacji przedsiębiorstw (np. przechwytywanie majątku narodowego przez określone grupy społeczne w trakcie prywatyzacji);
- ⑦ poznanie wpływu procesu oddłużania na kondycję ekonomiczną przedsiębiorstw oddłużanych i ich wierzycieli;
- ⑧ wysunięcie sugestii dla przedsiębiorstw odnośnie do racjonalności ich gospodarowania w nowych warunkach gospodarczo-społecznych;
- ⑨ identyfikacja tych elementów sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa i jego otoczenia społecznego, które uzasadniają jego likwidację. [...]

*Z wprowadzenia
Stanisława Sudoła*

Paweł Domagała, Marian Gorynia

Rola banków w restrukturyzacji przedsiębiorstw (II)

Sądowe postępowanie układowe

Dłużnikowi zagrożonemu upadłością szansę wyjścia z bardzo trudnej sytuacji ekonomiczno-finansowej stwarza sądowe postępowanie układowe. Realizując układ, przedsiębiorstwa opierają się na rozporządzeniu prezydenta RP z 24 października 1934 r. „Prawo o postępowaniu układowym”. Ekonomiczny sens tego postępowania sprowadza się do ochrony interesów zarówno dłużników, jak i wierzycieli poprzez zwiększenie szans na odzyskanie w dłuższym okresie częściowo pomniejszonych wierzytelności. Niewszczęście postępowania układowego może doprowadzić przedsiębiorstwo o złej kondycji ekonomiczno-finansowej do upadłości, a w konsekwencji spowodować niemożność zaspokojenia swoich roszczeń przez wierzycieli. Natomiast dłużnicy poprzez zrealizowanie układu mogą wygospodarować środki finansowe na pokrycie wierzytelności drogą kontynuacji działalności gospodarczej i utrzymania dotychczasowych więzi kooperacyjnych. Celem postępowania układowego jest ustalenie warunków zaspokojenia wierzycieli, gdzie stronami są dłużnik i jego wierzyciele. W wyniku tych negocjacji zawarte zostaje porozumienie, co do wysokości i terminów spłaty wierzytelności. Postępowanie układowe prowadzi sąd, ale inicjatywa należy do firmy zagrożonej bankrutwem. Jest to swoisty przywilej, gdyż wszczęcia postępowania układowego zażądać może podmiot gospodarczy, który wskutek wyjątkowo niezależnych od niego okoliczności, zaprzestał płacenia długów lub przewiduje w najbliższym czasie zaprzestanie¹⁾. Firma, ratując się przed bankrutwem, ma obowiązek ujawnienia przed sądem całego swego majątku i dokładnego wskazania wszystkich wierzycieli, a także przedstawienia sądowi m.in. propozycji układu, aktualnych wyników ekonomiczno-finansowych, wykazu udzielonych poręczeń oraz posiadanych tytułów egzekucyjnych. Istotne z punktu widzenia możliwości redukcji i rozłożenia spłaty wierzytelności w czasie jest to, że nie mogą być przedmiotem postępowania układowego podatki oraz inne świadczenia, dla których stosuje się przepisy ustawy o zobowiązaniach podatkowych, odsetki za zwłokę i koszty egzekucji, należności z tytułu ubezpieczeń społecznych i obowiązkowych ubezpieczeń majątkowych, należności wynikających z umowy o pracę, należności zabezpieczone zastawem i hipoteką.

Wyżej wymienione ograniczenia powodują, że postępowanie układowe nie może być traktowane jako powszechnie stosowany skuteczny instrument restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa. Wyłączenie wierzytelności Skarbu Państwa, jak i banków (banki udzielając kredytów zabezpieczają swoje wierzytelności praktycznie zawsze hipoteką bądź zastawem) powoduje, że jedynym praktycznie zainteresowanym sprawnym i skutecznym przebiegiem postępowania układowego jest dłużnik, a Skarb Państwa i banki, pomimo że są przeważnie głównymi wierzycielami, stoją wobec dłużnika z boku. Banki, ze względu na powyższy fakt, rzadko aktywnie uczestniczą w postępowaniu układowym, chociaż z pewnością zależy im na powodzeniu procesu restrukturyzacyjnego, gdyż powrót przedsiębiorstwa do dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej gwarantuje w przyszłości odzyskanie nie uszczuplonych wierzytelności wraz z należnymi odsetkami. Brak banku w postępowaniu układowym nie wyklucza prowadzenia z dłużnikiem indywidualnych negocjacji, efektem których może być także rezygnacja z części należności w przypadku, gdy taka rezygnacja jest niezbędna do dalszego efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dlatego też banki w postępowaniu układowym mogą być pasywnym, bądź aktywnym wierzycielem. Za prawidłowe przeprowadzenie postępowania odpowiedzialny jest sąd, do którego składa wniosek upadające przedsiębiorstwo. Jednak przez 50 lat (w gospodarce centralnie administrowanej) praktycznie nie wykorzystywano tego instrumentu, w związku z czym doświadczenia wymiaru sprawiedliwości są niewielkie. Dlatego też ustawodawca szukał innych rozwiązań, polegających na modyfikacji istniejących od 1934 r. uregulowań prawnych. Doprowadziło to do powstania omówionych wcześniej regulacji, dotyczących restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków (np. b.p.u.). Te nowe rozwiązania miały w sposób zasadniczy uaktywnić największego wierzyciela, jakim jest bank, przekazując mu wiodącą rolę w przeprowadzeniu ugody. Efektem tej modyfikacji było wprowadzenie na trzy lata uproszczonej procedury, umożliwiającej znacznie większej liczbie przedsiębiorstw przeprowadzenie restrukturyzacji. W ramach b.p.u. nastąpiło wyrównanie pozycji poszczególnych wierzycieli, natomiast układ nie spełnia tego warunku.



Bank jako współwłaściciel restrukturyzowanej firmy

Zgodnie z obowiązującymi przepisami (ustawa Prawo bankowe) banki mogą angażować się kapitałowo w restrukturyzowane przedsiębiorstwa, z tym że ze względu na bezpieczeństwo banku (dywersyfikację ryzyka aktywów) łączna wartość udziałów w innych podmiotach nie może przekroczyć 25% funduszy własnych banku. Banki stają się współwłaścicielem firm, głównie w wyniku realizacji b.p.u. będącego efektem procesu restrukturyzacji finansowej. Banki oceniając przygotowany przez przedsiębiorstwa program naprawczy, uwzględniający możliwe do osiągnięcia efekty restrukturyzacji, w tym spłatę wierzytelności, niekiedy decydują się na częściową zamianę wierzytelności na udziały/akcje firmy. Decyzja taka może być podyktowana z jednej strony, dążeniem do minimalizowania strat banku z tytułu wszczęcia b.p.u., a z drugiej strony, traktowana jest jako świadome zamienienie części aktywów banku w celu – po pierwsze, uzyskania w dłuższym okresie czasu dywidendy, a po drugie, w przypadku znacznej poprawy sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy – sprzedaży udziałów inwestorowi strategicznemu. Dochody ze sprzedaży udziałów mają pokryć ich realną wartość, uwzględniając poziom inflacji, a także zapewnić dodatkowe środki, jako alternatywa innej formy inwestycji kapitałowej. Banki uniwersalne, do jakich zalicza się większość banków w Polsce, starają się być udziałowcem restrukturyzowanej firmy możliwie w jak najkrótszym czasie, gdyż brak dotychczasowych doświadczeń w aktywnej polityce inwestycyjnej, a także wyższe od przeciętnego ryzyko, powodują, że szukają one innych form lokowania swoich środków, głównie w bony skarbowe, obligacje Skarbu Państwa, itp. Te ostatnie instrumenty charakteryzują się bowiem dużą płynnością, ponadprzeciętną dochodowością, a także niewielkim poziomem ryzyka odzyskania należności.

Bank, będąc współwłaścicielem restrukturyzowanej firmy, ma także pośrednie korzyści. W zależności od wielkości udziału może oddelegować do władz spółki (zazwyczaj do rady nadzorczej) swojego przedstawiciela, który czuwa nad realizacją postanowień ugody, bądź innej umowy określającej warunki restrukturyzacji zadłużenia, dokonuje bieżącej oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa, akceptuje bądź opiniuje strategiczne z punktu widzenia firmy decyzje inwestycyjne, kapitałowe, itp. Efektem tych działań winna być poprawa sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa, umożliwiająca bankowi odzyskanie kredytu bądź nawet, w uzasadnionych przypadkach, zwiększenie zaangażowania banku w finansowanie bieżącej działalności. Udział w pracach rady nadzorczej przedstawiciela banku stawia jego instytucję w uprzywilejowanej sytuacji, gdyż w przypadku występowania trudności pozwala na wcześniejsze reagowanie na

zachodzące nieprawidłowości, zmuszając zarząd przedsiębiorstwa do podejmowania właściwych działań, a w ostateczności umożliwia podjęcie kroków, mających na celu szybkie wycofanie się z kredytowania oraz wzmocnienie zabezpieczenia. W przypadku dobrej kondycji ekonomicznej firmy, gwarantującej posiadanie zdolności kredytowej w dłuższym okresie, zasiadanie przedstawiciela w radzie nadzorczej daje bankowi przewagę konkurencyjności w stosunku do innych podmiotów finansowych i umożliwia bankowi podjęcie właściwej decyzji co do finansowania konkretnych przedsięwzięć w firmie. Poprzez zasiadanie we władzach spółki zmniejsza się ryzyko podjęcia błędnej decyzji. Wpływ banku na funkcjonowanie firmy służy także umacnianiu stosunków z klientem, a ponadto umożliwia poznanie szczegółowych powiązań kooperacyjnych klienta, co przyczynić się może do pozyskania przez bank nowych partnerów.

Bank jako instytucja finansująca działalność przedsiębiorstwa

Bank jako instytucja finansowa staje się dla firm partnerem, który potrafi poprzez sfinansowanie należności zapewnić środki pieniężne niezbędne dla ciągłości procesu produkcyjnego. Dla tego celu banki uruchamiają kredyty obrotowe, dyskontowe, faktoring, itp. Jednocześnie upadek monopolu handlu zagranicznego, efektem którego jest zdecentralizowanie stosunków handlowych w postaci możliwości bezpośredniego realizowania wymiany towarowej z zagranicą przez producentów spowodowało, że przedsiębiorstwa stanęły przed barierą umiejętności formułowania warunków kontraktu z partnerami zagranicznymi. Jednym z kluczowych elementów kontraktu jest prawidłowe ustalenie zobowiązań finansowych stron w taki sposób, aby minimalizować ryzyko związane z niewywiązaniem się ze zobowiązań przez partnera handlowego. Bank finansujący działalność firmy, w tym konkretne zadania, staje się automatycznie jej doradcą finansowym, opiniując zapisy kontraktowe, a także proponując zastosowanie różnorodnych narzędzi finansowych gwarantujących powodzenie transakcji (jak akredytywa dokumentowa, gwarancja itp.).

Szczególne role banku jako aktywnego partnera przejawia się w okresie restrukturyzacji finansowej firmy. Przedsiębiorstwo przed uzyskaniem pełnej stabilizacji finansowej potrzebuje dodatkowego źródła finansowania, umożliwiającego wywiązanie się ze zobowiązań kontraktowych. Ze względu na fakt, że firma jeszcze nie odzyskała wśród swoich partnerów wiarygodności, wszelkie zobowiązania muszą być realizowane na bieżąco, a dostawy materiałów i surowców realizowane są po przekazaniu przedpłaty. Ta sytuacja powoduje, że firma nie może się finansować zobowiązaniami. Stąd jedynym źródłem finansowym pozostaje kredyt banko-

wy. Banki, uwzględniając przeszłość, niestabilną sytuację w teraźniejszości oraz ewentualne zagrożenia, jakie mogą zajść w przyszłości, bardzo niechętnie udzielają dodatkowego kredytu, obawiając się, że może w bardzo szybki sposób zostać zamieniony w „należności i zapasy”, a w konsekwencji sytuacja płatnicza kredytowanej firmy (jej płynność) ulegnie pogorszeniu. Stąd w celu zabezpieczenia się przed taką ewentualnością, jedną ze skutecznych metod finansowania zwiększonych potrzeb z zakresu środków obrotowych jest udzielenie kredytu celowego finansującego konkretne przedsięwzięcie (kontrakt uzyskujące wcześniej pozytywną opinię banku). Kredyt taki funkcjonuje w tzw. obiegu zamkniętym, uniemożliwiającym jego wykorzystanie na inne cele niż był udzielony. Obieg zamknięty polega na tym, że wszelkie rozliczenia prowadzone są poprzez rachunek kredytowy, z którego środki finansowe uruchamiane są każdorazowo za zgodą banku do wysokości zatwierdzonego preliminarza. Spłata kredytu następuje bezpośrednio na rachunek kredytowy z wpływów z kontraktu, przy czym nadwyżka środków pomiędzy należnościami kontraktowymi a udzielonym kredytem zasila rachunek bieżący firmy. Mechanizm ten pozwala firmie, posiadającej zamówienia, realizować je bez zwiększonego ryzyka dla banku.

Jednym z warunków powodzenia programu restrukturyzacyjnego jest też często konieczność dokonania modernizacji lub wymiany istniejącego parku maszynowego. Każda taka operacja wymaga ze strony firmy pozyskania odpowiednich środków finansowych, których wygenerowanie z bieżącej działalności operacyjnej jest praktycznie niemożliwe. Stąd w finansowaniu wymagany jest udział banku. Bank, opiniując pozytywnie program naprawczy, wstępnie akceptuje możliwość zwiększenia swojego zaangażowania w finansowanie przedsiębiorstwa. Ostateczna decyzja musi być oparta

wyłącznie na przeprowadzonym rachunku efektywności inwestycji gwarantującym powodzenie przedsięwzięcia, w tym zwrot wyasygnowanych przez bank środków.

Ostrożność banków co do podejmowania decyzji o finansowaniu inwestycji wynika z nie najlepszych doświadczeń okresu minionego, w którym wiele decyzji kredytowych było „nie trafionych”. Brak w przedsiębiorstwach kadry menedżerskiej, doświadczonej w aktywnym zarządzaniu finansami firmy, powodował, że przedkładana bankowi dokumentacja kredytowa była niskiej jakości i wymagała gruntownej weryfikacji ze strony banku. Również w bankach brakowało w pionach kredytowych pracowników potrafiących w sposób profesjonalny dokonać oceny efektywności inwestycji. Dodatkowo na tę sytuację nakładał się problem braku stabilizacji w gospodarowaniu w dłuższym okresie czasu, co utrudniało dokonanie obiektywnej oceny przyjętych założeń i prognoz. W efekcie działania tych czynników, a także ze względu na brak wystarczających zabezpieczeń (majątek firm jest zdekapitalizowany w wysokim stopniu), jest niewielkie zainteresowanie prowadzeniem przez przedsiębiorstwa procesów inwestycyjnych. Dopiero wzrost gospodarczy notowany w ostatnich 2–3 latach spowodował zwiększoną skłonność podmiotów do inwestowania, a dotychczasowe doświadczenia we współpracy z bankiem wymusiły poprawę jakości zarządzania finansami firmy.

Paweł Domagała, Marian Gorynia

- ¹⁾ D. KOWALCZUK-JAKUBOWSKA, A. MALEWICZ, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa 1992, s. 37.

Autorzy – mgr P. Domagała jest pracownikiem Wielkopolskiego Banku Kredytowego SA w Poznaniu, dr hab. M. Gorynia – pracownikiem Katedry Handlu Międzynarodowego Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Ryszard Rutka

Jak budować regulamin organizacyjny w przedsiębiorstwie

Poradnik organizatora

Komentarz
Wzory dokumentacji
Ramowe zakresy zadań
Przykładowe opisy stanowisk
Praktyczne wskazówki
Podpowiedzi zastosowań

Wydawca:

Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr – Gdańsk

Oferowane Czytelnikowi opracowanie jest formą poradnika, który powinien ułatwić tworzenie regulaminu organizacyjnego instytucji, szczególnie tych, które funkcjonują jako podmioty gospodarcze.

W Polsce przywiązujemy małą wagę do wszelkich przejawów formalizacji. Najlepiej świadczy o tym niska jakość znacznej części tworzonych w kraju najwyższych aktów prawnych, jakimi są ustawy sejmowe. Podobnie mało uwagi poświęca się procesowi formalizowania funkcjonowania wszelkiego rodzaju instytucji. Szczególnie dotyczy to utworzonych po 1989 r., szybko rozwijających się firm prywatnych. Właściciele tych firm lub zarządzający nimi poszukują na rynku wydawniczym lub wśród kolegów gotowych rozwiązań organizacyjnych. Tymczasem takie „gotowce” to nic innego jak konfekcja zakupiona w supermarkecie dla nietypowego osobnika.

Ze wstępu

Janusz Zawila-Niedźwiecki

Giełda

Ustalanie jednolitego kursu

Pod tym pojęciem rozumie się takie notowania, które polegają na zbieraniu zleceń kupna i sprzedaży przez pewien czas (tydzień, dzień lub kilka godzin) oraz ustaleniu jednolitej ceny, po której zostaną wykonane wszystkie zlecenia możliwe do realizacji w warunkach zgłoszonego popytu i podaży.

Wadą takiego obrotu jest oczekiwanie inwestora od chwili podjęcia decyzji ujętej w formę zlecenia do momentu zakończenia notowania. Zaletą zaś jest stworzenie warunków do ukształtowania się określonego popytu i podaży, wyrażanych w złożonych zleceniach, co sprzyja ustaleniu ekonomicznie zasadnego kursu. Zlecenia te zawierają w sobie deklarację cenową, podając najwyższą cenę, jaką gotów jest zaakceptować inwestor kupujący lub najniższą sprzedający. Deklaracja cenowa może też przybierać umowną formę „po każdej cenie” (PKC), co interpretowane krańcowo oznacza, w przypadku sprzedaży – gotowość oddania nawet za darmo, a w przypadku kupna – gotowość nabycia za wszelką cenę. Na podstawie ogółu zleceń rozpatrywanych pod kątem deklaracji cenowych oraz pod kątem liczby papierów wartościowych zgłaszanych do kupna lub sprzedaży ustala się rozkład popytu i podaży oraz w konsekwencji określa się kurs zapewniający największy obrót. Kurs taki zwany jest jednolitym, bowiem wszystkie transakcje, uzgodnione w omawianym procesie notowania, będą zawarte po tej samej cenie. Metody prowadzące do ustalenia kursu jednolitego mogą być dwie.

■ **Metoda kumulowania popytu i podaży na poziomach deklaracji cenowych zleceń (stosowana na przykład przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie).**

Otrzymane zlecenia są dla każdego papieru wartościowego z osobna dzielone na strony kupna i sprzedaży. W ramach każdej strony są porządkowane według deklaracji cenowych, a podane w nich ilości są sumowane dla każdego poziomu cenowego z osobna. Następnie interpretuje się fakt, że jeśli kupujący deklaruje pewien limit cenowy, to oznacza to, że gotów jest też kupić za ceny niższe od tego limitu. Analogicznie sprzedający chętnie zaakceptuje ceny wyższe, aniżeli graniczna jego deklaracja. Interpretacja ta prowadzi do ustalenia

ilości skumulowanych: popytu (strona kupna) oraz podaży (strona sprzedaży). Porównanie tych wartości dla kolejnych poziomów cenowych pozwala wybrać ten poziom, przy którym obrót jest największy. Kryterium wyboru jest maksymalizacja wartości: MIN [popyt skumulowany(i), podaż skumulowana(i)], gdzie i oznacza kolejne poziomy cenowe. W przypadku, gdy minimum takie jest jednakowe dla kilku poziomów cenowych, wybiera się ten, przy którym różnica bezwzględna między popytem a podażą jest najmniejsza.

