

przeгляд

organizacji

1

TNOiK

95

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**OKNO
NA PORT**



GDYNIA

- Pole manewru – rozmowa z prof. JERZYM HAUSNEREM, szefem doradców strategicznych wicepremiera i ministra finansów, Grzegorza Kołodki 5

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Biegający po falach – Dariusz Teresiński 8

TEORIA ORGANIZACJI W OBRAZKACH

- Organizacja – struktura dyssypatywna – Barbara Czarniawska-Joerges, Monika Kostera 9

- Konkurencyjność gospodarek państw Unii Europejskiej – Jacek Klich . 11
- Identyfikatory zachowań strategicznych przedsiębiorstw – Marek Jacek Stankiewicz 14

MORSKI PORT HANDLOWY GDYNIA S.A.

- Zarządzanie, praca, kapitał – rozmowa z JERZYM CZARTOWSKIM, prezesem zarządu Morskiego Portu Handlowego Gdynia S.A. 18
- Uspołecznianie procesu – rozmowa z BERNARDEM RYNKOWSKIM, pełnomocnikiem Portu Handlowego Gdynia S.A. do spraw restrukturyzacji 22
- Druga młodość elewatora – rozmowa z ROMUALDEM MOSIŃSKIM, prezesem Bałtyckiego Terminalu Zbożowego Sp. z o.o. 25
- World Port Privatisation Seminar, Londyn, wrzesień 1994 27
- Praktyczne aspekty budowy modelu holdingu w Morskim Porcie Handlowym Gdynia S.A. – Jerzy Czartowski, Zbigniew Kreft, Bernard Rynkowski . 28

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Petera Druckera teoria biznesu (II) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar 32
- Zapobiec bezrobociu znosząc płace minimalne? – „L’Expansion” – opr. Katarzyna Mikunda 35

KRONIKA TNOiK 40

Pole manewru

Rozmowa z prof. Jerzym HAUSNEREM, szefem zespołu doradców strategicznych wicepremiera i ministra finansów, Grzegorza Kołodki

Dlaczego „Strategia dla Polski” nie przewiduje obniżki podatków?

Rozpatrując podatki w trzech podstawowych płaszczyznach, mamy po pierwsze – w tym roku, niestety, nie zrealizowany – projekt powrotu do stawek 20%, 30%, 40% w stosunku do osób fizycznych. Zamierzenia tego nie dało się wprowadzić w życie, ponieważ nie mogliśmy przeforsować zmiany sposobu waloryzacji rent i emerytur. Po drugie, strategia zakłada zmniejszenie składek na system zabezpieczenia społecznego. Planowany, docelowy wskaźnik obciążeń z tytułu ubezpieczeń społecznych powinien wynosić 25% (dla porównania – dzisiaj mamy 48,5%). Kolejnym sposobem obniżania podatków jest system ulg inwestycyjnych. Trzeba także pamiętać o ulgach związanych z inwestowaniem w kapitał ludzki, a więc z nauką i zdobywaniem nowych kwalifikacji.

Natomiast wydatki konsumpcyjne nie będą podlegały ochronie, przewiduje się bowiem utrzymanie systemu akcyz.

Podatek giełdowy w wysokości 0,3% jest na tym tle zupełnie symboliczny i opieranie tezy o rosnącym fiskalizmie na jego przykładzie jest, moim zdaniem, nieuczciwe. Zresztą wszędzie na świecie dochody od kapitału są opodatkowane – choć oczywiście można to robić na różne sposoby.

W jaki sposób można zmniejszyć obciążenia fiskalne?

Przede wszystkim, rozwiązując problem sfery publicznej, a więc usług społecznych i zabezpieczenia społecznego. W dużym skrócie oznacza to, że znaczna część tego, co dzisiaj (lepiej lub gorzej – a często jedynie na papierze) wykonuje państwo, trzeba przekazać innym podmiotom gospodarczym. To mogą być podmioty prywatne albo publiczne, ale nie powinno to być państwo. Tak więc obywatele będą się rozliczali bezpośrednio z tymi podmiotami, przez co redystrybucyjna funkcja budżetu ulegnie znacznej redukcji i nie będzie konieczności zbierania tak wysokich podatków.

Reforma sfery zabezpieczeń społecznych jest tutaj sprawą kluczową. Jeżeli nie podejmie się natychmiast zdecydowanych, spójnych działań, to zapaść tego systemu będzie tylko kwestią czasu. Momentu katastrofy nie da się precyzyjnie przewidzieć, bo wszelkie symulacje prowadzić się przy założeniu niezmiennych warunków, a te przecież będą się zmieniały. Można też wyobrazić sobie stan pośredni pomiędzy reformą i brakiem reformy – wtedy okres trwania zawieszenia byłby jeszcze trudniejszy do wyznaczenia. Generalnie jednak trzeba zgodzić się z poglądami ekspertów, że katastrofa w perspektywie trzech, czterech lat jest bardzo prawdopodobna.

W naszej ocenie najlepszy czas na reformowanie tego systemu był w 1991 r. i chociaż wówczas także nie było to łatwe, to lepszych warunków już nie będzie. Uznajemy, że dalsze odwołanie tej trudnej decyzji nic nie daje – im później, tym będzie trudniej, a mogłoby też dojść do



Fot. EUROPRESS – Igor Śnieciński

sytuacji, kiedy system już by się zawalił, a na skutki reform trzeba byłoby poczekać kilka lat. Odrzucamy także argument, że okres przed wyborami prezydenckimi jest niesprzyjający – w 1995 roku będą wybory prezydenckie, potem znowu parlamentarne, samorządowe – w ten sposób można usprawiedliwić kompletną bezczynność.

Nasze podejście do problemu polega na tym, żeby zacząć od podstawowej sprawy, jaką jest zmiana zasad waloryzacji rent i emerytur – z płacowej na cenową. Wbrew rozpowszechnionej krytyce, zamiana ta nie oznacza zabierania czegokolwiek. W ramach waloryzacji cenowej, państwo będzie gwarantować emerytom stabilny poziom dochodu, stałą siłę nabywczą. Zdajemy sobie przy tym sprawę, że jest to gwarancja na bardzo niskim poziomie, ale w 1994 r. renty i emerytury rosły szybciej niż płace. Dodatkowo chcieliśmy zrobić jeszcze jeden ruch do przodu, żeby punkt wyjścia do tej nowej waloryzacji był bardziej korzystny.

W „Strategii dla Polski” sformułowany jest postulat odejścia od administracyjnej kontroli płac, tzn. wzrost płac musi odzwierciedlać wzrost wydajności pracy oraz dochodu narodowego. Zgadza się więc z tezą Solidarności, że nie może być tak, że dochód narodowy rośnie, a płace realne spadają. Jeśli jednak w warunkach ciągle wysokiej inflacji uwolnimy płace, to związane z nimi renty i emerytury rozsądzą budżet, a na tym straciłoby przede wszystkim ci, którzy są najbardziej zależni od budżetu: emeryci i renciści. Proponowana przez nas zmiana nie ma przynieść żadnych bieżących oszczędności budżetowi – ma tylko stworzyć pole manewru. Bez tej zmiany będziemy ciągle obracać się pomiędzy żądaniami związków zawodowych, protestami emerytów, a groźbą eksplozji deficytu budżetowego i hiperinflacji.

W dążeniu do wyrwania się z tego błędnego koła jesteśmy obecnie blokowani z wielu stron.

Rok 1995 ma być w naszej koncepcji przeznaczony na przygotowanie nowych rozwiązań w sferze zabezpieczeń

społecznych – chodzi mianowicie o umożliwienie powstania nowych funduszy emerytalnych. Istniejące zobowiązania pozostaną bez zmian, a od tego momentu zaczniemy budowę nowego systemu. Młodzi ludzie będą wchodzić do niego od samego początku, a starsi będą trochę w starym systemie, a trochę w nowym. Powinno to umożliwić zapoczątkowanie procesu zmniejszania obciążeń z tytułu ubezpieczeń społecznych. Od 1996 roku, po stworzeniu rozwiązań legislacyjnych, chcielibyśmy fizycznie uruchomić te nowe fundusze. W tym samym roku ruszyć miałyby także ubezpieczenia od bezrobocia oraz nowy system ubezpieczeń zdrowotnych.

Istotą naszych planów jest także i to, że nowo powstające fundusze emerytalne miałyby być kontrolowane przez partnerów społecznych (m.in. związki zawodowe i pracodawców), a nie tylko przez administrację. Zastrzeżenie to dotyczy oczywiście tylko funduszy publicznych, tworzonych przez państwo na podstawie państwowych zasobów i realizujących zobowiązania państwa wobec obywateli, bo fundusze prywatne będą z definicji poza „zasięgiem” kontroli administracyjnej.

Czy to możliwe, że nikt na tym nie straci, a wszyscy zarobią?

To zależy, jak mierzyć zarobek albo stratę. Jeśli w stosunku do modelu idealnego, w którym państwo finansowałoby wszystkie potrzeby obywateli ze swoich własnych zasobów – to oczywiście nasza propozycja jest gorsza, jeśli jednak alternatywą miałyby być zaniechanie wypłacania nawet tak niskich, jak obecnie świadczeń – to zarobek (albo przynajmniej ochrona przed stratą) jest oczywisty. Mówiąc wprost, konieczne jest dokonanie pewnej redystrybucji tej części obciążeń fiskalnych, z których finansowane są dzisiaj emerytury i renty (to są składki na ZUS i pokaźna część podatków w postaci dotacji budżetu dla ZUS-u), w celu utworzenia z nich załadka przyszłych funduszy emerytalnych. Tej redystrybucji służyć ma odejście od waloryzacji płacowej rent i emerytur, która w obecnej postaci jest i tak nie do utrzymania. Żeby jednak uniknąć wzrostu obciążeń (składka na dzisiejszych emerytów plus składka na własną emeryturę w przyszłości) przewidujemy wykorzystanie do tworzenia tych funduszy pożyczki z Banku Światowego oraz części Świadczeń Udziałowych w ramach programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Z kolei próba obniżenia podatków, z taką intencją, żeby obywatele dobrowolnie przeznaczali prywatne środki na ubezpieczenie się w komercyjnych funduszach emerytalnych, także nie może się powieść, ponieważ w ten sposób zwiększylibyśmy dług publiczny (dotacja do funduszy ubezpieczenia społecznego jest obecnie porównywalna z wielkością deficytu budżetowego). A przecież zmniejszanie długu publicznego warunkuje rozwój, a razem z nim rzeczywiście rozwiązywanie problemów ekonomicznych i społecznych.

Zarówno rząd, jak i opozycja zgadzają się, że w Polsce jest zbyt wysoki poziom bezrobocia. Jaki wpływ miały na to ewentualne błędy popełnione przez poprzednie ekipy, a na ile jest to obiektywna cecha okresu transformacji?

Tego się nie da aptekarsko wyważyć. Można jednak ponazywać najważniejsze czynniki wywołujące bezrobocie i utrudniające walkę z nim. Po pierwsze, trzeba tu wymienić strukturę gospodarki. Porównując naszą gospodarkę z tymi krajami, które są na zbliżonym etapie transfor-

macji (Czechy, Węgry, Słowenia), można stwierdzić, że nasza gospodarka była najbardziej zdeformowana, poddana najsilniejszym wpływom grup nacisku, związanych głównie z różnymi sektorami przemysłu ciężkiego i wydobywczego. Ta sfera jest najtrudniejsza do reformowania, bo reformy tych przemysłów (wszędzie na świecie, to nie jest wyjątkowa specyfika krajów postsocjalistycznych) są najdroższe i najtrudniejsze. Także dlatego, że sfera ta nagromadziła największy „garb” niepotrzebnego zatrudnienia. U nas dochodzi do tego mocna pozycja związków zawodowych, szczególnie silnych w wielkich zakładach pracy, ale to nie jest czynnik decydujący. Dysproporcje rozwoju przemysłu w układzie regionalnym i strukturalnym są głównym powodem utrzymywania się wysokiej stopy bezrobocia.

Jeśli zaś chodzi o błędy, to w mojej ocenie dotyczyły one przede wszystkim samego podejścia do problemu. Poprzednie ekipy uważały bezrobocie za niezbędny element elastyczności rynku pracy i intelektualnie się z nim godziły, natomiast rozwiązania widziano wyłącznie w systemie zasiłków. Zabrakło tutaj programu społeczno-gospodarczego oraz wiedzy, którą zastąpić miały liberalne zakłęcia. Próby aktywnej polityki walki z bezrobociem, uruchamianie nowych miejsc pracy, roboty publiczne itd. – to wszystko jest wyrazem dość naiwnej, w moim przekonaniu, wiary, że bezrobocie jest problemem przejściowym i uwarunkowanym ekonomicznie. Żeby być uczciwym powiem, że takie uproszczone poglądy nie były charakterystyczne tylko dla poprzednich ekip. Poszukiwanie najskuteczniejszych metod walki z bezrobociem wymaga poszukiwania rozwiązań nie w centrum, ale na poziomie lokalnym i regionalnym, z uwzględnieniem i maksymalnym wykorzystaniem ich specyfiki i możliwości, których w Warszawie nigdy nie będzie można dostrzec. Państwo może jedynie stwarzać ramy do walki z bezrobociem, pod warunkiem, że ma strategiczną koncepcję, jak to robić, jak pobudzać te oddolne inicjatywy, szczególnie że bezrobocie rozkłada się bardzo nierównomiernie. W dużych miastach – można powiedzieć, że bezrobocia nie ma, ale są regiony kraju, gdzie osiągnęło poziom 40% i stało się stanem chronicznym. Wyjście z takiej katastrofy społecznej będzie bardzo kosztowne. Wydaje się, że Komisja Trójstronna powinna być także forum, na którym wypracowywano by także ramowe koncepcje roli państwa w zwalczaniu bezrobocia, które to koncepcje na poziomie społeczności lokalnych byłyby wypełniane treścią.

W mojej ocenie inflacja i zabezpieczenia społeczne oraz bezrobocie – są to problemy, z którymi borykać się będą kolejne ekipy jeszcze przez długie lata.

Klasyczna teoria ekonomii mówi, że nie da się jednocześnie walczyć z bezrobociem i inflacją – jakie są w tej materii zamierzenia rządu?

Ja osobiście w krzywą Phillipsa nie wierzę, mimo iż jako nauczyciel akademicki opowiadałem o niej studentom. Teoria nie radzi sobie ze zjawiskiem bezrobocia, podobnie jak nie radzi sobie praktyka, ale poszukiwanie rozwiązań praktycznych ma dla mnie większe znaczenie, niż poszukiwanie nowego paradygmatu.

Celem średniostanowym, jaki przed sobą stawiamy, jest zdecydowane obniżenie inflacji – w ciągu trzech lat do poziomu jednocyfrowego, natomiast nie obiecujemy zdecydowanego obniżenia stopy bezrobocia w tym okresie. Uważamy, że niska inflacja jest podstawowym warunkiem dynamicznego rozwoju, który jest z kolei jedynym skutecznym lekarstwem na bezrobocie. Z tego względu nasz plan

na najbliższe lata zakłada powstrzymanie wzrostu bezrobocia i następnie nieznaczny jego spadek. Tendencja taka daje się już obecnie zaobserwować.

Nie licząc zatem na radykalną poprawę sytuacji, chcemy się skoncentrować na dwóch zagadnieniach: zapobieganiu bezrobociu wśród młodzieży i rozwiązywaniu problemu bezrobocia strukturalnego na terenach szczególnie zagrożonych, np. na wsi, gdzie żyją bezrobotni byli pracownicy PGR-ów.

W dyskusjach o bezrobociu powraca także problem mobilności siły roboczej – czy istnieją jakieś plany zwiększenia mobilności zawodowej Polaków, np. poprzez ułatwienia w obrocie mieszkaniami?

Bez rozwiązania problemu mieszkaniowego nie będzie zwiększonej mobilności. Zmiana mieszkań mogłaby nieco złagodzić problem, ale go nie rozwiąże, bo mieszkań jest generalnie za mało i od częstego zamieniania ich nie przybędzie. Trzeba też uzmysłwić sobie, że często przywoływany amerykański model rodziny, która przynosi się co trzy, cztery lata do innego stanu, dotyczy w gruncie rzeczy bardzo wąskiej grupy ludzi – ludzi wolnych zawodów, a szczególnie wykładowców akademickich. Robotników rolnych z byłych PGR-ów donikąd się nie przeniesie; trzeba im umożliwić pracę tam, gdzie są i to taką pracę, jaką będą w stanie efektywnie wykonywać.

Uważam też, że jest ogromnym sukcesem tej ekipy, że partner koalicyjny – PSL – zaakceptował przedstawiony w punkcie 4. Strategii plan wielofunkcyjnego rozwoju wsi. Oznacza to zgodę na stopniowe odchodzenie od dotowania obecnej struktury wsi, która jest nieefektywna i nie wytrzyma konkurencji międzynarodowej, ani nawet nie będzie w stanie sprostać wymogom rynku wewnętrznego. Dlatego konieczne jest znalezienie sposobów na przyciągnięcie na wieś inwestycji, które pozwolą dać pracę ludziom, których praca na roli byłaby nieefektywna. Środki będą zatem szły na otoczenie rolnictwa i szeroko rozumiane usługi – materialne i niematerialne.

Trzeba przecież pamiętać i o tym, że dzisiejsza wieś to także chłopo-robotnicy, którzy wrócili na wieś w wyniku bardzo bolesnych procesów ekonomicznych. Próba zawrócenia ich z powrotem do miast byłaby z góry skazana na niepowodzenie (choćby z powodu problemów mieszkaniowych). Dla tych ludzi muszą powstać miejsca pracy tam, gdzie oni dzisiaj żyją.

Jeśli zaś chodzi o mieszkania – istnieje program rozwoju mieszkalnictwa przygotowany przez poprzedni rząd i wdrożony przez panią minister Barbarę Bliedę (do jej licznych zalet należy dodać i tę, że umiała zatrzymać w ministerstwie doświadczoną i wartościową kadre). Jak wiadomo potrzeby mają wszystkie resorty, ale tylko nieliczne mogą pochwalić się programem zaspokajania tych potrzeb, a Ministerstwo Budownictwa ma taki program. Przykładem dokładnie przeciwnym jest resort zdrowia, który jest w dramatycznej sytuacji, ale nie jest w stanie przedstawić żadnych propozycji poza jej zrelacjonowaniem. Uważam zresztą, że ten problem nie zostanie rozwiązany, dopóki w kierownictwie resortu i w innych kluczowych miejscach służby zdrowia nie postawi się menedżerów zamiast lekarzy.

„Strategia dla Polski” kładzie duży nacisk na podnoszenie efektywności sektora państwowego; jaki powinien być docelowy udział tego sektora w gospodarce?

Są takie pytania, na które nie umiem odpowiedzieć i takie, na które nie chcę odpowiadać, ponieważ uważam,

że są z gruntu fałszywe. W gospodarce planowej próbowano udzielać odpowiedzi na tego typu pytania – ile czego ma być – a w gospodarce rynkowej kryterium jest efektywność, a nie forma własności. Przekształceń własnościowych nie można ciągle traktować jako wyłącznej domeny państwa, które wyznacza arbitralnie pewne wskaźniki, a potem rozlicza z nich kolejnych ministrów, ani też jako jednej wielkiej afery, na której bogaci się ta, czy inna nomenklatura. Trzeba w tym widzieć normalny proces rynkowy i przepływy kapitałowe od form mniej do bardziej efektywnych.

Oczywiście generalna tendencja powinna być taka, żeby zmniejszać domenę państwa, bo w roli właściciela państwo jest najczęściej mniej efektywne od innych podmiotów.

Kto powinien reprezentować interesy państwa w spółkach z udziałem Skarbu Państwa i jakie bodźce – jeśli nie materialne – powinny być stosowane wobec takich reprezentantów?

Rozwiązania mogą być bardzo różne. Przede wszystkim nie muszą to być urzędnicy szczebla centralnego. Po drugie, o radach nadzorczych w przedsiębiorstwach publicznych można i należy myśleć jako o ciałach, w których reprezentowane są różne interesy i rozmaite role społeczne. Dlatego łatwo mogę sobie wyobrazić, że np. w radzie nadzorczej Telekomunikacji zasiada przedstawiciel organizacji konsumenckich. Mogą tam być także przedstawiciele samorządu lokalnego. Ci ludzie powinni mieć określone kwalifikacje, a jak wiadomo wśród fachowców, szczególnie od zarządzania, nie ma bezrobocia. Dlatego też trzeba liczyć się z tym, że bardzo ambitny program komercjalizacji przedsiębiorstw państwowych nie będzie przebiegał tak gładko, jak byśmy sobie tego życzyli, ponieważ nie będzie kogo posadzić w tych radach nadzorczych, bo po prostu zabraknie urzędników ministerialnych i innych (niezależnie od ewentualnej wykładni przepisów dotyczących zasiadania w organach spółek Skarbu Państwa). Nie widzę też żadnych przeciwwskazań, żeby przyszły minister skarbu wynajmował ludzi – uznanych fachowców – do pełnienia takich funkcji.

Jednoznacznie określony podział ról wyjdzie też na zdrowie kadry, która, w ramach proponowanego w strategii partnerskiego modelu kształtowania wynagrodzeń, zostanie wreszcie potraktowana odpowiednio do swojej rzeczywistej pozycji i roli w zakładzie. Dyrektor czy prezes zarządu nie może podlegać pracownikom, ani też być bezustannie niepokojony przez właściciela i żyć w ciągłym strachu. Rozwiązanie powinno polegać na kontraktach menedżerskich, w których właściciel jasno precyzuje swoje oczekiwania i związane z tym wynagrodzenie.

Na koniec nasuwa mi się ogólniejsza nieco refleksja. Otóż z otwartymi przeciwnikami politycznymi, z tymi, którzy krytykują „Strategię dla Polski” z powodów zasadniczych, wbrew pozorom można dyskutować, a być może i porozumieć się. Problemem natomiast stają się ci, co werbalnie popierają strategię, ale widzą w niej rzeczy, których my, jako autorzy wcale tam nie umieściliśmy. Dla przykładu – część opozycji atakuje komercjalizację, ale jest skłonna uznać nasze racje, zastrzegając się jedynie, że na komercjalizacji nie można poprzestać, natomiast część ośrodków politycznych mówi: tak, komercjalizacja to święta rzecz – stworzymy państwowe holdingi i będziemy robić to, co jest najlepsze dla gospodarki i kraju – bo my to wiemy. Dlatego też z czasem coraz bardziej doceniam otwartych przeciwników.

Dziękuję panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

Biegący po falach

W 1980 roku Alvin Toffler, autor głośnego „Szoku przyszłości”, opublikował „Trzecią falę”, książkę, rzucającą nowe światło nie tylko na historię, ale i na przyszłość człowieka. „Trzecia Fala” wpisuje się w nurt, którego cechą charakterystyczną jest poszukiwanie wspólnego mianownika dla wielkich potacji przeszłości. Nazwane, pozwalają bowiem na operacje, których nie dawało się wykonywać na tasiemcowych zestawieniach bitów i krzyżówek dynastycznych.

W poprzednim modelu czasu wspólnot pierwotnych przechodziły w starożytność, ta w feudalizm, feudalizm w kapitalizm, kapitalizm Toffler natomiast podzielił dotychczasowe dzieje na dwa zasadnicze okresy. Pierwszy wiązał się z ziemią. Całe życie człowieka „pierwszofalowego” podporządkowane było naturalnym cyklom przyrody. Od świtu do zmroku wykonywał on czynności przewidziane na daną porę roku, w kolejności utrwalonej obyczajem. Wojny, jarmarki i podróże odbywano zgodnie z rytmem zasiewów, zbiorów, spltawności rzek i przejezdności brodów.

Druga fala oznaczała odejście od cykli astronomicznych i sięgnięcie po władzę nad czasem. Rytm życia zaczęła wyznaczać najpierw syrena fabryczna, a potem osobisty czasomierz. Miary wynikające wprost z właściwości natury zastąpiono kryteriami efektywnościowymi. Nadeszły czasy standaryzacji, specjalizacji, synchronizacji, koncentracji, maksymalizacji i centralizacji. Stosunki społeczne uległy gwałtownemu doprecyzowaniu i także stały się podporządkowane „sześciu -acjom”. Kostka masła zastąpiła osetkę; system dziesiętny wyparł tuzin (poręczniejszy, ale nierozwojowy); ludzie przestali się umawiać „na wiosnę”, a zaczęli na 14.25 – z pełną świadomością, że o 15.10 mają kolejne spotkanie na drugim końcu miasta.

Temu mechaniczycznemu pomowaniu człowieka i przygnębiającej unifikacji przeciwstawiona została wizja trzeciej fali, a więc nowego paradygmatu, w ramach którego można z tych samych części składać różne samochody; masło może mieć aromat czosnku albo szafranu i postać wiórów skłębionych; punktualność czyli synchronizację czasowo-przestrzenną ludzi skutecznie zastępują automatyczne sekretarki, „kieszenie” w sieci komputerowej oraz telefon komórkowy sprężony z faxem, modemem, skanerem i ultradźwiękową maszynką do golenia.

Na historię można jednak patrzeć także przez pryzmat zgoła odmienny. Warunkiem istnienia życia jest prokreacja, ta zaś – dla gatunków, których potomstwo przez długi okres jest niesamodzielne – wymaga mniej lub bardziej trwałych związków przedstawicieli płci przeciwnych. Jeśli na dodatek samodzielność ma podwójny wymiar, bo nie ogranicza się do zdolności łowieckich, ale oznacza także wartościowanie zachowań społecznych – wtedy trwałość takich związków staje się ogromną zaletą. Kilka czy kilkanaście lat opieki nad potomstwem zsumowane z wiekiem, w którym osiąga się dojrzałość seksualną – to akurat średnia wieku w czasach przedindustrialnych, nie jest więc monogamia tak wielkim poświęceniem.

Wyobraźmy sobie teraz, że względnie trwałe związki dwojga ludzi zaowocuje nie tylko potomstwem, ale także dobrami materialnymi w ilości przekraczającej codzienne potrzeby. W trwałych konfiguracjach społecznych rośnie wzajemne zaufanie i maleją koszty transakcyjne, zatem ich efektywność jest większa niż równie licznych grup składających się z osób sobie obcych. Oznacza to, że prawdopodobne jest wytworzenie nadwyżek, które stanowią będąc materialną schedę dla po-

tomstwa. W praktyce, zasobem, który bez wątplenia dostanie się w spadku dzieciom, będzie ziemia: wydarta puszczy i dająca – także ludziom – możliwość zakorzenienia się. Dziedziczenie ziemi jest więc kluczową relacją łączącą pokolenia. Dodajmy od razu: w ramach tofflerowskiej I fali.

Ludzie, którzy coś odziedzyczli, łącząc się w pary, łączą swoje zasoby. Jeśli zasoby są komplementarne, ekonomiczny efekt takiego związku będzie dawać zysk przewyższający sumę pożytków możliwych do uzyskania w pojedynkę. Dobry ożenek czy zameęcie więcej zatem znaczy niż ciężka praca – łatwo tedy zgadnąć, że poszukiwanie partnera do interesu, jakim jest małżeństwo, ma fundamentalne znaczenie dla ludzi, którzy coś posiadają. W ramach II fali zasobem tym będzie oczywiście kapitał.

Toffler nie daje jasnej odpowiedzi na pytanie o zasób, którego przepływy konstytuować będą III falę. Bez ryzyka dużego błędu można jednak przyjąć, że byłaby to informacja. W odróżnieniu od wszelkich zasobów materialno-energetycznych, informacja ma charakter pola (w sensie matematycznym), a nie obiektu. Dostęp do niej jest nieekskluzywny: tę samą wiedzę może mieć sześć miliardów ludzi, przy czym żaden z nich nie jest biedniejszy dlatego, że inni wiedzą to samo, co on – wręcz przeciwnie: życie w społeczeństwie ludzi wykształconych ma zalety przeliczalne na uniwersalny miernik wartości, czyli brzęczącą monetę.

I na koniec pytanie, którego Toffler nie zadał: jakie społeczeństwo stworzą ludzie, którzy nie będą konkurować o zasoby (bo te są doskonale podzielne i powszechnie dostępne)? I więcej jeszcze: jakie skutki społeczne będzie miał fakt, że czynnikiem istotnie różnicującym ludzi może okazać się sprawność w operowaniu informacją?

Barbara Czarniawska-Joerges, Monika Kostera

Teoria organizacji w obrazkach

Organizacja - struktura dyssypatywna

U Morgana metafora ta nosi nazwę „przepływu i przemian” i dopiero zapowiada teorię chaosu. Karl Weick był jednym z pierwszych badaczy organizacji, którzy odkryli interesujące źródło inspiracji we współczesnej biologii („teoria systemów zamkniętych”, gdzie wszystko wpływa na wszystko) już w latach 70. Doradca organizacyjny będący dziś pod wpływem teorii chaosu jest znacznie bardziej radykalny niż kiedyś. Będzie on mówić o „strukturach dyssypatywnych” raczej niż o „przepływie i przemianie”, nawet jeśli chodzi mniej więcej o to samo.

Spróbujemy w uproszczeniu przedstawić wpływ teorii chaosu na teorię organizacji. Teoria organizacji koncentruje się raczej na samym procesie organizowania, niż na strukturach. Struktury są dyssypatywne – wyłaniają się i rozpadają ciągle. Nie ma powodu, by przywiązywać się do jakiejś poszczególnej struktury – i tak się odmieni lub rozpadnie.

Sam proces organizowania przebiega według tzw. logiki nie-linarnej, jest paradoksalny. Na jego przebieg wpłynąć mogą bardzo małe i nieprzewidywalne zdarzenia. Popularny przykład ilustrujący teorię chaosu mówi, że motyl, który poruszył skrzydłami w Szanghaju może wywołać burzę w New Jersey. I odwrotnie – wielkie reformy mogą zostać wchłonięte przez system, nie prowadząc do żadnych zmian. Małe i przypadkowe wydarzenia mogą zmienić historię świata, podczas gdy wielkie, planowe inwestycje mogą prowadzić do nikąd. Czas płynie jednak tylko w jednym kierunku i nie da się „naprawić” czegoś, co się nie powiodło. Procesy i wydarzenia są nieodwracalne.

Oczywiste jest, że teoria chaosu w znaczącym stopniu może przyczynić się do wy tłumaczenia zjawisk fizycznych: trochę mniej oczywiste – w jaki sposób może wzbogacić nasze rozumienie zjawisk społecznych. Niektórzy twierdzą, że analogia jest nieprawomocna – zastosowanie teorii chaosu do racjonalnie zorganizowanego społeczeństwa jest absurdem. Inni uważają, że jest to bardzo

interesująca przenośnia, która może nam pomóc ujrzeć sprawę w nowym świetle.

Co jednak może powiedzieć stosujący tę metaforę doradca organizacyjny dyrektorowi naszej szkoły języków obcych? Prawdę powiedziawszy, nie wiemy – tacy doradcy istnieją, ale żadna z nas jeszcze takiego nie spotkała. Możemy jednak sobie wyobrazić, że jeśli traktują poważnie teorię chaosu, muszą przededefiniować samą rolę doradcy organizacyjnego. Nie chodzi już o to, by naprawić to, co się zepsuło, uzdrowić, to co jest chore, „zorganizować”, czy ulepszać różne rzeczy. Złożoność, która jest podstawowym założeniem w ramach teorii chaosu, jest chyba kłopotliwa w pracy doradcy, która polega na upraszczaniu. Ale to nie czyni metafory mniej interesującą.

METAFORA 9: STRUKTURY DYSSYPATYWNE
(systemy samoorganizujące się; strumienie i zmiana)

- wszystkie organizacje stale ulegają zmianie
- przypadkowe wydarzenia prowadzą do uporządkowania lub chaosu
- małe zdarzenia mogą mieć poważne, nieodwracalne konsekwencje

chaos

chaos <

- chaos - porządek <

„wyższy” porządek <

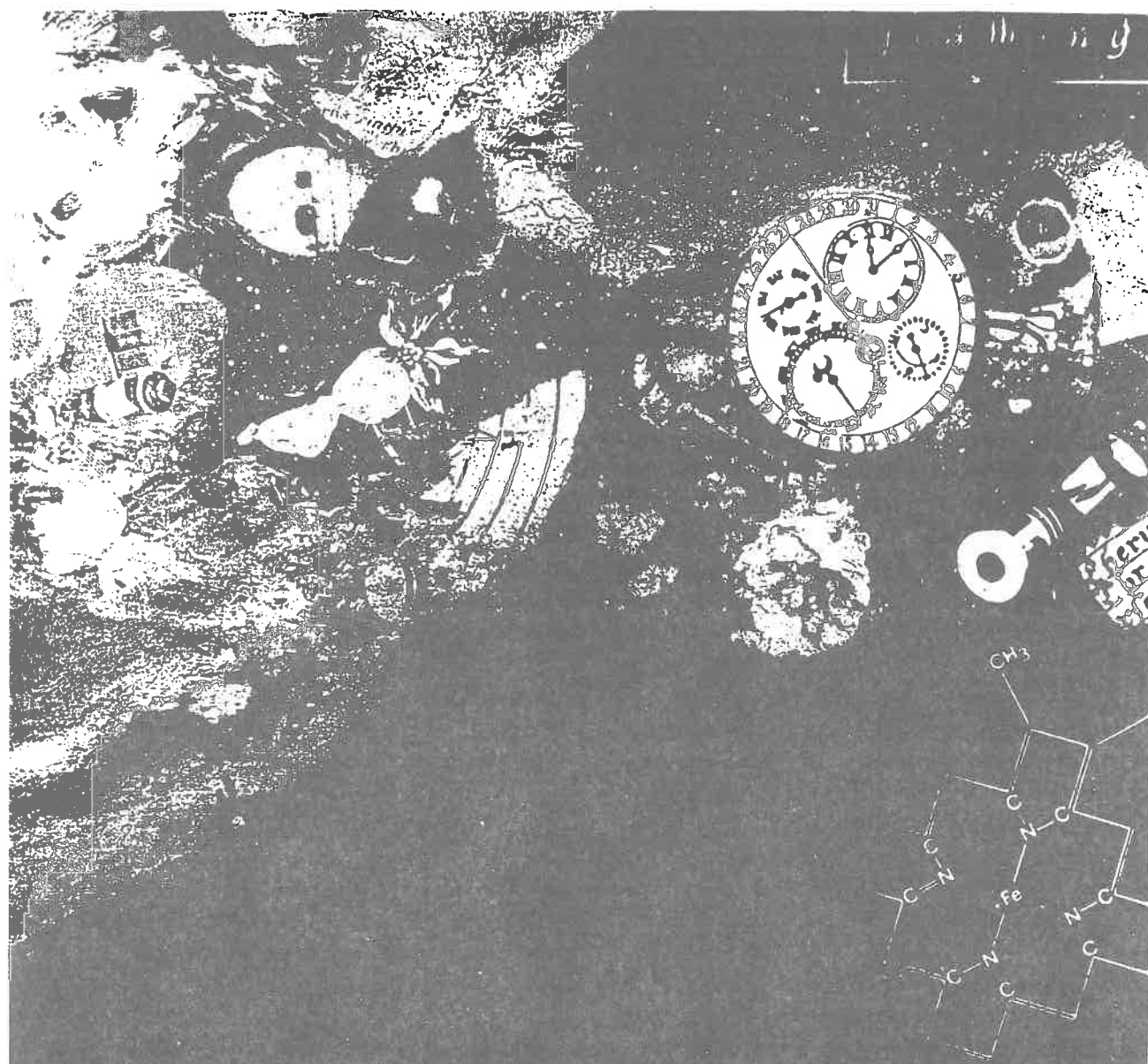
chaos <

porządek...

ROLA ANALITYKA: („teoretyk chaosu”)
???

- zwracać uwagę na wydarzenia
- akceptować nieodwracalność





Ilya Prigogine & Isabelle Stengers

ORDER OUT OF CHAOS

Jacek Klich

Konkurencyjność gospodarek państw Unii Europejskiej

Komisja Europejska opublikowała w 1994 roku dokument pod wspólnym tytułem „*Wzrost gospodarczy, konkurencyjność, zatrudnienie. Wyzwania i drogi wiodące w XXI wiek*”, wyznaczający gospodarkom państw członkowskich zadania na drugą połowę lat dziewięćdziesiątych¹⁾. Wydaje się interesującym zaprezentowanie podstawowych tez tego dokumentu, szczególnie w kontekście problemów restrukturalizacji podejmowanej w Polsce.

Dokument składa się z dwóch części. W pierwszej, noszącej tytuł „*Wyzwania i drogi wiodące w XXI wiek*” prezentowane są m.in. niepokojące trendy i zjawiska będące udziałem gospodarek państw UE. Zaliczyć do nich należy: spadek dynamiki wzrostu gospodarczego z poziomu średnio 4% do 2,5% rocznie, postępujący wzrost bezrobocia, obniżenie wydatków na inwestycje, pogorszenie się konkurencyjności gospodarek państw UE w porównaniu do USA i Japonii, w odniesieniu do takich wskaźników, jak: zatrudnienie, udział w eksporcie na rynki trzecie, wydatki na R&D i innowacje, wykorzystanie innowacji, rozwój i wprowadzenie nowych wyrobów.

Te niekorzystne trendy wyznaczają w znacznym zakresie zadania stawiane gospodarkom UE. Państwa Unii muszą przede wszystkim stworzyć 15 mln nowych miejsc pracy do końca dekady. Ten postulat prezentowany jest w kontekście konieczności realizacji solidarystycznego modelu gospodarki (pojmowanego wszakże w kategoriach aktywnego solidaryzmu, a nie pasywnych rozwiązań sprowadzających się do wypłat zasiłków dla bezrobotnych). Postuluje się rozwijanie systemów szkoleń i kursów jako podstawowego sposobu łagodzenia problemów bezrobocia. Oprócz tego wymienia się konieczność przyspieszenia wzrostu gospodarczego, zdecentralizowania gospodarek (tj. położenia większego, aniżeli dotychczas, nacisku na rozwój regionów), uczynienia gospodarek bardziej konkurencyjnymi, wzmocnienia ich potencjału naukowego i technologicznego m.in. poprzez wprowadzenie nowych technologii w zakresie przetwarzania i przesyłania informacji, rozwoju biotechnologii i technologii związanych z ochroną środowiska naturalnego.

W części drugiej zatytułowanej „*Warunki wzrostu, konkurencyjności i zwiększenia liczby miejsc pracy*” formułowane są warunki niezbędne do osiągnięcia celów szczegółowych, wyprowadzonych z prezentowanych w części pierwszej celów ogólnych. Problemy poruszane w tej części dotyczą trzech wymienionych w tytule obszarów.

Warunkiem niezbędnym do wzrostu konkurencyjności gospodarek państw Unii jest, zdaniem Komisji, wzrost inwestycji. Państwa Unii dysponują odpowiednim potencjałem i zasobami, które mogą zapewnić im przewagę konkurencyjną. W opinii Komisji są to: potencjał ludzki, nowoczesna technologia, zintegrowany rynek, rozwinięta infrastruktura, dobra kondycja finansowa przedsiębiorstw i zróżnicowanie kulturowe państw Unii.

W ostatnim dziesięcioleciu wystąpiły zjawiska, które doprowadziły do obniżenia się konkurencyjności towarów produkowanych w państwach zarówno na rynku wewnętrznym, jak i rynkach trzecich. Doprowadziły do tego m.in.: aprecjacja walut narodowych państw Unii, niedostateczna obecność państw Unii na nowych dynamicznie rozwijających się rynkach, istnienie ograniczeń prawnych, scentralizowanej i podzielonej struktury w odniesieniu do zarządzania w przedsiębiorstwach, defensywna polityka państw Unii w odniesieniu do konkurencji z zewnątrz.

Działania skierowane na zwiększenie konkurencyjności gospodarek UE powinny brać pod uwagę tak silne, jak i słabe strony aktualnej pozycji UE w prowadzonej na poziomie globalnym walce o rynki.

Wśród słabości wyliczyć należy w pierwszym rzędzie słabe wyniki eksportu. Począwszy od 1981

roku (z wyłączeniem roku 1992) bilans handlowy państw Unii Europejskiej pogarszał się systematycznie. W ostatnich latach UE straciła część rynków nie tylko na rzecz nowych konkurentów, czyli dynamicznie rozwijających się gospodarek państw azjatyckich, ale również swoich tradycyjnych rywali, tj. USA i Japonii. Dwie trzecie europejskich firm przemysłowych pomiędzy 1986 a 1991 rokiem zmniejszyło swoje udziały na rynkach. Inną słabością jest to, że choć państwa Unii poprawiły swoją pozycję konkurencyjną na niektórych rynkach (np. rynek urządzeń dla kolejnictwa, maszyn dla przemysłu odzieżowego i tkackiego, rynek tekstylny, garbarski, i in.), to były to rynki klasyfikowane jako rozwijające się wolno i mało rozwojowe. Zmniejszenie udziału gospodarek Unii nastąpiło natomiast na rynkach nowoczesnych i szybko się rozwijających (np. urządzenia i automatyka biurowa, nowe technologie w zakresie informacji, elektronika, sprzęt medyczny, zwłaszcza chirurgiczny itp.). Nie została zlikwidowana dysproporcja pomiędzy poziomem wydajności w UE i USA (wciąż istnieje 10% różnica na niekorzyść Unii) oraz w UE i Japonii (istniejące różnice wynoszą ok. 40% na niekorzyść UE). Poziom nakładów na R&D jest również w UE znacząco niższy aniżeli w Japonii i USA.

Istnieją jednak solidne podstawy do podjęcia prób zmniejszenia tej luki. Państwa UE wciąż dysponują liczącymi się atutami. Wymienić tu należy dobrą kondycję finansową przedsiębiorstw (niski poziom zadłużenia firm, co czyni je mniej wrażliwymi na ewentualny wzrost stopy procentowej). Wskutek zmniejszenia się różnic w wysokości zysku krajowego pomiędzy UE, USA i Japonią, pozycja UE w stosunku do USA od 1989 roku znacznie się poprawiła. Autorzy dokumentu przyznają, iż choć koszty robocizny są w przypadku towarów produkowanych w UE relatywnie wyższe, to należy uwzględnić poziom wydajności pracy notowany w UE. W warunkach globalnej konkurencji państwa UE mogą bronić się przed konkurencją znacznie tańszej siły roboczej w państwach azjatyckich i innych rozwijających się tylko poprzez dalszy wzrost wydajności.

Propozycje Komisji Europejskiej zmierzające do zwiększenia konkurencyjności przemysłu UE idą w czterech kierunkach.

Po pierwsze, Komisja uznaje za niezbędne udzielenie przedsiębiorstwom z państw UE pomocy w adaptacji do warunków globalnej konkurencji.

Głosi się więc potrzebę znalezienia nowej formuły zachowania równowagi pomiędzy współpracą a konkurencją. Komisja proponuje skoncentrowa-

nie się na mocnych stronach gospodarek państw Unii, w celu obrony ich zdolności produkcyjnych i innowacyjnych oraz na zdywersyfikowanych, tworzących nowe miejsca pracy branżach i dziedzinach, takich jak zdrowie, środowisko naturalne, biotechnologie, multimedia i kultura. Innym postulowanym kierunkiem jest stworzenie aktywnej polityki współpracy z państwami Europy Środkowej i Wschodniej oraz państwami rejonu Pacyfiku. Współpraca ta musi bazować na angażowaniu nie tylko środków państwowych, ale i prywatnych do realizacji wspólnych projektów. W celu łagodzenia niektórych negatywnych dla państw UE skutków globalnej konkurencji postulowane jest wypracowanie jednolitego i jedomyślnego stanowiska w sprawie zawieranych porozumień/alianсів strategicznych oraz usunięcie wciąż jeszcze istniejących barier dla nieskrępowanego działania mechanizmu rynkowego.

Drugim rodzajem działań jest wykorzystywanie przewagi konkurencyjnej tam, gdzie ona występuje i stopniowe przechodzenie do gospodarki opartej na informacji i wiedzy.

Współcześnie kluczowymi elementami określającymi pozycję konkurencyjną danej gospodarki przestają być relatywne koszty różnych czynników produkcji. Rosnącego znaczenia nabierają takie elementy, jak jakość systemów kształcenia i szkolenia, efektywność organizacji, zdolność do permanentnego ulepszania procesów produkcji, wielkość nakładów na R&D i praktyczne wykorzystanie efektów badań, jakość produktów czy sposób, w jaki strategię korporacji biorą pod uwagę społeczne konsekwencje produkcji (np. poprawa ochrony naturalnego środowiska). Szacuje się, iż około 75–95% całości nakładów korporacji na płace i wynagrodzenia w UE wiąże się z działalnością pozaprodukcyjną korporacji. Oznacza to, iż udział pracowników bezpośrednio produkcyjnych w globalnej sumie płac wynosi od 5 do 25%. Znakomita większość środków z funduszu wynagrodzeń przeznaczana jest na takie działania, jak: prace nad nowymi technologiami gromadzenia i przekazu informacji, szkolenia, księgowość, marketing, badania. Zdolności organizacyjne są obecnie jednym z najważniejszych determinantów pozycji konkurencyjnej firmy. Inwestowanie w takie właśnie dziedziny może poprawić pozycję konkurencyjną firmy i zapewnić nowe miejsca pracy. Inwestycje takie nie mogą dokonywać się jednak kosztem zwiększania deficytu budżetowego. Potrzebne jest zatem większe zaangażowanie kapitału prywatnego i szerokie reformy obejmujące m.in.:

- system podatkowy, który powinien ewoluować w kierunku eliminacji rozwiązań tworzących prze-

szkody czy antybodźce do zwiększania zatrudnienia w firmach i zmierzać do promocji metod i technologii nie szkodzących naturalnemu środowisku,

- rewizję kryteriów przyznawania korporacjom pomocy finansowej – tak ze strony rządów krajowych, jak i Unii. Wsparcie w pierwszej kolejności powinny otrzymywać firmy inwestujące w pozaprodukcyjne sfery działalności przedsiębiorstw. Powinny być również promowane nowoczesne branże charakteryzujące się wysokim udziałem czynników pozamaterialnych w tworzeniu wartości dodanej,
- rewizję kryteriów wykorzystywania funduszy publicznych. Inwestycje w szkolenia, promocję innowacji i inne składniki pozamaterialne tworzenia wartości dodanej winny być traktowane na równi z tradycyjnymi kierunkami inwestowania,
- racjonalizację przepisów i praw obowiązujących na rynku UE.