Tab. 1. Ustalenie kursu metodą kumulowania popytu i podaży

KUPNO		Limit ceny	SPRZEDAŻ	
ilość	ilość skumulowana		ilość skumulowana	ilość
900	900	PKC	—	—
100	1000	108	5800	1300
300	1300	107	4500	500
700	2000	106	4000	1200
900	2900	105	2800	1000
1200	4100	104	1800	900
—	4100	103	900	300
1000	5100	102	600	—
1500	6600	101	600	150
—	6600	100	450	100
—	6600	99	350	50
—	—	PKC	300	300

Źródło: [1].

Największy obrót (o wielkości 2800) osiąga się przy cenie 105, ona więc staje się kursem jednolitym. W niniejszych rozważaniach abstrahuję od praktycznych rozwiązań poszczególnych giełd, służących ograniczeniu zmiany kursu pomiędzy kolejnymi notowaniami (na przykład w Warszawie taka zmiana nie może przekroczyć 10%), czy też problemowi niepełnej realizacji zleceń w warunkach nierównowagi popytu i podaży.

■ **Metoda preferencyjnego kojarzenia zleceń (stosowana jest na przykład przez Szwajcarską Giełdę Elektroniczną BES).**

Składane zlecenia są opatrywane znacznikiem czasu przyjęcia przez giełdę i rejestrowane w karnecie zleceń danego papieru wartościowego w sposób uporządkowany przez podział na strony kupna i sprzedaży, w ich ramach według limitów z deklaracji cenowych, zaś w ramach limitów według

czasu wplynięcia. Ustalenie kursu odbywa się poprzez kojarzenie zleceń, poczynając od najlepszego zlecenia kupna (najwyższa cena, a w jej ramach najstarsze zlecenie) oraz najlepszego zlecenia sprzedaży (najniższa cena, a w jej ramach najstarsze zlecenie). Kojarzenie polega na bilansowaniu liczby papierów deklarowanych do kupna lub sprzedaży, toteż jedno zlecenie może być skojarzone z więcej niż jednym zleceniem przeciwnej strony – aż do wyczerpania podanej w nim liczby. Powtarza się to, dopóki nie nastąpi rozbieżność cenowa polegająca na tym, że deklaracja cenowa zlecenia kupna jest niższa od deklaracji cenowej rozważanego zlecenia sprzedaży. Takie zlecenia nie są już uważane za skojarzone.

Przy ostatniej parze skojarzonych zleceń, z których jedno może zachować niewyczerpaną liczbę papierów, dokonuje się analizy deklaracji cenowych. Obowiązują następujące reguły:

- jeśli skojarzono tylko zlecenia PKC, to cena będzie równa kursowi odniesienia (w notowaniach jednolitego kursu jest to zazwyczaj kurs poprzedniego notowania),
- jeśli skojarzono też zlecenia z limitem cenowym, ale wystąpiły one tylko po jednej stronie (kupna lub sprzedaży), to cena będzie równa limitowi ostatnio dobranego zlecenia,
- jeśli skojarzono zlecenia z limitem, to cena będzie średnią cen ostatnich wykonanych zleceń, zaokrągloną do najbliższego kroku notowania (jest to dopuszczalna różnica między deklaracjami cenowymi, np. 1 złoty, a więc deklaracje mogą wynosić: 1 zł, 2 zł, 3 zł itd.),
- jeśli pozostało zlecenie nie wykonane o limicie lepszym z punktu widzenia tego zlecenia od ceny ustalonej według powyższej zasady, to jednak ten limit będzie uznany za cenę.

Taka cena staje się kursem jednolitym, to jest po tej cenie zawarte zostaną wszystkie transakcje dotyczące skojarzonych, jak opisano wyżej, zleceń. Dla pełnej jasności należy dodać, że sposób kojarzenia zleceń służy wyłącznie ustaleniu kursu jednolitego, a nie oznacza, że zlecenia te w podobny sposób będą ze sobą związane w procesie rozliczeń. Ten ostatni przebiega według swoich prawideł, które omówiłem w „Przeglądzie Organizacji” nr 9/96.

W rozważanym przykładzie jako ostatnie zostały skojarzone dwa zlecenia z limitem (AAA z KKK). Tym niemniej po stronie kupna pozostała jeszcze nie wykonana część zlecenia AAA o ilości 800 i limicie ceny 99. Ten limit jest lepszy niż cena ostatniego skojarzenia zleceń i on ostatecznie wyznacza kurs jednolity.

Tab. 2. Ustalenie kursu metodą preferencyjnego kojarzenia zleceń

2a. Karnet zleceń przed procesem kojarzenia zleceń

KUPNO			Limit ceny	SPRZEDAŻ		
Godzina	Zlecenie	Ilość		Ilość	Zlecenie	Godzina
9:07	DDD	1000	PKC	600	EEE	9:01
9:11	FFF	300	PKC	500	GGG	9:03
9:27	HHH	700	PKC	1000	JJJ	9:37
			100	1000	CCC	9:23
			99,5	400	BBB	9:19
9:23	AAA	1000	99			
			98	100	KKK	9:31

Skojarzone zostają: DDD z EEE (ilość 600), DDD z GGG (400), FFF z GGG (100), FFF z JJJ (200), HHH z JJJ (700), AAA z JJJ (100), AAA z KKK (100).

2b. Zlecenia pozostałe po procesie kojarzenia zleceń

KUPNO			Limit ceny	SPRZEDAŻ		
Godzina	Zlecenie	Ilość		Ilość	Zlecenie	Godzina
			100	1000	CCC	9:23
			99,5	400	BBB	9:19
9:23	AAA	800	99			

Notowania jednolitego kursu dzięki koncentracji w jednym czasie i miejscu stosunkowo dużej liczby zleceń, pozwalają ustalić kurs w sposób w miarę obiektywny i odpowiadający generalnej sytuacji na rynku. Jest to szczególnie ważne dla rynków dopiero się rozwijających, na których doświadczenia zbierają zarówno podmioty zaangażowane w prowadzenie obrotu, jak i sami inwestorzy. Pozwala też na ocenę stopnia zgodności kształtowania się kolejnych kursów, a więc trendów giełdowych, z przesłankami ogólnogospodarczymi i sytuacją bieżącą emitentów papierów wartościowych. Tym samym umożliwia uchwycenie momentu, w którym giełda staje się rzeczywistym barometrem stanu gospodarki lub poszczególnych podmiotów gospodarujących. Pamiętajmy bowiem, że to właśnie na giełdzie ma się dokonywać bieżąca wycena takich podmiotów, jako jedyna rynkowo miarodajna metoda. Technika notowań temu zaś służy.

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Jak ustala się kurs dnia*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie SA.
- [2] *Introduction aux principes de fonctionnement de la Bourse électronique suisse*, opracowanie wewnętrzne giełdy w Zurychu, 1995.

Jan Brzóska, Jan Pyka

Kryteria wyboru w polityce sektorowej państwa

Przedstawiony i realizowany przez rząd średnio-okresowy program rozwoju gospodarczego „Strategia dla Polski” [3] charakteryzuje się bardzo dużym stopniem bezpośredniego aktywnego oddziaływania państwa (rządu) na całość gospodarki, w tym także na działalność przemysłową. Wyraźnie zapisano w tym dokumencie konieczność prowadzenia polityki przemysłowej i to zarówno w aspekcie problemowym (poziomym), jak i sektorowym (pionowym).

Powstają pytania, co uzasadnia konieczność prowadzenia aktywnej polityki przemysłowej obecnie i czy będzie ona i w jakim zakresie niezbędna w wymiarze długookresowym?

W podejściu makroekonomicznym celowość prowadzenia polityki przemysłowej najczęściej uzasadnia się koniecznością usuwania źródeł zawodności rynku, wynikającego z nieistnienia w praktyce gospodarczej konkurencji doskonałej. Nie kwestionuje się potrzeby sterującej roli państwa w zakresie wspierania badań i prac rozwojowych a także wynalazczości oraz systemu patentowego. Jako ważny aspekt polityki przemysłowej uznaje się również jej oddziaływanie na przemysły tradycyjne (gasnące) czy też przemysły przyszłościowe (wschodzące). Ograniczoną rolę państwa dostrzega się w pobudzaniu i podnoszeniu międzynarodowej konkurencyjności strategicznej wybranych firm czy też sektorów.

W Polsce, gdzie ukształtowanie struktury przemysłowej w jej różnych przekrojach następowało w układzie zależności polityczno-administracyjnych, konieczność stosowania polityki przemysłowej wynika ponadto, a może nawet głównie z bardzo istotnego powodu – jest nim ciągle niedostateczne dostosowanie się post-socjalistycznej gospodarki a przemysłu w szczególności, do warunków gospodarki rynkowej.

Deklaracja aktywnej polityki przemysłowej znalazła wyraz w opracowanej przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu „Polityce przemysłowej” [6], dokumencie przyjętym przez Radę Ministrów 14 września 1993 roku. W opracowaniu tym zawarto założenia polityki przemysłowej uwzględniające podejścia:

- problemowe (poziome),
- sektorowe (pionowe).

Aspekt podejścia sektorowego znalazł wyraz w sformułowaniu kryteriów do przedmiotowego i podmiotowego obszaru realizacji polityki oddziaływania na sektory przemysłu oraz identyfikacji konkretnych grup sektorów.

W „Polityce przemysłowej” [6] wyodrębniono następujące grupy (obszary) oddziaływania polityki przemysłowej:

- sektory strategiczne,
- sektory o wysokiej energo- i kapitałochłonności,
- sektory „wyższej potrzeby”,
- sektory i wyroby wysokiej szansy.

W każdej z grup dokonano syntetycznej charakterystyki poszczególnych sektorów, oceniając ich pozytywne i negatywne cechy gospodarcze. Określono także założenia restrukturyzacji sektorów, wyodrębniając do realizacji programów zmiany zasady ogólne oraz wynikające ze specyfiki sektora.

W programie realizacyjnym polityki przemysłowej oceniono także oddziaływanie programów restrukturyzacji sektorów na poszczególne regiony, dostrzegając potrzebę ich skorelowania z koncepcjami restrukturyzacji tych regionów.

Kontynuując prace nad polityką przemysłową rząd opracował dokument pt. „Międzynarodowa konkurencyjność polskiego przemysłu” [4] zawierający program na lata 1995–1997. Określono w nim zamierzenia dotyczące restrukturyzacji bazy infrastrukturalnej przemysłu (m.in.: górnictwa, elektroenergetyki, hutnictwa żelaza i stali), jak i rozwoju sektorów wysokiej szansy. W opracowaniu tym założono, że międzynarodowa konkurencyjność polskiego przemysłu jest funkcją wdrażania programów restrukturyzacyjnych, jak i bezpośredniego zaangażowania się w ich realizację poszczególnych przedsiębiorstw.

Istotą tradycyjnie pojmowanej polityki sektorowej jest preferencja jednych grup producentów nad innymi. Ingerencję w funkcjonowanie układu podmiotowego uzasadnia się brakiem skutecznego funkcjonowania mechanizmów rynkowych, zbyt wolną reakcją na wyzwania zewnętrzne czy strukturami monopolistycznymi.

W warunkach naszego kraju ukształtowanie struktury przemysłowej nie miało związku z działaniem sił rynkowych. Transformacja systemowa w obszarze przemysłu realizowana początkowo według hasła – brak polityki przemysłowej, to też polityka – zdawała się w pełni na onnipotencję rynku. W sytuacji ograniczonej sprawności mechanizmu rynkowego coraz wyraźniej artykułowano jednak potrzebę prowadzenia aktywnej polityki przemysłowej.

Dotychczas realizowane programy restrukturyzacyjne sektorów charakteryzuje brak sprzężenia zwrotnego z bieżącą polityką przemysłową. Kontynuacja działań restrukturyzacyjnych wymaga podejścia systemowego i powinna być oparta na stałej lub okresowej analizie stopnia i skutków tych programów, jak również ocenie efektów potwierdzających celowość kontynuacji działań w poszczególnych obszarach lub ko-

nieczność ich modyfikacji. Umożliwi to wypracowanie bieżącej polityki rządu w stosunku do najważniejszych sektorów polskiego przemysłu.

Zebrane doświadczenia w realizacji programów restrukturyzacji sektorów, zmiana koniunktury gospodarczej oraz oddolne działania regionalne powodują konieczność zmiany w podejściu sektorowym, idącą w kierunku uwzględniania ograniczeń zewnętrznych oraz strategii rozwojowych poszczególnych przedsiębiorstw.

Zewnętrzne uwarunkowania polityki sektorowej

Bardzo ważnym elementem, który powinien być uwzględniany w kreowaniu średnio- i długookresowej polityki przemysłowej są polityczne oraz ekonomiczne uwarunkowania zewnętrzne.

Zawarte przez nasz kraj porozumienia gospodarcze (CEFTA, GATT/WTO) czy stowarzyszeniowe (Unia Europejska) ograniczają stosowanie określonych instrumentów polityki ekonomicznej. Dotyczy to w największym stopniu taryf celnych i pomocy publicznej dla podmiotów gospodarczych. Warto tu przytoczyć definicje pomocy państwa dla przedsiębiorstw w rozumieniu Unii Europejskiej. Generalnie, pomoc taka oznacza korzyść finansową o charakterze nieekwiwalentnym przyszaną pewnemu przedsiębiorstwu (przedsiębiorstwu) przez państwo lub jego agendę, która zniekształca lub grozi zniekształceniem konkurencji w ramach handlu w obrębie Unii Europejskiej [5].

W ramach Unii Europejskiej przyjęto następującą typologię celów tak rozumianej pomocy publicznej:

■ Cele horyzontalne:

- innowacje i B+R,
- małe i średnie przedsiębiorstwa,
- rozwój eksportu do krajów trzecich,
- wspieranie ochrony środowiska oraz oszczędności energii i paliw,
- sanacja przedsiębiorstw,
- inne cele.

■ Cele sektorowe:

- ogólne,
- specyficzne (tzw. wrażliwe sektory),
- inne.

■ Cele regionalne

Dopuszczalność pomocy sektorowej podlega określonym zasadom, na które składają się:

- reguły ogólne,
- reguły specyficzne [5].

W ramach reguł ogólnych zalecenia są następujące:

- uwzględnienie wymiaru wspólnotowego w przypadku każdorazowego decydowania na szczeblu krajowym o pomocy sektorowej, a w szczególności zagrożenia, przenoszenia problemów sektorowych do innych krajów członkowskich UE,

- udzielenie pomocy tylko w przypadku rzeczywistej potrzeby oraz przy jej sanacyjnym charakterze, usuwając przyczyny a nie objawy,
- pomoc nie powinna utrzymywać aktualnego stanu

rzeczy i nie służyć odkładaniu trudnych społecznie zmian,

- w warunkach poważnych trudności społecznych i ekonomicznych ograniczona pomoc doraźna lub sanacyjna jest dopuszczalna,
- pomoc powinna być degresywna oraz ściśle związana z planem restrukturyzacji,
- pomoc powinna być proporcjonalna do skali problemów w sektorach [5].

Reguły specyficzne odnoszą się głównie do sektorów tzw. wrażliwych, tj. podatnych na kryzys lub znajdujących się w kryzysie i dla nich zostały opracowane zasady ramowe. Dotyczą one przykładowo takich sektorów, jak: okrętowy, stalowy czy węglowy. W związku z koniecznością zmiany uregulowań prawnych zmierzających w kierunku unifikacji z Unią Europejską przedstawione powyżej ograniczenia powinny być uwzględnione w długookresowej polityce przemysłowej, a zwłaszcza w jej aspekcie sektorowym.

Polityka przemysłowa (sektorowa) uzasadniona jest w takim stopniu, w jakim jej narzędzia są sprawniejsze od mechanizmu rynkowego. W warunkach ułomnego rynku, obciążeń świadomościowych, występujących grup nacisku – prowadzenie skutecznej polityki sektorowej w okresie przejściowym nie może budzić zasadniczych sprzeciwów.

Ze względów doktrynalnych polityka sektorowa nie może stwarzać wrażenia nawrotu do zastępowania rynku przez organ administracji państwowej.

Nurty w polityce sektorowej

W teorii wymienia się dwa spolaryzowane nurty w polityce przemysłowej: pierwszy – nastawiony na promocję i wspieranie sektorów tzw. *high technology* (ofensywny) oraz drugi, skierowany na ochronę starych, zanikających sektorów (defensywny).

Działania wspierające sektory nowe, podporządkowane są realizacji celów innowacyjnych i gospodarczych i mają doprowadzić do wzrostu konkurencyjności danego sektora.

Dzięki nowoczesnej technologii, wysokiej jakości produktów, dobremu zarządzaniu i oszczędzaniu czynników wytwórczych sektory te „ciągną” rozwój pozostałych branż i gałęzi przemysłowych. Sektory te uznaje się za strategiczne, bowiem wyznaczają pozycję gospodarki w wymiarze międzynarodowej konkurencji.

Polityka sektorowa, zmierzająca do ochrony „starych” branż i gałęzi przemysłu zdeterminowana jest dążeniem do zmniejszenia społecznych kosztów działania mechanizmu rynkowego. Gałęzie „stare”, często uciążliwe ekologicznie, nie wytrzymują konkurencji substytutów i nowych technologii. Bez wsparcia zewnętrznego w sektorach tych grożą bankructwa i masowe zwolnienia pracowników. Taki dotychczasowy podział sektorów na stare i nowe jest wielce umowny.

Analiza polskiego przemysłu nie potwierdza „czystości” teoretycznego podziału branż na ofensywne i tra-

decyjne. Często na gruncie tradycyjnych, schyłkowych branż przemysłowych wyrastają nowoczesne sektory; dynamicznie rozwijane, oparte na najwyższej światowej technologii (np. elektronika górnicza, automatyzacja hutnictwa). Warto również podkreślić, że sukcesu nie gwarantuje przynależność do sektora, nawet najbardziej nowoczesnego, jeżeli przedsiębiorstwa sektora są źle zarządzane i przeciwnie, nawet w najbardziej schyłkowych branżach można obserwować przedsiębiorstwa o dobrej kondycji finansowej, eksportujące swoje wyroby, prowadzące rozsądną politykę rozwoju, tworzące pewne miejsca pracy i chroniące środowisko.

Teoretyczne kryteria wyboru sektorów

W warunkach szybkiego postępu technologicznego nikt nie może ryzykować tezy, że taki a nie inny zestaw kryteriów zapewni wybór struktury sektorowej, „skazanej” na sukces gospodarczy.

Przesłankami wyboru specjalizacji sektorowej mogą być niższe koszty komparatywne, obfitość danych czynników wytwórczych czy zasobów surowcowych. Są to jednak kryteria zbyt ogólne i na ogół wyczerpują listę zalecanych wskazówek (choć, także w ograniczonym stopniu dyskusyjnych).

W teorii [2] wymienia się następujące kryteria wyboru sektorów wspieranych w ramach tzw. ofensywnej polityki przemysłowej:

- Wysoka wartość dodana na zatrudnionego.
- Wytwarzanie wyrobów niezbędnych do funkcjonowania innych branż i gałęzi przemysłowych, np. odlewnictwo czy produkcja stali.
- Konkurencyjność na rynkach światowych.
- Wyrównanie szans i możliwości (zachwianej subsydiami i mniej lub bardziej stosowanym protekcjonizmem, np. w przemyśle spożywczym).
- Kryterium zewnętrznych korzyści w przypadku prowadzonych prac badawczych.
- Kryterium rekompensaty negatywnych działań rządowych w określonym sektorze.
- Kryterium wysokiej efektywności marginalnej środków wspierających dany sektor.

Każde z wymienionych kryteriów nie jest bezdyskusyjne i w określonych warunkach może okazać się dalece nieskuteczne i nieefektywne. Należy pamiętać, że polityka ofensywna nastawiona jest na realizację celów ekonomicznych, a te osiąga się poprzez wysokie nakłady na postęp technologiczny, stałe dostosowywanie do zmiennych gustów i oczekiwań klientów, stałe obniżanie kosztów, w tym i czynnika ludzkiego [7].

Sektory przodujące mogą stanowić impuls rozwoju dla innych. Nie należy jednak przeceniać możliwości rekompensaty skutków społecznych spowodowanych procesami dostosowawczymi w okresie transformacji. Wynika stąd konieczność ochrony sektorów tradycyjnych, stosujących nienowoczesne, często pracochłonne technologie, których funkcjonowanie ze względów bezpieczeństwa społecznych, socjologicznych i kulturowych jest niezbędne.

O ile ofensywna polityka sektorowa nastawiona jest na wzrost, o tyle polityka defensywna zmierza do „zmiękczenia” twardych warunków przystosowania do wyzwań rozwojowych.

Do najczęściej wymienianych kryteriów defensywnej polityki sektorowej zaliczamy:

- znaczenie danego sektora dla bezpieczeństwa kraju,
- zakres wsparcia tych sektorów w innych państwach,
- ochrona miejsc pracy,
- ochrona miejsc pracy w regionach wysokiego bezrobocia,
- wspieranie ekorozwoju (eliminacja brudnych technologii, ochrona środowiska).

Również i te kryteria mogą prowokować pytania o skuteczność takiej polityki.

Mechanizm rynkowy wymusza procesy alokacyjne czynników wytwórczych. Wiąże się to często z bolesnym procesem dostosowawczym w sferze zatrudnienia. Można więc chronić zatrudnionych poprzez spowolnianie procesów transformacji, ale można również poprzez aktywną pomoc dla bezrobotnych (szkolenia, pomoc w rozwijaniu przedsiębiorczości) neutralizowanie uciążliwości procesu adaptacji.

Pierwsze rozwiązanie może spowodować ujemne konsekwencje gospodarcze, a w dalszej perspektywie – zacofanie społeczno-gospodarcze. Drugie rozwiązanie, wymagające więcej poświęceń i determinacji, jest bardziej skuteczne i efektywne [2].

Sumując dotychczasowe rozważania nad celami i kryteriami polityki sektorowej można stwierdzić, że:

- Istnieje teoretyczna możliwość formułowania imperatywu integralnego rozwoju sektorów przemysłowych we wszystkich jego wymiarach.
- W praktyce większości krajów rozwiniętych polityka sektorowa realizuje dwa, różniące się stosowanymi instrumentami realizacji cele społeczno-gospodarcze:
 - cel gospodarczo-konkurencyjny,
 - cel socjalno-społeczny.
- Zarówno cele, jak i środki w obu podejściach do polityki sektorowej mają charakter konkurencyjny.
- Różne cele polityki sektorowej wymagają odmiennych kryteriów wyboru i zróżnicowanych instrumentów realizacji tej polityki.

Jan Brzóska, Jan Pyka

BIBLIOGRAFIA

- [1] GREER, F. DOUGLAS, *Industrial Organization and Public Policy*, Macmillan Publishing, New York, 1991.
- [2] IKONOWICZ P., *Polityka przemysłowa kraju wysoko rozwiniętego*, Ekonomista, 1991.
- [3] KOŁODKO G.W., *Strategia dla Polski*, Poltext, Warszawa, 1994.
- [4] *Międzynarodowa konkurencyjność polskiego przemysłu*, Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Warszawa, 1995.
- [5] *Pomoc publiczna dla podmiotów gospodarczych*, Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Warszawa, 1995.
- [6] *Polityka przemysłowa. Założenia. Program realizacji w latach 1993–1995*, Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Warszawa, 1993.
- [7] ŻABIŃSKA J., praca zbiorowa, *Ofensywna polityka przemysłowa*, AE, Katowice, 1993.
- [8] H.R. PETERS, *Sektorale Struktur Politik*, München, 1991.

Kryteria wyboru sektorów w polityce przemysłowej

Popyt krajowy i globalny	Konkurencyjność	Możliwości, szanse i zagrożenia	Analiza poziomu i wykorzystania zasobów	Analiza potrzeb rozwojowych	Kontekst społeczno-regionalny
1. Chłonność rynku krajowego	1. Produktywność sprzedaży	Szanse: 1. Duża różnorodność rynku (mierzona liczbą klientów i rynków)	1. Rentowność sprzedaży	1. Niezbędne nakłady na B + R	1. Poziom i struktura zatrudnienia (wg różnych kryteriów)
2. Poziom konsumpcji jawnej	2. Wartość dodana sprzedaży	2. Podatność importowa najważniejszych rynków (wzrost importu wyrobów sektora przez najważniejsze rynki np. UE, WNP itd.)	2. Rentowność i rotacja aktywów	2. Deklarowana wielkość nakładów inwestycyjnych w czasie	2. Poziom wynagrodzeń
3. Tendencje wzrostu (ograniczenia) rynku krajowego i światowego	3. Udział sprzedaży eksportowej w całości sprzedaży	3. Wzorce dynamicznego rozwoju (wzrost danego sektora w OECD)	3. Kapitałochłonność	3. Stopień zużycia majątku	3. Charakterystyka rynku pracy w otoczeniu firm sektora (możliwość alternatywnego zatrudnienia)
4. Światowe i krajowe tendencje cen	4. Rentowność sprzedaży eksportowej	Zagrożenia: 1. Wysoka konkurencja zagraniczna (natężenie penetracji importowej)	4. Nakładochłonność (materiały, energia, woda)	4. Łączna wielkość zysku netto i amortyzacji	4. Zdolność do kreowania nowych miejsc pracy
5. Konsumpcja w krajach OECD i UE	5. Produktywność pracy	2. Zagrożenie ze strony krajów o niskich kosztach robocizny	5. Zadłużenie (relacja kredytów i zobowiązań do sprzedaży)	5. Zdolność kredytowa	5. Siła związków zawodowych, atmosfera społeczna
6. Produkcja w krajach OECD i UE	6. Udział nowych produktów i uzyskiwanych z nowych technologii w całości sprzedaży	3. Ograniczenia eksportowe wynikające z polityki celnej i protekcjonizmu	6. Liczba miejsc pracy (zatrudnienie)	6. Rozwój i doskonalenie zasobów kadrowych	6. Stopień koncentracji sektora w regionie i w miejscowościach „monobranżowych”
7. Bliskość rynku (znaczenie w niektórych sektorach)	7. Posiadanie certyfikatu jakości ISO 9000 i TQM	4. Struktura konkurencji (udział sektorów globalnych w imporcie, silna pozycja liderów branżowych)	7. Struktura zatrudnienia (w tym poziom kwalifikacji)		7. Charakterystyka regionu koncentrującego przedsiębiorstwa sektora
8. Tendencje eksportu światowego	8. Rynkowa atrakcyjność i jakość produktów		8. Wydajność pracy		8. Znaczenie przedsiębiorstw sektora dla rozwoju segmentów lokalnych
9. Import krajowy	9. Promocja i reklama w kraju oraz za granicą		9. Poziom technologiczny produkcji		9. Liczba przedsiębiorstw sektora zaliczonych do podstawowych i stabilizujących
10. Postawy głównych klientów	10. Kanały dystrybucji – stopień rozwoju i bariery		10. Stopień zużycia kapitałowego		10. Stopień zagrożenia dla środowiska naturalnego
11. Zmiany w sieci sprzedaży	11. Formy sprzedaży i obsługi posprzedażnej				11. Stopień zagrożenia zdrowia i szkodliwość warunków pracy
	12. Konkurencja kapitału zagranicznego (opanowanie rynku w %)				
	13. Imagé i marka firm sektora				
	14. Różnicowanie cen i elastyczność popytowa				
	15. Dywersyfikacja produkcji				
	16. Cykl realizacji produktu i poziom kooperacji				
	17. Ochrona produktów za pomocą patentów i prawa własności				
	18. Przyjazność produktu dla środowiska				

Małgorzata Milczarek

Schody do nieba, czyli etapy rozwoju grupy zadaniowej

Jedną z możliwości aktywnego włączenia pracowników w proces tworzenia produktu jest wprowadzenie pracy zespołowej (*teamworking*). Istnieje wiele przykładów czarodziejskiego wpływu, jaki może mieć praca zespołowa – wprowadzana jako część programu naprawy firmy – na morale, produktywność i jakość produkcji. Np. w latach 80. w amerykańskiej części koncernu Forda dzięki zespołom pracowniczym zaprojektowano i wyprodukowano model Taurus – auto, które po długiej przerwie przełamało złą passę Forda. „Zespół Taurusa” odniósł spektakularne zwycięstwo, a on sam stał się sukcesem menedżerów i konsultantów firmy.

Teamworking może być zatem metodą zażegnania kryzysów i podniesienia efektywności w przedsiębiorstwie. Wprowadzenie pracy zespołowej może jednak, szczególnie na początku procesu, nastęrczać pewne trudności i prowadzić do frustracji, jeśli się nie ma wiedzy na temat podstawowych mechanizmów, rządzących tworzeniem i rozwojem grupy zadaniowej (team). Rzadko się zdarza, żeby zespół na pierwszych swoich spotkaniach działał efektywnie; często takie zebrania obfitują w kłótnie i konflikty, słowem zamieniają się w „pole walki” o wpływy. Taki początek może odstraszyć nawet najodporniejszych i najbardziej otwartych na zmiany menedżerów. Wystarczy jednak pamiętać o tym, że grupa zadaniowa jest żywym organizmem i jak każdy z nich posiada określone stadia rozwoju. Świadomość ta pozwoli ominąć mielizny, które czyhają na lidera, czyli uniknąć niezadowolenia pracowników, lęku przed kolejną innowacją, a przede wszystkim poczucia podjęcia błędnej decyzji.

W rozwoju grupy zadaniowej można wyróżnić pięć etapów.

ETAP 1 – formowanie

W pierwszym etapie grupa informowana jest o zadaniu, jakie przed nią stoi, terminach, jakie ją ograniczają i wszelkich innych wymogach formalnych. Następnie sama musi ustalić swoje cele, ich hierarchię, jak również

role, jakie poszczególni członkowie będą pełnić. Ten ostatni element wprowadza pewną dozę lęku i braku zaufania do siebie nawzajem. Członkowie grupy zadają sobie pytania: „Czy ja tu naprawdę pasuję?”, „Czy mogę być użyteczny?”. Rozpoczynają się próby zbadania, jakie zachowanie jest jeszcze akceptowalne przez zespół. „Czy krótka rozmowa w czasie spotkania jest jeszcze dopuszczalna, jak zostanie przyjęty żart, a jaka reakcja pojawi się na cyniczną czy sarkastyczną uwagę? I wreszcie „czy można wyjść w czasie spotkania, żeby np. zadzwonić”.

Na takim poziomie niepewności co do swojego miejsca i praw w grupie jedynym źródłem bezpieczeństwa jest autorytet. Formowanie jest więc w dużej mierze oparte na zależności od znaczącej, wyróżniającej się osoby, bądź od norm, jeśli są powszechnie znane. Zwykle jednak grupa zadaniowa na tym etapie rozwoju nie ma jeszcze ustalonych zasad współdziałania, toteż autorytetem staje się członek zespołu lub lider formalny.

W tym stadium rozwiązywania zadania i rozwoju grupy członkowie zespołu powinni mieć jasność swojej misji, celów, jakie sobie stawiają i wreszcie odpowiedzialności, jaka na nich ciąży.

ETAP 2 – okres burzy i naporu

Ten etap to po prostu okres niezadowolenia. Obfituje on w konflikty pomiędzy członkami grupy, które dotyczą kluczowych zagadnień, mogących pomóc w realizacji celów, jak również, a może przede wszystkim pozycji lidera. Krótko mówiąc, jest to okres walki o władzę, czy to formalną czy to nieformalną. Jak to zwykle w czasie walki bywa, stosunki między ludźmi pogarszają się. Pojawia się niezadowolenie oraz chęć odegrania się za swoje krzywdy, a to pogłębia konflikty. Grupa zamiast konsolidować, rozbija się na podzespoły, które często nie zgadzają się ze sobą co do podstawowych kwestii, np. czy i jak realizować postawiony cel. W grupie zadaniowej na tym etapie rozwoju niezadowolenie i frustrację pogłębia jeszcze świadomość zależności od autorytetu. Tylko lider formalny, który zwykle jest tym autorytetem, jest

w stanie przerwać powstałe „błędne koło”, zakończyć przeczucie się argumentami.

Etap 2. wydaje się najmniej efektywny, wnoszący najmniejszy wkład w osiągnięcie celów i najmniej satysfakcjonujący dla członków zespołu. Nie można jednak nazwać okresu „burzy i naporu” złym etapem, podobnie jak nie nazwiemy nastolatka złą osobą tylko dlatego, że w tym wieku sprawi najwięcej kłopotów. Etap 2. jest jednym ze stadiów rozwoju grupy zadaniowej i jest on konieczny do rozwiania wszelkich wątpliwości, a przede wszystkim do nabycia umiejętności rozwiązywania konfliktów w grupie.

ETAP 3 – tworzenie norm

To stadium to etap odpoczynku po „zawiruchach”, w których wszystkie konflikty są już rozwiązane, a zespół zaczyna się konsolidować. Członkowie grupy znajdują się na tyle, by zaakceptować wzajemnie swoje opinie, sympatie i antypatie. Daje to poczucie bezpieczeństwa i przynależności do grupy, co sprzyja pracy nad osiągnięciem celu. Spotkania przebiegają w atmosferze zaufania i zaangażowania. Jednostki chętnie słuchają wypowiedzi innych, często „budują” opierając się na pomysły przedmówcy, słowem pracują w sposób efektywny.

Wspomniane poczucie bezpieczeństwa rośnie również dlatego, że precyzują się role, jakie pełnią członkowie grupy. Każdy ma jasność co do swojego „zadania”, wie również, jakie są jego prawa i obowiązki. Specyficzna staje się rola lidera nieformalnego, czyli osoby, którą zespół wybrał na swojego przywódcę. W przypadku, gdy lider formalny, zwykle narzucony z góry, jest słaby, lider nieformalny może przejąć jego zadania lub realizować własne.

Etap 3. to również czas, kiedy wyłaniają się przepisy, normy porządkujące ogólne zasady współdziałania. Dla wszystkich staje się jasne, że np. nie należy wychodzić w czasie spotkania żeby zadzwonić. Dla nikogo nie jest też zaskoczeniem reakcja innych na żart czy cynizm.

W tym etapie tworzą się wszelkie zasady, które mają pomóc wejść bez obciążeń w stadium właściwego rozwiązywania problemu.

ETAP 4 – działanie

W tym etapie cała energia, do tej pory wydatkowana na różne przygotowawcze zabiegi, zostaje skierowana na osiągnięcie założonych celów. Grupa koncentruje się na poszukiwaniu pomysłów rozwiązania problemu i rozwijaniu tych, które pojawiły się we wcześniejszych etapach.

Role, przyjęte przez poszczególnych członków grupy w stadium poprzednim, osiągają jednoznacz-

ność i maksymalizują funkcjonalność. Podobnie dzieje się z normami grupowymi. Zaczynają być stosowane przez zespół w sposób automatyczny, co pozwala zauważyć ich charakter wspierający pracę grupy.

Ważnym elementem jest również ograniczenie wszechwładnej roli autorytetu. Przestaje być on niezbędny do kierowania pracami zespołu. Modelowa grupa zadaniowa staje się niezależna i potrafi sobą kierować.

Jest to etap koncentracji na osiągnięciu celów.

ETAP 5 – rozwiązanie zespołu

Grupa osiąga założone cele. Przygotowuje się jednocześnie do rozwiązania zespołu. W zależności od efektów i atmosfery pracy dla jednych może być to moment zadowolenia z powodu rozwiązania problemu, a tym samym zakończenia współpracy, inni mogą czuć żal ze względu na konieczność rozejścia się.

Etap ten dotyczy przede wszystkim zespołów tworzonych na czas określony, w celu rozwiązania konkretnego zadania. Grupy pracujące ze sobą dłuższy czas również przechodzą to stadium, ale decydują o nim nieco inne aspekty, np. znudzenie sobą, czy syndrom grupowego myślenia.

Jak łatwo zauważyć każde stadium pełni określoną funkcję i jest integralną częścią procesu rozwoju grupy zadaniowej. Następują one po sobie w określonej kolejności i niemożliwe jest, by któryś etap został pominięty. Trudno przecież wyobrazić sobie sytuację, gdy dziecko zaczyna pisać, nie nauczywszy się wcześniej trzymać ołówka. Podobnie jest z modelowym zespołem, nie może on przejść do kolejnej fazy nie zakończywszy etapu poprzedniego. Zależnie od warunków, w jakich funkcjonuje zespół, etapy te mogą trwać dłużej lub krócej. W sytuacjach szczególnie niekorzystnych grupa może „cofnąć się w rozwoju” do stadiów poprzednich.

Wiedza na temat dynamiki rozwoju zespołu jest jednym z czynników zwiększających prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu we wdrażaniu pracy zespołowej w swoim przedsiębiorstwie. Należy jednak pamiętać, że aby mieć gwarancję sukcesu, trzeba także zapoznać się z zasadami wprowadzania *teamworkingu*. Konieczne są również informacje na temat ról, jakie mogą przyjmować członkowie grupy oraz rodzajów liderów i stylów przywódczych. Jeśli wspomniane wyżej zagadnienia nie będą nam obce, możemy być pewni, że praca zespołowa przyniesie wymierne korzyści naszej firmie i stanie się impulsem do dalszego rozwoju.

Jacek Klich

Pozyskiwanie informacji o małych i średnich przedsiębiorstwach – doświadczenia amerykańskie

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) stanowi interesujący przedmiot badań w każdej gospodarce. W każdym systemie podstawą do dokonywania analiz i formułowania uogólnień na temat pozycji tego sektora w gospodarce musi być wiarygodna baza danych. W Polsce inicjowane są prace zmierzające do stworzenia systemu monitorowania MSP. W ramach podejmowanych działań studiowane są i analizowane modele pozyskiwania danych o MSP w różnych państwach świata.

Pluralizm rozwiązań

Jedną z cech amerykańskiego modelu monitorowania sektora MSP jest daleko posunięty pluralizm w zakresie zbierania danych statystycznych. W USA nie istnieje jedna centralna instytucja, zajmująca się gromadzeniem informacji gospodarczych. W pozyskiwaniu informacji o MSP (definiowanych w USA najczęściej jako firmy zatrudniające do 500 pracowników) uczestniczą różne agendy departamentów rządu federalnego: handlu, skarbu, pracy oraz zdrowia. Obok nich działają jeszcze niezależne agencje, na czoło których wysuwa się Urząd ds. Drobnej Przedsiębiorczości (Small Business Administration – SBA), podległy bezpośrednio prezydentowi. SBA, jako główna agenda rządowa odpowiedzialna za promowanie interesów sektora MSP, przygotowuje specjalne raporty dla prezydenta, w których jest opisywana i analizowana aktualna kondycja MSP. Zainteresowanie sytuacją ekonomiczną sektora małych i średnich przedsiębiorstw wykazuje również System Rezerwy Federalnej (Federal Reserve). Powyższe instytucje i agencje składają się na publiczne źródła informacji o MSP. Oprócz publicznych instytucji działają na rynku informacji o firmach sektora MSP również instytucje prywatne oraz organizacje o charakterze non-profit.