Należy również, zdaniem Komisji, dążyć do zapewnienia długofalowego rozwoju przemysłu przede wszystkim poprzez zwiększenie wysiłków i poprawę koordynacji prac R&D szczególnie w odniesieniu do tzw. *Ecoindustry*. Termin ten odnosi się nie tylko do urządzeń i usług służących ochronie naturalnego środowiska, ale nowych technologii i tzw. produktów ekologicznych. Zgodnie z prognozami OECD ten właśnie segment – *ecoindustry*, będzie nabierał coraz większego znaczenia. Inną postulowaną formą działania w tym zakresie jest wypracowanie systemu bodźców ekonomicznych skłaniających do lepszego wykorzystania zdobyczy R&D i praktycznego ich zastosowania.

Wzrost konkurencyjności wymaga również uelastycznienia gospodarki. Jednym ze sposobów realizacji tego celu może być przyspieszenie procesu dostosowywania się rozmiarów i struktury podaży do zmian w popycie. Służyć temu powinna m.in. kontynuacja procesów restrukturalizacji przemysłu UE, dokonującego się poprzez procesy prywatyzacji. Innym postulowanym działaniem jest wzmocnienie roli małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce. Optuje się też za usprawnieniem powiązań między dużymi przedsiębiorstwami i małymi firmami, działającymi jako subkontraktorzy. Ma to doprowadzić m.in. do skrócenia czasu wprowadzania innowacji, optymalizacji kosztów R&D, redukcji kosztów administracyjnych i poprawy jakości produktów.

Dopełnieniem powyższych zmian byłoby wzmocnienie ożywienia rynkowego na rynkach trzecich (często bronionych barierami protekcyjnymi) i poprzez to zwiększanie popytu na towary produkowane w UE. Innym postulowanym działaniem jest wspieranie rynków rozwijających się i promocja towarów pochodzących z UE na tychże rynkach. Chodzi tu w pierwszym rzędzie

o technologie nastawione na ochronę środowiska, biotechnologie, technologie związane z gromadzeniem informacji (zarządzaniem systemami informacjami i udostępnianiem informacji – szczególnie metody i techniki multimedialne).

Innym działaniem mogłoby być usprawnienie obiegu informacji pomiędzy klientami i producentami między innymi poprzez zapewnienie większej komplementarności programu EUREKA i innych programów badawczych realizowanych w UE. W konkluzji części dotyczącej konkurencyjności Komisja stwierdza, iż **Rada Europy powinna przyjąć następujące cele:**

- zmianę kierunków interwencji rządu w gospodarkę i skupienie się na wzroście udziału gospodarek UE w rynkach charakteryzujących się wysoką dynamiką wzrostu (zdrowie, środowisko, biotechnologie, multimedia, kultura); oznacza to równocześnie ustalenie pewnej granicy czasowej na dokonanie niezbędnych procesów restrukturalizacyjnych w branżach, które nie są uznane za rozwojowe,
- rewizję mechanizmów i kryteriów interwencji rządowej, która prowadzi aktualnie do konfliktu pomiędzy promowaniem konkurencji i tworzeniem miejsc pracy; za pomocą mechanizmów fiskalnych trzeba zmniejszyć obciążenie przedsiębiorstw związane z angażowaniem siły roboczej, a zwiększyć obciążenie podatkowe tych dziedzin, które związane są przede wszystkim z wykorzystaniem zasobów naturalnych. Kryteria przyznawania pomocy ze środków publicznych muszą w większym, aniżeli dotychczas, stopniu promować sfery o wysokim udziale wartości dodanej w produkcji i usługach,
- promocję inwestycji na pozamaterialne czynniki tworzenia wartości dodanej, związane z wiedzą i umiejętnościami,
- wypracowanie dynamicznej polityki kooperacji i współpracy w przemyśle pomiędzy UE i państwami Europy Środkowej i Wschodniej oraz państwami sfery Pacyfiku,
- wzmocnienie konkurencji rynkowej m.in. przez baczniejszą kontrolę zawieranych strategicznych porozumień.

Zamiast podsumowania nasuwa się gorzka refleksja: poziom konkurencyjności nowoczesnych gospodarek w coraz większym stopniu staje się funkcją poziomu nauki, badań i kwalifikacji pracowników. W Polsce akademicy i naukowcy walczą o przetrwanie.

Jacek Klich

¹⁾ European Commission, Growth, Competitiveness, Employment. The Challenges and Ways forward into the 21st Century. White Paper, Luxembourg, 1994, s. 167.

Marek Jacek Stankiewicz

Identyfikatory zachowań strategicznych przedsiębiorstw

W artykule tym wykorzystano wyniki I (pilotażowego) etapu badań na temat: „Uwarunkowania strategii przedsiębiorstw. Identyfikacja czynników wpływających na realizowane przez przedsiębiorstwa strategie. Konstrukcja systemu instrumentów stymulujących strategię prorozwojowe w okresie transformacji rynkowej”, jakie w ramach grantu KBN, nr. projektu badawczego: 1P 110 001 06, realizuje zespół WNEiZ UMK w Toruniu kierowany przez autora. Pilotażem objęto celowo próbę składającą się z 15 dużych i bardzo dużych przedsiębiorstw przemysłowych.

Istota i parametry identyfikacji zachowań strategicznych przedsiębiorstw

Zachowania strategiczne, to te z ogółu zachowań, które mają kluczowe znaczenie dla określenia pozycji przedsiębiorstwa w jego otoczeniu w najbliższej, dającej się przewidzieć, przyszłości [7, s. 16]. Od tego, czy przedsiębiorstwa zachowują się strategicznie, jaka jest efektywność tych zachowań oraz czy są one związane w koherentną całość – strategię, czy też stanowią tylko zbiór wyizolowanych rozwiązań problemów, zależy długookresowy sukces przedsiębiorstwa. Sukcesy przedsiębiorstw, a przynajmniej dążenia do ich osiągania, są z kolei warunkiem powodzenia całej gospodarki. Stąd nie jest sprawą obojętną, zwłaszcza współcześnie w Polsce, czy przedsiębiorstwa zachowują się strategicznie, czy też nie, a jeżeli tak, to „na ile” strategicznie? Do odpowiedzi na te pytania konieczne jest ustalenie parametrów identyfikacyjnych (parametr jest tu rozumiany szeroko, nie tylko jako wielkość liczbowa, ale też jako wyróżniona cecha charakterystyki opisowej rozpatrywanych zjawisk – przyp. autora). Parametrami tymi powinny być wyróżniki przebiegu zachowań, koncentrujące się na takich aspektach (zachowań), których treść, poziom lub stan pozwoliłyby określić, czy i w jakim stopniu obserwowane zachowania mają strategiczny (w myśl wcześniej zaproponowanego rozumienia tego pojęcia) charakter. W badaniach, które będą przywoływane w tym artykule, parametrami zachowań strategicznych były:

- treść i sposób formułowania strategicznych celów przedsiębiorstwa,
- działania realizowane w obrębie strategicznych sfer aktywności przedsiębiorstwa,
- przebiegi procesów decyzyjnych generujących decyzje uruchamiające analizowane zachowania.

Analiza zachowań przedsiębiorstw, oparta na wykorzystaniu przedstawionych parametrów identyfikacyjnych, polega na:

- opisanie, i – gdzie to możliwe – zwymiarowaniu, objętych parametrami zjawisk,
- określeniu czy i w jakim stopniu opisane zjawiska odpowiadają teoretycznym standardom zarządzania strategicznego,

- ustaleniu charakteru relacji między zjawiskami opisanymi poszczególnymi parametrami i ocenie wpływu tych relacji na powodzenie przedsiębiorstwa.

Cele strategiczne przedsiębiorstw

Cele są podstawowym deskryptorem zachowań. Zachowania będą strategiczne na tyle, na ile są strategiczne cele, do osiągnięcia których dane zachowania uruchomiono. Natomiast cele strategiczne, to takie wartości, których osiągnięcie jest niezbędne dla trwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Ich treść powinna oddawać sens funkcjonowania przedsiębiorstwa, stanowić silny stymulator jego aktywności w zakresie wszystkich sfer działania [por. 3 ss. 78–107].

Jaka jest praktyka w zakresie formułowania celów strategicznych przez polskie przedsiębiorstwa w roku 1994? Dane, uzyskane na etapie badań pilotażowych, nie dają jeszcze podstaw do wydawania ostatecznych opinii, ale pozwalają na formułowanie następujących uwag i wpływających z nich hipotez:

■ Istnieje duża różnorodność wartości deklarowanych jako cele strategiczne. Przedsiębiorstwa starają się przede wszystkim zmierzać do kilku, stanowiących wiązkę, celów. Najczęściej wymieniane są (niezależnie od cech różnicujących badane firmy, takich, jak branża, czy forma własności) następujące cele:

- wzrost udziału w rynku,
- wzrost zysku,
- doskonalenie jakości produktów,
- dostosowywanie produktów do wymagań rynków,
- obniżanie kosztów,
- wzrost sprzedaży.

Wymienione cele, jak wspomniano akcentowane przez przedsiębiorstwa niezależnie od ich specyfiki, wskazują na to, iż w wiązках celów strategicznych znaczącą rolę odgrywają te cele, których osiągnięcie zwiększa konkurencyjność. Można więc odważyć się na postawienie dość optymistycznej hipotezy, że polskie firmy przebrnęły już przez okres „strategicznego zaskoczenia” konkurencją i starają się długookresowo dostosowywać swe zachowania do jej wymogów. Gdyby hipoteza ta potwierdziła się w dalszych etapach badań, mogłaby stanowić

bardzo dobry prognostyk rozwoju polskiej gospodarki.

■ Pozostałe, oprócz wyżej podanych, cele uzupełniające wiązki głównych celów przedsiębiorstw, cechuje pewne zróżnicowanie, będące – co można przyjąć jako hipotezy – funkcją formy własności i, odrębnie, funkcją specyfiki branżowej. I tak, większość przedsiębiorstw państwowych i jednoosobowych spółek Skarbu Państwa wśród swych celów umieszcza:

- stabilizację zatrudnienia,
- utrzymanie i/lub wzrost płac realnych,
- restrukturyzację (finansową, organizacyjną i technologiczną),
- pozyskanie inwestora strategicznego.

Cele te nie są wskazywane jako strategiczne przez firmy prywatne.

Specyfikę branżową (a nawet gałęziową) można „podglądać” w przypadku przedsiębiorstw przemysłu chemicznego i przemysłu produkcji tkanin i dzianin. Te pierwsze, znacznie mocniej od innych podkreślają:

- ▲ ochronę środowiska (zmniejszanie emisji zanieczyszczeń),
- ▲ podnoszenie bezpieczeństwa pracy.

Drugie z wymienionych mocno akcentują potrzebę dokonania strategicznego zwrotu – tak w zakresie technologii, jak i produkowanych wyrobów. Jest to tendencja wynikająca ze światowych trendów w zakresie stosowania „naturalnych” surowców w produkcji odzieży i wyposażenia mieszkań.

Aktywność w obrębie strategicznych sfer funkcjonowania

Stan i dynamikę funkcjonowania przedsiębiorstw można rozpatrywać według różnych punktów widzenia, odpowiednio do nich strukturyzując przedmiot analiz. Do badania zachowań strategicznych, wskazane jest wyróżnienie w ramach przedsiębiorstwa jego sfer strategicznych. Do sfer tych zalicza się te, w których zachodzą procesy decydujące bezpośrednio lub pośrednio o pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu. Innymi słowy, sfery strategiczne, to elementy dynamicznej struktury przedsiębiorstwa obejmujące działania, które powinny nosić znamiona zachowań strategicznych. Sferami takimi są: finanse, personel, wytwarzanie, produkt, badania, rozwój i marketing. Sferą strategiczną jest też zarządzanie, ale z uwagi na jej specyfikę oraz fakt, że głównym celem procesualnym tej sfery jest generowanie decyzji, można, a nawet należy, rozpatrywać ją odrębnie. Powinno to mieć miejsce w ramach analizy trzeciego z zaproponowanych wcześniej parametrów zachowań strategicznych, to jest w ramach badania przebiegów procesów decyzyjnych.

Dane uzyskane w trakcie przywoływanych tu badań pilotażowych pozwalają na następujące konkluzje:

■ **Sfera finansów.** Standing finansowy większości badanych przedsiębiorstw nie jest, w opinii ich kierownictw, zbyt dobry. Przy czym, nieco lepiej oceniają swą kondycję przedsiębiorstwa prywatne; aby ją poprawić uruchamiane są zarówno działania bezpośrednie; obniżka kosztów stałych, poszukiwania atrakcyjnych linii kredytowych, aktywna polityka windykacji należności, restrukturyzacja zadłużenia, niekiedy nawet integracja „wstecz” (obniżająca koszty produkcji) oraz integracja „w przód” (co pozwala

na bardziej konkurencyjną politykę cen), jak i działania pośrednie; próby stosowania instrumentów rachunkowości zarządczej, doskonalenie metod planowania finansowego, udziały w obcych podmiotach. Działania podejmowane w tej sferze cechuje wyraźne powiązanie z deklarowanymi celami strategicznymi. Można więc uznać, że mimo ogólnie często bardzo trudnej sytuacji finansowej, istnieje nadzieja poprawy. Podstawą do niej jest zauważana racjonalizacja działalności w sferze finansów i – przede wszystkim – rozszerzanie zakresu stosowania nowoczesnych, przydatnych dla strategicznego zarządzania, metod i instrumentów zarządzania finansami.

■ **Sfera personelu.** Zasoby kadrowe są relatywnie najsilniejszym atutem polskich przedsiębiorstw. Wynika to przede wszystkim ze stosunkowo wysokich kwalifikacji, zwłaszcza w zakresie wiedzy technicznej oraz wyraźnego „szanowania” pracy (co wywołane jest groźbą jej utraty). Są jednak i słabe punkty omawianej sfery. Należą do nich głównie: niezbyt wysoka skłonność pracowników do akceptowania zmian, ubóstwo stosowanych instrumentów motywacji, brak nawyku i pragmatyki programowania karier zawodowych pracowników, niezbyt bogate doświadczenia w stosowaniu nowoczesnych instrumentów zarządzania oraz niewielkie jeszcze umiejętności w stosowaniu marketingu. Należałoby przeto oczekiwać dużej aktywności przedsiębiorstw zmierzającej do usuwania wymienionych mankamentów. Przeprowadzone badania nie dają podstaw do jednoznacznego potwierdzenia występowania takiej właśnie aktywności. Świadczą o tym dwie okoliczności:

- brak wyraźnego eksponowania, w ramach deklarowanych celów strategicznych, działań nakierowanych na rozwój kadr,

- niezbyt wysokie, w samoocenie większości badanych przedsiębiorstw, budżety na szkolenie kadr.

■ **Sfera wytwarzania.** Ocena wskaźników opisujących tę sferę jest następująca:

- stan parku maszynowego oceniany jest dość różnie i co ciekawe, granice różnic wyznaczone są formą własności analizowanych przedsiębiorstw. I tak, w przedsiębiorstwach państwowych uznawany jest przeważnie jako zaledwie dostateczny, w spółkach Skarbu Państwa jako więcej niż dostateczny, w firmach prywatnych jako dobry;

- stopień wykorzystania parku maszynowego w przedsiębiorstwach prywatnych i spółkach Skarbu Państwa uznawany jest najczęściej za dobry, a nawet bardzo dobry (wysoki). Przedsiębiorstwa państwowe oceniają go przeważnie jako zaledwie dostateczny;

- poziom technologii większość badanych firm uznaje za dobry, ale wskazuje jednocześnie na potrzebę dalszego jego podnoszenia.

Z ocenami tymi skorelowane są działania podejmowane w omawianej sferze, polegające na wprowadzaniu innowacji technologicznych i inwestowaniu w technologię. Wbrew powszechnym opiniom, 80% badanych przedsiębiorstw zakres podejmowanych przez siebie inwestycji ocenia jako dobry. Przedsiębiorstwa (20%) uznające zakres prowadzonych inwestycji za zdecydowanie zły, sytuują się wyłącznie w grupie przedsiębiorstw państwowych – co nie oznacza, że jest to opinia wszystkich badanych przedsiębiorstw państwowych.

■ **Sfera produktu.** Tu wyniki badań pilotażowych nasuwają najwięcej wątpliwości. Większość przedsiębiorstw

ocenia bowiem poziom konkurencyjności oraz jakość i nowoczesność swoich produktów jako dobre. Jednocześnie akcentowane są sukcesy rynkowe nowych produktów i rozszerzanie zakresu dywersyfikacji. Dobre samooceny uzyskuje też z reguły (wyjątek stanowi tylko jedna firma) liczba wprowadzanych nowych produktów. Na podstawie tych informacji (pozyskanych, o czym należy pamiętać, z próby złożonej z czołowych w swych sektorach przedsiębiorstw) można sformułować, i zweryfikować w dalszych badaniach na próbie generalnej, dwie następujące hipotezy:

- optymistyczną – że z polskimi produktami nie jest tak źle, jak się powszechnie uważa;
- pesymistyczną – że te przedsiębiorstwa, które nie napotykały poważnych trudności ze zbytem swoich produktów, wpadają w stan samozadowolenia.

Obie hipotezy niezbyt przystają do deklarowanych, a opisanych wcześniej, celów strategicznych; doskonalenie jakości, dostosowywanie produktów do wymagań rynku, obniżanie kosztów. Z faktu tego wynika konieczność sformułowania jeszcze jednej hipotezy, że ani obiegowe opinie, ani samooceny producentów, nie są miarodajnym źródłem informacji na temat szans rynkowych polskich produktów oraz, że dla oceny tych szans należy prowadzić szczegółowe analizy, odnoszące się do konkretnych produktów, a nie produktów przedsiębiorstwa, czy produktów polskich „w ogóle”.

■ **Sfera badania i rozwoju.** Wskaźnikami opisującymi tę sferę są: wielkość budżetu B+R, poziom kadry zatrudnionej przy pracach badawczo-rozwojowych, liczba zgłaszanych patentów i wzorów użytkowych, udział efektów prac własnego zaplecza B+R w nowej produkcji oraz taki udział we wprowadzanych innowacjach technologicznych. Przy tym całkowity brak własnej bazy B+R prowadzi w dłuższym horyzoncie czasowym zawsze albo do podporządkowania przedsiębiorstwa kooperantowi biernemu, albo – w przypadku samodzielnego występowania na rynku – do bankructwa. W objętych pilotażem przedsiębiorstwach występuje pełna świadomość takich właśnie następstw, stąd ich wysoka aktywność w zakresie badań rozwojowych. Jednakże inne dane i wyrywkowe obserwacje w mniejszych przedsiębiorstwach zmuszają do weryfikowania, w badaniach na próbie generalnej, raczej hipotezy negatywnej, o niedostatecznym zainteresowaniu przedsiębiorstw rozwojem własnej bazy B+R.

■ **Sfera marketingu.** Wyznacznikami aktywności w ramach tej sfery mogą być: zakres prowadzonych badań marketingowych, gama stosowanych instrumentów polityki cen, wykorzystywana sieć dystrybucji, przedmiot i stosowane instrumenty promocji oraz skala stosowanych instrumentów public relations. W zakresie wymienionych spraw w polskich przedsiębiorstwach zaobserwować można dużą dynamikę. Ponieważ jednak jest to sfera „nowa” i firmy nie mają jeszcze zbyt bogatych doświadczeń, wiele poczynić nosi cechy „prób i błędów”, których efekty można oceniać i pozytywnie i negatywnie. **Do niewątpliwych plusów należą:**

- duża „ciekawość” i nastawienie pozytywne do wiedzy marketingowej,
- posunięcia strukturalne polegające na wyodrębnieniu strategicznych komórek marketingowych,

- śmiała reklama,
- starania o budowę, rozbudowę, lub co najmniej wejście w efektywną sieć dystrybucji,
- próby promocji produktów,
- próby elastycznej polityki cen, marż, upustów itp,
- próby różnicowania form i metod sprzedaży,
- zdecydowana poprawa opakowań.

Zauważalnymi minusami, w większości badanych firm, są:

- ▲ brak podejścia systemowego do działań marketingowych,
- ▲ z reguły ograniczanie badań marketingowych do badania realnego popytu,
- ▲ brak segmentacji rynku,
- ▲ zawężanie instrumentów promocji do reklamy, przy jednoczesnym braku badań skuteczności prowadzonych akcji reklamowych,
- ▲ zupełnie niezrozumiała polityka *public relations*, sprządzająca się, w wielu firmach, do czynienia cnoty ze swej „nieprzejrzystości”.

Generalnie jednak można sformułować hipotezę, że przedsiębiorstwa rozumieją strategiczne znaczenie działań marketingowych i choć do opanowania trudnej sztuki skutecznego marketingu mają jeszcze daleką drogę, to nie jest to zadanie niewykonalne.

Przebiegi procesów decyzyjnych

Zachowania podmiotów są zbiorami działań, które stanowią zawsze efekty określonych decyzji. Można nawet założyć, że zachowania są funkcjami „uruchamiających” je procesów decyzyjnych [por. 5]. Zatem, to „na ile” strategiczne są (lub będą) dane zachowania, w dużej mierze zależy od tego, czy leżące u ich źródła procesy decyzyjne odpowiadały (lub odpowiadają) zasadom strategicznego decydowania [por. 8, ss. 66–89 oraz 6, ss. 16–18]. Zasady te eksponują pożądane cechy przebiegu procesu decyzyjnego i dotyczą: podstawy informacyjnej decyzji, wariantowości, horyzontu „wybiegania” w przyszłość, metodyki generowania wariantów decyzyjnych, sposobu oceny wariantów oraz kryteriów wyboru.

■ Podstawa informacyjna powinna odpowiadać przedmiotowi decyzji, zawierać dane o charakterze zarówno diagnostycznym, jak i prognostycznym dotyczące wszystkich spraw istotnych dla danego problemu decyzyjnego. W samoocenie badanych w pilotażu przedsiębiorstw baza informacyjna procesów decyzyjnych uznana została przez większość przedsiębiorstw za dobrą. Taką też ocenę uzyskał w opinii większości przedsiębiorstw zakres prac analitycznych dotyczących przyszłych warunków funkcjonowania. Tę optymistyczną wizję zakłócają jednak co najmniej trzy okoliczności:

- wśród metod stosowanych do przewidywania przyszłości przeważają takie (na przykład metody statystyczne), które są mało przydatne w odniesieniu do sytuacji niepewnych, a głównie z tymi sytuacjami wiążą się decyzje *stricte* strategiczne;
- w wielu przedsiębiorstwach istnieją poważne luki w posiadanych zbiorach danych, dotyczące tak ważnej sprawy, jak znajomość swego wzorcowego konkurenta (*benchmarkera*) [4, s. 67];

● nie wszystkie z przedsiębiorstw, zwłaszcza tych, których produkty są przeznaczone dla anonimowego klienta, posiadają pełne rozeznanie głębokości rynku.

■ Wariantowość jest wymogiem stawianym każdemu procesowi decyzyjnemu. Szczególnie jest jednak wymagana przy podejmowaniu decyzji strategicznych. Teoretycznie, należałoby generować tyle wariantów rozwiązań problemu decyzyjnego, ile jest możliwych wariantów scenariuszy przyszłości. W praktyce, z uwagi na czas i koszty, wystarczy ograniczenie się do budowy kilku wariantów, które powinny odpowiadać prognozom o najwyższym stopniu prawdopodobieństwa oraz optymistycznym i pesymistycznym. Badane przedsiębiorstwa, w większości przypadków, czynią zadość omawianej zasadzie. Około 80% badanych przedsiębiorstw generuje 3–4 warianty, jedynie pozostałe 20% przyznało, że ogranicza się przeważnie do 2 wariantów.

■ Horyzont „wybiegania” do przodu jest, zdaniem wielu teoretyków, podstawowym wyróżnikiem zarządzania strategicznego. Za bardzo trafne wypada uznać stwierdzenie R. L. Ackoffa, że przy podejmowaniu decyzji należy „wybiegać” w przyszłość na najdłuższy dystans czasu, jaki warto brać pod uwagę [2, s. 23]. A warto brać pod uwagę taki, jaki można i jest sens przewidywać. Zasada ta dość symptomatycznie potwierdza się w badaniach pilotażowych:

- większość przedsiębiorstw państwowych swój horyzont strategiczny określa na okres do 3 lat;
- większość spółek Skarbu Państwa deklaruje ponad 3 lata;
- wszystkie przedsiębiorstwa prywatne wskazują na ponad 3 lata.

W większości zatem przypadków, niezależnie od drobnych różnic w przekrojach form własności (w układzie branżowym różnice były również mało istotne), za horyzont strategiczny uznano trzy lata. Wydaje się, że w warunkach dużej turbulencji otoczenia polskich przedsiębiorstw oraz małej stabilności elementów konstytuujących system gospodarczy, taki czasookres wybiegania w przód należy uznać za zgodny z wymogami teorii.

■ Metodyka generowania wariantów rozwiązań problemów decyzyjnych powinna umożliwiać uzyskanie rozwiązań oryginalnych, dających szansę na zdobycie konkurencyjnej przewagi. Zatem wśród metod przygotowywania decyzji znaczące miejsce należałoby zarezerwować dla metod twórczych [por. 1, ss. 348-349]. Badania pilotażowe skłaniają jednak do postawienia hipotezy, iż polskie przedsiębiorstwa nie przykładają należytego znaczenia do takich metod, a nawet – nie bardzo je znają.

■ Sposoby oceny wariantów decyzyjnych powinny:

- zawierać techniki obiektywizacji i optymalizacji wyrobów,
- umożliwiać wychwycenie szans i zagrożeń, jakie może stworzyć przedsiębiorstwu wdrożenie każdego z wariantów,
- pozwalać na ustalenie „odległości” każdego z wariantów rozwiązania, od rozwiązań, jakie mogą być dziełem światowych liderów w ramach danego sektora,
- wreszcie – co jest szczególnie ważne – dawać podstawy do określenia wrażliwości każdego z rozwiązań na zmiany otoczenia.

Zgromadzone w pilotażu dane sprzyjają budowie następujących hipotez:

● w przedsiębiorstwach dąży się do obiektywizacji ocen projektów rozwiązań problemów decyzyjnych poprzez zaciąganie opinii ekspertów i stosowanie sformalizowanych rachunków ekonomicznych;

● widoczne są starania o optymalizację ocen, o czym świadczą coraz liczniejsze zastosowania metod ekonometrycznych;

● upowszechniają się metody analizy strategicznej, głównie metoda SWOT;

● brak jednak wyraźnego zainteresowania prowadzeniem porównań do światowych liderów (brak dążenia do ideału; „przaśność”);

● niedostateczne miejsce w ocenie wariantów zajmuje ocena ich wrażliwości. Świadczy o tym między innymi dobitnie fakt, iż tylko 25% badanych firm stosowało metody symulacyjne.

■ Kryteria wyboru wariantów powinny wynikać z reguł strategicznego myślenia i być skorelowane z deklarowanymi celami. Najczęściej stosowane (według informacji uzyskanych w badaniach pilotażowych) kryteria, to:

- efektywność ekonomiczna (40% badanych firm),
- maksymalizacja szans i minimalizacja zagrożeń (po 30%),
- minimalizacja ryzyka, minimalizacja możliwości powstania niepokojów społecznych w przedsiębiorstwie, umacnianie *image* firmy (po 20%).

Sporadycznie wymieniono: omijanie pułapki kredytowej, lojalność wobec odbiorców oraz lojalności wobec dostawców.

Zweryfikowanie wszystkich wyżej przedstawionych hipotez wymaga jednak badań na znacznie większej, reprezentatywnej dla polskiej gospodarki, próbie przedsiębiorstw. Wydaje się jednak, że pewne, wcale nie marginalne, znaczenie mają również wyniki tych badań, które dały tworzywo do formułowania postawionych tu hipotez. A to dlatego, iż zostały pozyskane z przedsiębiorstw znaczących, w kilku przypadkach wręcz wiodących w swoich branżach, sprzęgających znaczny odsetek kooperantów. Zachowania tych przedsiębiorstw są często przedmiotem obserwacji i naśladowania. Stąd nie jest obojętne, jakie te zachowania są.

Marek Jacek Stankiewicz

BIBLIOGRAFIA

- [1] D. A. AAKER, *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, Inc. 1992.
- [2] R. L. ACKOFF, *Zasady planowania w korporacjach*, Warszawa 1973.
- [3] P. F. DRUCKER, *Praktyka zarządzania, Czytelnik, Nowoczesność, AE* w Krakowie 1994.
- [4] K. OBŁÓJ, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 1994.
- [5] E. SEGEV, *Triggering The Strategic Decision-Making Process*, „Management Decision”, Vol. 14, No. 5, 1976.
- [6] Z. SOUCEK, *Jak připravit a prosadit efektivni strategii podniku*, „EUROVIA”, Praha 1992.
- [7] M. J. STANKIEWICZ, *Determination of corporate strategy in transition process in Poland*, Brno 1993.
- [8] M. J. STANKIEWICZ, *Metody inwentyczne w rozwiązywaniu problemów strategicznych przedsiębiorstwa przemysłowego*, Toruń 1988.

Autor jest profesorem Katedry Ogólnych Problemów Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Zarządzanie, praca, kapitał

Rozmowa z JERZYM CZARTOWSKIM,
prezesem zarządu Morskiego Portu Handlowego Gdynia S.A.



Fot. – Halina Wasielke

Na czym polega specyfika zarządzania portem?

Po pierwsze, mamy bardzo małą możliwość samodzielnego kreowania rynku. Port jest wprawdzie oknem na świat, ale oznacza to, że porty mogą się rozwijać tak, jak się rozwija gospodarka danego kraju. Dodatkowym czynnikiem, który wpływa korzystnie – albo niekorzystnie – na rozwój portu, jest stan gospodarki krajów ościennych, które ewentualnie mogą u nas przeładowywać swoje towary.

Port jest także ściśle uzależniony od całego łańcucha transportowego, którego obiektywne parametry wyznaczają granice naszej ekspansji. W Europie zaczyna dominować transport kołowy, a to oznacza zmniejszenie liczby klientów naszej firmy.

I wreszcie sprawa najistotniejsza: udział operacji portowych w całym koszcie transportu jest rzędu 5–10%. Zatem nasze wysiłki w celu obniżenia ceny mają zupełnie marginalne znaczenie dla klientów, którzy kalkulują sobie sumaryczny koszt transportu. Kolej lub przewoźnik samochodowy, obniżając swoje stawki o 50%, daje klientowi taki właśnie upust, a jeżeli my zmniejszymy koszty o połowę, to klient zapłaci raptem parę procent mniej. A na dodatek w łańcuchu transportowym, do którego należy port, znajdują się jego konkurenci, bo – przynajmniej na terenie Europy – ten sam przewoźnik, który może przywieźć towary do portu, może też zawieźć je bezpośrednio do odbiorcy.

W restrukturyzacji – czy to portu, czy innego przedsiębiorstwa – występują trzy zasadnicze czynniki: kapitał, praca i zarządzanie. Który z nich jest najbardziej krytyczny w przypadku MPH G S.A.?

Co najmniej dwa powody sprawiają, że najważniejszy jest menedżment. Po pierwsze, my nie mamy nowoczesnej kadry, a nasi zachodni konkurenci – np. porty niemieckie – mają jej pod dostatkiem. Brak menedżerów jest generalnym problemem Polski, a w porcie jest to szczególnie dotkliwe, bo nawet zawodowo i intelektualnie sprawny menedżer potrzebuje kilku lat praktyki w porcie, znajomości zagadnień transportu, spedycji itd., żeby mógł odpowiedzialnie kierować takim przedsiębiorstwem jako całością, czy choćby jego wydzielonym organizacyjnie fragmentem. W porcie pracuje tymczasem mnóstwo ludzi, którzy znają od podszewki specyfikę tej pracy, natomiast trudno im się przestawić na inne myślenie, takie, w którym wyniki finansowe są dużo ważniejsze niż tony, regulaminy, normy itd. Wszystkie te szczegóły techniczne mają służyć rozwojowi portu i generowaniu zysku, a nie są celem samym w sobie. Chodzi przecież oto, żeby przestrzeganie określonych reżimów technologicznych było fragmentem szerszej wizji działalności przedsiębiorstwa, a nie jedynym zmartwieniem prezesa.

Rola menedżera polega także na pozyskiwaniu klientów, bo czasy, kiedy klient sam przychodził do nas i grzecznie prosił o przeładunek, już się skończyły. Teraz trzeba o tego klienta aktywnie zabiegać, co wielu, skądinąd znakomitych fachowców, traktuje jako osobisty afront. A nawet pomijając aspekt psychologiczny – oni tego po prostu jeszcze nie umieją robić.

Wciąż za mało jest osób, które miałyby w sobie potencjał intelektualny, pozwalający przystosować się do nowych warunków i byłyby w stanie nauczyć się zarządzania.

Dodatkowy kłopot polega na tym, że nie możemy naszej kadry najpierw wykształcić, a potem dopiero powierzyć jej rzeczywistych zadań – to się musi odbywać i odbywa się w czasie realnym. Ogłaszamy konkursy, do których stają kandydaci z firmy i spoza niej; ktoś taki konkurs wygrywa, zostaje prezesem samodzielnej spółki prawa handlowego i musi sobie sam radzić. Zarząd holdingu kontroluje tylko najważniejsze wskaźniki świadczące o efektywności takiej spółki. Stosujemy przy tym klasyczny system bodźców: kij – to groźba utraty pracy, a marchewka – to dość wysokie płace.

Jaka jest strategia motywowania pozytywnego, czy przewiduje się np. wypłatę wynagrodzeń w formie własności (akcji, udziałów) w kierowanych spółkach?

Docelowo jesteśmy zdecydowani stosować tego typu rozwiązania, ale w dzisiejszych uwarunkowaniach byłoby to trudne do przeprowadzenia, a poza tym relatywnie łatwo można zdobywać menedżerów oferując im po prostu przyzwoite zarobki. W porcie jest to „goła” pensja – bez specjalnych dodatków, premii i innych beneficjów. Uważamy, że zarobki składające się z części zasadniczej (w miarę możliwości niskiej) i ruchomej (zasadniczo nie ograniczanej) mają zastosowanie tam, gdzie od wysiłku i zaangażowania pracownika zależą bezpośrednio obserwowalne wyniki. Praca menedżera nie daje się podzielić na miesiące czy inne okresy, w których dałoby się określić wedle jasnych kryteriów, ile wykonano „jednostek zarządzania”. Wysoka i stabilna pensja daje komfort psychiczny, a przy tym powoduje, że menedżerowie mogą się poświęcać swojej pracy, realizowaniu swoich długoterminowych koncepcji, nie dbając specjalnie o wyniki pośrednie, o to, żeby się wykazać odpowiednim zyskiem akurat na koniec miesiąca. Z drugiej jednak strony wisi nad nimi groźba negatywnej oceny przez zarząd holdingu i rozwiązania kontraktu ze skutkiem natychmiastowym.

W jaki sposób poszukuje się kadr menedżerskich wśród pracowników?

Wydajemy miliardy złotych na szkolenia. Zapraszamy do nas wykładowców i organizujemy zajęcia grupowe z dziedziny finansów, organizacji i zarządzania, marketingu itp. Poza tym wysyłamy poszczególne osoby na specjalistyczne kursy – dostosowane do ich konkretnych potrzeb – kursy polskie i zagraniczne; krótsze i dłuższe – nawet dwuletnie. Nasi pracownicy przebywają na praktykach w zachodnich portach. Osoby, co do których mamy przekonanie, że mogą się rozwijać zawodowo i awansować w przyszłości, wysyłamy także na międzynarodowe konferencje i seminaria. Akurat w dziedzinie restrukturyzacji i prywatyzacji wiele się w tej chwili dzieje na świecie – np. całkiem niedawno zakończył się proces prywatyzacji portów w Wielkiej Brytanii.

Zdarza się jednak, że osoby, które kończą rozmaite kursy, praktyki, szkolenia itd. – nie mają kwalifikacji intelektualnych i cech charakteru potrzebnych menedżerowi. Brakuje innowacyjności, chęci podejmowania ryzyka, decyzyjności, samodzielności, woli działania... Ludzie wolą robić to, co robią, za piętnaście milionów, niż coś nowego i – jak mi się wydaje – dużo ciekawszego za trzydzieści. Podam jeden przykład: w konkursie na szefów terminalu kontenerowego i zakładu obsługi technicznej wystartowało w sumie kilkudziesięciu kandyda-

tów, z których już po wstępnej selekcji zostało pięciu.

Kto zasiada w komisji kwalifikacyjnej?

Przewodniczący, wiceprezes ds. pracowniczych, Andrzej Sznajderski, sekretarz komisji Jan Samsel, pełnomocnik ds. restrukturyzacji Bernard Rynkowski, radca prawny Jacek Borzobohaty oraz dr Eugeniusz Wajszczak – psycholog i prof. Bogdan Nogalski jako ekspert z zespołu konsultantów Bałtyckie Zespoły Doradcze PORT 2000, doradzającego w procesie restrukturyzacji MPH G S.A., oraz ja.

Jaka jest rola konsultantów w przebudowie struktury portu?

Nasze doświadczenia z doradcami przeczą popularnej ostatnio, negatywnej opinii o tym fachu. Współpracujemy od trzech lat i dziś stanowią oni w pewnym sensie część kadry naszego portu. W początkowym okresie oni reprezentowali formalną wiedzę, a my praktykę, później te sfery zaczęły się przenikać i dzisiaj o bardzo wielu rozwiązaniach mówimy, że są nasze, nie wnikając w to, jaką część pracy koncepcyjnej wykonali doradcy, a jaką zarząd przedsiębiorstwa. Ale są też takie dziedziny, w których okazali się niezastąpieni. Bardzo trudno jest mi np. wyobrazić sobie przygotowanie konkursów na obsadę poszczególnych stanowisk bez ich fachowej pomocy.

To oni z znacznej mierze uświadomili nam, że konkursy są konieczne; że taki szczęśliwy przypadek, jak w terminalu zbożowym, gdzie kierownik rejonu, pan Romuald Mosiński idealnie nadawał się na prezesa, a księgową, pani Aldona Breska na dyrektora finansowego – może się więcej nie powtórzyć.

I wreszcie ostatni ich projekt: przygotowanie zestawu wskaźników do monitorowania spółek zależnych. To się łatwo mówi „zarządzanie za pomocą wskaźników finansowych”. Ale jakich wskaźników, dlaczego tych, a nie innych, jak zdefiniowanych? Odpowiedź na te pytania ma zasadnicze znaczenie dla rozwoju holdingu i sprawności zarządzania.

W jaki sposób mówi pan „nie” swoim kolegom, którzy nie sprawdzili się w roli, jaką pan im wyznaczył?

To nie ja wyznaczam role – próbuję tylko dopasować umiejętności poszczególnych osób do potrzeb firmy. W końcu, jeśli ktoś nie może być kierownikiem, to przyda się na innym stanowisku – przecież kandydatami na stanowiska kierownicze są dobrzy fachowcy, których staramy się po prostu jeszcze lepiej wykorzystać. Jeśli mam powiedzieć komuś „nie”, to staram się, żeby to on sam zrozumiał, że sobie nie radzi. Zajmuje mi to bardzo dużo czasu, ale przeważnie się udaje.

Generalnie uważam, że jeśli kiedyś przyjdzie mi zwolnić z pracy przyjaciela czy kolegę, a będzie mnie to kosztować więcej niż jedną nie przespaną noc, to uznam, że najwyższy czas zmienić pracę. Między innymi dlatego stworzyliśmy procedury doboru ludzi do konkretnych stanowisk. Jest konkurs, są wyniki testów, komisja składa się z kilku osób – w ten sposób stwarzamy warunki, żeby kandydat sam się ocenił i sam sobie odpowiedział na pytanie, czy da sobie radę w nowej roli. Nie chodzi przecież tylko o to, że ktoś zostanie, albo nie zostanie prezesem. Od tego człowieka będzie zależeć bardzo wiele – także i to, czy pracujący u niego (bo już nie u mnie) ludzie będą mieli pracę.

Ocena nie ogranicza się do konkursu. W ramach szkoleń odbywają się spotkania (często kilkudniowe, wyjazdowe), na których kadra spotyka się ze sobą i dyskutuje, próbując – zanim dokonają się formalne zmiany organizacyjne – nawiązywać kontakty typu „handlowego”. Każdy z działów proponuje swoje usługi i przedstawia plany rozwoju. Patrzymy z boku; niczego nie reżyserujemy, nie narzucamy. Mamy dzięki temu możliwość sprawdzenia, kto z obecnych szefów ma „żyłkę” do samodzielności, kto potrafi dobrze sprzedać siebie i swoją pracę, a kto ciągle jeszcze porusza się w kręgu pojęć z minionego okresu.

Jak duży jest udział płac w kosztach funkcjonowania portu?

Okolo 30%. Udaje się to dzięki temu, że prawie nie płacimy popiwku. Wszyscy narzekają na popiwek, a ja go próbuję oceniać obiektywnie. Dzięki niemu mogę merytorycznie dyskutować ze związkami zawodowymi; średnia 7 mln zł, to nie jest wcale zły wynik. Przy takich płacach łatwiej trafiamy do ludzi argumenty, że lepiej poczekać z kupnem kolorowego telewizora, ale za pięć lat mieć nadal pracę i to dużo lepiej płatną niż dziś. Myślę jednak, że podatność na takie argumenty jest proporcjonalna do średniej płacy.

Który z pozostałych czynników restrukturyzacji jest ważniejszy – kapitał czy praca?

W porcie pracuje obecnie 4700 osób, a tak naprawdę powinno pracować 3500. To jest źródło ogromnej demoralizacji, ponieważ ludzie często przychodzą do pracy, podpisują listę i idą do domu. Wynika to z istoty pracy portu: raz są statki – raz ich nie ma, a my musimy być przygotowani na obsługę w szczytowych warunkach. Czekanie statku na rozładunek jest potwornie kosztowne, to są dziesiątki tysięcy dolarów, więc opłaca się mieć 1000 osób „w zapasie”. Mimo wszystko jednak przestrosty zatrudnienia istnieją – i będą istniały nadal – nie możemy bowiem bagatelizować również warunkowań społecznych.

Dlaczego? Strategicznym celem tego zarządu jest restrukturyzacja, a do tego potrzebna jest zgoda załogi na zmiany. Jest to szczególnie trudne w firmie, która sobie całkiem nieźle radzi. Gdyby port był na krawędzi bankructwa, wtedy być może zgodę taką można by było uzyskać bez szczególnych koncesji. W przypadku MPHG S.A. podjęliśmy zobowiązanie – trzy lata temu, na samym początku procesu restrukturyzacji – że nie będzie zwolnień i do dziś się tego trzymamy (z jednym, dość oczywistym zastrzeżeniem – ochrona nie dotyczy kadry kierowniczej).

W tych deklaracjach nie ma żadnej hipokryzji – uważam, że w tym organizmie gospodarczym wszystkich tych ludzi można wykorzystać. Dobra kondycja firmy daje mi taką możliwość, żeby „przetrzymać” ich do chwili, kiedy będę miał dla nich pracę i nie uważam tego za jakieś szczególne poświęcenie. To, czy oni będą mieli pracę zależy w duży większym stopniu ode mnie, niż od nich, więc jestem za nich odpowiedzialny.

Brak zwolnień ma także swoje dobre strony. Dzisiaj nie ma pracy, ale za rok, dwa – jestem przekonany, że będzie. Skąd wtedy wezmę fachowców? Dzisiaj są, a potem będę musiał szukać nowych ludzi i od nowa ich wszystkiego uczyć. Zwolnienia grupowe to są również konkretne koszty, które trzeba ponieść z dnia na dzień; nie zwalniam – nie płacę odpraw. Kilka tysięcy ludzi razem z rodzinami – to jest już kilkanaście tysięcy. Jeśli będą masowe zwolnienia, narażę się miastu, z którym współpraca układa się bardzo dobrze, co ma także swój wymiar finansowy.

A czy kapitał jest taki całkiem nieistotny?

Kapitał to jest sprawa, o której właściwie nie powinienem mówić na obecnym etapie. Port jest odpowiednio wyposażony do realizacji celów, które ma dzisiaj i w najbliższej przyszłości realizować. Potencjalne możliwości przeładunkowe wynoszą 14 mln ton, a przeładujemy połowę tej masy. Wyposażenie techniczne jest na przyzwoitym europejskim poziomie. Ale w stosunku do potrzeb inwestycyjnych, cały nasz reinwestowany zysk jest właściwie bez znaczenia: jedna suwnica do terminalu kontenerowego kosztuje 30 mld zł.