Decentralizacja systemu statystyki krajowej, cecha wyróżniająca amerykański model z wielu innych, jest wynikiem rozwoju historycznego oraz stosowania liberalnej doktryny ograniczania dostępu administracji państwowej do informacji o podmiotach gospodarczych.

Wśród najważniejszych agend rządu federalnego pozyskujących informacje o małych i średnich przedsiębiorstwach znajdują się: Biuro Spisów Ludności (Bureau of the Census – BC, agenda Departamentu Handlu), Urząd Skarbowy (Internal Revenue Service – IRS, agenda Departamentu Skarbu) i Biuro ds. Statystyki Zatrudnienia (Bureau of Labor Statistics – BLS, agenda Departamentu Zatrudnienia).

Biuro Spisów Ludności zajmuje się głównie zbieraniem i opracowywaniem danych dotyczących podstawowych wielkości gospodarczych, potrzebnych do liczenia PKB i wzrostu gospodarczego. Na podstawie danych BC umowa z końca 1991 roku między SBA i Wydziałem Ankiety Gospodarczych [Economic Surveys Division] Biura Spisów Ludności powstała Baza Danych Drobnej Przedsiębiorczości (Small Business Data Base). Wykorzystując dane z tej bazy można ustalić liczbę nowych miejsc pracy utworzonych w firmach nowo powstających, jak również określić liczbę nowych stanowisk pracy powstałych wskutek rozwoju firm już na rynku istniejących. Baza ta umożliwi również wyliczenie stanowisk pracy utraconych wskutek likwidacji firm oraz miejsc pracy traconych wskutek redukcji zatrudnienia. Baza Danych Drobnej Przedsiębiorczości umożliwia zatem analizę dynamiki rozwoju sektora MSP w kontekście tworzenia nowych miejsc pracy. Baza ta została stworzona na podstawie dwóch głównych zbiorów BC: Standardową Statystyczną Listę Przedsiębiorstw (Standard Statistical Establishments List – SSEL) oraz corocznie aktualizowanego Badania Firm (Company Organization Survey – COS). W ramach badań COS wymagane jest, aby firmy zatrudniające 50 i więcej pracowników podawały wszystkie jednostki (zakłady) wchodzące w ich skład. Do połowy 1996 roku sporządzone zostały statystyki dla lat 1988–1992. Dane takie dotyczące roku 1993 opublikowane zostaną jeszcze w tym roku.

Informacje zawarte w Bazie Danych Drobnej Przedsiębiorczości obejmują oprócz dynamiki wielkości zatrudnienia: liczbę firm (wraz z liczbą tworzących je zakładów), wysokość płac w firmie, wysokość płac na pracownika, przychód firmy, przychód

na pracownika. Dane te klasyfikowane są w odniesieniu do następujących grup firm: poniżej 20 zatrudnionych, 20 do 99 zatrudnionych, 100 do 499 oraz 500 i więcej pracowników. Możliwe jest uzyskanie powyższych danych dla firm z przedziałów co pięciu zatrudnionych (tj. przedziały: 1-4, 5-9, 10-14 itd.) w poszczególnych stanach, ale na dość wysokim poziomie agregacji tak, by respektowane były wymogi zachowania tajemnicy handlowej. Opisywana baza danych nie uwzględnia w dostatecznie szerokim zakresie informacji na temat finansów MSP. Taką lukę mogą wypełnić informacje pozyskiwane z Urzędu Skarbowego (IRS).

IRS gromadzi i publikuje informacje o dochodach osiąganych tak przez firmy, jak i osoby prywatne (z których część prowadzi swoje własne jednoosobowe przedsiębiorstwa) w systemie kwartalnym. W publikacjach IRS znajdują się informacje na temat dochodów firm jednoosobowych (*proprietorship*), spółek cywilnych (*partnerships*) i spółek prawa handlowego (*corporations*). Dane pochodzące z IRS posiadają pewne ograniczenia. Na przykład, dla firm jednoosobowych i spółek cywilnych publikowane są tylko dane o zysku netto. Jeżeli podatnik posiada więcej niż jedną firmę, nie mającą osobowości prawnej (*non-corporate business*) dane obejmują połączony dochód z całej działalności i nie można ich rozdzielić, a następnie przypisać zysków do wszystkich rodzajów działalności podatnika (tj. prowadzonych przez niego firm). Sytuacja taka występuje przede wszystkim w odniesieniu do firm prowadzonych przez przedstawicieli wolnych zawodów: prawników, lekarzy, ekonomistów, konsultantów itp. Dodatkowo, bazując na danych z zeznań podatkowych, trudno jest wyliczyć ważne wskaźniki potrzebne do analizy aktywności gospodarczej MSP, np. wskaźnik zysku z zainwestowanego kapitału (*return on investment – ROI*). SBA współpracuje z IRS, czego wyrazem jest m.in. przekazywanie przez urząd skarbowy w ostatnich piętnastu latach nie publikowanych danych na temat firm jednoosobowych, działających w sferach poza rolnictwem do wykorzystania przez SBA. Informacje takie kierowane były równocześnie do Urzędu ds. Drobnej Przedsiębiorczości oraz do Biura Spisów Ludności.

Biuro ds. Statystyki Zatrudnienia, działające przy Departamencie Zatrudnienia gromadzi głównie informacje o zatrudnieniu, bezrobociu oraz o dynamice wzrostu cen, które to dane uzupełniają obraz firm z sektora MSP budowany na podstawie danych z Biura Spisów Ludności oraz Urzędu Skarbowego. Biuro ds. Statystyki Zatrudnienia dysponuje również danymi z powtarzalnych, wieloletnich badań ankietowych prowadzonych na terenie wszystkich stanów, a ukazujących dynamikę rynku pracy. Wychwytywane są tutaj zmiany statusu osób posiadających zatrudnienie: z pracowników najemnych zatrudnionych na podstawie umowy o pracę

do pracujących na własny rachunek (lub odwrotnie). Jest to zatem również cenne źródło informacji o dynamice sektora MSP.

Listę instytucji zbierających dane o MSP można poszerzyć również o prywatne instytucje i stowarzyszenia. W tej kategorii plasują się np. Dun & Bradstreet, prywatna firma pozyskująca i sprzedająca informacje o standingu finansowym firm, Ernst and Young, instytuty: Argus i Aspen, Fundacja Mott i Fundacja Kauffmana oraz organizacje zajmujące się lobbingiem i wspieraniem MSP, wśród których do najważniejszych należy Krajowa Federacja Niezależnych Przedsiębiorstw (National Federation of Independent Business – NFIB) ze swoją Fundacją Badawczą (Education Foundation). NFIB to dobrowolne stowarzyszenie przedsiębiorców zrzeszające 600 tys. podmiotów. Listę najbardziej znaczących instytucji gromadzących informacje o sektorze MSP zamyka Amerykańska Izba Gospodarcza (US Chamber of Commerce) reprezentująca 215 tys. podmiotów skupionych w 35 tys. lokalnych izb.

NFIB i jej Fundacja Badawcza prowadzą własne badania w zakresie monitorowania sektora MSP nieprzerwanie od 1973 roku. Przedmiotem badań są firmy zrzeszone w NFIB (przeciętnie każde badanie obejmuje ok. 50 tys. firm), do których wysyłana jest specjalnie skonstruowana ankieta. Pytania ankietowe dotyczą wyników działalności gospodarczej, oczekiwań przedsiębiorców, zatrudnienia, lokalizacji, kwestii szczegółowych np. kosztu kredytu, a także problemów, które członkowie NFIB uznają za najważniejsze w bieżącym prowadzeniu firmy. Na rynku instytucji pozyskujących informacje na temat małych i średnich przedsiębiorstw NFIB zajmuje bardzo mocną pozycję. Dzieje się tak dlatego, że baza danych NFIB jest nadzwyczaj bogata, oferuje możliwość dokonywania badań porównawczych w długich szeregach czasowych (w porównaniu z innymi bazami danych), jest często i systematycznie wzbogacana, dostarcza przedsiębiorcom aktualnych informacji na temat kondycji całego sektora MSP oraz stanowi podstawę do tworzenia projekcji sytuacji MSP na najbliższe miesiące.

Dun & Bradstreet z kolei posiada najbardziej aktualne w USA dane szczegółowe na temat sytuacji w badanej przez firmę próbie firm (D&B Duns 5000). Aby ogólny pogląd na sytuację w zakresie działalności statystycznej w USA był w miarę pełny, dodajmy, że każdy stan posiada swoje własne służby statystyczne i gromadzi informacje, które uznaje za ważne i robi to na podstawie zdefiniowanych przez siebie procedur i standardów.

Nie jest zatem przesadą stwierdzenie, że amerykański system pozyskiwania danych wykorzystywanych do sporządzania analiz na temat kondycji MSP jest wysoce zdecentralizowany i zatomizowany. Rodzi to wiele trudności i ograniczeń.



Niektóre konsekwencje decentralizacji

Daleko posuniętej decentralizacji ośrodków pozyskiwania informacji o małych przedsiębiorstwach towarzyszy wciąż niedostateczna koordynacja i harmonizacja działań poszczególnych ośrodków. Sytuacja ta jest wynikiem zarówno obiektywnych, jak i subiektywnych uwarunkowań. Daleko posunięta ochrona danych ekonomiczno-finansowych o przedsiębiorstwach i osobach prywatnych powoduje, iż IRS, najbogatsze źródło informacji o kondycji MSP, nie przekazuje zazwyczaj większości tych danych innym departamentom czy agendum rządu federalnego. Twierdzenie o barierach w przekazywaniu danych między instytucjami rządowymi nie oznacza jednakże, że wymiana taka nie istnieje. W niektórych przypadkach i pod pewnymi warunkami możliwe jest zakupywanie przez SBA danych o MSP z innych instytucji – tak federalnych (IRS), jak i komercyjnych (np. od Dun & Bradstreet). Brak standardów powoduje jednak, że nawet jeśli istnieje możliwość zakupu danych, to ponieważ przygotowywane są one w różnych ujęciach, niekoniecznie wzajemnie się uzupełniających, istnieje potrzeba ich rozkodowywania, ujednolicenia, a następnie opracowywania na nowo. Jak to już zostało zaznaczone, zdecentralizowany model pozyskiwania danych ma swoje korzenie w chęci ochrony tajemnicy handlowej i przemysłowej. Biuro Spisów Ludności nie może np. udostępnić nie tylko informacji na temat pojedynczych firm czy ich właścicieli, ale nie udziela też żadnych informacji, które mogłyby posłużyć do identyfikacji firmy czy właściciela (np. nazwa firmy, adres itp.). Trudności w uzyskaniu kompletnych danych z różnych instytucji nie zawsze mogą być tłumaczone tylko czy wyłącznie tajemnicą handlową. Poszczególne instytucje resortowe nie zawsze prezentują otwartą postawę i wolę współpracy. Informacja jest towarem i sprawy jej wymiany muszą być rozwiązywane za pośrednictwem pieniądza. Fakt ten w połączeniu z autonomiczną polityką prowadzoną przez poszczególne resorty dbające o utrzymanie swojego pola kompetencji i władzy (dążenie do wykazania przewagi nad pozostałymi resortami, konkurencja o utrzymanie i poszerzenie działalności, konkurencja przy występowaniu o środki z budżetu, itp.) prowadzi często do przyjmowania postaw zachowawczych i obronnych.

Rezultatem końcowym jest z jednej strony efekt dublowania się danych (te same pytania w sprawozdaniach sporządzanych dla różnych instytucji), a z drugiej – istnienia białych plam (brak informacji danego rodzaju w formularzach). Spotykamy też odmienne przekroje gromadzenia informacji, co w przypadku konieczności porównywania i rewizji danych powoduje konieczność stosowania dodatkowych procedur, sprowadzających informacje istniejące w różnych bazach do wspólnego mianownika. System staje się w ten sposób mało efektywny, tj. czasochłonny i kosztowny (m.in. wysokie koszty transakcyjne).

Czynnik czasu, w jakim są gromadzone, a następnie opracowywane i analizowane dane statystyczne, posiada istotne znaczenie w każdej sytuacji, ale w odniesieniu do sektora MSP ma znaczenie szczególne. Związane to jest z wyższą, aniżeli w przypadku dużych przedsiębiorstw, dynamiką przedsiębiorstw z sektora MSP. Istnienie opóźnień w uzyskiwaniu informacji o dynamice w sektorach zdominowanych przez MSP może oznaczać, że właśnie pozyskana informacja na temat trendów i kierunków zmian ma jedynie historyczne znaczenie i nie może być już wykorzystana do podejmowania decyzji w zakresie polityki przemysłowej. Dodajmy w tym miejscu, że uzupełnione (bo gromadzone z kilku źródeł) i zweryfikowane dane na temat sektora MSP docierają do SBA z kilkuletnim opóźnieniem w stosunku do okresu, którego dotyczą. Łatwiej jest gromadzić dane umożliwiające dokonywanie prostych porównań, ale znacznie trudniej pozyskać jest dane o dynamice wewnątrz sektora MSP, które z punktu widzenia polityki przemysłowej są najcenniejsze.

Wszystkie te i inne nie wymienione negatywne konsekwencje nadmiernego rozproszenia działań i środków skłaniają do formułowania wniosków o potrzebie harmonizacji i współdziałania. Jak dotychczas, hasła te nie przyczyniły się do zasadniczych przeobrażeń w amerykańskim modelu. Być może, że drastyczne ograniczenia budżetowe, jakich doświadczają aktualnie agendy i instytucje rządu federalnego wymuszą w tym zakresie pewne zmiany.

Pluralizm ośrodków gromadzących dane, odmienne ujęcia i przekroje, oprócz trudności, przynoszą jednak również jednoznacznie pozytywne rezultaty. Na tej zasadzie jest możliwe pozyskiwanie i wykorzystywanie danych, ukazujących dynamikę w sektorze MSP czy weryfikację wyników analiz dokonywanych przez różne ośrodki.

Tworzenie lobbingu na rzecz sektora MSP

Jednym z powodów, dla których tworzone są i wykorzystywane bazy danych o małych i średnich firmach, opracowywane analizy sytuacji w tym sektorze jest lobbing na rzecz MSP.

Wyniki analiz wykonywanych zarówno przez SBA, jak i niezależne instytuty i instytucje badawcze stają się podstawą do uruchomienia działań politycznych zmierzających albo do korekty istniejących, albo do wypracowania nowych rozwiązań w sferze polityki gospodarczej czy regulacji prawnych. W tym momencie pluralizm w odniesieniu do instytucji gromadzących i analizujących dane statystyczne wykazuje swoje mocne strony. Raporty i opracowania tworzone przez pracowników agencji i instytucji federalnych mogą być bowiem zweryfikowane przez badania równoległe prowadzone przez instytucje non profit czy prywatne instytuty i jednostki badawcze. Nie zawsze prowadzi to do pozytywnych rezultatów, gdyż różne założenia metodologiczne mogą uzasadniać odmienne stanowis-

ka i wnioski oraz dynamizować spór, zamiast go rozwiązywać. Można jednak przyjąć, że obecność kilku instytucji opracowujących dane oraz istnienie alternatywnych źródeł informacji sprzyja eliminowaniu demagogicznych i skrajnie subiektywnych ocen.

Wykorzystywanie przez rząd federalny prywatnych ośrodków badawczych i alternatywnych baz danych na temat MSP (jak choćby Dun & Bradstreet) podnosi jakość wniosków z prowadzonych analiz w tym znaczeniu, że czyni je w oczach opinii publicznej bardziej obiektywnymi.

Sam mechanizm lobbingu uprawianego w USA na rzecz MSP jest zagadnieniem pasjonującym i wart jest odrębnego potraktowania. U osób z zewnątrz sam fakt zatrudniania zawodowych lobbystów (tj. ludzi otrzymujących za wykonywanie funkcji rzeczników MSP regularne wynagrodzenie, wyrażające się niejednokrotnie sześciocyfrową kwotą w stosunku rocznym) budzi najpierw zdziwienie, a zaraz potem wiele pytań (jak organizowana jest praca lobbyisty, skoro wynagrodzenie zależy od efektywności pracy lobbyisty, czym się ją mierzy?). Lobbing dokonuje się również poprzez wykorzystywanie polityków: kongresmenów i członków Izby Reprezentantów. Generalnie rzecz biorąc, wsparcie dla firm sektora MSP znajduje się na liście priorytetów bardzo wielu polityków, szczególnie z Partii Republikańskiej. Interesujący jest mechanizm wywierania presji przez NFIB czy US Chamber of Commerce na polityków. Otóż w wydawnictwach obu tych stowarzyszeń zamieszczane są bardzo dokładne raporty z działalności polityków, a szczególnie z wyników głosowań w Senacie oraz Izbie Reprezentantów nad sprawami dotyczącymi bezpośrednio czy pośrednio sytuacji MSP. Powstają więc swoiste listy rankingowe polityków najbardziej czynnie występujących w obronie interesów MSP i tych, obojętnych wobec problemów małych i średnich firm. Rankingi takie mają spore znaczenie, jeżeli zważyć, że organizacje samorządu gospodarczego mają na szczeblu lokalnym pokaźne wpływy i żaden obdarzony instynktem samozachowawczym kandydat do Senatu czy Izby Reprezentantów nie może otwarcie przeciw nim występować, ani nawet ich lekceważyć. NFIB i Amerykańska Izba Gospodarcza posiadają swój aparat biurokratyczny na tyle rozwinięty, że mogą ze swojej centrali w Waszyngtonie w miarę szybko uruchomić „pospolite ruszenie” we wszystkich stanach, inicjując zbieranie podpisów pod petycjami do polityków czy akcje wysyłania listów do Senatu czy Izby Reprezentantów. Przedsiębiorcy tworzą liczną rzeszę potencjalnych wyborców i uznawani są obok przedstawicieli niektórych wolnych zawodów (lekarze, prawnicy) za jedną z najbardziej wpływowych grup w USA.

Wnioski

Polska winna wykorzystać w pełni możliwości, jakie daje wprowadzenie REGONU do pozyskiwania informacji na temat MSP, omijając w ten sposób problem, który trapi obecnie

Amerykanów – rozproszenie informacji o małych i średnich firmach. Pod tym względem rozwiązania polskie są lepsze od amerykańskich. Nie należy przy tym zapominać, że system REGON też nie jest rozwiązaniem idealnym. Chociaż w ostatnich latach doskonalony, nie oddaje rzeczywistej dynamiki w sektorze MSP (np. szacuje się, że ok. 40% firm z liczby ok. 2,1 mln zarejestrowanych, *de facto* nie prowadzi aktywnej działalności gospodarczej). Należy mieć nadzieję, że nowe rozwiązania ustawowe nakładające na podmioty gospodarcze obowiązek uaktualniania danych, doprowadzą do poprawy sytuacji.

Opcja za jednym centralnym ośrodkiem informacji statystycznych i ujednoczonym systemem ich gromadzenia nie powinna wykluczać możliwości powoływania nowych instytucji zajmujących się zbieraniem i obróbką danych (co dopuszcza nowa ustawa o statystyce). Istnienie niezależnych ośrodków gromadzenia i analizy danych sprzyjać powinno polepszeniu jakości rządowych raportów i opracowań. Nie oznacza to podważania pozycji GUS. Ma on wszelkie dane ku temu, aby stać się głównym źródłem informacji o MSP, bardzo pomocnym w monitorowaniu firm z tego sektora. Należy również rozważyć możliwość zapewnienia wymiany danych między GUS a innymi agendami czy instytucjami rządowymi (np. Ministerstwem Finansów).