Restrukturyzacja jest wstępem do prywatyzacji, która dopiero umożliwi nam sięgnięcie po znaczące kapitały. Do restrukturyzacji jednak potrzebna jest kadra i zgoda załogi, tak więc kapitał wymieniam na końcu.

Kapitał zamierzamy zdobywać na dwa sposoby – jako holding zatrzymamy dla siebie kontrolne pakiety akcji w spółkach-córkach, ale podwyższając ich kapitał zdobędziemy inwestorów strategicznych. Inwestorzy strategiczni w naszym planie to nie są firmy, które kupiłyby akcje np. terminalu kontenerowego, żeby zarabiać na wzroście ich giełdowej ceny, tylko kontrahenci, którzy tym sposo-

bem będą mogli sobie zapewnić np. stabilność przeładunków. Część pieniędzy uzyskanych ze sprzedaży akcji lepszych spółek zainwestujemy w te słabsze, biedniejsze, w celu umożliwienia im szybszego rozwoju i wzrostu ich wartości.

Drugim sposobem jest publiczna oferta akcji holdingu na giełdzie.

Czy plan restrukturyzacji przewiduje jakieś ograniczenia udziału zewnętrznych inwestorów?

Formalne ograniczenie nie są potrzebne: inwestor może kupić tylko to i tylko tyle, ile mu sprzedamy. Plan naszej restrukturyzacji przewiduje wniesienie do spółek majątku o wartości w sumie 1,1 bln — i to nie będą dzierżawy, tylko aporty. W ten sposób powstaną bardzo zasobne i stabilne podmioty gospodarcze, natomiast holding będzie miał klarowną strukturę, bo będzie zarządzał spółkami zależnymi za pomocą instrumentów finansowych.

A co z rynkiem publicznym?

Pojedynczy inwestorzy zainteresowani kupnem akcji spółki-córki będą rozmawiać bezpośrednio z holdingiem. Natomiast sam holding może pojawić się na giełdzie, ale dopiero wtedy, kiedy będzie już całkowicie zrestrukturyzowany, bo procedury dopuszczania do obrotu publicznego wymagają „czystej kartoteki”. Będzie to więc komercyjna spółka o strukturze czysto kapitałowej; wszelka działalność produkcyjna będzie wykonywana przez spółki zależne, a zarząd terenem i administrowanie będzie domeną Zarządu Portu Gdynia.

Giełda to jedynie formalny szczebel rozwoju. Naprawdę istotna byłaby dopiero możliwość ekspansji. W Wielkiej Brytanii np. istnieje jeden holding grupujący prawie wszystkie porty.

Jaka jest rola prezesa w firmie formalnie państwowej, którą jednak państwo niezbyt się interesuje, bo brakuje mu pomysłów, czasu, pieniędzy i kompetentnych urzędników?

Jest to miejsce pod wieloma względami całkiem komfortowe. Do MPW w ogóle jeżdżę rzadko. Mam przekonanie, że to, co robię jest słuszne, tym bardziej że podlega osądowi zarządu i rady nadzorczej. Często zdarza mi się mówić, że to jest mój port, że port to ja. Proces restrukturyzacji jest dziełem kilku osób całkowicie identyfikujących się z firmą, które nie liczą ma medale czy inne zaszczyty. W ministerstwie uzyskaliśmy akceptację dla naszej koncepcji — a szczegółowe rozwiązania realizujemy sami.

Czy jest pan człowiekiem niezastąpionym?

W pewnym sensie tak. Nie z powodu jakichś szczególnych zalet, ale dlatego, że w ramach naszej wewnętrznej specjalizacji ja się zajmuję organizacyjną strategią rozwoju i o niektórych aspektach tej strategii czy planach nie informuję od razu wszystkich pozostałych członków zarządu, bo zanim pomysł dojrzeje do przedstawienia go — choćby w wąskim gronie — musi nieraz minąć sporo czasu. W sumie jednak zarząd, jako grupa, wie wszystko o firmie, więc dałby sobie radę i beze mnie. Co najmniej kilku ludzi ma warunki po temu, żeby mnie zastąpić, ale nie dałoby się tego dokonać z dnia na dzień. Sytuacja jest zresztą w pełni symetryczna: ja także musiałbym się wiele nauczyć, żeby robić to, czym zajmuje się np. dyrektor ds. finansowych czy pełnomocnik ds. restrukturyzacji, bo to są sprawy techniczne, o których mam tylko ogólne pojęcie.

Na taką naukę jednak nie ma czasu. Jest bowiem jeszcze drugi aspekt bycia szefem. Nie wszyscy w porcie są tak zakochani w reformach, jak ja, czy kilku moich najbliższych współpracowników. Będąc prezesem zarządu zapewniam taki układ sił, który pozwala kontynuować restrukturyzację. Ta pozycja wynika między innymi z tego, że pracuję tu od dwudziestu lat, że dwa razy już musiałem pożegnać się z portem: raz za komunizmu, a raz już za Solidarności; wszyscy wiedzą kim jestem, jaka jest moja droga życiowa. Oczywiście takich ludzi jest więcej, ale nie wszyscy z nich chcą zmian i nie wszyscy mają taką wizję rozwoju portu, jak ja. Gdyby więc zarząd miał się zmienić, albo gdyby przyszło teraz wybierać nowego prezesa, to proces restrukturyzacji zostałby prawdopodobnie zahamowany. I boję się, że nie oznaczałoby to wcale wdrażania jakiejś innej koncepcji rozwoju, tylko zatrzymanie się w pół drogi, a to by była — w moim przekonaniu — katastrofa dla portu.

Moi współpracownicy zresztą zdają sobie z tego sprawę. Obserwując zmieniającą się strukturę organizacyjną stwierdzają półzartem, że każde stanowisko dyrektorskie można zlikwidować a stanowisko prezesa — nie. Problem w tym, że ja też mogę zostać zweryfikowany i to bynajmniej nie na takich warunkach, jakie zapewniamy szefom naszych spółek, kiedy kompetentna, merytoryczna komisja ocenia ich kwalifikacje, odporność psychiczną i zdolność rozwiązywania problemów.

Jeśli uda mi się doprowadzić do szczęśliwego końca ten projekt, to będę mógł odejść, mając poczucie dobrze spełnionego obowiązku, ale i mocną pozycję zawodową. Gdybym natomiast po raz kolejny stąd wyleciał, to znowu wszystko zacznę od początku — jak kiedyś. Dlatego uważam, że port i ja jesteśmy sobie potrzebni.

Dziękuję panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Uspołecznianie procesu

Rozmowa z Bernardem RYNKOWSKIM, pełnomocnikiem zarządu Morskiego Portu Handlowego Gdynia S.A. do spraw restrukturyzacji



Fot. – Halina Wasielke

Na czym polega specyfika planu restrukturyzacji portu gdyńskiego?

Ogólne cele, takie jak zwiększenie efektywności, śledzenie kosztów w poszczególnych centrach zysków itd. – to wszystko jest charakterystyczne dla każdego właściwie procesu restrukturyzacji. U nas natomiast równolegle realizowanym zamierzeniem jest doprowadzenie do takiego uwłaszczenia pracowników, żeby zarówno pracownicy, jak i port mieli z tego korzyść. Oryginalność naszego rozwiązania polega przede wszystkim na metodzie uwłaszczenia pracowników. W odróżnieniu od Gdańska czy Szczecina nie tworzymy spółek pracowniczych w oparciu o dzierzawiony majątek portu, ale dajemy pracownikom określone pakiety akcji w spółkach o ogromnym kapitale. Majątek wniesiony aportem do spółek wyniesie 1,1 bln zł i jest to majątek produkcyjny, który będzie generował zysk, czyli dawał dywidendę.

Każdy z projektów przyszłej ustawy o portach przewiduje oddzielenie tzw. zarządu portu, czyli administrowania majątkiem należącym do państwa, od funkcji eksploatacyjnych, wykonywanych przez komercyjne podmioty. W naszym przypadku podmiotem takim będzie holding, który będzie kapitałowo kontrolował spółki-córki, zajmujące się konkretnymi zadaniami. Gdyby pracownicy otrzymali udziały w zarządzie portu – czyli w części administracyjnej – taka własność byłaby dla nich bezwar-

tościowa, bo port rozumiany jako właściciel infrastruktury (nabrzeży, akwenów itd.) jest instytucją *non profit*. Nie daje zysku, gdyż jego rolą jest utrzymywanie majątku w odpowiednim stanie technicznym i ewentualne zwiększanie jego wartości.

W statucie MPHG S.A. zapisane jest, że pracownicy mają prawo nabyć po cenach preferencyjnych określoną liczbę akcji. Oczywiście, gdyby każdemu dawać akcje tylko w jego spółce, byłoby to głęboko niesprawiedliwe, bo 10% terminalu kontenerowego jest wielokrotnie więcej warte niż 10% zakładu drobnicy. Rozwiązaliśmy to w taki sposób, że każdy z pracowników otrzymuje za darmo określoną liczbę akcji (obliczoną według dość skomplikowanego wzoru) w każdej z nowo powstających spółek i drugie tyle może kupić na zasadach preferencyjnych.

Czy akcje będące w posiadaniu pracowników mają stać się w przyszłości przedmiotem obrotu?

Na razie mamy zamiar ograniczyć zbywalność tych akcji, ponieważ uważamy, że poszukiwaniem inwestorów strategicznych dla poszczególnych spółek powinien zajmować się zarząd holdingu, a nie pracownicy. Dla nich przewidujemy wypłatę dywidendy jako formę związania z zakładem i miernik ich osobistego zaangażowania. W przyszłości możliwe będzie zorganizowanie rynku wewnętrznego, a z czasem nawet obrót z udziałem inwestorów zewnętrznych. Nie chcielibyśmy jednak dopuścić do sytuacji, w której na fali ogólnej euforii wszyscy pozbędą się akcji, zanim poznają smak bycia właścicielem. Chcemy najpierw wypłacić dywidendy, przygotować ludzi do zrozumienia, czym jest rynek, a dopiero potem dać im wolną rękę. Natomiast na giełdę skierowane zostaną jedynie akcje holdingu jako całości.

Czy w przypadku podwyższenia kapitału akcyjnego pracownicy nie stracą prawa do delegowania swojego przedstawiciela do rady nadzorczej?

Sprawa ta została uregulowana w statutach spółek. Rady nadzorcze będą pięciosobowe, z tego trzech przedstawicieli będzie reprezentować holding, a dwóch załogę. W ten sposób pracownicy zawsze będą mieli coś do powiedzenia w sprawach spółki, ale także będą za nią współodpowiedzialni, nie będą mogli np. powiedzieć, że zdarzyło się coś, czego oni nie wiedzieli, że nie znali kondycji finan-

sowej spółki, że jakieś decyzje zostały podjęte za ich plecami.

W jaki sposób udało się przekonać pracowników do holdingu, a odwieść od idei spółek pracowniczych?

Przeprowadziliśmy symulacje ekonomiczne dotyczące porównania naszego modelu z modelem spółki pracowniczej i wyszło nam, że spółka pracownicza w porcie, w odniesieniu do podstawowej sfery działalności, nie ma racji bytu. Przyjmując bowiem koszty dzierżawy na poziomie czystej amortyzacji, bez żadnego zysku dla właściciela, dostaje się kwoty znacznie przewyższające możliwości generowania zysku. Sytuacja ta wymusiła konstruowanie innych rozwiązań. Optymalny okazał się model jednoosobowych spółek MPH Gdynia S.A., których kapitał powstanie dzięki wniesieniu aportu rzeczowego przez port. W wyniku takiego rozwiązania, ilość majątku dzierżawionego przez spółki-córki zostanie pomniejszona o wniesiony do nich aport.

Aport stanowi 1/3 ogólnej wartości majątku i o taką wartość proporcjonalnie zmniejszony zostanie koszt dzierżawy. Dodatkowym elementem przemawiającym za słusnością takiego rozwiązania jest fakt, że amortyzacja majątku wniesionego w aportie pozostaje w dyspozycji „córek”, z przeznaczeniem na odtworzenie majątku, co jednocześnie zapobiegać będzie przyspieszonej dekapitalizacji majątku.

Są też inne argumenty. Załóżmy że spółka pracownicza ma kapitał 40 mln zł. Jeśli uszkodzeniu uległby dzierżawiony majątek o wartości kilkuset miliardów, to cała odpowiedzialność spółki ograniczałaby się do tych marnych 40 mln — to przecież nie jest partner do robienia interesów.

Porównując nasz model do spółek pracowniczych, z każdej strony dochodziliśmy do tego samego wniosku — tylko holding daje możliwość rozwoju firmy i utrzymania zatrudnienia.

W jaki sposób zrealizowana ma być obietnica utrzymania zatrudnienia?

Jest to problem, który kosztował nas i nadal kosztuje bardzo dużo pracy. Wynika to z odziedziczonej przez nas struktury portu, który miał być samowystarczalny w każdej dziedzinie: wczasów, służby zdrowia, naprawy dźwigów, malowania okien itd. Część tych funkcji jest nam ewidentnie niepotrzebna, inne potrzeby można taniej zaspokoić, biorąc zewnętrznych wykonawców. Dlatego organizujemy wewnętrzne giełdy rozwiązań.

Pracownicy działu płac (liczonych dotychczas centralnie na poziomie całego portu) oferują np. poszczególnym spółkom usługę polegającą na liczeniu płac dla samodzielnych już podmiotów. Jak

łatwo się domyślić, taki pomysł nie spodobał się przyszłemu prezesowi tych spółek, bo każdy z nich woli sam trzymać rękę na kasie. Służby płacowe spółek-córek będą więc organizowane przy wykorzystaniu tych pracowników, którzy dotychczas to robili dla całego portu, wszyscy oni powinni w pierwszej kolejności znaleźć zatrudnienie w spółkach; dopiero, jeśli nie będzie w porcie odpowiednich fachowców, wtedy będziemy ich poszukiwać na zewnątrz. Inny przykład — straż przemysłowa, której szef zamierza przeszkolić swoich pracowników, żeby mieli uprawnienia konwojentów i mogli dowozić pieniądze do spółek. Jednocześnie planuje się zorganizowanie nowoczesnego systemu przepustek opartego na indywidualnych kartach magnetycznych. Jeśli znajdą się chętni na oferowane usługi, to powstanie kolejna spółka, a zarząd pozbędzie się kolejnej sfery bezpośredniej działalności.

Z punktu widzenia zarządu jest to optymalne rozwiązanie. Nikt nas nie obwinia o zmiany, bo pracownicy sami decydują, co jest im potrzebne, a co nie. Gdyby prezes wydał decyzję, że likwiduje jakiś pion, a ludzi przenosi na inne stanowiska, podniósłby się krzyk, a tak ludzie widzą, że ich praca w określonej konfiguracji nie jest potrzebna i wtedy łatwiej im się pogodzić z tym, że będą musieli zacząć robić coś innego.

Przy stopniowym wprowadzaniu reformy, kiedy najpierw powstaje jedna spółka, potem druga — tym, którzy związani są z portem jako całością, wydaje się, że perspektywa zmian jest jeszcze odległa. A pewnego dnia może okazać się, że jest już siedem spółek „siostrzanych” — a nam zostało kilkaset osób, które nie znalazły zatrudnienia w nowej strukturze, bo nie istnieje już przedsiębiorstwo państwowe, które korzystało z ich usług. Dlatego uprzedzamy te zmiany i zachęcamy do samodzielności, do wykazywania inicjatywy.

Druga strona tego procesu, to weryfikacja kadry kierowniczej. Na takich spotkaniach każdy z kierowników ma zaproponować swoją wizję dalszej działalności. Zarząd się temu przysłuchuje i na podstawie takiej prezentacji będą podjęte konkretne wnioski kadrowe.

Co było najtrudniejsze w przygotowywaniu planów restrukturyzacji?

Jak łatwo zgadnąć — przekonanie pracowników. Mieliliśmy już dwa lata temu opracowane kompletne plany i gotowi byliśmy je wdrażać. Kiedy jednak zaczęliśmy tłumaczyć o co tak naprawdę chodzi, okazało się, że istnieje mur — mur może nie tyle niechęci, co niezrozumienia. Wyjaśnialiśmy na różne sposoby, na wesoło, na ponuro, tłumaczyliśmy kolegom, których znamy, którzy nas znają, ale widać było, że nieufność nie maleje. Po części wynikało to z faktu, że port był i jest w niezłej kondycji. ➔

Płace są powyżej średniej, na znaczną redukcję zatrudnienia nie zanosilo się i nadal się nie zanosilo, więc część ludzi była przekonana, że cała ta restrukturyzacja służy ciemnym interesom zarządu i nie było nawet chęci zrozumienia tego, co prezentowaliśmy.

Współpracowaliśmy już wtedy z konsultantami z Bałtyckich Zespołów Doradczych i nagle okazało się, że ludzie z zewnątrz, wsparci formalnym autorytetem nauki i tytułami profesorskimi są w stanie przebić się przez tę barierę nieufności. Pojawilo się zainteresowanie, zaczęto dyskutować, analizować, przymierzać się, proponować zmiany. Stawialiśmy coraz to nowe problemy, dawaliśmy do zaopiniowania projekty umów, statuty, konsultowaliśmy wszystko, co się dało. W każdej spółce powstały grupy terenowe, które z naszymi doradcami prowadziły długie i żmudne dysputy na różne tematy. Potem, kiedy już ci dyskutanci byli wciągnięci w sam proces i przekonani do niego — przekonywali resztę załogi. Kosztowało nas to ponad pół roku wstrzymania restrukturyzacji, bo nie podejmowaliśmy żadnych działań, które mogłyby zakłócić proces kształtowania się zaufania.

Aż wreszcie z tego ogólnego sejmikowania wyłonił się program restrukturyzacji z którym obecnie utożsamia się znaczna część załogi. Okazało się, że — paradoksalnie — uspołecznienie tego procesu stało się możliwe jedynie dzięki czynnikom zewnętrznym. Formalnym wyrazem tych konsultacji była pisemna zgoda poszczególnych rejonów na podjęcie określonych działań. Dopiero potem wróciliśmy do samej restrukturyzacji, ale nadal zwracamy uwagę na to, żeby w maksymalnym stopniu informować, przekonywać, a jednocześnie integrować i angażować pracowników we wszystko, co się dzieje w porcie.

Jakie są największe zagrożenia procesu restrukturyzacji?

Zagrożeniem formalnym jest ewentualna odmowa akceptacji przez Ministerstwo Przekształceń Własnościowych konkretnych posunięć w ramach naszego planu — szczególnie w kwestiach uwłaszczenia pracowników. Ponieważ jednak leży to całkowicie poza naszym zasięgiem, staramy się raczej skupiać na problemach, które można rozwiązać tu, na miejscu.

Na początku wydawało nam się, że najtrudniej będzie zdobyć poparcie pracowników, a szczególnie związków zawodowych. Okazało się jednak, że — przy wydatnej współpracy konsultantów — to się udało nadzwyczaj dobrze. Problemem nadal nie rozwiązany jest natomiast problem kadry zarządzającej. Nasi koledzy, często z długim stażem pracy w porcie okazywali się nagle niezdolni do podejmowania samodzielnych decyzji i żadna siła nie

mogła ich zmusić do wykazania się inicjatywą, a przecież wiedzieliśmy, że to są naprawdę dobrzy fachowcy. Poczucie bezradności było nieraz bardzo dotkliwie — było stanowisko, były pieniądze, był gotowy model działania, a nie było komu tego powierzyć. Z drugiej strony zdarzały się także przyjemne niespodzianki: przychodził człowiek, który nie zajmował żadnego eksponowanego stanowiska i mówił — myślę, że wiem jak to zrobić, chciałbym spróbować — dawaliśmy mu szansę. W ten sposób znaleźliśmy głównego księgowego do terminalu kontenerowego. Wyniki testów pokazały, że jest to człowiek o wyjątkowych zdolnościach do uczenia się. Dyrektor finansowy holdingu zadeklarował, że w ciągu pół roku zrobi z niego świetnego fachowca. Do tego typu postaw zachęcamy pracowników.

Jak holding ma zamiar radzić sobie z podatkami, dopóki nie ma możliwości konsolidacji bilansów?

Zadanie jest dość proste — co do zasady, chociaż bardziej skomplikowane w realizacji. Żeby je rozwiązać, przeprowadziliśmy rachunek kosztów i opracowaliśmy cenniki najmu infrastruktury (budynków, magazynów, itd.) w takiej wysokości, żeby spółki-córki pracowały z minimalnym zyskiem. W ten sposób holding ma pieniądze na utrzymanie infrastruktury w odpowiednim stanie technicznym, a także pieniądze na rozwój i tylko on płaci podatki, nie ma więc problemu podwójnego opodatkowania tych samych pieniędzy. Była to dość misterna układanka, ale udało się nam ją złożyć — a to dlatego, że dotyczyła jedynie ograniczonej liczby obiektów, ponieważ już maszyny do holdingu nie należą i tworzą jedynie koszt na poziomie spółki. Gdyby nam przyszło wycenić każdy dźwig, układarkę, ciągnik itd., to nigdy byśmy tego nie dopasowali. Samo obliczanie zaczęliśmy od końca. Określiliśmy potrzeby rozwojowe i eksploatacyjne holdingu, a potem, metodą kolejnych przybliżeń, biorąc pod uwagę możliwości zarobkowe poszczególnych spółek, tak podzieliliśmy obciążenia, żeby wszystko wyszło na zero — do takiego postępowania zmusza nas bowiem obowiązujące ustawodawstwo.

Kiedy wejdzie w życie nowe prawo dotyczące konsolidacji bilansów, wtedy spółki będą pracowały z normalnym zyskiem i przynajmniej część inwestycji będą robiły z własnych pieniędzy, a podatki i tak będzie płacił holding — jako właściciel. Obecnie pieniądze z tytułu użytkowania infrastruktury wpływają do spółki-matki, która następnie rozdzielą je według potrzeb inwestycyjnych.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Druga młodość elewatora

Rozmowa z ROMUALDEM MOSIŃSKIM,
prezesem Bałtyckiego Terminalu Zbożowego Sp. z o.o.

I Rzeczpospolita eksportowała zboże, II zbudowała port w Gdyni, w czasach PRL-u importowaliśmy zboże, a czym będzie zajmował się terminal zbożowy w III Rzeczypospolitej?

Będziemy dokonywać przeładunków w eksporcie, imporcie i tranzycie oraz dalej się rozbudowywać. Nasz elewator zbożowy, oddany do użytku w 1937 roku jest obecnie najnowocześniejszy w Polsce i okolicach. Jest w pełni skomputeryzowany i przystosowany zarówno do eksportu, jak i do importu wszystkich rodzajów zbóż. Jego jedyną wadą jest mała pojemność – 12 tys. ton. Najmniejszy elewator gdyński zawsze obsługiwał połowę polskiego handlu zbożem drogą morską. A to dlatego, że budownicowie Gdyni myśleli o przyszłości i dzięki nim możemy dziś przyjmować statki o zanurzeniu do 11,5 m, a więc do 60 tys. DWT.