Oficjalne rządowe analizy, powstające w warunkach potencjalnej „zewnętrznej kontroli”, winny stać się podstawą do podejmowania strategicznych decyzji w zakresie polityki gospodarczej w Polsce. W odniesieniu do spraw małych i średnich przedsiębiorstw należy postulować konieczność przygotowywania cyklicznych raportów o stanie tego sektora gospodarki.

Nawet w systemie amerykańskim, gdzie problem ustawowo określonej pomocy dla firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw zainicjowany został wcześniej, bo w 1953 roku, polityka wobec sektora MSP opiera się wciąż na niekompletnych i nie zawsze najbardziej aktualnych danych. Dążąc zatem do stworzenia efektywnego modelu pozyskiwania informacji o sektorze MSP w naszym kraju, odrzucmy pokusę wykreowania modelu idealnego. Przykład amerykański pokazuje, że w każdej sytuacji, w każdym systemie istnieć będą naturalne przeszkody i ograniczenia w pozyskiwaniu danych na temat MSP.

Jacek Klich

Inspiracją do napisania tego tekstu był udział autora w misji studialnej do Waszyngtonu zorganizowanej przez Development Alternatives Inc., firmę zaangażowaną m.in. w opracowanie raportu na temat sektora MSP w Polsce. Celem tej misji było zapoznanie przedstawicieli Ministerstwa Przemysłu i Handlu, GUS, Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw oraz ośrodków naukowych z praktyką pozyskiwania i wykorzystywania informacji o MSP w USA. Cel ten był realizowany głównie poprzez wizyty w kluczowych instytucjach zajmujących się gromadzeniem i opracowywaniem danych na temat MSP.

Zofia Sekuła

Planowanie zatrudnienia w organizacjach gospodarczych

Celem planowania zatrudnienia jest zapewnienie w przyszłym okresie niezbędnej dla organizacji liczby pracowników o określonej strukturze zawodowo-kwalifikacyjnej oraz pełne wykorzystanie ich umiejętności i predyspozycji zgodnie z potrzebami organizacji i aspiracjami zawodowymi pracowników. Cel jest złożony, co sprawia, że niezbędna jest jego dekompozycja na cele szczegółowe, których znaczenie może być różne w poszczególnych organizacjach i kolejnych okresach. Najczęściej celami szczegółowymi są:

- zapewnienie organizacji personelu o kwalifikacjach umożliwiających realizację celów,
- osiąganie wysokiej wydajności pracy,
- dostosowywanie kwalifikacji personelu do potrzeb poprzez szkolenie i doskonalenie zawodowe,
- wykorzystanie w jak najwyższym stopniu umiejętności, predyspozycji i możliwości pracowników przez stosowanie skutecznych technik doboru pracowników i przemieszczenia między stanowiskami, w myśl zasady – właściwy człowiek na właściwym miejscu,
- stosowanie awansów i rozwoju zawodowego,
- osiąganie pożądanej stabilizacji załogi,
- kształtowanie stanu i struktury personelu w taki sposób, by możliwe było właściwe, a przy tym elastyczne działanie komórek organizacyjnych,
- jak najefektywniejsze wykorzystanie czasu pracy,
- racjonalizacja zatrudnienia,
- ustalanie strategii polityki personalnej w przypadku niedoboru lub nadwyżek zatrudnienia,
- minimalizacja nakładów i kosztów osobowych.

Cele polityki kadrowej wynikają z jednej strony z misji celów organizacji, a z drugiej – ze struktury podaży personelu oraz stosowanego przez organizację modelu zarządzania personelem. Każdy z celów szczegółowych wymaga opracowywania różnych planów.

Dzięki planowaniu, organizacja wie, ilu pracowników powinna mieć w przyszłości i jakie w związku z tym należy podjąć działania oraz ile będzie to kosztowało. Unika się niedoborów lub zbędnego zatrudnienia, minimalizuje godziny nadliczbowe i straty czasu oraz ogranicza nieracjonalne koszty rekrutacji, doboru, szkolenia zawodowego, spadku wydajności pracy z powodu niepożądanego fluktuacji.

Na szczegółowość planowania ma wpływ wielkość organizacji, charakter prowadzonej przez nią działalności oraz horyzont czasu.

Duże przedsiębiorstwa wytwórcze o dynamicznej czy zmiennej działalności powinny opracowywać wszystkie rodzaje planów – strategiczne (długookresowe), taktyczne (średniookresowe) i operatywne (krótko-

okresowe). Planowanie strategiczne ma zapobiec nieprześlądanym i przypadkowym działaniom kadrowo-płacowym w przyszłości. Horyzont czasu nie jest sztywny. Wskazane jest, aby każda organizacja dostosowywała go do swoich potrzeb. Dla jednych będą to dwa lata dla innych trzy, cztery i więcej lat. To, czy organizacja uzna za konieczne planowanie długookresowe, w dużej mierze zależy od strategii działania organizacji – przetrwania czy rozwoju. Strategia przetrwania oparta na utrzymaniu w przyszłości poziomu dotychczasowego nie generuje szczególnych potrzeb, jeśli obecny stan i struktura zatrudnienia są dostosowane do realizacji celów organizacji.

Strategia rozwoju, w zależności od przewidywanych zmian w działalności organizacji, może wywoływać potrzebę podejmowania różnych przedsięwzięć w zakresie polityki personalnej. Pośrednią między powyższymi jest strategia adaptacyjna, która polega na przystosowaniu się organizacji do warunków gospodarowania i zmian na rynku. Zmiana misji i celów organizacji lub nadanie im innej rangi przeważnie pociąga za sobą konieczność wprowadzania zmian w polityce personalnej.

Strategie: rozwoju i adaptacyjna wymagają uwzględnienia rozwiązań w takich obszarach, jak:

- przewidywane techniki wytwarzania, wprowadzenie postępu techniczno-organizacyjnego, planowanie przedsięwzięć inwestycyjnych, co może rzutować nie tylko na zmiany w strukturze zatrudnienia, np. wzrost zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowanych pracowników i spadek pozostałych, ale także substytucję pracy żywej na pracę uprzedmiotowioną,
- rodzaj i wielkość produkcji, sprzedaży, popytu na wyroby, wielkość zamówień.

Punktem wyjścia do planowania strategicznego jest odpowiedź na pytanie, czy podejmowana działalność w wymienionych wyżej obszarach ma wpływ na:

- tworzenie, likwidację, łączenie, dzielenie stanowisk pracy i związane z tym zmiany zatrudnienia,
- wymiar czasu pracy i zmienność,
- zmniejszenie pracochłonności produkcji,
- wzrost wydajności pracy,
- potrzeby realizowania dodatkowych funkcji,
- potrzeby uzupełnienia kwalifikacji i przekwalifikowania pracowników,
- potrzeby długookresowej restrukturyzacji zatrudnienia.

Od skali potrzeb zależeć będzie, co zostanie uwzględnione w planowaniu strategicznym a także taktycznym. Warto zwrócić uwagę, że planowanie taktyczne

dotyczące okresów rocznych jest nieodzowne we wszystkich organizacjach za wyjątkiem bardzo małych firm. Zakres przedmiotowy tych planów może ulegać zmianie w kolejnych latach. Jeśli stosuje się planowanie strategiczne, to plany taktyczne stanowią konkretyzację planów strategicznych. Ich cechą jest zdecydowanie większy stopień realności. Plany długo- i średniookresowe powinny być opracowywane co najmniej w dwóch wariantach – optymistycznym i pesymistycznym. Drugi zawiera działania minimalne, warunkujące realizację celów przedsiębiorstwa, natomiast pierwszy zwiększa szanse na powodzenie podjętych działań.

Plany operatywne dotyczą okresów miesięcznych lub co najwyżej kwartalnych. Obejmują konkretne działania w zakresie przyjmowania i zwalniania, przemieszczania i awansowania, szkolenia i wykorzystania posiadanego personelu do realizacji bieżących zadań organizacji. Planowanie krótkookresowe powinno zapewniać harmonijne wykonywanie zadań oraz równomierne obciążenie pracowników. Efektem planowania jest zestaw planów, którego pełny pakiet obejmuje:

- ▲ bilans czasu pracy,
- ▲ plan wydajności pracy,
- ▲ plan zapotrzebowania na pracowników (plan popytu siły roboczej),
- ▲ plan substytucji pracy żywej na pracę uprzedmiotowioną,
- ▲ bilans podaży i popytu personelu,
- ▲ plan nadwyżek, niedoborów personelu,
- ▲ plan przemieszczeń pracowników (rekrutacji wewnętrznej),
- ▲ plan karier zawodowych,
- ▲ plan rekrutacji zewnętrznej pracowników,
- ▲ plan redukcji zatrudnienia,
- ▲ bilans zwolnień i przyjęć pracowników,
- ▲ plan szkoleń i doskonalenia zawodowego.

Wymienione plany należałoby traktować jako główne, obok których lub do powstania których niezbędne będzie opracowanie planów pomocniczych, uzasadniających wielkości przyjęte w planach głównych. Istnieje zależność między wymienionymi planami. Na nim uwzględniono rodzaje, kolejność i zależności między poszczególnymi planami. Na jego podstawie przedsiębiorstwo może opracować procedurę planowania, uwzględniając niezbędne (niekoniecznie wszystkie podane na schemacie) elementy. Przykładowo, przedsiębiorstwo A ustalać będzie plan popytu personelu na podstawie bilansu czasu pracy i planu pracochłonności, przedsiębiorstwo B – na podstawie planu wydajności pracy i planu produkcji, przedsiębiorstwo C – uwzględniając plan produkcji i plan substytucji pracy żywej na pracę uprzedmiotowioną itp. Wybór wielkości do planowania popytu personelu zależy będzie od:

- rodzaju prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności (misji i celów organizacji) a w ślad za tym i charakteru pracy,
- przyjętej metody planowania,
- dostępu do informacji.

Przedsiębiorstwo stosujące zasadę ciągłości planowania może określić niezbędny zbiór informacji oraz

sposób, miejsce ich tworzenia, i rejestrowania. Wszystkie wymienione na rysunku plany można podzielić na trzy grupy:

- plany związane z metodami ustalania wielkości zatrudnienia,
- plany dotyczące bilansowania podaży i popytu,
- plany dotyczące kierunków polityki kadrowej.

W grupie „1” na szczególną uwagę zasługują plany dotyczące czasu pracy i wydajności pracy. Wielkość i struktura zatrudnienia powiązane są bowiem z czasem pracy. Na czas pracy mają wpływ regulacje zawarte w kodeksie pracy i układach zbiorowych pracy. W zależności od wielkości planowanej działalności (konjunktura, spadek popytu na wyroby, wygaszenie dotychczasowej produkcji, utrata rynków zbytu itp.) może wystąpić potrzeba wydłużenia lub skrócenia czasu pracy. Istnieją dwie drogi wydłużenia czasu pracy:

- zmniejszenie strat czasu pracy,
- zastosowanie godzin nadliczbowych.

Za straty czasu pracy odpowiada tak przedsiębiorstwo, jak i pracownik. Niezbędna jest identyfikacja i ustalenie przyczyn występowania strat czasu pracy oraz podjęcie odpowiednich działań. Syntetycznym miernikiem obrazującym poprawę lub pogorszenie jest wskaźnik wykorzystywania efektywnego czasu pracy. Wyższa planowana wartość tego wskaźnika oznacza mniejszy popyt na pracowników w przypadku identycznej produkcji oraz obniżkę kosztów pracy, co można obliczyć według poniższych wzorów:

$$L = \frac{T_p}{T_0} Z_0 \quad (\text{wzór 1})$$

$$O_r = \left[1,0 - \frac{T_p}{T_0} \right] 100 \quad (\text{wzór 2})$$

gdzie: Z – zatrudnienie w okresie bazowym,

L – popyt na pracowników w planowanym okresie,
 T_0 – wskaźnik wykorzystania efektywnego czasu pracy w okresie bazowym,

T_p – wskaźnik wykorzystania efektywnego czasu pracy w okresie planistycznym,

O_r – wskaźnik obniżki kosztów robocizny.

Minimalizacja strat czasu pracy z powodu równoczesnego obniżania kosztów robocizny jest zawsze wskazana – zarówno przy wzroście, utrzymaniu czy spadku produkcji.

Drugim sposobem wydłużenia czasu pracy są godziny nadliczbowe. Ich stosowanie jest uzasadnione wówczas, gdy oczekuje się krótkookresowego wzrostu zapotrzebowania na pracę, wykraczającą poza możliwości, jakie daje między innymi zwiększenie wskaźnika wykorzystania czasu pracy. Jednakże praca w godzinach nadliczbowych jest bardziej kosztowna a ponadto może powodować spadek wydajności pracy w przeliczeniu na jednostkę czasu.

W przypadku dekoniunktury przedsiębiorstwa (spowodowanej różnymi przyczynami) jednym z podejmowanych działań jest skracanie czasu pracy. Pozwala ono ograniczyć zwolnienia i przeciwdziałać przypadkowemu pozbywaniu się wartościowych pracowników.

Wybór między skracaniem czasu a redukcją zatrudnienia jest trudny. Decyzja w tej sprawie wymaga zarówno oceny zmniejszenia rozmiarów produkcji (sprzedaży), jak również ustalenia okresu, w jakim to zjawisko będzie występować. Skracanie czasu pracy wiąże się ze wzrostem kosztów pracy. Lepszym i jednocześnie tańszym rozwiązaniem dla przedsiębiorstwa jest negocjowanie ze związkami zawodowymi możliwości stosowania elastycznego czasu pracy. Pozwala to na lepsze dostosowanie podaży pracy do potrzeb przedsiębiorstwa.

Na wielkość zatrudnienia wpływ ma wydajność pracy, której wzrost można planować z uwzględnieniem ekstensywnych i intensywnych źródeł. Wymaga to jednak działań poprzedzających, dotyczących:

- analizy rezerw wydajności tkwiących w czynnikach produkcji, a więc w środkach pracy, przedmiotach pracy i ludziach,
- ustalenia rodzaju i wielkości nakładów niezbędnych na ich zatrudnienie.

Planując wzrost wydajności pracy trzeba mieć na uwadze z reguły więcej niż jeden czynnik oraz wzajemne powiązanie między czynnikami. Należy również pamiętać, że w wielu przypadkach planując wzrost wydajności w okresie „n”, niezbędne będzie podjęcie i zrealizowanie przedsięwzięć w okresie „n-1”. Przy rozpatrywaniu wydajności pracy i jej wpływu na wielkość zatrudnienia nieodzowną informacją jest wielkość produkcji (najlepiej ilość lub w przypadku nieporównywalnej wieloasortymentowej produkcji – wartość). A zatem popyt na pracowników L w planowanym okresie obliczyć można następująco:

$$L = Q_n : W_0 W_n \quad (\text{wzór 3})$$

gdzie: Q_n – wielkość produkcji w okresie planistycznym,
 W_0 – wydajność pracy w okresie bazowym na jednego zatrudnionego,
 W_n – przyrost wydajności w okresie planowanym.

Na ogólny poziom wydajności pracy w przedsiębiorstwie różny wpływ mają poszczególne grupy zawodowe, ze względu na specyficzny charakter ich pracy. Bezpośredni wpływ mają robotnicy, w tym robotnicy bezpośrednio produkcyjni. Pozostałe grupy zawodowe mają wpływ pośredni, a przy tym niejednakowy. Można więc ustalić pewną hierarchię grup zawodowych czy stanowisk, mających różny wpływ na wydajność pracy. Z tego powodu przy planowaniu zatrudnienia będzie potrzebne ustalenie wydajności pracy ogółem z wyszczególnieniem robotników. To rozbitcie pozwoliłoby na obliczenie na podstawie wydajności pracy wielkości zatrudnienia dla wiodącej grupy – robotników. W odniesieniu do pozostałych pracowników (ekonomiczni, obsługi, inżynierjno-techniczni itp.) wielkość zatrudnienia mogłaby być ustalona relatywnie, uwzględniałyby wzrost lub spadek zatrudnienia w grupie wiodącej.

Plan popytu personelu jest planem głównym w pakiecie planów zatrudnienia. Najczęściej obejmuje

on liczbę pracowników w przekroju komórek organizacyjnych i grup zawodowych, a nawet z wyodrębnieniem pewnych stanowisk niezbędnych do realizacji celów i zadań przedsiębiorstwa w przyjętym okresie. Na dokładność danych ma wpływ metoda planowania zatrudnienia, rodzaj i zakres przewidywanych zmian w działalności przedsiębiorstwa oraz horyzont czasowy.

Podaż personelu w okresie planowanym nie jest tożsama ani ze stanem zatrudnienia na koniec okresu sprawozdawczego, ani też z przeciętnym zatrudnieniem w tym okresie. Punktem wyjścia przy ustalaniu podaży personelu w okresie planistycznym jest stan zatrudnienia na koniec okresu bezpośrednio poprzedzającego okres planistyczny, skorygowany o:

- planowanie odejścia pracowników na emerytury, renty, urlopy zdrowotne i związane z wychowaniem dzieci, okolicznościowe, związane z pełnieniem funkcji społecznych, politycznych itp.,
- ewentualne przewidywane zwolnienia pracowników, z powodu negatywnej oceny ich pracy.

Tak więc w planowaniu podaży należy uwzględnić odejścia naturalne i te konieczne oraz dłuższe przerwy w pracy.

Następnym krokiem po ustaleniu podaży i popytu personelu jest bilansowanie tych wielkości w ujęciu globalnym, czyli na poziomie organizacji, z uwzględnieniem komórek organizacyjnych i grup zawodowych lub stanowisk.

W wyniku porównania globalnego mogą wystąpić następujące relacje:

- podaż równa się popytowi,
- podaż jest większa od popytu,
- podaż jest mniejsza od popytu.

Powyższe wielkości nie są wystarczające do podjęcia działań w zakresie polityki personalnej. Niezbędne jest przeprowadzenie szczegółowego bilansowania, uwzględniającego macierze stanowisk. Jeśli bowiem podaż równa się popytowi ogółem, to nie oznacza, że organizacja nie musi podejmować działań dostosowawczych w zakresie kształtowania struktury zawodowo-kwalifikacyjnej pracowników. W praktyce wystąpi potrzeba przemieszczenia, awansowania, przekwalifikowania i doskonalenia zawodowego pracowników, a w ślad za tym – konieczność opracowywania odpowiednich planów.

Zofia Sekuła

BIBLIOGRAFIA

- [1] DRUCKER P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1995.
- [2] KASTNER M., *Personalmanagement heute*. Landsberg Lech Verlag Moderne Industrie, 1990.
- [3] KOSTERA M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994.
- [4] LISTWAN T., *Zarządzanie kadrami a aktualne wyzwania organizacji*, Wyd. „Otrek”, Wrocław 1995.
- [5] PORTER M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- [6] SCHWAN K., SCIPEL K., *Marketing kadrowy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 1995.
- [7] TICHY N.M., FOMBRUM C.J. DEVANNA M.A., *Strategic Human Resource Management*, „Sloan Management Review”, 1982 Winter.
- [8] WEBBER ROSS A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.

Joanna Cygler

Alianse strategiczne w eklektycznym modelu produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga

Ostatnie dwadzieścia lat obfitowało w wydarzenia polityczne, społeczne, ekonomiczne, które miały swoje reminiscencje również w działalności przedsiębiorstw wielonarodowych¹. Stąd sporo dotychczasowych teorii syntezyjących internacjonalizację działalności przedsiębiorstwa straciło na aktualności, inne zaś wymagają pewnego przeliczenia. Jedną z bardziej znanych koncepcji poświęconych zagadnieniom ponadnarodowej działalności gospodarczej jest eklektyczny model produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga. Model Dunninga wykorzystuje dorobek innych wcześniejszych teorii ekonomicznych dotyczących przede wszystkim umiędzynarodawiania działalności gospodarczej, do których należą między innymi międzynarodowy cykl życia produktu, klasyczna teoria handlu międzynarodowego, kosztów transakcyjnych oraz przewag konkurencyjnych. Trudno przecenić wkład Dunninga w rozwój teorii poświęconych internacjonalizacji działalności gospodarczej, w których znaczącym osiągnięciem było skonstruowanie modelu eklektycznego. Oryginalność modelu polega na połączeniu zarówno analizy mikro-, jak i makroekonomicznej. Dunning rozpatruje przewagi wynikające z różnego wyposażenia poszczególnych krajów w zasoby czynników wytwórczych (przewagi lokalizacyjne) oraz przewagi poszczególnych firm wynikające z posiadania specyficznych aktywów (przewagi własnościowe). Połączenie przewag lokalizacji i przewag własnościowych oraz wykorzystanie ich na rynkach innych krajów może nastąpić poprzez umiędzynarodowienie produkcji.

J.H. Dunning zauważył jednak, iż w ostatnich latach nastąpiło przesunięcie od tzw. kapitalizmu hierarchicznego do kapitalizmu aliansu². Wyróżnikiem tych okresów jest forma ekspansji zagranicznej firm. W okresie kapitalizmu hierarchicznego dominowały przede wszystkim fuzje, wykupy, filie, bądź *greenfield ventures*³. Alternatywą tych form były kontrakty rynkowe. Następujący później okres kapitalizmu aliansu zapoczątkowany w latach osiemdziesiątych, osiągnął pełnię rozwoju w latach dziewięćdziesiątych⁴. Główną cechą kapitalizmu aliansu jest pogłębienie powiązań kooperacyjnych (szczególnie obejmujących konkurencję i współpracę) i związków koncentracji, co ma swoje odbicie w podziale pracy, coraz silniejszym zaangażowaniu technologicznym oraz globalizacji działań łańcucha wartości⁵.

Zdaniem J.H. Dunninga konsekwencje zawierania aliansów między firmami są dość istotne dla gospodarki światowej w ostatnich dwóch dekadach, a korzyści z nimi związane wpłynęły na wzrost popularności tej formy kooperacji⁶. Dunning upatruje główne przesłanki tworzenia aliansów w procesach globalizacyjnych, które (jako wynik

globalizacji rynków i wzrostu dynamiki konkurencji) zmusiły firmy do zwiększania swojej konkurencyjności poprzez wzrost efektywności produkcji istniejących produktów oraz innowacje produktowe, a także podwyższanie aktywów i umiejętności w ich łańcuchach wartości.

Jednocześnie procesy globalizacyjne wymusiły na firmach wielonarodowych ponowne rozpatrzenie zasięgu i lokalizacji swoich działań. W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych można zauważyć trzy główne typy reakcji przedsiębiorstw na procesy globalizacyjne:

- Wyzbywanie się lub dezintegracja działań łańcucha wartości w kierunku specjalizacji działań wymagających zasobów i możliwości, którymi firmy już dysponują, a co było dotąd ich przewagą konkurencyjną.

- Tworzenie aliansów strategicznych – szczególnie w gałęziach angażujących zaawansowane technologie, wymagające znacznych nakładów na badania i rozwój.

- Próby rozszerzenia rynku na podstawowe produkty firm i jednocześnie maksymalizacja korzyści z ekonomii skali⁷.

Każdy z powyższych typów reakcji rozszerzył sferę wpływów firm uczestniczących w zewnętrznych związkach partnerskich. Działania te również spowodowały podwyższenie stopnia zależności sukcesu firmy od jej partnerów. Alianse są określane przez J.H. Dunninga jako umowy między firmami oparte na zaufaniu, wzajemności i wyrozumiałości między partnerami. Decyzje podejmowane są na podstawie porozumień pomiędzy stronami i rzadko występuje formalna struktura władzy. Jednocześnie stosuje się partycypacyjny sposób kierowania. Dunning zauważa również, iż aliansom strategicznym sprzyjają trzy tendencje w organizacji gospodarczej:

- Wzrost znaczenia małych i średnich firm w gospodarce globalnej, szczególnie jako element systemu powiązań z przedsiębiorstwami flagowymi (tzw. *keiretsu*)⁸.

- Wzrost znaczenia regionów o przewagach wynikających z lokalizacji i perfekcyjnego opanowania określonych działań⁹.

- Tendencja wzrostowa powstawania sieci przemysłowych. Alianse mogą spowodować sytuacje, w której firma będąc początkowo jednostką, staje się integralnym elementem pewnego systemu.

Mając świadomość coraz większego znaczenia zawierania i trwania w układach kooperacyjnych przedsiębiorstw J.H. Dunning poddaje analizie wpływ aliansów strategicznych (jako kapitalizmu aliansu) na działania firm wielonarodowych, a szczególnie na eklektyczny model produkcji międzynarodowej. Rozpatruje on zatem implikacje aliansów strategicznych w trzech podstawowych

sferach określonych w modelu¹⁰. Pierwsza sfera dotyczy specyficznych przewag konkurencyjnych lub własnościowych (O). W tej sferze należy szerzej spojrzeć na relacje i transakcje (krajowe i międzynarodowe) między firmami, a szczególnie na te, które wynikają z aliansów strategicznych oraz sieci tych umów.

Drugą sferę stanowią przewagi wynikające z lokalizacji (L) poszczególnych krajów. Analizy tej sfery zostały przeprowadzone z uwzględnieniem czterech czynników:

- terytorialnego osadzenia współzależnych środków trwałych w konkretnych regionach geograficznych;
- potrzeby integracji przestrzennej kompleksowych i szybko zmieniających się działań gospodarczych;
- warunków, w których alianse mogą powstać;
- wpływu krajowych i lokalnych władz na zasięg oraz strukturę centrów jakościowych.

Trzecią sferę tworzy koncepcja umiędzynarodawiania

(I) rynków środków produkcji. Ma to na celu zredukowanie transakcyjnych i koordynacyjnych kosztów rynków, rozszerzenie potrzeb na inne rynki i w końcu zwiększenie swojej dynamiki i konkurencyjności. Zastosowanie aliansów zewnętrznych w teorii internacjonalizacji jest zabiegiem tylko czysto semantycznym. Można zatem traktować *non-equity alliances* jako rozszerzenie transakcji wewnętrznych. Jednocześnie można przyjąć, iż teoria ta dotyczy bardziej rzeczywistych sposobów zaangażowania i współzależnych aktywów (materialnych i niematerialnych) lub też aliansów strategicznych jako charakterystycznego modelu organizacyjnego – komplementarnego do hierarchii.

Analizując powyższe trzy sfery J.H. Dunning, dokonuje modyfikacji w eklektycznym modelu produkcji międzynarodowej, jakich wymaga kapitalizm aliansu, co obrazuje tabela 1.

Tab. 1. Przeszacowanie eklektycznego modelu produkcji międzynarodowej

Przewagi wynikające ze stosunków własności (O)	
Przewagi wyboru hierarchicznego form ekspansji zagranicznej	Przewagi związane z aliansami lub z siecią
<p>■ Prawa własności i/lub przewagi aktywów niematerialnych (O_a) Innowacje produktowe, kierowanie produkcją, systemy marketingowe i organizacyjne, możliwości innowacyjne, wiedza nie skodyfikowana: „bank” pomysłowości i doświadczenia załogi, marketing, finanse, <i>know-how</i> itd.</p> <p>● Przewagi wynikające ze wspólnego zarządzania organizacji (O_i)</p> <p>▲ Przewagi powstałe w sytuacji, kiedy filie powstałych przedsiębiorstw mogą tworzyć nowe firmy. Powstają wraz z wielkością, różnorodnością produktową oraz doświadczeniami uczenia firmy, np. ekonomia skali i specjalizacja. Wyłączny lub uprzywilejowany dostęp do środków produkcji, np. siła robocza, zasoby naturalne, finanse, informacja. Możliwości do pozyskania środków produkcji na korzystnych warunkach (ze względu na wielkość lub wynikająca z sytuacji monopsonu). Zdolność firmy macierzystej do zawiązywania produktywnych związków kooperacyjnych z innymi firmami. Wyłączny lub uprzywilejowany dostęp do rynków dla produktów firmy. Dostęp do zasobów firmy macierzystej po kosztach krańcowych. Ekonomia wynikająca ze zjawiska synergii (nie tylko produkcji, ale zakupów, marketingu, finansów itd.).</p> <p>▲ Przewagi, które szczególnie powstają z powodu wielonarodowości firmy. Wielonarodowość zwiększa elastyczność operacyjną poprzez oferowanie większych okazji do arbitrażu, zmiany produkcji oraz poszukiwanie czynników produkcji na skalę globalną. Korzystniejszy dostęp do rynków międzynarodowych i/lub lepsza wiedza o nich np. dla informacji, siły roboczej, finansów itd. Zdolność do wykorzystania różnic geograficznych w nasyceniu czynnikami produkcji i interwencji rządów, rynków itd. Zdolność do dywersyfikacji lub redukcji ryzyka np. na obszarze o zróżnicowanej sytuacji walutowej, tworzenie opcji i/lub politycznych i kulturowych scenariuszy. Zdolność do uczenia się z różnic społecznych w procesach i systemach organizacyjnych i kierowniczych. Bilansowanie ekonomii integracji ze zdolnością do reagowania na różnice potrzeb i przewag w poszczególnych krajach.</p>	<p>■ Alianse pionowe (hierarchiczne) ▲ Dostęp wstecz do B+R, projektów technicznych oraz usługi szkoleniowe ze strony dostawców. Wkład dostawców w rozwiązywanie problemów, równowagi produktowe, w wyniku chronionego jeszcze nowego procesu, wzornictwa komponentów i wytwarzania. Wgląd i monitoring w rozwój materiałów oraz ich znaczenie dla produktów istniejących oraz procesu produkcji.</p> <p>▲ Dostęp „w przód” do odbiorców przemysłowych, nowych rynków, technik marketingowych, kanałów dystrybucji – szczególnie w nieznanach lokalizacjach lub tam, gdzie produkt musi być poddany adaptacji do rynków i możliwości dostaw lokalnych. Dostosowanie wzornictwa produktowego i rynkowego do wymagań klientów. Pomoc w strategicznym pozycjonowaniu rynkowym.</p> <p>■ Alianse poziome Dostęp do technologii komplementarnych i zdolności innowacyjnych. Dostęp do dodatkowych możliwości zdobywania korzyści wynikających z fuzji technologii, identyfikacji nowych użytkowników dla tych technologii. Połączenie czasu uczenia się i rozwoju. Wzajemne oddziaływanie firm powoduje powstanie ich własnych mechanizmów sprzężenia zwrotnego związanych z ich wiedzą i ścieżkami zależności.</p> <p>● Sieć</p> <p>▲ podobnych firm Redukcja kosztów transakcyjnych i koordynacji powstała z lepszego rozłożenia i interpretacji wiedzy i informacji oraz z naturalnego wsparcia i kooperacji pomiędzy członkami sieci. Udoskonalona wiedza związana z rozwojem produktu i procesem jego wytwarzania oraz rozwój rynków. Pozyskiwanie różnorodnych ale komplementarnych środków produkcji do rozwoju innowacyjnego i wykorzystania nowych rynków. Możliwości rozwoju niszowych strategii związanych z B+R, dzielenie się doświadczeniami wynikającymi z uczenia się i nauczania np. jak w przypadku kooperacyjnych zrzeczeń badawczych. Sieci mogą również pomóc w promocji jednolitych standardów produktowych i innych przewag kolektywnych.</p>

	<p>▲ regiony gospodarcze Tak jak wyżej i dodatkowo przestrzenne przewagi aglomeracyjne np. tworzenie wspólnego rynku pracy. Dostęp do wyspecjalizowanych środków produkcji i powiązań z instytucjami naukowymi.</p>
Przewagi wynikające z umiędzynarodawiania (I)	
Przewagi wyboru hierarchicznego form ekspansji zagranicznej	Przewagi związane z aliansami lub z siecią
<p>Unikanie kosztów negocjowania i badań. Uniknięcie kosztów asymetrii informacji i negatywnej selekcji; ochrona reputacji firmy internacjonalizującej. Uniknięcie kosztów zerwania kontraktów i wynikających z tego spraw sądowych. Niepewność kupującego o charakter i wartość środków produkcji (np. technologii), które są sprzedawane. Kiedy rynek nie pozwala na różnicowanie cenowe. Potrzeba sprzedawcy ochrony jakości półproduktów lub produktów finalnych. Zdobycie ekonomiki z niezależnych działań. Kompensowanie braku niedoskonałości rynkowych. Unikanie lub wykorzystywanie interwencjonizmu rządowego (np. cła, tranzyty, kontrola cen, różnice podatkowe itd.). Kontrola dostaw i warunków sprzedaży środków produkcji (włączając technologię). Kontrola rynków zbytu (nawet te, które mogą być wykorzystane przez konkurentów). Możliwość stosowania praktyk drapieżnego ustalania cen, przyspieszenia i opóźnienia płatności, ustalanie cen tranzytu, jako strategii konkurencyjnej.</p>	<p>W niektórych przypadkach ograniczone czasowo stosunki kooperacyjne między firmami mogą być substytutem dla BIZ. Winnych natomiast mogą dostarczyć dodatkowe (I) przewagi bodźcowe form hierarchicznych, aliansów B+R czy tworzenia sieci, które mogą wzmocnić ogólną konkurencyjność firm uczestniczących w układzie. Ponadto rosnąca integracja strukturalna gospodarki światowej wymaga od firm wyjścia na zewnątrz, poza granice państw. W celu zdobycia realnych warunków wymiany <i>know-how</i> i wymiany myśli w innowacji, szczególnie tam, gdzie aktywa niematerialne są konieczne w szybkiej adaptacji strategii konkurencyjnej do zmian strukturalnych. Przewagi związane z aliansami i tworzeniem sieci pobudzają reakcje na niedoskonałości rynkowe bardziej w postaci pozostania na nim (<i>voice</i>) niż opuszczenia (<i>exit</i>). One również tworzą przewagi internacjonalizacji, bez kosztów związanych z ryzykiem i biurokracją im towarzyszącym. Taka quasi-internacjonalizacja wydaje się najbardziej pomyslna w kulturach, w których zaufanie oraz polityka wzajemności i porozumiewania są cenione i pożądane. Jednocześnie flagowe czy wiodące firmy wielonarodowe, ustalając zasady wykorzystywania mobilnych i niemobilnych przewag O, zwiększają swoją rolę jako arbitrów działań komplementarnych o zasięgu międzynarodowym, tworząc wartość dodaną.</p>
Zmienne, związane ze specyfiką lokalizacji (L)	
Przewagi wyboru hierarchicznego form ekspansji zagranicznej	Przewagi związane z aliansami lub z siecią
<p>Przestrzenne rozmieszczenie czynników wytwórczych i rynków zbytu. Ceny środków produkcji, jakość i produktywność np. siła robocza, energia, materiały, komponenty, półfabrykaty. Koszty transportu międzynarodowego i komunikacji. Zachęty i bariery inwestycyjne (włączając wymagania dotyczące efektów przedsięwzięcia). Sztuczne ograniczenia (np. kontrola importowa) w handlu zagranicznym. Społeczne i infrastrukturalne zabezpieczenia (m.in. handlowe-komercyjne, prawne, edukacyjne, transportowe i komunikacyjne). Różnice między państwami: ideologiczne, językowe, kulturowe, gospodarcze, polityczne. Ekonomia wynikająca z centralizacji produkcji i działań związanych z B+R oraz marketingowych. System i polityka gospodarcza rządu – organizacyjna struktura przydziału środków.</p>	<p>Specyficzne przewagi związane z lokalizacją pojawiają się głównie z powodu obecności portfela komplementarnych środków trwałych o charakterze lokalnym, które w sytuacji funkcjonowania w ramach aliansu lub sieci, tworzą stymulującą i produktywną atmosferę dla przemysłu. Wielkość i typ regionów gospodarczych, ośrodków przemysłowych i naukowych oraz gospodarek zewnętrznych sygnalizują uczestniczącym firmom, że są przykładami tych przewag, które z czasem pozwolą zagranicznym filiom, aliansom międzynarodowym oraz związkom w postaci sieci lepiej wejść i wykorzystać komparatywne, technologiczne i organizacyjne przewagi w kraju goszczącym. Sieci mogą również pomóc w redukcji asymetrii informacji i prawdopodobieństwa wystąpienia oportunistów na rynkach niedoskonałych. Mogą one również wykreować lokalne struktury instytucjonalne, regiony „inteligentne” oraz społeczne procesy dostosowawcze.</p>

Źródło: J.H. DUNNING, *Reappraising of Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 26, Nr 3, Third Quarter 1995, s. 475–476.

Po lewej stronie tabeli umieszczone zostały czynniki, mające wpływ na internacjonalizację w dobie kapitalizmu hierarchii, czyli wyjściowej dla eklektycznego modelu produkcji międzynarodowej. Po prawej zaś umieszczono dodatkowe zmienne O, L, I, które rozwinęły się w kapitaliz-

mie aliansu i należy je zaliczyć do teorii firm wielonarodowych. Tabela wskazuje, iż nie wszystkie zmienne O, L, I wymagają zmian. Jako przykład Dunning wskazuje na zmienne związane z przewagami wynikającymi z własności (O). Współpraca w ramach aliansu obejmuje



ściślejsze powiązania między elementami łańcucha wartości, co może oznaczać wzrost produktywności. Nie powoduje to jednak konfliktu w przypadku współwłasności marki, kontroli finansowej czy dostępu do dostawców.

Jednakże przewagi wynikające z prawa własności i/lub posiadania aktywów niematerialnych (O_a) wywodzą się z możliwości firmy do kreowania i wykorzystywania nowej wiedzy, utrzymywania i podwyższania jakości produktów, wyszukiwania nowych powiązań z dostawcami i odbiorcami, rozkładania ryzyka, lepszego zarządzania portfelem przedsiębiorstwa oraz uczenia się od innych organizacji. Te przewagi mogą być wzmacniane poprzez zawieranie umów kooperacyjnych.

Istnieją ponadto dwie grupy przewag (O_t) powstałych ze sposobu, w jaki firma łączy swoje środki i możliwości ze swoim partnerem. Pierwszą grupę przewag O_t tworzy firma wielobranżowa (niezależnie od lokalizacji tych działań), a wynikają one z korzyści wspólnego kierowania działaniami, szczególnie w przypadku penetracji nieznanymi rynkami zagranicznymi. Druga grupa przewag O_t jest bezpośrednią konsekwencją produkcji zagranicznej i czerpie swoje korzyści ze statusu firmy wielonarodowej i wielobranżowej. Obie grupy przewag O_t w wyniku tworzenia aliansów strategicznych są zdobywane przy mniejszych nakładach finansowych, niższym ryzyku i mniejszym wysiłku organizacyjnym, niż to było wymagane w kapitalizmie hierarchii.