Jak to jest możliwe przy pojemności elewatora 12 tys. ton?

Elewator jest tylko buforem i może w ciągu doby wydać tyle zboża, ile przyjął. Dzięki nowoczesnej technologii i nowemu urządzeniu przeładunkowemu, możemy sypać zboże ze statku do elewatora lub bezpośrednio do wagonów, albo na samochody i z elewatora na wagony lub samochody, a także z elewatora na statek, albo przyjmować zboże z wagonów i samochodów do elewatora. Rosnące obroty w handlu zbożem – w 1991 r. Polska wyeksportowała drogą morską ponad milion ton zboża – powodują jednak, że musimy przygotować się do następnej poważnej inwestycji i zbudować nową baterię silosów o pojemności 30 tys. ton. Jest to szczególnie istotne przy eksporcie, bo zdolność urządzenia przeładunkowego sięga 7 tys. ton na dobę. Żeby szybko i sprawnie załadować statek, trzeba najpierw zgromadzić przynajmniej 4/5 partii zboża, co np. przy statku 35 tys. DWT oznacza 28 tys. ton, a reszta, tj. 260 wagonów musi dotrzeć do portu w trakcie załadunku. Drugi elewator i drugie urządzenie przeładunkowe umożliwi nam osiągnięcie dobowej wydajności na poziomie 15 tys. ton, a to powinno w zupełności wystarczyć.

Jako ciekawostkę można podać, że urządzenie przeładunkowe kupiliśmy od tej samej firmy, która przed wojną wyposażała nasz elewator – jest to szwajcarska firma BÜHLER.

W styczniu roku 1994 zakończyliśmy unowocześnianie tego, co mamy, czyli kompletną komputeryzację elewatora, remont nabrzeża i instalację urządzenia przeładunkowego. Udało nam się to zrobić w ciągu 10 miesięcy, co jest chyba rekordem Euro-



Fot. – Halina Wasielke

py. Oczywiście, odbywało się to wszystko w ruchu, bo klienci przywiązują się do portów i żal byłoby ich stracić. Na szczęście chwilowy spadek obrotów zbożem kończy się i w nadchodzący właśnie trend wzrostowy weszliśmy już ze zwiększonymi możliwościami przeładunkowymi. Analizy rynku wykazują, że w ciągu najbliższych lat obroty w handlu zbożem będą nadal rosły. A o zboże z Ukrainy, Białorusi i Słowacji konkurować będzie wiele portów.

Dlatego chcemy wybudować drugi elewator i między innymi w tym celu został powołany do życia Bałtycki Terminal Zbożowy Sp. z o.o., z kapitałem 168 mld zł.

Dlaczego jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością?

Ze względów formalnych. W przypadku spółki z o.o. aport podlega wycenie i jest wnoszony aktem notarialnym, natomiast w przypadku spółki akcyjnej konieczne są co najmniej dwie wyceny i rejestracja w sądzie. Sąd wyznacza biegłego, który ma nadzorować proces wyceny. Biegły zleca wycenę kolejnej firmie, my zamawiamy wycenę konkurencyjną i cały proces trwa pół roku dłużej i trzy razy więcej kosztuje. Dlatego tworzymy spółki z o.o., które w miarę potrzeby będą następnie przekształcane w spółki akcyjne.

Do rozbudowy konieczny jest inwestor strategiczny, a ten nie będzie przecież rozmawiał z firmą, której cały majątek stanowią składki jej pracow-

ników. Spółka-matka zafundowała nam ostatnią chyba swoją wielką inwestycję, wydając na BTZ 200 mld zł, dzięki czemu jesteśmy dobrze przygotowani do startu w samodzielne życie. Natomiast oczywiście z dzisiejszych zysków nie da się sfinansować dalszego rozwoju.

Nabrzeże „Indyjskie”, na którym znajduje się terminal, było przed wojną pomyślane jako miejsce przeładunku artykułów spożywczych. Stąd eksportowano jęczmień i melasę, tutaj zbudowano zakłady tłuszczowe – i ten charakter spożywczy będziemy chcieli z czasem odtworzyć, rezygnując być może z przeładunku tlenku glinu i UAN-u, a zwiększając możliwości obsługi handlu paszami. Zmiana struktury odbiorców wymusza na nas większą elastyczność i także dlatego musimy mieć kolejne silosy. Kiedyś naszymi klientami były wielkie centrale handlu zagranicznego, które kupowały całe 50-tysięczne statki zboża i miały w kraju własną bazę magazynową, a teraz zdarzają się kupcy, którzy importują 600-1000 ton zboża, często bez własnych magazynów, a z portowego elewatora chcą robić dystrybucję dla 20 drobnych hurtowników. Tak czy inaczej – potrzebujemy inwestora strategicznego, który umożliwi powiększenie składu o przynajmniej 30 tys. ton i zwiększenie zdolności przeładunkowej do 15 tys. ton na dobę. Wtedy nie będziemy mieli konkurencji na Bałtyku.

Czy na horyzoncie widać takich partnerów?

Nie narzekamy na brak ofert. Są nawet propozycje kupna terminalu w całości – ale na to holding się nigdy nie zgodzi – są też oferty zagraniczne, jednak cudzoziemcy mogą dostać tylko jednoznacznie mniejszościowy pakiet akcji. W naszej ocenie jeden, albo lepiej – kilku, krajowych inwestorów powinno znacząco dokapitalizować ten terminal, a na pewno tego nie pożąają.

Czym różni się dzisiejsza pana pozycja – wynajętego menedżera w spółce jeszcze nie prywatnej, ale już działającej na czysto komercyjnych zasadach – od dyrektora terminalu w strukturze przedsiębiorstwa państwowego?

Po pierwsze, więcej zarabiam. Po drugie, więcej pracuję: przeciętnie 12–15 godzin. A poza tym sam się muszę martwić o pieniądze – holding niczego mi nie da, a wymaga bardzo wiele.

W poprzednim okresie przygotowywałem się do tej roli, bo ten fragment portu był jednym z najlepiej rozwiniętych; tutaj pracowali ludzie o najwyższych kwalifikacjach. Razem z dzisiejszym prezesem MPHG S.A., który także wywodzi się z terminalu zbożowego, zbudowaliśmy stabilny zespół, dobierając najlepszych fachowców, poszukując nowych ludzi na miejsce tych, którzy odchodzili. Ponieważ technika była nowoczesna (dużo hydrauliki, komputery) i nikt się praktycznie na niej nie znał, więc

mieliśmy nieco większą swobodę, mogliśmy trochę więcej eksperymentować i uczyć się rzeczy przydatnych teraz w zarządzaniu. Większość kadry menedżerskiej w porcie – to inżynierowie.

W moim widzeniu tego miejsca, chociaż pracuję tu ponad 14 lat zmieniło się prawie wszystko, jednak im dalej w dół, tym świadomość zmian jest mniejsza. Szeregowym pracownikom jest nadal głęboko obojętne, czy pracują w spółce, czy w przedsiębiorstwie państwowym, ale z czasem i to się zmieni.

Jak wygląda przejmowanie majątku przez spółki-córki?

Przejmowanie majątku jest dość proste, ponieważ wnoszona jest jedynie suprastruktura, czyli to, co można przenieść, przesunąć lub co samo się rusza. Wycena tego sprzętu jest niezbyt kłopotliwa, choć pracochłonna. Problemem jest natomiast infrastruktura, której wprowadzić nie musimy wyceniać, ale za to musimy określić jej stan techniczny. Dotychczas MPHG S.A. miał teren i infrastrukturę w wiecznym użytkowaniu. Kiedy zakończy się restrukturyzacja i powstanie zarząd portu, poszczególne spółki będą dzierżawiły teren, nabrzeża itd., dlatego muszą mieć ich dokładną ekspertyzę. W sumie jest to ogromna ilość papierkowej roboty w księgowości zarówno holdingu, jak i przyszłej spółki, bo w dniu jej powołania cały majątek musi być dokładnie opisany i rozpisany na odpowiednich kontach, a jednocześnie ten sam majątek musi „zejść ze stanu” holdingu.

Czym konkurują między sobą terminale zbożowe?

Podstawowymi parametrami portu są oczywiście warunki techniczne, a więc dopuszczalna wielkość statku, który można załadować i wyładować, głębokość u nabrzeża, rodzaj i wydajność urządzeń przeładunkowych, warunki manewrowania w porcie. Do tego dochodzi jakość samej usługi, a więc straty, ubytki itd. W ostatnim okresie zainstalowaliśmy w naszym elewatorze doskonałe urządzenia odpylające, które wychwytyją prawie 100% pyłów. Ma to znaczenie dla środowiska i pracujących u nas ludzi (pył zbożowy jest główną przyczyną pylicy płuc), ale także określa straty przy przeładunku, bo strata kilograma pyłu na tonie oznacza „ubytek tony zboża” na każdym tysiącu ton. Dlatego nasze filtry – i komputer – pozwalają na kontrolę pyłów i „dosypywanie” ich dokładnie tam, skąd pochodzą. Oprócz tego świadczymy także osobne usługi w zakresie czyszczenia, suszenia, sortowania, oceny jakości, spedycji itd. Jeśli dodać do tego szybkość obsługi, która ma największą wartość – okazuje się, że jesteśmy najchętniej odwiedzanym portem na Bałtyku.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

World Port Privatisation Seminar

28 września 1994, Londyn

Na londyńskiej konferencji zorganizowanej przez Euromoney i Port Development International, poświęconej prywatyzacji portów, przedstawiono wiele referatów dotyczących rozmaitych aspektów prywatyzacji portów w Wielkiej Brytanii. Znacjonalizowane po II Wojnie Światowej porty brytyjskie były zarządzane przez „trusty portowe”, które były podmiotami całkowicie zależnymi od państwa, związanymi przez National Dock Labour Scheme – ogólnokrajowy układ ze związkami zawodowymi, który uniemożliwiał racjonalizację zatrudnienia. W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, w wyniku malejącej konkurencyjności i coraz większych kłopotów, nastąpił zdecydowany odwrót od tej koncepcji.

Własność państwowa okazuje się zasadniczo niezdolna do prowadzenia efektywnej działalności komercyjnej, stąd konieczność powierzenia części przynajmniej funkcji podmiotom zorientowanym na maksymalizację zysku. Wśród najczęściej spotykanych modeli wyróżnić należy:

- prywatyzację zupełną – przejście pełnej kontroli nad portem przez podmioty prywatne,
- prywatyzację funkcji eksploatacyjnych z zachowaniem kontroli państwa nad infrastrukturą,
- „komercjalizację”, czyli oparcie działalności na regułach rynkowych przy zachowaniu przez państwo funkcji kontrolnych (wiąże się to z zaangażowaniem profesjonalnego menedżmentu).

Zagadnienia związane z wyceną majątku prywatyzowanych portów przedstawione zostały w referacie Richarda Sidery'ego z Coopers & Lybrand. Szacowanie wartości organizmów produkcyjnych ma istotne znaczenie w każdym z ewentualnych modeli prywatyzacji/restrukturyzacji, ponieważ transfer majątku państwowego lub zaangażowanie go we wspólne przedsięwzięcia z kapitałem prywatnym rodzi niepokój o właściwe zabezpieczenie interesu społecznego. Z drugiej strony istnieje też niebezpieczeństwo przeszacowania wartości tego majątku, co może skutkować fiaskiem procesów prywatyzacyjnych w przypadku braku zainteresowania potencjalnych nabywców/inwestorów.

Jako przykłady udanych prywatyzacji całych portów można podać prywatyzację typu MEBO (Management/Employee Buy-Out – przejście przez kadrę i pracowników) portu w Bristolu oraz MBI (Management Buy-In – przejście przez zewnętrzną grupę menedżerską) portu w Clyde. Oba procesy były wspierane finansowo i koncepcyjnie przez fundusz inwestycyjny Montagu Private Equity i polegały na przedstawieniu dotychczasowym zarządom przekonujących ofert dotyczących m.in. rozwiązania kwestii przerostów zatrudnienia (wcześniejsze emerytury, wysokie odprawy dla odchodzących pracowników) oraz zapewnienia zamówień na

przeładunek importowanego węgla dla lokalnej elektrowni wobec przewidywanej likwidacji huty, która dawała 30% obrotów portu w Clyde.

Prywatyzacja funkcji eksploatacyjnych wiąże się z wydzieleniem ze struktury portu samodzielnych podmiotów, które podlegają prywatyzacji, przy czym najczęściej spotykaną metodą jest otwarty przetarg, w którym porównuje się oferty techniczne (biznes plan i studium wykonalności), zaplecze finansowe oferenta (środki własne, gwarancje, promesy kredytowe itd.) a także ewentualne możliwości znalezienia nowych klientów.

Zagadnienia związane z angażowaniem kapitałów prywatnych w rozwój podmiotów pozostających pod kontrolą państwa przedstawił John Carr, dyrektor działu projektów finansowych w Price Waterhouse. Podmioty państwowe mają znaczną łatwość finansowania swojego rozwoju poprzez zaciąganie kredytów w bankach, jednak ich efektywność w wykorzystaniu tych kredytów nie jest wysoka. Wynika to stąd, że państwo, występujące w roli gwaranta spłaty takich zobowiązań, satysfakcjonuje banki, a jednocześnie państwowe jednostki gospodarcze nie mają wystarczająco silnych bodźców do maksymalizacji wysiłku, w celu efektywnego wykorzystania i spłacenia kredytu. Rozwiązaniem tego problemu może być powoływanie do konkretnych zadań spółek o kapitale mieszanym, często z przewagą czynnika prywatnego, które samodzielnie zaciągają kredyty, bądź finansują działalność ze środków własnych i same odpowiadają za swoje zobowiązania.

W przedstawionych referatach dominuje pogląd, że utrzymanie całkowitej kontroli państwa nad sektorem portowym nie znajduje uzasadnienia. Jednocześnie jednak formułowane są istotne postulaty dotyczące pewnych sfer, w których rola państwa może być znacząca i pozytywna. Należą do nich:

- zarządzanie infrastrukturą,
- opracowywanie planów długofalowego rozwoju,
- kontrola i nadzór ruchu statków,
- marketing i promocja zagraniczna,
- szkolenie kadr i dbałość o równomierny rozwój rynku pracy.

W związku z zacieśnianiem współpracy w ramach Unii Europejskiej oraz przyjmowaniem do niej nowych członków, kwestie konkurencyjności, obniżania kosztów i poszukiwania przez każdy port własnego miejsca w ogólnoeuropejskiej sieci transportowej nabierają coraz większego znaczenia. Z tego też względu londyńska konferencja wydaje się bardzo ważna, a sformułowane w jej trakcie wnioski mogą stanowić źródło inspiracji dla menedżerów oraz polityków, decydujących o kształcie polskich portów.

opr. date

Jerzy Czartowski, Zbigniew Kreft, Bernard Rynkowski

Praktyczne aspekty budowy modelu holdingu w Morskim Porcie Handlowym Gdynia S.A.

Formuła tworzenia

Przygotowywany, od ponad dwóch lat, proces restrukturyzacji portu wszedł w dynamiczną fazę realizacji. Pierwszym etapem kompleksowego procesu przekształceń, który już wykonano w MPH Gdynia S.A. jest ocena jego dotychczasowej działalności, obecnej sytuacji obszarów eksploatacji i zabezpieczenia technicznego, mocnych i słabych stron, pozycji na rynku i perspektyw rozwoju.

Analizy te pozwoliły na sformułowanie strategii rozwoju i przyszłego kształtu MPH Gdynia S.A.

W trakcie prac nad docelową koncepcją eliminowano powstające w tym czasie kolejne warianty przekształceń portu. Miały one swoje wady lub nie były akceptowane bądź przez Ministerstwo Przekształceń Własnościowych bądź przez załogę – i nie mogły zostać wdrożone. Jedną z poważnie dyskutowanych koncepcji były „spółki pracownicze”. Z powodu jednak wielu mankamentów spółek pracowniczych uświadomionych załodze, procedurę ich wdrażania zawieszono.

Powstał jeden, realny wariant, polegający na przekształceniu MPH Gdynia S.A. – poprzez tworzenie jednoosobowych spółek MPH Gdynia S.A. – docelowo, w układ holdingowy.

Wdrażany ewolucyjnie proces restrukturyzacji, dostosowujący port do wymogów gospodarki rynkowej odbywa się na wielu szczeblach, wg ścisłych harmonogramów czasowo-problemowych – zgodnie z przyjętą i zaakceptowaną przez zarząd koncepcją. Uznano w niej, że podstawowym czynnikiem sukcesu jest integrowanie załogi wokół celów restrukturyzacji i jej akceptacja. Temu podporządkowano przyjętą procedurę realizacji przekształceń. Uwzględnia ona szeroki udział pracowników portu w wypracowaniu szczegółowych rozwiązań. Wyrazem tego jest powołanie trójpoziomowego układu zespołów restrukturyzacyjnych, obejmujących wszystkie obszary MPH Gdynia S.A.

Pierwszy poziom, „terenowy”, skupia zespoły analityczno-projektowe, drugi ma charakter zespo-

łu koordynacyjnego z dwiema sekcjami koncepcyjnymi: organizacji i funkcjonowania sfery eksploatacji (terminale przeładunkowe) organizacji i funkcjonowania sfery usług technicznych oraz utrzymania ruchu. Poziom naczelny tworzy zespół strategiczny ds. organizacji, funkcjonowania i zarządzania grupą holdingową.

Ogólnie w projektach uczestniczy 75 członków załogi, wyłonionych poprzez wybory i reprezentujących pełny przekrój grup pracowniczych i organizacji związkowych każdego z restrukturyzowanych obszarów.

Proces restrukturyzacji wspierany jest przez dziesięcioosobową grupę konsultantów Bałtyckich Zespołów Doradczych, zaangażowanych w prace wszystkich zespołów, pracujących wg ustalonych harmonogramów.

Przyjęta formuła pracy, naszym zdaniem, umożliwia wypracowanie rozwiązań akceptowanych przez załogę. Jest ona szkołą przyszłej samodzielności, pozwala wykreować faktycznych liderów zmian i przyszłych struktur. Potwierdza to ponad sześciomiesięczny okres doświadczeń i sprawdzania tej formuły budowania i wdrażania zmian.

Uspołecznienie procesu restrukturyzacji zaowocowało wyraźną, konstruktywną ewolucją nastrojów załogi i jej stosunku do prowadzonych zmian. Stopniowo też wzrastało indywidualne poczucie bezpieczeństwa załogi w procesie restrukturyzacji i uświadamianej, akceptowanej konieczności zmian. Pomogły w tym istotnie podjęte szerokie, wewnętrzne prace promujące i wyjaśniające wszystkie aspekty restrukturyzacji.

Model przekształceń

Podstawowym założeniem restrukturyzacji i przekształceń własnościowych MPH Gdynia S.A. było oddzielenie funkcji eksploatacyjnych od funkcji zarządzania portem.

Istota koncepcji zmian strukturalnych, polega na wyłonieniu z dotychczasowej struktury portu „zdrowych” i samodzielnych podmiotów, rokują-

cych możliwość efektywnego działania w danym obszarze.

Program zakłada docelowe przekształcenie MPH Gdynia S.A. w organizację holdingową, obejmującą spółkę naczelną (dominującą), zwaną popularnie spółką matką i utworzenie spółek podporządkowanych – zależnych.

Tworząc koncepcję przekształceń musieliśmy pamiętać, że budujemy w porcie holding w ramach restrukturyzacji antycypacyjnej. Mamy z nią do czynienia wtedy, kiedy przedsiębiorstwo przewidując istotne zmiany w swym otoczeniu, wyprzedzająco przygotowuje i realizuje zmiany strukturalne. Mówiąc o zmianach w otoczeniu, myślimy o przyszłych skutkach wywołanych przez tworzoną ustawę o portach i do niej dostosowujemy projektowaną strukturę organizacyjną oraz model funkcjonowania przyszłego holdingu.

Zgodnie z przyjętą koncepcją, MPH Gdynia S.A. wnosi do tworzonych spółek udziały w formie aportów (suprastruktura) i środki pieniężne. Majątek portu przetransponowany zostaje w akcje (udziały) w tworzonych spółkach. Powstają więc spółki o wysokim kapitale. Suprastruktura w postaci maszyn, urządzeń i sprzętu przeładunkowego staje się własnością spółki, natomiast teren, budynki i infrastrukturę, spółki dzierżawią od MPH Gdynia S.A. Powstają więc spółki posiadające wysoki kapitał.

Pierwszym owocem tego procesu, zgodnie z przyjętą strategią, było powołanie z dniem 1 lipca 1994 roku Bałtyckiego Terminalu Zbożowego spółki z o.o., jako jednoosobowej spółki MPH Gdynia S.A., kolejnym – Bałtyckiego Terminalu Kontenerowego, powołanego dnia 1 grudnia 1994 roku. Kolejne spółki powoływane zostaną wg ustalonego harmonogramu.

Równoległe z tworzeniem spółek zależnych, trwały i trwają prace nad koncepcją funkcjonowania grupy holdingowej. Pierwszym etapem tych prac było sformułowanie misji spółki naczelnej i spółek zależnych oraz celów strategicznych, zarówno na poziomie grupy holdingowej, jak i spółki naczelnej oraz spółek zależnych.

Uznaliśmy, że najważniejszym instrumentem zarządzania grupą holdingową powinien być sprawny system sterowania przepływami środków pieniężnych wewnątrz tej grupy, pozyskiwanie środków na funkcjonowanie i rozwój holdingu oraz alokacja wolnych środków poza grupą holdingową.

Warunkiem skuteczności zarządzania kapitałowego i racjonalnej lokalizacji kapitału w obszarze grupy holdingowej będzie: ujednoczenie trybu planowania gospodarczego, zbudowanie jednolitego systemu ocen spółek zależnych, umożliwiającego porównywalne mierzenie efektywności gospodarowania i porównywania wyników między spółkami, zbudowanie systemu monitorowania działalności spółek, zbudowanie i wdrożenie zasad rachunkowości zarządczej oraz systemu ewidencji księgowej.

System kontroli wewnętrznej oparty będzie na: jednolitym planie kont, jednolitych zasadach kal-

kulacji kosztów i ustalania cenników wewnętrznych, jednolitych terminach i wzorach sprawozdawczości, wspólnych wskaźnikach rentowności, płynności finansowej itd.

Zarządzanie grupą holdingową Portu Gdynia S.A. odbywać się będzie przy wykorzystaniu następujących instrumentów:

- systemu unii personalnej,
- systemu motywacyjnego,
- systemu planowania i kontroli,
- systemu ewidencji księgowej i rozliczeń wewnętrznych,
- systemu monitorowania.

Działania zarządcze, wyrażone zostaną w strategiach wewnętrznych i zewnętrznych – w tym personalnych, usługowo – handlowych, finansowych i kapitałowych. Dostępne ramy artykułu nie pozwalają na ich rozwinięcie.

Struktura organizacyjna Portu Gdynia Holding S.A.

Zasygnalizowane powyżej problemy funkcjonowania i zarządzania w tworzonym holdingu wymagały zbudowania jego struktury organizacyjnej. Jej aktualny kształt prezentuje załączony schemat. Jest on wynikiem ewolucyjnych zmian, jakich dokonywaliśmy w jego pierwotnym kształcie, uwzględniając jako kryteria, sprawność i efektywność zarządzania oraz specyfikę tworzonego holdingu.

Ponadto, problematykę organizacyjną holdingu jako takiego, cechuje, w porównaniu z pojedynczymi przedsiębiorstwami, pewna odmiennność, którą musieliśmy uwzględnić, tworząc koncepcję funkcjonowania i struktury organizacyjnej grupy holdingowej.

Specyfika owa wynika z tego, że spółki zależne MPH Gdynia S.A. występują, podobnie jak pojedyncze przedsiębiorstwa, samodzielnie na rynku. Jednocześnie muszą być nakierowane na osiąganie nie tylko własnych, autonomicznych celów, ale również, czy przede wszystkim na osiąganie celów holdingu, jako całości. Oznacza to, po pierwsze, konieczność realizacji przez spółki zależne wielu funkcji podstawowych, po drugie zaś istnienia wyodrębnionego organizacyjnie ośrodka kierowniczego – spółki naczelnej, formułującego cele holdingu i dysponującego mechanizmami zapewniającymi ich osiąganie przez spółki zależne. Można powiedzieć, że specyfika organizacji holdingu ogranicza się *de facto* do zagadnień związanych z organizacją centrali kierowania holdingiem, obejmującej naczelną kierownictwo holdingu, tj. zarząd spółki naczelnej oraz zlokalizowane przy nim jednostki organizacyjne, pełniące w stosunku do spółek zależnych funkcje decyzyjne, nadzorcze oraz doradcze. Jednostki te nazwaliśmy mianem centrów strategiczno-decyzyjnych, wyodrębniając centra: finansów i zarządzania kapitałem, zarządzania majątkiem,

nadzoru właścicielskiego, marketingu i rozwoju oraz zasobów personalnych. Określają one obszary koniecznej aktywności spółki naczelnej w ramach funkcji zarządzania grupą holdingową.

Skupimy się obecnie na dwóch centrach strategiczno-decyzyjnych, których powołanie w strukturze holdingu wynika ze specyfiki przedsiębiorstwa i szczególnej roli, którą będą pełniły owe centra. Są to: centrum zarządzania majątkiem i centrum nadzoru właścicielskiego.

Kształt, struktura oraz utworzenie centrum zarządzania majątkiem są konsekwencją procesu restrukturyzacji MPH Gdynia S.A. W wyniku przemieszczenia funkcji eksploatacyjnych do spółek zależnych i wniesienia majątku (suprastruktury), w postaci aportu do tych spółek, uznaliśmy, że do spełnienia warunku zapewniającego efektywne gospodarowanie majątkiem konieczne jest przypisanie kompetencji i odpowiedzialności za efektywność majątku jednemu decydentowi.

Można stwierdzić, że zarządzanie majątkiem jest działalnością dziewiczą w działalności portu, a powołanie centrum jest swoistą rewolucją strukturalną w odniesieniu do komórek i osób, które ten proces objął. Majątek w spółce naczelnej stał się bowiem towarem, który podlegać musi regułom rynkowym.

Dotychczas proces zarządzania majątkiem realizowany był przez różne pionierzy i komórki występujące w MPH Gdynia S.A. Sytuacja taka umożliwiała kreowanie własnej polityki najmu i cen przez poszczególne komórki, co w konsekwencji miało wpływ na efektywność całej grupy holdingowej i stwarzało zagrożenie dla jej wyniku ekonomicznego. Proces „oczyszczania” komórek uczestniczących w procesie zarządzania majątkiem i ich komasacja organizacyjna umożliwiła prowadzenie jednolitej polityki najmu i cen oraz precyzyjne zdefiniowanie odpowiedzialności za nią. Trzeba dodać, że efektywność spółki naczelnej w naszym holdingu, w głównej mierze uzależniona jest od efektywnego zarządzania posiadanym majątkiem. Ze względu na ciągłość procesów gospodarczych w porcie, zachodzi potrzeba ewolucyjnego tworzenia spójnego systemu zarządzania majątkiem.

Szczególnie wieloaspektowe role pełnić będzie w holdingu powołane centrum nadzoru właścicielskiego. Zasadność jego istnienia wynika z potrzeby ochrony interesów właściciela oraz sprawnego zarządzania grupą holdingową. Właściciel w wyniku wniesionego kapitału może kontrolować działalność spółki, do której został wniesiony kapitał. W przypadku posiadania 100% akcji lub udziałów przez jednego właściciela (jak w przypadku Portu Gdynia Holding S.A.) całość działalności gospodarczej może być kontrolowana przez tegoż właściciela. Potrzeba taka pojawia się głównie w dużych organizacjach holdingowych, gdzie istnieje większa możliwość zatajenia niekorzystnej działalności gospodarczej przed właścicielem. Ponadto trzeba pamiętać, że właściciel odpowiedzialny jest za tworzenie *image* grupy holdingowej. Jest on między innymi kreowa-

ny przez spółki zależne, natomiast nadzór właścicielski sprawuje kontrolę w tym zakresie.

Wielopodmiotowość tworzonego holdingu sprawia, że pojęcie nadzoru właścicielskiego znacznie się komplikuje. Nadzór ten bowiem staje się w takiej sytuacji jednym z elementów efektywnego zarządzania grupą holdingową.

Realizacja nadzoru właścicielskiego rozpoczyna się w momencie rejestracji spółki. Ramy nadzoru właścicielskiego wyznacza kodeks handlowy, kodeks cywilny oraz umowy i statuty spółek.

Całość nadzoru wynikającego z wniesionego kapitału do spółek zależnych odbywać się może w dwóch płaszczyznach:

- nadzoru w zakresie strategicznej działalności spółek zależnych,
- nadzoru w zakresie operacyjnej działalności spółek zależnych.

Nadzór w zakresie strategicznej działalności spółek realizowany będzie przez rady nadzorcze oraz zarządy wybrane przez walne zgromadzenia, czyli właściciela spółek zależnych. Strategiczne kierunki działalności spółek zależnych opracowane będą przez zarządy tych spółek, następnie opiniowane, akceptowane oraz kontrolowane w zakresie realizacji przez rady nadzorcze. Strategiczne kierunki działalności spółek zależnych, rady nadzorcze konsultować będą z zarządem holdingu.

Nadzór oraz kontrola w zakresie operacyjnej działalności spółek realizowany będzie w wybranych dziedzinach gospodarczych celem zapewnienia sprawnego i skutecznego zarządzania grupą holdingową. Działalność ta kontrolowana będzie przez centra strategiczno-decyzyjne, natomiast nadzór w tym zakresie realizowany będzie przez centrum nadzoru właścicielskiego.

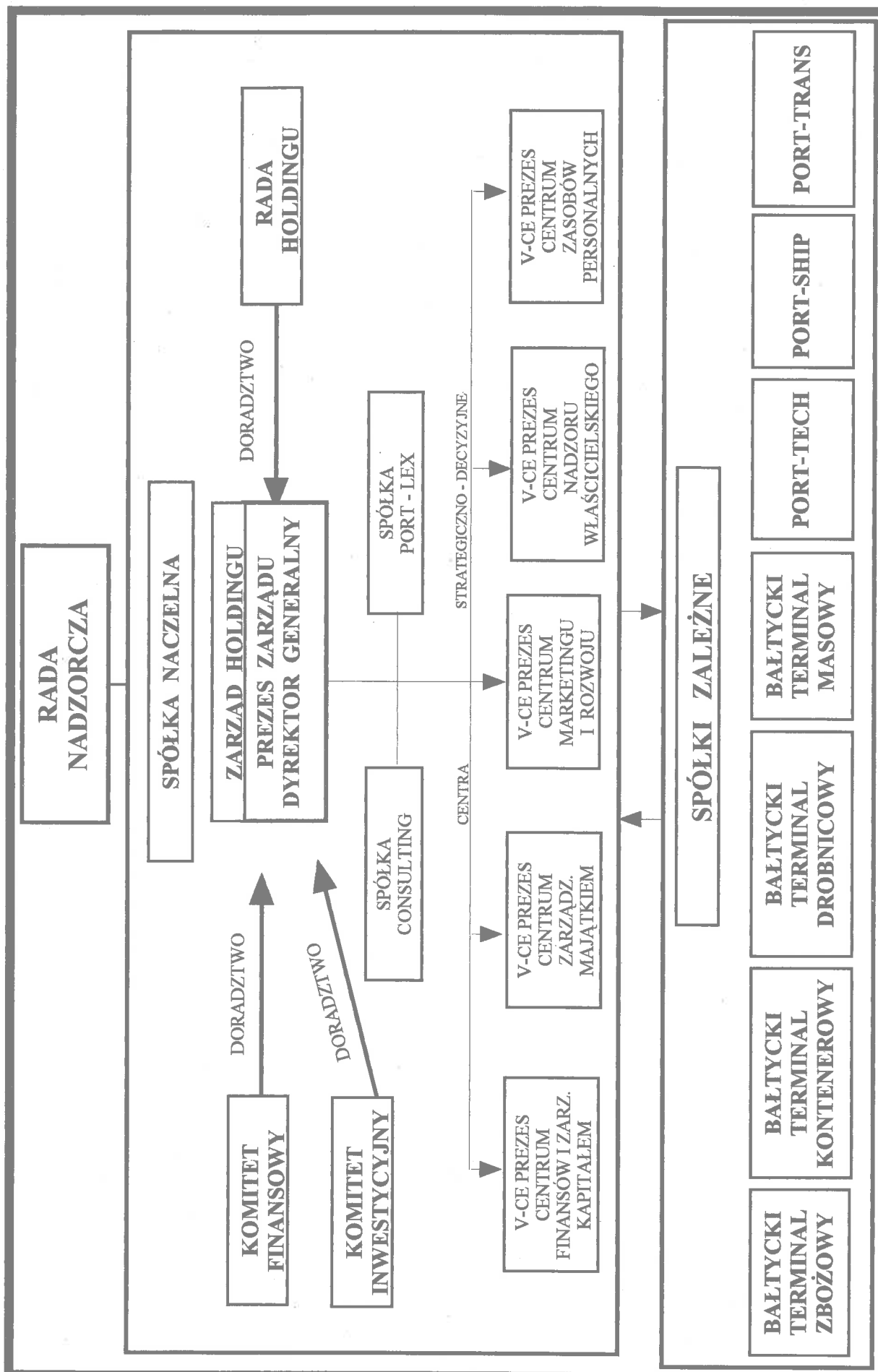
W celu zapewnienia skutecznej realizacji nadzoru właścicielskiego opracowywany jest monitoring spółek zależnych, który w większości realizowany będzie na potrzeby centrum nadzoru właścicielskiego.

Specjalne funkcje pełnić będą w holdingu, wbudowane w strukturę organizacyjną centrali holdingu, formalne zespoły robocze, umożliwiające grupowe negocjacje i rozwiązywanie najtrudniejszych lub najistotniejszych problemów – tak w centrali holdingu, jak i grupie holdingowej. Myślimy tu o radzie holdingu, komitecie inwestycyjnym i komitecie finansowym. Mają one charakter ciał doradczych zarządu holdingu w obszarze planowania strategicznego i operacyjnego oraz rozwoju holdingu w aspekcie rzeczowym i finansowym. Omówienie ich roli i koncepcji funkcjonowania, jak również innych istotnych aspektów stworzonego modelu Portu Gdynia Holding S.A. przekracza wyznaczone ramy artykułu.

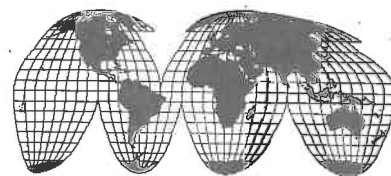
*Jerzy Czartowski, Zbigniew Kreft,
Bernard Rynkowski*

Jerzy Czartowski jest prezesem zarządu MPH Gdynia SA
Bernard Rynkowski jest pełnomocnikiem zarządu MPH Gdynia SA ds. Restrukturyzacji
Zbigniew Kreft jest konsultantem Bałtyckich Zespołów Doradczych – Port 2000

PORT GDYNIA HOLDING SA



PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Petera Druckera teoria biznesu (II)

Peter F. Drucker jest profesorem katedry Social Science and Management w Claremont Graduate School (California).

Peter F. Drucker, *The theory of the business*, „Harvard Business Review”, September-October 1994.

Teoria biznesu składa się z trzech części. **Po pierwsze**, składają się na nią założenia dotyczące środowiska, w jakim znajduje się organizacja społeczeństwa i jego struktury, rynku, klienta oraz technologii. **Po drugie**, składają się na nią także założenia dotyczące określonej misji danej organizacji. Sears, Roebuck and Company, w trakcie i tuż po I wojnie światowej, uznał za swój cel dostarczenie rodzinom amerykańskim jak najlepszej informacji o sprzedawanym produkcie. Dziesięć lat później Marks and Spencer w Wielkiej Brytanii zdefiniował swoją misję jako bycie katalizatorem zmian w społeczeństwie brytyjskim, poprzez dostarczenie kupującym najkorzystniejszej cenowo i jakościowo oferty w handlu detalicznym. Także AT&T po I wojnie światowej

określiło swoją rolę jako zapewnienie każdej amerykańskiej rodzinie, jak też każdemu amerykańskiemu przedsiębiorstwu dostępu do telefonu. Misja organizacyjna nie musi być znowu tak ambitna. GM jest tu przykładem skromności — chciał być tylko „najlepszym ziemskim producentem motoryzacyjnym” (jak się wyraził Alfred P. Sloan Jr.). **Po trzecie**, istnieją także założenia dotyczące najsilniejszych atutów organizacji, potrzebnych w procesie realizacji misji. West Point założona w 1802 r. podała, jako swój atut, zdolność do kreowania liderów zasługujących na zaufanie. Marks and Spencer w latach 30., z kolei, podał jako swoją mocną stronę zdolność do określania i projektowania produktu sprzedawanego, w miejsce wynajdywania najlepszych możliwości jego uprzedniego zakupu. AT&T najwyżej oceniła swój prymat technologiczny na rynku, pozwalający na polepszanie jakości usług i jednocześnie obniżanie ich kosztów, a w konsekwencji także cen.

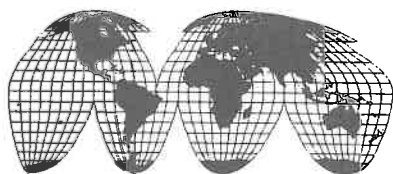
Założenia dotyczące środowiska w jakim znajduje się organizacja, określają w istocie, za co dana organizacja płaci. Założenia dotyczące misji przedsiębiorstwa, definiują, co uważa ono za zna-

czące rezultaty swej działalności, sposób oddziaływania na rynek i społeczeństwo. W końcu, założenia dotyczące najsilniejszych atutów organizacji określają punkty przewagi nad innymi, właściwości, na których doskonalenie organizacja musi położyć szczególny nacisk.

Wszystko to brzmi oczywiście zbyt prosto. Zwykle osiągnięcie wartościowej, przejrzystej i realistycznej teorii biznesu zabiera rok lub dwa lata wytężonej pracy. Jednakże, aby osiągnąć sukces, organizacja musi zdobyć się na ten wysiłek.

Dobra teoria biznesu musi spełniać cztery podstawowe wymogi:

■ **Założenia dotyczące środowiska, misji oraz atutów firmy muszą odpowiadać rzeczywistej sytuacji rynkowej.** Pierwsze ćwierćwiecze naszego wieku to czas gwałtownych zmian w klasowej strukturze społecznej Anglii. Jest to również czas, w którym czterech młodych ludzi z Manchesteru — Simon Marks i jego trzech szwagrów — zdecydowało się na przekształcenie taniego sklepu odzieżowego w katalizator tych zmian. Ta decyzja była odpowiedzią na nową sytuację na rynku. Koniec I wojny światowej, to czas narodzin



masowych nabywców – poszukujących modnych i dobrych gatunkowo, lecz także tanich towarów, takich jak bluzy, bielizna, pończochy – pierwszych hitów firmy Marks and Spencer. Kluczowym zagadnieniem stało się więc, obok rozpoznania rynku i oznaczenia misji, wypracowanie atutów indywidualnych firmy, dających jej przewagę nad innymi. Dotychczas istotą sztuki handlu była umiejętność taniego kupna towarów. Nowa filozofia kupiectwa wg Marks and Spencer opierała się na przeświadczeniu, iż sprzedawca zna lepiej niż producent potrzeby klienta. Tak więc, to on powinien opracowywać projekty produktów, ich opisy i kosztorysy. Rozwinięcie takiego systemu pracy, aby zaakceptowali go dostawcy, zajęło przedsiębiorstwu około 5–8 lat. W końcu, dotychczas uważali się oni bardziej za producentów niż podwykonawców.

■ **Założenia dotyczące wszystkich trzech obszarów muszą do siebie pasować.** To było chyba największym atutem GM w latach jego sukcesów. Ich założenia, co do struktury rynku i optymalizacji produkcji w pewnym okresie pasowały do siebie idealnie. Do obu tych czynników GM w połowie lat 20. dodało poważne atuty rynkowe, np. kontrolę finansową procesu produkcji i kontrolę alokacji kapitału. W rezultacie GM wynalazło nowoczesną księgowość oraz proces racjonalnej alokacji kapitału.

■ **Teoria biznesu musi być w ramach organizacji powszechnie znana i zrozumiała.** Zadanie jest proste tylko w początkujących organizacjach. Im większa i im lepiej rozwinięta organizacja, tym silniejsza tendencja do przyjmowania teorii (o partej przeciw na założeniach) za obiektywnie istniejącą rzeczywistość, przy jednoczesnym popadaniu w nieświadomość, co do istnienia samej teorii. Organizacja staje się coraz bardziej „rozlazła”, zaczyna stosować skróty i uproszczenia, robi raczej to co bardziej dogodne, niż to, co słu-

ne. Przestaje myśleć. Przestaje zadawać pytania, zapomina o nich, pamiętając jedynie odpowiedzi na nie. Teoria staje się „kulturą”. Kultura nie jest jednak wystarczającym substytutem dyscypliny wynikającej z dopracowanej teorii.

■ **Teoria biznesu musi być stale testowana.** Nie jest ona bowiem wryta na kamiennych tablicach. Jest tylko hipotezą, i to dotyczącą przedmiotu, który podlega ciągłym zmianom – społeczeństwa, rynku, klienta, technologii. Teoria biznesu to bowiem również zdolność do zmiany, w zależności od warunków, samego siebie.

Niektóre teorie biznesu są tak potężne, że trwają przez lata. W istocie jednak dzieje się tak bardzo rzadko. W końcu każda teoria biznesu starzeje się i ulega destrukcji. Dokładnie tak stało się z wielkimi amerykańskimi przedsiębiorstwami, założonymi w latach 20. Stało się tak w przypadku GM i AT&T oraz IBM. To samo dzieje się dziś z Deutsche Bank. W sposób oczywisty dotyczy to także japońskiej koncepcji *keiretsu*.

Pierwsza reakcja organizacji, której teoria przestaje funkcjonować, jest niemal zawsze defensywna. Chowanie głowy w piasek staje się regułą. Następną jest łatanie dziur. Jak wyżej opisaliśmy, tę strategię zastosował GM. Tego rodzaju działania prezentuje również dziś Deutsche Bank. Nieoczekiwane kryzysy wielkich niemieckich firm dowodzą jednak jasno, iż teoria banku domowego już nie działa. To oznacza, że stosując ją Deutsche Bank nie spełnia roli, do jakiej został powołany – nie potrafi zapewnić efektywnego zarządzania nowoczesnymi korporacjami.

Łatanie dziur nigdy nie pomaga. Zamiast tego, przy pierwszych oznakach starzenia się teorii, należy przemyśleć ją od podstaw; zadać znów pytania o założenia dotyczące środowiska, misji i atutów – i na podstawie uzyskanych odpowiedzi zaprojekto-

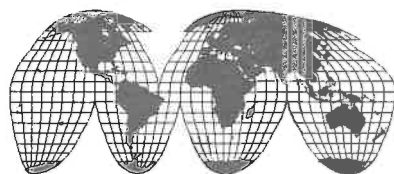
wać teorię odpowiadającą możliwie najlepiej potrzebom rzeczywistości.

Co trzeba więc zrobić? Należy zadbać o ochronę prewencyjną, tzn. wbudować w struktury organizacyjne system monitorowania i testowania teorii biznesu. Następnie trzeba opracować sposób wczesnego diagnozowania. Wreszcie potrzebne jest przemyślenie całej teorii od początku, podjęcie niezbędnych działań naprawczych – zarówno w stosunku do strategii przedsiębiorstwa, jak i praktyki jego działania.

Ochrona prewencyjna

Są tylko dwa sposoby jej realizacji, jednak użyte równolegle powinny utrzymać organizację w gotowości do radykalnej nawet zmiany swojej teorii i struktury. Pierwszy sposób nazwałbym porzuceniem. Co trzy lata organizacja powinna przetestować każdy produkt, usługę, praktykę, kanał dystrybucyjny itp. Kwestionując zaakceptowane uprzednio procedury organizacja zmusza się do przemyślenia swojej teorii. Wymaga odpowiedzi na niewygodne pytania, dotyczące porażek rynkowych – dlaczego coś poszło źle? Czy dlatego, że popełniliśmy błąd? Czy dlatego, że robiliśmy niewłaściwe rzeczy? Czy też może dlatego, że robienie „właściwych” rzeczy nie przynosi oczekiwanych skutków? W braku stosowania procedury porzucenia, przedsiębiorstwo zda się na żywioł. Będzie inwestować w przedsięwzięcia beznadziejne, jednocześnie przepuszczając realnie nadarżające się okazje.

Drugim środkiem zapobiegawczym jest kontrolowanie tego, co dzieje się poza biznesem, szczególnie **studiowanie zachowań nie-klientów**. Jest to istotne,

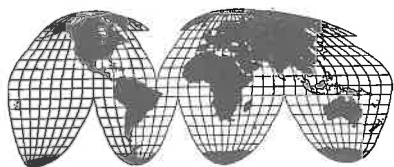


Jest to istotne, ponieważ tradycyjne techniki monitorowania klientów nie przynoszą zadowalających rezultatów. Pierwsze oznaki istotnych dla rynku zmian rzadko są bowiem obserwowalne w obszarze własnego sektora. Dzieje się tak dlatego, iż kategoria nie-klienta przewyższa znacznie liczbowo klientów – tendencje stają się więc wyraźniej widoczne.