Analizując przewagi wynikające z internacjonalizacji działań (I) w firmach wielonarodowych należy zauważyć, iż aliansy strategiczne w wydatny sposób sprzyjają osiągnięciu celów firmy, rozłożeniu zaangażowania kapitałowego i ryzyka działania pomiędzy uczestniczącymi w układzie firmami. Szczególnie jest to klarowne w sytuacjach, kiedy bezpośrednio inwestycje zagraniczne nie są rozwiązaniem optymalnym. Czasem aliansy mogą być jedyną formą zdobywania przewag typu I , szczególnie w gałęziach globalnych lub właśnie globalizujących się¹¹⁾.

Rozpatrując natomiast relacje kapitalizmu aliansu z przewagami lokalizacji (L) związanymi z posiadaniem przez konkretne państwo współzależnych, specyficznych środków trwałych, można zauważyć dwa sposoby wzajemnych oddziaływań. Z jednej strony, aliansy wprowadziły nowe zmienne L oraz zmodyfikowały wartość dotychczasowych. Obserwując działania firm wielonarodowych w ostatniej dekadzie zauważyć można, iż czynniki związane z lokalizacją stają się coraz ważniejsze w strategiach firm. Szczególnie w przypadku geograficznego ograniczenia dostępu do środków i możliwości, niezbędnych dla firmy inwestującej, w celu podwyższenia efektywności wykorzystania własnych specyficznych O przewag.

Z drugiej zaś strony wpływ kapitalizmu aliansu na czynniki lokalizacyjne wyraża się w zmianie reakcji firm na geografie gospodarczą. Reakcje te mogą się różnić w zależności od oddziaływań, jakie aliansy zewnętrzne mogą wywierać na przewagi konkurencyjne i strategię globalną firm. W wyniku zawierania aliansów również pluralizm organizacyjny firm wielonarodowych, co pozwala im na większą elastyczność w tworzeniu i realizacji strategii lokalizacyjnej. Oznacza to, iż immobilne aktywa krajów nie będą miały wpływu na wielkość i formę udziału zagranicznego, ale również i na formę organizacji. Stąd z jednej strony tworzenie sieci w wyniku aliansów strategicznych w specyficznym kraju może zwiększyć bezpo-

średnie inwestycje zagraniczne, z drugiej jednak strony potencjał sieci i pojedynczych umów może jednoznacznie je zredukować, gdyż firma może pozyskać aktywa komplementarne, jakich potrzebuje bez ich wykupywania.

Analizując dotychczasowe rozważania J.H. Dunninga, dotyczące aliansów strategicznych w kontekście eklektycznego modelu produkcji międzynarodowej, można zatem stwierdzić, że:

■ Zauważalny jest wzrost znaczenia umów kooperacyjnych w strategiach firmy, a szczególnie w międzynarodowych stosunkach gospodarczych. Firmy będą coraz częściej wybierać aliansy jako formę ekspansji międzynarodowej, szczególnie dla pozyskania nowych i wzmocnienia dotychczasowych przewag konkurencyjnych, związanych ze zmiennymi O i L . Potwierdzają to wyniki licznych badań empirycznych¹²⁾.

■ Aliansy strategiczne mają bezpośredni i pośredni wpływ na dynamikę zmiennych O , L , I w eklektycznym modelu produkcji międzynarodowej. Jednak wpływ ten nie jest jednakowy na wszystkie grupy zmiennych. Największy wpływ aliansy wywierają na czynniki związane z lokalizacją i stosunkami własnościowymi.

■ Sam zaś eklektyczny model produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga po niezbędnym przeszacowaniu staje się właściwą syntezą szybko zmieniającej się i globalizującej rzeczywistości ekonomicznej.

Joanna Cygler

PRZYPISY

- 1) Szerzej na ten temat: M. PORTER (red.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston 1986.
- 2) J.H. DUNNING, *Reappraising of the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 26, Nr 3, Third Quarter 1995, s. 461-462.
- 3) Założenie takie pochodzi od koncepcji O. Williamsona z 1975 roku. Przy takim założeniu był budowany eklektyczny model produkcji międzynarodowej w 1976 roku.
- 4) Nazwa kapitalizmu aliansu wzięła się od tytułu książki M.L. GERLACH, *Alliance Capitalism. The Social Organization of Japanese Business*. University of California Press, Berkeley 1992.
- 5) Koncepcja łańcucha wartości została rozpowszechniona przez Michaela Portera. Zauważył on, iż działania firmy można podzielić na dwie zasadnicze grupy: podstawową i wspierającą. Działania podstawowe związane są z fizycznym wytwarzaniem produktu, jego sprzedażą i przemieszczeniem do odbiorcy oraz usługami posprzedażowymi. Działania wspierające to przede wszystkim przepływ informacji, tworzenie infrastruktury, rozwój technologii, polityka kadrowa, zakupy. Wszystkie wymienione działania nastawione są na tworzenie wartości w postaci dochodu. Sprawność poszczególnych działań decyduje o ogólnej kondycji firmy i jej przewagach konkurencyjnych. Szerzej na ten temat: Michael E. PORTER, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
- 6) J.H. DUNNING, *Reappraising of the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 26, Nr 3, Third Quarter 1995, s. 468.
- 7) Szerzej na ten temat: J. HAGEDOORN, *Strategic technology alliance of cooperation with high technology industries*. [w:] G. GRABHER (red.), *The embedded firm*. Londyn-Boston-Routledge 1993, s. 116-137.
- 8) Szerzej na ten temat: J.R. D'CRUZ, A. RUGMAN, *Business Networks for International Business*. „Business Quarterly” 1992, Spring, s. 101-107.
- 9) Szerzej na ten temat: P.R. KRUGMAN, *Geography and Trade*. Leuven University Press & MIT Press, 1991.
- 10) J.H. DUNNING, *Reappraising of the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 26, Nr 3, Third Quarter 1995, s. 473.
- 11) M. PORTER (red.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston 1986.
- 12) B. GOMES-CASSERES, *Collective Competition: International Alliances in High Technology*, Harvard University Press, Boston 1995. M.Y. YOSHINO, U.S. RANGAN, *Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, Boston 1995. D.C. MOWERY, D.J. TEECE, *Japan's Growing Capabilities in Industrial Technology: Implications for U.S. Managers and Policy Makers*, „California Management Review”, Winter 1993, s. 9-34.

Ricky W. Griffin

Podstawy zarządzania organizacjami

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996

Ricky W. Griffin jest stosunkowo młodym autorem. Urodzony w 1950 roku, cieszy się już uznaną pozycją w dziedzinie zarządzania. Doktorat obronił w Houston University w 1978 r. Od 1981 r. jest profesorem zarządzania w Texas A & M University – w College of Business Administration oraz Graduate School of Business. Jest także dyrektorem Center for Human Resource Management na tym uniwersytecie, a ponadto członkiem wielu szanowanych instytucji naukowych w Stanach Zjednoczonych z Academy of Management na czele.

Profesor Griffin przyznaje się do trzech specjalizacji: zarządzanie ogólne (*general management*), kierowanie zachowaniami organizacyjnymi (*organizational behavior*) i zarządzanie międzynarodowe (*international management*). Jego pierwsza licząca się książka – podręcznik *Management* – ukazała się w 1984 r., wyd. 2 – w 1987 r., wyd. 3, istotnie ulepszone – w 1990 r.; wyd. 4, ponownie udoskonalone w 1993 r., zostało właśnie przetłumaczone na język polski. [...]

Jakie są najważniejsze zalety podręcznika?

■ Wyjątkowe bogactwo wykorzystanego materiału i szczególnie starannie dobrany materiał źródłowy, poczynając od historycznego. Mamy na myśli m.in. świetny podręcznik Daniela Werna *The Evolution of Management Thought*, wyd. 3, Wiley, 1987 r. W rezultacie rozdział 2 „Ewolucja zarządzania”, którego tematykę można by uznać za oklepaną, stał się nie tylko strawny, ale także interesujący. Ujawnienie pomyłek i uchybień Taylora nie pomniejszyło bynajmniej wielkości czołowego prekursora nowej dyscypliny.

Bogactwo treści nadaje książce niemal encyklopedyczny charakter. Pogłębiają to jeszcze wyróżnione definicje podstawowych pojęć z zakresu zarządzania oraz znakomicie rozbudowany indeks rzeczowy. Pozwala on szybko dotrzeć do potrzebnej w danej chwili informacji.

■ Słabą stroną amerykańskiej nauki zarządzania była i poniekąd jest nadal mnogość szkół naukowych. Niedługo Koontz nazwał ten stan „dżunglą teorii zarządzania”. Griffin opanował w pełni wiedzę dwóch najważniejszych i najostrzej ze sobą rywalizujących – szkoły uniwersalistycznej i szkoły

ludzkich zachowań. Podręcznik napisał w konwencji pierwszej, ale do trzeciego wydania świadomie włączył wiedzę z zakresu kierowania zachowaniami organizacyjnymi. Dotyczyło to ośmiu rozdziałów: czterech poświęconych organizowaniu i czterech – motywowaniu, a ściślej przeprowadzeniu. Osiem rozdziałów to więcej niż jedna trzecia podręcznika. Odnosimy wrażenie, iż w wydaniu czwartym dotyczy to większości rozdziałów; na pewno także planowania.

■ Griffin wniósł również istotny wkład do wiedzy o zarządzaniu strategicznym. Jego zasługą jest najpełniejsze ujęcie bliskiego otoczenia przedsiębiorstwa (jego więzi i interesów). Obejmuje ono: 1) konkurentów, 2) klientów, 3) dostawców, 4) sojuszników strategicznych, 5) władze lokalne, 6) związki zawodowe, 7) właścicieli. Z analizy otoczenia dowiadujemy się m.in. o wzroście znaczenia współpracy, obok konkurencji, w ramach tej samej branży czy tego samego przedsiębiorstwa. Dotyczy to przede wszystkim sojuszników strategicznych, przedtem nazywanych partnerami, ale także dostawców itp.

Dorobek Griffina wypada korzystnie na tle wielu renomowanych podręczników z zakresu zarządzania strategicznego, jakie krążą na rynku amerykańskim. Griffin poświęcił temu tematowi rozdział 7 – „Zarządzanie strategią i planowanie strategiczne”. Czytelnik znajdzie w nim trafnie ujęte definicje, konsekwentną logikę wkładu, świetny dobór źródeł. To sprawia wrażenie.

■ W wydaniu trzecim wyróżniał się rozdział „Podejmowanie decyzji kierowniczych”, chociażby tym, że punkt „Kroki w podejmowaniu racjonalnych decyzji” zaczynał się od rozpoznania i definiowania sytuacji decyzyjnej. Inni autorzy startowali z reguły od określania alternatywnych wariantów decyzyjnych. Wersję obecnego wydania odbieramy jako jeszcze trafniejszą.

Na podkreślenie zasługuje niezwykle silny związek książki R.W. Griffina z praktyką. Liczba opisywanych przykładów praktycznych wyróżnia tę książkę nawet wśród podręczników amerykańskich, silnie związanych z praktyką niż analogiczne pozycje europejskie. Praktyczne zilustrowanie procesów zarządzania jest wyjątkowe ze względu nie tylko na

liczbę przykładów, ale również na ich atrakcyjność dla czytelnika, który przynajmniej częściowo zna opisywane podmioty, oraz na ich aktualność (dominują przykłady z lat dziewięćdziesiątych, a niektóre dotyczą wręcz przeszłości, jak np. wykorzystanie metod marketingowych w projektowaniu Boeinga 777, który jest w sprzedaży, a jeszcze nie jest w produkcji). Prezentowane problemy dotyczą podmiotów na tyle popularnych, że znajdują oddźwięk również wśród czytelników polskich, i to różnej płci oraz różnych zainteresowań; wystarczy wspomnieć np. o metodach kontroli światowej sieci sklepów Benettona czy wpływie procesów decyzyjnych w firmach Lotus i Microsoft na wyniki ich rywalizacji na rynku programów komputerowych.

■ Niniejszy podręcznik odznacza się także niezmiernie konkretnym wykładem problematyki zarządzania informacją, poczynając od pokazania menedżera jako użytkownika i dysponenta informacji. Elementarny proces przetwarzania informacji polega najpierw na jej segregacji, przy czym wyróżnia się:

- informację do natychmiastowego użytku,
- informację nieużyteczną, od razu eliminowaną, żeby nie zaśmiecała kanałów i zasobów,
- informację zatrzymaną do późniejszego użytku,
- łączenie różnych informacji jako tworzenie nowej jakości,
- informację przekazaną innym (partnerom, sojusznikom itp.).

Rozdział 21 – „Zarządzanie systemami informacyjnymi” zawiera wiele klarownych schematów i komunikatywnych klasyfikacji. Nie ma w nim pustostawia, którym niestety grzeszy większość starszych podręczników traktujących o informacji.

■ Obecne wydanie podręcznika wyróżnia się nowoczesnością pod wieloma względami, można by zaryzykować twierdzenie, że pod każdym względem.

Zaszły istotne zmiany w strukturze książki. Rozdziały o szczególnie aktualnej tematyce zostały przesunięte na początek. Chodzi o sprawy etyki i społecznej odpowiedzialności, a także kwestie globalnego kontekstu zarządzania. Zmiany w strukturze podręcznika w stosunku do poprzednich wydań oraz zalety nowego układu zostały przedstawione w przedmowie autora.

Książka jest nowatorska również w sprawach bardziej szczegółowych. W większości polskich podręczników dotyczących organizacji i zarządzania nie radzono sobie od dawna z tematem projektowania struktur. Z uporem różnicowano struktury na liniowe, funkcjonalne i sztabowo-liniowe, chociaż dwie pierwsze stanowią raczej relikty historyczne. W amerykańskiej literaturze temat obchodzono, prezentując ewolucję form organizacyjnych w miarę wzrostu wielkości firmy. Griffin opowiada się za śmiałą propozycją, aby różnicować struktury według charakteru głównych bloków/pionów stano-

wiących organizację i sposobu ich pożądanej integracji. Przy takim podejściu już w trzecim wydaniu wyróżnił:

- Projektowanie organizacji według *funkcji / specjalizacji*. Firmę tworzą pion dyrekcyjne: produkcji, marketingu, finansów, zasobów pracowniczych i badań. Od takiej struktury zaczynała większość firm, dlatego nazwano ją *formą U* (od: uniwersalna).

- Projektowanie *konglomeratowe*. Wszystko, co rokuje zysk, może być włączone do organizacji. Taki kształt nazwano *formą H* (od: holding).

- Projektowanie *wielobranżowe (divisional design)*. W takiej strukturze organizacja składa się z autonomicznych jednostek gospodarczych, z których każda jest kombinacją w miarę wyspecjalizowanego produktu i konkretnego rynku. Forma taka (nazwana *formą M* – od: *multidivisional*) opiera się zatem na dywersyfikacji produktu, ale w przeciwieństwie do formy H jednostki są tu ze sobą powiązane w ramach większej struktury organizacyjnej.

- Projektowanie *macierzowe*, a więc i taka struktura, zakłada podwójne lub wielokrotne podporządkowanie komórek zarządu, nierzadko także jednostek operacyjnych, a przynajmniej niektórych pracowników, według kryterium funkcjonalnego oraz jednocześnie produktowego, zadaniowego.

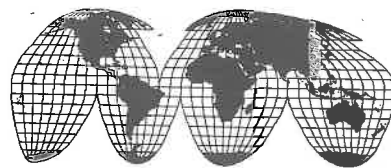
Zdajemy sobie sprawę, iż ta nowa klasyfikacja może mieć także przeciwników. Autor podtrzymał ją w obecnym wydaniu. Jej istotną zaletą jest operowanie głównymi blokami strukturalnymi i sposobem ich integracji.

7. Ostatni temat, który zasługuje na uwagę czytelnika polskiego, to bogate, różnorodne uzupełnienia, mające pobudzić zainteresowanie czytelnika, sprzyjające przyswojeniu sobie materiału, przemawiające do wyobraźni, a przede wszystkim dotyczące aktualnych problemów i wydarzeń oraz konkretnych podmiotów gospodarczych. Są to następujące uzupełnienia, występujące w każdym rozdziale: przykłady wprowadzające, wstawki „Spojrzenie globalne” i „Zarządzanie w praktyce” oraz dwa rodzaje przykładów zamykających rozdział, z których jeden dotyczy przypadku amerykańskiego, a drugi międzynarodowego. Ponadto w niniejszym wydaniu uwypuklono kwestie etyczne, co jest uzasadnione wzrostem znaczenia odpowiedzialności społecznej w działalności gospodarczej. Wszystkie te uzupełnienia są omówione dokładniej w przedmowie autora.

8. Na podkreślenie zasługuje jeszcze jeden aspekt zawartości merytorycznej pracy, mianowicie poświęcenie osobnego rozdziału drobnej przedsiębiorczości, praktycznie nie spotykane w podręcznikach akademickich. Zamieszczenie w książce rozdziału dotyczącego drobnej przedsiębiorczości jest wyjątkowo zgodne z potrzebami i zainteresowaniami społecznymi w naszym kraju, od kilku lat przechodzącym w gospodarkę rynkową. [...]

Bohdan Gliński, Andrzej Zawiślak

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Przełam układy – wyłam się ponad przeciętną (I)

Kiedy starzejąca się i wolno rozwijająca się gałąź przemysłu okazuje się w rzeczywistości nie tak stara? W jaki sposób szybko rozwijające się podmioty gospodarcze wychodzą z początkowej stagnacji? Artykuł niniejszy jest próbą odpowiedzi na postawione wyżej pytania.

George Stalk, Jr., David K. Pecaut, Benjamin Burnett, *Breaking Compromises, breakthrough growth*, „Harvard Business Review”, September–October 1996

George Stalk, Jr. – jest starszym wiceprezesem Boston Consulting Group i częstym gościem na łamach HBR.

David K. Pecaut – jest wiceprezesem Boston Consulting Group i wraz z Georgem Stalk, Jr. zarządza sprawami firmy w Kanadzie.

Benjamin Burnett – jest wiceprezesem filii Boston Consulting Group w Chicago.

Segment kombi północno-amerykańskiego rynku samochodowego dogorywał, gdy w 1984 roku Chrysler wprowadził na rynek miniwany. W następnych dziesięciu latach sprzedaż miniwanów rosła ośmiokrotnie szybciej od przeciętnej w całym przemyśle samochodowym. Przez ostatnie piętnaście lat sprzedaż w sektorze narzędzi i przyrządów do samodzielnego majsterkowania wzrosła o 5%, podczas gdy Home Depot notował 20-procentowy wzrost. Przewaga podaży nad popytem była przebiegiem rynku lotów krajo-

wych, jednakże taki stan rzeczy nie powstrzymał Southwest Airlines Company w ciągu ostatniej dekady od wzrostu siedmiokrotnie szybszego od przeciętnej w tym sektorze.

Powyższe przykłady każą zastanowić się nad cechami wspólnymi tych sukcesów rynkowych, osiąganych wbrew ogólnej koniunkturze. Wydaje się, iż cechami wspólnymi menedżerów z Chrysler Corp., Home Depot i Southwest są: mądrość, ciekawość oraz wzbranianie się przed stosowaniem przez daną gałąź przemysłu. Okazuje się, iż każdy krok mający na celu złamanie układów panujących w danym sektorze, może wyzwolić ukrytą i unieruchomioną wartość i to w wystarczającej ilości, aby stymulować wyższy obrót i pokazniejszy zysk. W swej istocie idea przełamania układów okazuje się jednym z najpotężniejszych narzędzi możliwych do zastosowania w podmiotach chcących osiągnąć znaczącą poprawę swej sytuacji rynkowej.

Układ nie jest wyborem. **Wymiana** polega na uprawnionej selekcji, której dokonuje klient pomiędzy wieloma ofertami produktów i usług. Wybór będący rezultatem wymiany ma często swoje źródło w różnicach w struk-

turze kosztów, które znajdują z reguły odzwierciedlenie w cenach towarów bądź usług. W przypadku produktów wybór jest pochodną różnic w projekcie bądź w rodzaju użytych do produkcji materiałów, np. w sektorze produktów tekstylnych istnieje wybór dotyczący ceny i jakości, gdyż powszechna jest zależność polegająca na tym, iż lepsze włókna z reguły więcej kosztują. W przypadku usług wybór ma swoje źródło w dostarczaniu lepszych warunków lub standardu usługi, co często wiąże się z wyższymi kosztami. Przewóz taksówką kosztuje więc więcej niż autobusem, a posiłek dostarczony przez obsługę hotelu kosztuje więcej niż ten zamówiony w restauracji hotelowej.

Układ natomiast jest ustępstwem wymaganym od klienta przez wszystkich bądź większość producentów lub usługodawców. Tam, gdzie wymiana stwarza możliwość wyboru, układ w rzeczywistości polega na przymuszeniu klienta do określonego zachowania się. Wybór powstający na skutek wymiany powoduje, iż poszczególne oferty odnoszą się do konkretnych segmentów, żaden natomiast segment nie czerpie korzyści z układów. Wymiana jest widoczna, podczas gdy większość układów ukryta.

Wybierając pokój hotelowy, klient może wybrać pomiędzy luksusem i ekonomią, dokonując selekcji pomiędzy ofertą Ritz-Carlton lub Best Western. Jednakże cały przemysł hotelowy wymusza na kliencie układ polegający na jednolitej zasadzie, iż doba hotelowa rozpoczyna się o 16.00. Podobnie do niedawna większość dealerów samochodów stosowała wobec klienta układ polegający na tym, iż w weekendy nie oferowano możliwości dokonania napraw serwisowych. Nie ma żadnej regulacji prawnej, zakazującej naprawiania samochodów w weekendy czy też zakazującej hotelom meldować gości przed 16.00. Układ, o którym mowa w niniejszym artykule, jest rezultatem jednolitych praktyk stosowanych przez dany sektor, których wynikiem jest pozbawienie klienta wyboru. Często rezultatem takich praktyk jest ich akceptacja przez klientów, którzy uważają, że jeśli dana praktyka jest stosowana przez wszystkich, oznacza to, iż tak po prostu musi być.

Fordowska idea samochodu w dowolnym kolorze, byleby tylko był to kolor czarny, to znany przykład układu. Innym tego rodzaju przykładem może być praktyka nakazywania klientom, iżby oczekiwali na wybrany produkt lub usługę. Dziś dealerzy samochodów pozwalają dokonać dosłownie każdego wyboru odpowiedniego modelu, jednakże prawie wszyscy każą czekać na jego odbiór sześć do ośmiu tygodni (w Polsce nawet kilka miesięcy). W innych sytuacjach klient może być zmuszany do skorzystania z kosztownej usługi lub do zapłacenia premii za standard usługi, na jakim mu zależy – ponieważ pralki nie są w stanie wyprać pełnego asortymentu materiałów, klienci muszą wydawać dodatkowe pieniądze i poświęcać jeszcze więcej czasu na pranie chemiczne w wyspecjalizowanych pralniach.

Układy stają się częścią biznesu na różne sposoby. Niektóre (takie jak godziny zameldowania w hotelach) są wymuszone przez odpowiednie procedury techniczne, których użyteczności i efektywności nikt nie kwestionuje.

Inne są rezultatem świadomie podejmowanych decyzji, które mogą mieć minimalny sens ekonomiczny i są skuteczne dopóty, dopóki klienci dostosowują do niego swoje zachowanie. Większość jednak zasadniczych układów rodzi się nie z powodu uwarunkowań ekonomicznych czy też niemożliwych do likwidacji problemów technicznych, lecz z powodu utraty przez producentów i usługodawców bezpośredniego kontaktu z rzeczywistymi potrzebami klienta. Odnalezienie i likwidacja tych układów może prowadzić do zasadniczej pozytywnej zmiany pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

Wielki układ makaronowy

Contadina, dział Nestle, zanotował wysoki w stosunku do średniej rynkowej wzrost, bezpośrednio po przełamaniu układu narzuconego konsumentom spaghetti. Świeże produkty Contadina są sprzedawane w supermarketach, gotuje się je w kilka minut, a zróżnicowanie produktu jest bardzo szerokie – od makaronu do ravioli i tortellini.

Wybór pomiędzy jedzeniem spaghetti w domu i restauracji sprowadza się do schematu, iż jedzenie w domu jest tańsze, podczas gdy restauracje oferują większą różnorodność potraw i mają tę niezaprzeczną zaletę, iż jedzenie w nich oznacza znacznie mniejszy nakład pracy niż w domu – to jednak kosztuje.

Układ makaronowy rozpoczyna się w momencie podjęcia decyzji o pozostaniu w domu. Domowe spaghetti jest niedrogi i świeże, jednak robienie go od podstaw jest czasochłonne i trudne.

Pierwszym produktem, który usiłował złamać układ, był sos do spaghetti w proszku. Kosztował więcej niż spaghetti zrobione w domu, lecz był prostszy i szybszy w przygotowaniu. Następnym krokiem był sos mrożony. Mrożonki często przygotowane do odmrożenia w kuchence mikrofalowej były jeszcze szybsze i łatwiejsze w przygotowaniu niż sos w proszku, jednak kosztują więcej a częstokroć są mniej smaczne.

W połowie lat osiemdziesiątych Contadina dokonała przełomu likwidując dotychczasowy „makaronowy” układ, wprowadzając na rynek świeży produkt. Świeży sos do spaghetti Contadiny jest dwa razy droższy od sosu w proszku i jest pakowany w mniejsze opakowania – w konsekwencji oznacza to, iż jest pięciokrotnie droższy od sosu w proszku. Dlaczego więc ludzie kupują Contadinę? Przeprowadzone badania dostarczyły szeregu ciekawych danych. Oczywiście klienci lubią świeżość i łatwość przygotowania. Ciekawsza jednak jest odpowiedź na pytanie: dlaczego klienci preferują zakup Contadiny nad posiłek w restauracji. Klienci twierdzili, iż przed wprowadzeniem na rynek produktu Contadiny nie mogli nigdy przygotować w domu tortellini czy ravioli, ponieważ nastroczało to zbyt wiele kłopotów. Przełamanie „makaronowego” układu sprawiło, iż nie tylko łatwiej jest przygotować smaczne spaghetti w domu – produkt Contadiny sprawił, iż klienci znaleźli w domu świeżość i zróżnicowanie, jakie dotychczas istniało jedynie w restauracji, za mniejsze niż w restauracji pieniądze.

Często, gdy układy narzucane klientom przez cały segment zostają złamane, chylą się ku upadkowi dotychczasowe tradycyjne warunki wymiany, fundamentalna zmiana obserwowana jest w całym sektorze, a to z kolei oznacza dramatyczne zmiany wśród konkurujących ze sobą przedsiębiorstw. Ponieważ podmioty przełamujące kompromis często powodowane są chęcią konkurencji z droższymi firmami, są one w stanie, poprzez zaoferowanie jakości zbliżonej do konkurentów, odebrać im klientelę i zdobyć szybko wysoki udział rynkowy. Contadina prawie z niczego urosła do rozmiarów firmy z setkami milionów dolarów obrotu rocznego.

Przełom na rynku samochodowym

Przełamanie układu panującego w stosunkach przemysł – konsument uwalnia olbrzymie zasoby warto-

ści, którą można dostarczyć klientowi. Problemem Circuit City, najbardziej znanego hurtownika urządzeń elektronicznych (sprzedaż rosnąca o 26% rocznie i zysk wzrastający o 30% rocznie), okazała się zbyt mała liczba nieruchomości, jak na potrzeby tego kolosa. Po otwarciu swoich sklepów, praktycznie w każdym dużym mieście Stanów Zjednoczonych, główną potrzebą Circuit City stały się nowe rynki.

Hurtownik odnalazł swoją szansę w mało obiecującym sektorze handlu używanymi samochodami. W październiku 1993 roku, Circuit City założyło CarMax, spółkę której strategią było zrewolucjonizowanie sposobu sprzedaży używanych samochodów w USA.

Sprzedaż samochodów to sektor ze skazą. W przeszłości większość ludzi kupowała używane samochody, ponieważ nie mogła pozwolić sobie na nowe. Producenci samochodów, chcący naturalnie sprzedawać nowe samochody, wzmacniają to przekonanie. Kiedy na początku lat osiemdziesiątych Chrysler wprowadził z sukcesem do sprzedaży K-car, Roger Smith, prezes zarządu General Motors zapytany o odpowiedź firmy na groźbę ze strony Chylera, powiedział, iż „Odpowiedzią General Motors na K-car jest dwuletni oldsmobile”.

To pogardliwe nastawienie do używanych samochodów nie zmieniło się zbyt do dziś. Kiedy w 1995 roku dziennikarze „Business Week” zapytali dyrektora Forda o cenę nowego taurusa, ten sfrustrowany odpowiedział, iż cena tego modelu jest obliczona tak, aby sprzedać

400 000 samochodów rocznie „*Jesli Kowalskiego nie stać na kupno nowego samochodu ... niech sobie kupi używany*” – powiedział. („Business Week”, 24 Lipca, 1995).

Tego rodzaju podejście do sprzedaży używanych samochodów oznacza brak szacunku – a to wyraźny błąd! Roczna sprzedaż w USA sięga 200 miliardów dolarów sprawiając, iż jest to trzeci co do wielkości w Stanach przemysł z udziałem konsumenta – po żywnościowym i ubranio-wym. W rzeczywistości, sprzedaż samochodów używanych jest wyższa niż nowych, a popyt na samochody używane rośnie z roku na rok. Co więcej, jakość używanych samochodów poprawiła się wraz z poprawą jakości nowych.

Pomimo poprawy jakościowej, przemysł sprzedaży używanych samochodów praktycznie się nie zmienił. Klient, chcący nabyć samochód używany, staje w obliczu wielu układów. Po pierwsze, klient musi znaleźć używany samochód, z reguły przeglądając lokalną gazetę. Zróznicowanie produktu jest w związku z tym bardzo małe. Dla przykładu w Toronto co dzień ukazuje się 20–30 ogłoszeń dotyczących ofert sprzedaży taurusów. Pochodzą one od osób prywatnych, komisów i dealerów nowych samochodów, którzy także często sprzedają samochody używane.

W przypadku osób prywatnych, kupiec musi zadzwonić, umówić się na spotkanie i mieć nadzieję, iż sprzedający pojawi się w umówionym miejscu i o właściwej porze. Kupujący musi pojechać na miejsce, by zo-

baczyć samochód; najprawdopodobniej okaże się, że nie jest w tak dobrym stanie, jak kupujący by sobie tego życzył lub będzie zbyt drogi, jak na możliwości nabywcy bądź też w ogóle go tam nie będzie – okaże się, że już go sprzedano.

Kiedy nabywca znajdzie atrakcyjny samochód, nie może oczekiwać, iż lata jego użytkowania będą udokumentowane. Oczywiście niektórzy dealerzy dają świadectwa swoim samochodom, jednak w Ontario tego rodzaju świadectwo gwarantuje jedynie stan techniczny samochodu na poziomie niezbędnego minimum (całe szyby, sprawne światła, hamulce i wystarczająca głębokość bieżnika).

Nabywcy używanych samochodów ryzykują więc kupno niesprawnego auta. Co więcej, zmuszeni są przejść czasochłonny i przerażający proces nabycia pojazdu – dokładnie cztery procesy: znalezienia i nabycia samochodu, sfinansowania zakupu, ubezpieczenia samochodu, sprzedania starego samochodu. Nabywcy są w niekorzystnej sytuacji również dlatego, iż wiedza o nabywanym samochodzie jest rozłożona niesymetrycznie – sprzedający wie więcej niż kupujący. Często również nabywca jest poddany wzmożonej taktyce sprzedawców i zmuszony jest negocjować cenę ze sprzedawcą, którego podejrzewać można o nieuczciwość. W dodatku, jeśli po nabyciu auta wynikną jakieś problemy – nie ma jasnej drogi poszukiwania reklamacji czy też zadośćuczynienia.

opr. Marek Wojnar

KRONIKA TNOiK

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa oraz Ośrodek Studiów Amerykańskich Uniwersytetu Warszawskiego zorganizowali 23 października spotkanie z profesorem Ricky W. Griffinem, autorem wydanej przez PWN książki „Podstawy zarządzania organizacjami” (Przedmowa do wydania polskiego w dziale „Omówienia, recenzje, noty” – str. 35 – przyp. red.).

Profesor Ricky W. Griffin należy do najwybitniejszych przedstawicieli nowej generacji nauko-

wców amerykańskich specjalizujących się w dziedzinie zarządzania. Wybitną karierę naukową, której dowodem są liczne publikacje, książki, wykłady na wielu prestiżowych uniwersytetach, Ricky W. Griffin łączy z praktycznym wykorzystaniem swojej wiedzy.

Spotkaniu przewodzili: prezes TNOiK dr Stanisław Rakowicz oraz dyrektor Ośrodka Studiów Amerykańskich prof. Krzysztof Michałek.

Instytut Inżynierii Wojskowej Wojskowej Akademii Technicznej, Katedra Wojsk Inżynieryjnych Akademii Obrony Narodowej pod patronatem: Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Szefostwa Wojsk Inżynieryjnych Sztabu Generalnego Wojska Polskiego zorganizował dnia 14 listopada 1996 r. **IX KONFERENCJĘ NAUKOWO-TECHNICZNĄ INŻYNIERII WOJSKOWEJ** na temat: „**ORGANIZACJA, ZARZĄDZANIE I DOWODZENIE W TEORII, PRAKTYCE I DYDAKTYCE INŻYNIERII WOJSKOWEJ**”.

Komitet naukowy konferencji: Płk dr hab inż. Tadeusz Kasprówicz – przewodniczący, Prof. dr hab. inż. Henryk Bałuch, Płk prof. dr hab. inż. Grzegorz Bąk, Płk mgr inż. Marian Kasperski, Płk dr hab. inż. Jan Marszałek, prof. WAT, Płk dr Bogusław Saganowski, Prof. dr hab. Alicja Sajkiewicz, Płk dypl. mgr inż. Ryszard Żuchowski.

Komitet organizacyjny: Płk dr inż. Roman Marcinkowski – przewodniczący, Mjr mgr inż. Krzysztof Chrzastowski, Płk dr inż. Paweł Cieślak, Ppłk mgr inż. Paweł Hejna, Płk rez. mgr inż. Jerzy Jarzyna, Mjr mgr inż. Jerzy Fila, Mjr mgr inż. Leszek Rzeczkowski, Mjr mgr inż. Sławomir Stasiak.

IX Konferencja naukowo-techniczna inżynierii wojskowej jest kontynuacją dotychczasowych konferencji z zakresu inżynierii wojskowej. Konferencje organizowane w przeszłości przez Instytut Inżynierii i Komunikacji Wojskowej (później Katedrę Inżynierii i Komunikacji Wojskowej) Wydziału Inżynierii Lądowej i Geodezji WAT ukierunkowane były na problemy inżynierii w rodzajach wojsk i służb. Tak więc, np.: w 1989 roku zorganizowano konferencję ze Służbą Lotniskową WLOP, w 1993 roku – ze Służbą Komunikacji Wojskowej, w 1994 roku – z Wojskami Inżynieryjnymi. Nieco inną konwencję przyjęto w organizacji IX Konferencji ukierunkowując jej tematykę na problemy organizacji, zarządzania i dowodzenia w szeroko rozumianej inżynierii wojskowej.

Cele konferencji: ● Prezentacja dorobku nauk organizacji i zarządzania (OiZ) i ich użyteczności w obszarze inżynierii wojskowej; ● Promowanie i upowszechnianie nowoczesnej metodologii planowania organizacyjnego, metod i narzędzi wspomagających procesy planistyczno-decyzyjne; ● Ocena stanu i określenie niezbędnych zabiegów w zakresie intensyfikacji nauczania OiZ w odniesieniu do inżynierów wojskowych; ● Ustalenie kierunków pilnych badań w dziedzinie organizacji i zarządzania w wojsku.

Tematyka konferencji: ● Zagadnienia ogólne nauk organizacji i zarządzania; ● Problemy inżynierii wojskowej w procesach integracyjnych WP z NATO; ● Nowoczesne narzędzia w teorii i praktyce organizacji, zarządzania i dowodzenia; ● Struktury organów kierowania i ich kompetencje; ● Technologia i organizacja przedsięwzięć w inżynierii wojskowej; ● Problemy dydaktyki w nauczaniu organizacji i zarządzania.

Temat konferencji wynika z wyzwania współczesności, w której na plan pierwszy wysuwają się interdyscyplinarne problemy organizacji i kierowania. Sprawne, racjonalne działanie wymaga przede wszystkim dobrej organizacji, zarządzania lub – w wojsku – dowodzenia. W sytuacji restrukturyzacji naszych sił zbrojnych i ich funkcjonowania w gospodarce rynkowej, problemy OiZ zyskują jeszcze bardziej na znaczeniu. Potrzeba więc, abyśmy zespolili wysiłki na rzecz rozwoju myśli wojskowej w tym obszarze, tym bardziej iż złożoność współczesnych sytuacji decyzyjnych i zadań jest coraz większa, a to zmusza nas do poszukiwania nowych metod i narzędzi wspomagających dowódców i sztaby w procesach decyzyjnych. Istnieją ku temu możliwości poprzez wykorzystanie technik komputerowych.

Organizatorami konferencji są: Instytut Inżynierii Wojskowej Wydziału Inżynierii, Chemii i Fizyki Technicznej WAT oraz Katedra Wojsk Inżynieryjnych Wydziału Wojsk Lądowych AON.

Konferencja łączy nauki o organizacji i zarządzaniu z inżynierią wojskową, stąd odbywa się pod patronatem Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa oraz Szefostwa Wojsk Inżynieryjnych Sztabu Generalnego WP.

Organizatorzy szczególnie wysoko cenią sobie udział w konferencji oficerów z szefostw i jednostek wojsk inżynieryjnych. Organizacja i dowodzenie bowiem jest nauką stosowaną, weryfikującą się w praktycznej działalności. Cieszy fakt dużego zainteresowania konferencją szerokiego kręgu specjalistów – teoretyków i praktyków.

Konferencja jest organizowana przy aktywnym udziale koła TNOiK przy WAT, które w ubiegłym roku obchodziło swoje 10-lecie działalności. O aktywności i znaczeniu koła niech świadczy fakt, iż w roku swojego dziesiątego jubileuszu koło wraz z Oddziałem Warszawskim TNOiK zorganizowało I Ogólnopolskie Sympozjum Naukowe na temat: *Dorobek historyczny, stan aktualny i perspektywy rozwoju nauk organizacji i zarządzania w Polsce*.

Jako inżynierowie wojskowi chcemy przenosić użyteczne dla wojska treści nauk OiZ do swojej profesji, rodzaju wojsk. Potrzebujemy zintensyfikowania prac nad systemami wspomagania decyzji, nowymi sprawniejszymi metodami planowania przedsięwzięć, doskonalenia efektywności działań inżynieryjnych. Mamy też do rozwiązania wiele problemów organizacyjnych, które niosą współczesne przeobrażenia i zadania jednostek wojskowych.

Konferencja ma promować wszystko to, co służy poprawie sprawności kierowania i dowodzenia.

Komitet Organizacyjny, Przewodniczący płk dr inż. *Roman Marcinkowski*