Typowym przykładem na to, jak ważne jest nadzorowanie zmian dotyczących zachowań nie-klientów jest historia amerykańskich centrów handlowych. U szczytu swej popularności, tj. około dwudziestu lat temu obsługiwały one 30% amerykańskiej sprzedaży niespożywczej. Trzeba przyznać, że studiowały ten wycinek rynku z godną pochwałą zawziętością. Oparły się bowiem na założeniu, iż każdy kto może sobie pozwolić na zaopatrywanie w centrach, robi to. Teoria pasowała do rzeczywistości do czasu wejścia w dorosłe życie nowego pokolenia, wychowanego we względnie dobrobycie, dla którego pieniądze stały się drugorzędym wyznacznikiem miejsca robienia zakupów. Brak analizy tych pozostałych 70% klientów sprawił, iż centra handlowe nie rozpoznały we właściwym czasie nadchodzących zmian, dochodząc na skraj przepaści ekonomicznej. Co więcej, zmiany w świadomości zaszły już zbyt daleko, by mogła je odwrócić nawet najlepsza kampania promocyjna. Centra handlowe, nie stosując teorii biznesu dopasowanej do rzeczywistości, przegrały jedno pokolenie klientów.

Wczesna diagnoza

By rozpoznać zbliżające się kłopoty wystarczająco wcześnie, należy zwracać uwagę na sy-



gnały alarmowe. Teoria biznesu zawsze dezaktualizuje się, gdy zostają osiągnięte cele danej organizacji. Realizacja zamierzeń nie jest więc powodem do świętowania, jest natomiast przyczynkiem do gruntownego przemyślenia nowej teorii. Przykładem błędnego podejścia jest tu AT&T, która po osiągnięciu swojego pierwotnego celu (telefon dla każdej rodziny), wciąż stosowała starą teorię biznesu, przenosząc ją jedynie na grunt połączeń długodystansowych i sieci globalnej. Po kilku latach przedsiębiorstwo zostało ledwo odratowane.

Kolejnym sygnałem alarmowym jest gwałtowny wzrost. Żadna teoria biznesu nie jest w stanie wytrzymać napięcia wywołanego nagłym podwojeniem lub potrojeniem wielkości organizacji w krótkim czasie. Nawet w Silicon Valey zrozumiano, iż integracyjne wieczory przy piwie nie mają sensu, gdy wszyscy zmuszeni są nosić identyfikatory. W gruncie rzeczy chodzi tu jednak o dużo poważniejsze sprawy.

Pozostają jeszcze dwa sygnały nieprawidłowości – gwałtowny sukces lub porażka (własne lub konkurencji). Reprezentatywny dla pierwszej sytuacji jest przykład GM, który zafascynowany nieoczekiwanym sukcesem swoich Jeepów i minivanów położył nacisk na ich produkcję, zapominając jednocześnie o swoim najmocniejszym atucie – małych ciężarówkach. Przykładem na drugą sytuację jest przypadek Searsa – świetnie prosperującego koncernu, który po kryzysie na początku lat 90., podjąwszy odpowiednie działania naprawcze, wydzwignął się z dołka.

Lekarstwo

Tradycyjnie w kłopotach szuka się kogoś, kto pojawi się z magiczną różdżką i pomoże stanąć przedsiębiorstwu na własnych nogach. Jednak do opracowania nowej teorii biznesu nie trzeba nowego Czynigis-Chana czy Leonarda da Vinci

w garniturze dyrektora. Nie jest tu bowiem potrzebny geniusz, lecz ciężka praca. Nie chodzi o bycie bystrym, lecz świadomym.

W rzeczywistości jest sporo przykładów dyrektorów zarządzających, którzy dzieło zmiany teorii biznesu zwieńczyli sukcesem. Dyrektor Mercka np. dzięki skupieniu się na drogich, lecz rewolucyjnych w działaniu lekach, przekształcił to przedsiębiorstwo w światowego lidera farmaceutycznego. Co więcej, uczynił to bez widocznych oznak kryzysu firmy – Merck bowiem radził sobie dotychczas na rynku całkiem nieźle. Na każdy z tego rodzaju „cudów” ekonomicznych przypada jednak wiele przedsiębiorstw, w których równie zdolni dyrektorzy nie są w stanie zaradzić stagnacji.

Trzeba pamiętać o jednym – nie istnieją cudotwórcy ekonomiczni – a jeśli już ktoś upiera się, by ich tak nazywać, to rozmowa z każdym z nich daje nam pełną jasność, co do charakteru ich działań. Zaprzeczają oni bowiem stanowczo twierdzeniu, iż kluczem do sukcesu jest charyzma, wizja itp. Rozpoczynają swoje działania naprawcze od prostych analiz i diagnoz. Następnie starają się gruntownie przemyśleć wszystkie elementy teorii biznesu i dopasować konkretną teorię do określonych warunków. Jednocześnie nie traktują nieoczekiwanych niepowodzeń jako przypadku czy też niesubordynacji podwładnych. W żmudnym procesie analizują każdą porażkę, traktując ją jako lekcję służącą naprawie systemu. Akceptują proces starzenia się i dezaktualizacji teorii biznesu, będąc równoległe świadomymi możliwości przeprowadzenia postępowania naprawczego. Przede wszystkim jednak znają podstawową regułę leczenia trudnych przypadków – ociąganie się niczego nie polepsza, niezbędne jest zawsze zdecydowane działanie.

„L'Expansion”

Zapobiec bezrobociu znosząc płace minimalne?

Koszt pracy pracowników niewykwalifikowanych jest we Francji zbyt wysoki. Czy możliwe jest życie z pensji niższej, niż minimalna?

I czy państwo może sobie pozwolić na utrzymywanie 3,5 miliona bezrobotnych?

Jakie rozwiązania tego problemu proponują ekonomiści?

Gérard Moatti, *Casser le smic pour sauver l'emploi?*, „L'Expansion”, 3/16.II.1994.

Te dwa pytania odzwierciedlają ton zapoczątkowanej niedawno we Francji dyskusji na temat kosztów pracy i ich wpływu na zatrudnienie. Zresztą, pytania te są absurdalne. Przecież wiele milionów ludzi w tym kraju utrzymuje się ze znacznie skromniejszych środków, niż minimalna pensja. A do 3,5 miliona bezrobotnych należałoby dodać jeszcze przynajmniej 1,5 miliona stażystów, pracowników, których miejsca pracy są dotowane oraz takich, którym grozi zwolnienie...

A przede wszystkim, czy problem kosztów pracy ogranicza się wyłącznie do problemu płacy minimalnej, a problem zatrudnienia do problemów związanych z kosztami pracy?

W każdym razie, wniesienie tej dyskusji na forum publiczne oznacza koniec długotrwałej hipokryzji. Dla rządów lewicy — podobnie zresztą, jak dla prawicy, kiedy tworzyła ona opozycję — problem ten stanowił temat tabu. Recesja oraz stały wzrost bezrobocia ukazały go w znacznie wyraźniejszym świetle. Dzięki wprowadzeniu w życie (jesienią 1993 r.) ustawy pięcioletniej, dotyczącej zatrudnienia, obniżono obowiązkowe składki ubezpieczeniowe od najniższych wynagrodzeń. Jednak pomimo tego, że

kwestia ta znalazła się na porządku dziennym niedawnych obrad rządu, Edouard Balladur na razie nie posuwa się dalej.

Jednak trzeba będzie do tej sprawy powrócić i to nie tylko we Francji: w białej księdze przygotowanej przez komisję i zatwierdzonej przez przywódców Dwunastki podczas szczytu w Brukseli, który miał miejsce w grudniu 1993 r., obniżenie kosztów pracy zostało wyraźnie zapowiedziane.

Od wielu miesięcy ekonomiści zajmują się badaniami nad zależnością pomiędzy zatrudnieniem i kosztami płacowymi. Ich celem jest przede wszystkim udowodnienie jej występowania, (ponieważ obowiązujące dotąd modele ekonometryczne uważały ją za nieistniejącą), a następnie — zmierzenie jej. Prace wielu instytucji zajmujących się tymi badaniami doprowadziły do trzech wniosków:

- zależność ta jest prawdopodobnie niewiele niższa od 0,5 (zatrudnienie wzrasta o prawie 0,5, gdy koszty pracy zostają obniżone o 1,0);
- nie odgrywa ona poważniejszej roli natychmiast, jest natomiast odczuwalna w terminie 3-5 lat;
- jest maksymalna, jeżeli chodzi o pracowników o niskich kwalifikacjach, wartość jej zaś gwałtownie maleje wraz ze wzrostem kwalifikacji.

Doświadczalnym potwierdzeniem tej tezy jest fakt, iż w kra-

jach, gdzie rozszerzył się wachlarz wysokości wynagrodzeń, tworzy się najwięcej nowych miejsc pracy.

Stany Zjednoczone stanowią pod tym względem model przeciwny do francuskiego. W USA bowiem w latach 1970-1992 realna federalna płaca minimalna została zredukowana o ok. 30%, natomiast stworzenie licznych miejsc pracy umożliwiło kontrolę nad wzrostem wskaźnika bezrobocia (początkowo wzrósł on z 5 do 7,2%, by potem stopniowo spadać).

We Francji wartość płacy minimalnej wzrosła prawie dwukrotnie, natomiast wskaźnik bezrobocia z 2,5% osiągnął 12% i wciąż wzrasta.

Dylemat Edouarda Balladura

Niewielu polityków odważyło się powiedzieć otwarcie: „praca kosztuje zbyt drogo”, ale kolejne rządy francuskie przechodziły już do czynów, wprowadzając całą serię środków mających doprowadzić do obniżenia składek ubezpieczeniowych od wynagrodzeń młodzieży lub pracowników znajdujących się w nietypowych sytuacjach (np. podwyższających swe kwalifikacje zawodowe, podejmujących pracę po dłuższej przerwie etc.). Wraz z wprowadzeniem w życie ustawy pięcioletniej (jesień 1993 r.) ich cele i program stały się bardziej wyraźne: łączne

zwolnienia od składek ubezpieczeniowych (5,4% zarobków brutto) początkowo mają objąć pensje poniżej 120% płacy minimalnej i stopniowo rozszerzyć się do płac o wysokości do 160% płacy minimalnej (z tym, że wynagrodzenia od 150 do 160% płacy minimalnej objęte zostaną zwolnieniem częściowym). Rozwiązanie to w swej pełnej formie kosztować będzie budżet państwa ponad 31 miliardów franków rocznie. Obejmuje ono ok. 6,9 milionów osób (czyli ponad połowę zatrudnionych w sektorze prywatnym i przedsiębiorstwach państwowych) i powinno doprowadzić do utworzenia w przyszłości ok. 130 tys. miejsc pracy. Dlaczego akurat 130 tys.? Gdyż zwolnienie dodatków rodzinnych od podatku obniżyły o ok 4% koszty płacowe tych 6,9 miliona pracowników. A stosując omawiany wcześniej współczynnik zależności – nieco niższy od 0,5, – otrzymujemy wynik ok. 130 000.

Analiza powyższych rozważań narzuca trzy niezwykle ważne pytania.

Po pierwsze: czy słuszne jest interesowanie się w pierwszej kolejności pracownikami najgorzej opłacanymi? Odpowiedź brzmi – tak! Z ostatnich badań zatrudnienia przeprowadzonych przez INSEE (*Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques*) w marcu 1993 r. wynika bowiem, iż 48% bezrobotnych stanowią pracownicy nie posiadający żadnego dyplomu (dysponujący co najwyżej zaświadczeniem o ukończeniu szkoły lub kursu zawodowego). W tej kategorii wskaźnik bezrobocia wynosi 15,3%, podczas gdy wśród pracowników tytułujących się co najmniej świadectwem dojrzałości – już tylko 7%. Ponadto, jak zostało już udowodnione, redukcja kosztów pracy pracowników posiadających najniższe kwalifikacje zawodowe przyniosłaby znaczące zmniejszenie wskaźnika bezrobocia w tej grupie.

Po drugie: czy problem zatrudnienia ogranicza się wyłącznie do pracowników niewykwalifikowanych? Odpowiedź brzmi – nie.

Od trzech lat wskaźnik bezrobocia wzrasta w bardzo szybkim tempie i dotyczy (choć w znacznie mniejszym stopniu) także pracowników posiadających wykształcenie średnie lub wyższe. Ale większość z nich pozostaje bez pracy nie dłużej niż rok, mają oni znacznie większe szanse na ponowne uzyskanie pracy, nawet jeżeli zmuszeni są do zaakceptowania stanowiska niższego i gorzej wynagradzanego, niż poprzednio przez nich zajmowane. W przedsiębiorstwach zauważalny jest „nadmiar kwalifikacji”, który czasami wywołuje nawet trudności natury psychologicznej oraz spadek motywacji. Nie zmienia to jednak faktu, iż często dyplomowani pracownicy godzą się na „spadek” w hierarchii społecznej i zajmują stanowiska przeznaczone dla osób gorzej wykształconych. A bezrobocie dotyka głównie warstwy najgorzej wykształcone i aby otrzymać pracę, ludzie ci muszą zwykle rezygnować ze swych roszczeń finansowych...

Po trzecie: czy działania przewidziane przez ustawę pięcioletnią w dziedzinie podatków od dodatku rodzinnego są wystarczające? Odpowiedź znowu brzmi – nie. 130 000 przewidzianych nowych miejsc pracy niewiele bowiem znaczy, jeśli weźmie się pod uwagę 750 000 „nowo zarejestrowanych”, w ciągu ostatnich trzech lat, bezrobotnych.

Trzeba więc posunąć się jeszcze dalej. I tutaj właśnie rozporządzają się trudności. Teoretycznie zastosować można bowiem trzy rozwiązania:

- zlikwidować płacę minimalną;
- jeszcze bardziej obniżyć składki ubezpieczeniowe od niskich wynagrodzeń, rekompensując powstały w wyniku tej operacji deficyt wzrostem składek w innych kategoriach zawodowych;
- obniżyć składki ubezpieczeniowe od niskich wynagrodzeń, zachowując pozostałe na dotychczasowym poziomie, a więc zadłużając jeszcze bardziej sferę świadczeń socjalnych.

Reasumując, chodzi o to, kto będzie płacił: pracownicy, o któ-

rych mowa, reszta społeczeństwa czy ... przyszłość? Trzecie rozwiązanie jest z góry wykluczone, gdyż państwo podjęło się właśnie spłacenia 110-miliardowego długu deficytowej służby ubezpieczeń społecznych. Niemożliwe jest więc dodatkowe obciążanie budżetu państwa, gdyż zadłużenie publiczne wzrosło w 1993 i 1994 r. o prawie 40% ...

Bardzo trudne wydaje się również „naruszenie” wysokości pensji minimalnej, tym bardziej, że zbliża się właśnie okres przedwyborczy. Jest to w każdym razie niemożliwe bez dodatkowego obniżenia obciążeń socjalnych, sfiansowanego przez wzrost innych obowiązkowych podatków.

Rozpatrywano pomysł podniesienia podatków od konsumpcji, ale czy rzeczywiście jest to odpowiednie rozwiązanie w obliczu groźby opóźnienia ożywienia gospodarczego?

Z drugiej strony, warunkiem podejmowania jakichkolwiek działań jest uporządkowanie kwestii wydatków na opiekę społeczną, a przede wszystkim zdrowotną. Jest to celem nowego programu przedstawionego przez Simone Veil.

Premier, który pod koniec listopada '93 zapowiedział w senacie zamiar znacznej redukcji należności podatkowych od najniższych wynagrodzeń, musiał od tamtej pory zrewidować swe stanowisko. Obniżenie obciążeń socjalnych, „uzdrowienie” systemu opieki społecznej oraz ożywienie gospodarcze, to bowiem trzy cele niemożliwe do jednoczesnego osiągnięcia. Dodatkowe obniżenie kosztów pracy stanie się możliwe, kiedy „spontaniczne” ożywienie oczekiwane przez rząd spowoduje popyt na siłę roboczą ze strony przedsiębiorstw, a tym samym zasili Skarb Państwa wpływami z nowych podatków.

Spór o płacę minimalną

Wysokość płacy minimalnej wynosi obecnie 5886 franków brutto. Po potrąceniu podatku pozostaje nam suma netto – niecałe 4800

franków. A jeżeli doliczymy koszty zatrudniającego, suma ta wyniesie ponad 8000 franków! Nie ma więc nic dziwnego w tym, że popyt na pracowników niewykwalifikowanych jest tak niski. Sytuację dodatkowo pogarsza fakt, iż większość pracowników niewykwalifikowanych pracuje w małych – zatrudniających do 10 osób – firmach, a nie w większych przedsiębiorstwach (wskaźniki te wynoszą odpowiednio: 16,4% i 5,9%). A to właśnie na małych i średnich przedsiębiorstwach ciąży dziś obowiązek tworzenia nowych miejsc pracy, jako że wielkie koncerny stale je likwidują.

W wyniku tego błędnego koła najbardziej cierpią młodzi; dla tych, którzy wychodzą ze szkół, praktycznie nie posiadając konkretnego zawodu, jedyną szansą na jego zdobycie byłoby zatrudnienie się w jakimś przedsiębiorstwie, a jest to prawie niemożliwe, właśnie ze względu na brak kwalifikacji...

Teoretycznie (wg założeń ustawy z 1970 r.) płaca minimalna powinna w latach 1970-1992 wzrosnąć o 32%, natomiast na skutek działań kolejnych rządów wzrost ten wyniósł faktycznie prawie 100%. (patrz wykres 2).

Według pracowników OCDE (*Organisation de Coopération et de Développement Economique*) minimalna pensja „wyższa od tej, która odpowiadałaby produktywności pracowników niewykwalifikowanych, powoduje zmianę punktu ciężkości tego problemu; pracownicy niewykwalifikowani stają się bezrobotnymi zamiast otrzymywać niższe pensje, niż pozostali.”

Wstrzymanie tworzenia nowych miejsc pracy nie jest jedyną negatywną konsekwencją podniesienia wysokości płacy minimalnej. Należy pamiętać także o rozwoju pracy „na czarno” oraz o degradacji systemu płac w przedsiębiorstwach. Coraz częściej przedsiębiorstwa „omijają” płacę minimalną. Po pierwsze, istnieje legalna możliwość wynagradzania poniżej ustalonego prawnie poziomu:

▲ młodzieży w wieku 16-18 lat;
▲ osób zatrudnionych w ramach nauki zawodu lub kształcenia. Nowa „umowa dotycząca wprowadzenia w życie zawodowe” pozwala na zatrudnianie młodzieży w zamian za wynagrodzenie w wysokości 80% płacy minimalnej (bez obowiązku kształcenia), jeżeli zaś przedsiębiorstwo zajmuje się także kształceniem młodego pracownika, pensja wynosić może od 30 do 65% płacy minimalnej.

Z drugiej strony, istnieją także różnorakie zwolnienia i udogodnienia dla pracodawców wprowadzających tzw. zatrudnienie wspomagane. Jednak są to wyjątki, od pracodawców wymaga się bowiem dobrej znajomości przepisów prawnych oraz licznych zabiegów administracyjnych. Ponadto sytuacja w dalszym ciągu daleka jest od idealnej: wśród pracowników w przedziale wieku od 16 do 25 lat bezrobotni (693 000) byli w 1992 r. grupą liczniejszą, niż ci którzy zajmowali stanowiska dofinansowywane przez państwo (611 000).

Czyżby więc należało obniżyć płace minimalne? Komisja Matéoli'ego, powołana na celu „zbadania strukturalnych trudności zatrudnienia” stwierdziła w lipcu ubiegłego roku, iż należy „trzymać się” ścisłej indeksacji kosztów pracy. Natomiast badania przeprowadzone na prośbę senatu opisują rezultaty wprowadzenia „młodzieżowej” płacy minimalnej. (patrz tab. 2)

Płaca minimalna, najniższy limit wynagrodzenia za pracę, stanowi równocześnie najwyższy limit różnego rodzaju zasiłków społecznych, czyli dochodów za nie-pracę. Najniższa płaca za pracę wynosi niecałe 4800 franków netto, natomiast za nie-pracę – w najgorszym wypadku 3447 franków, a maksymalnie osiąga wysokość 4826 franków (dla rodziny z dwójką dzieci).

Należy spodziewać się, że żaden rząd nie będzie się starał niszczyć systemu „minimum socjalnego” w czasach, kiedy pozwala ono na przeżycie 765 000 gospodarstwom (czyli o 14% więcej,

niż w zeszłym roku) i kiedy bieda ogarnia coraz większą część społeczeństwa.

Rozdzielić obciążenia

Redukcja obciążeń społecznych od niskich wynagrodzeń, podawana jako jedno z rozwiązań kwestii zatrudnienia, posiada tę zaletę, iż obniża koszty pracy niewykwalifikowanej, nie powodując jednocześnie spadku przychodów. Natomiast obciążenia te zwiększają się wraz z wysokością wynagrodzenia, co wywołuje odwieczną dyskusję na temat – kto zapłaci? A przede wszystkim: ile?

„Poniżej 1 punktu PIB (produktu krajowego brutto) nie dokonamy żadnych znaczących działań” – twierdzi Jean Michel Charpin, dyrektor działu gospodarczego BNP (*Banque Nationale de Paris*), sygnatariusz „manifestu Malinvauda”.

Edmund Malinvaud, były dyrektor generalny INSEE (*Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques*), prezydent do Nagrody Nobla w dziedzinie gospodarki, faktycznie kierował opracowaniem zbiorowego dokumentu, zalecającego państwowemu europejskim między innymi stopniowe zwalnianie przedsiębiorstw ze składek ubezpieczeniowych od najniższych wynagrodzeń (poniżej dwukrotnej pensji minimalnej). Problem polega na tym, że takie zwolnienie kosztowałoby państwo bardzo dużo, szczególnie we Francji, gdzie niskie pensje stanowią przeważającą większość (strukturę wynagrodzeń można by przyrównać do piramidy, której podstawę stanowi wynagrodzenia najniższe, a wierzchołek – najwyższe) – patrz wykres 3. OFCE (*Observatoire français des conjonctures économiques*) dokonało obliczeń: rozwiązanie Malinvauda kosztowałoby 2,7% PIB, czyli około 190 milionów franków, co odpowiada 5 punktom CSG (*Contribution Sociale Généralisée*), 6 punktom VAT oraz 60% podatków od przychodów... Nawet, jeżeli ograniczymy się wyłącznie do pracow-

ników, których dotyczą postanowienia ustawy pięcioletniej (6,9 mln osób), koszty tej operacji przekroczyłyby 100 miliardów franków (jest to równowartość 3 punktów CSG).

A tworzenie nowych miejsc pracy? Teoretycznie w przeciagu kilku lat powinno ich powstać około 400 000. Faktycznie zaś prawdopodobnie stworzy się ich znacznie mniej, trzeba bowiem brać pod uwagę zatrudnienie zastępcze (zatrudnia się więcej pracowników niewykwalifikowanych, a mniej kwalifikowanych).

W każdym razie, skuteczne działania wymagają gruntownej modyfikacji obowiązujących systemów: podatkowego i ubezpieczeń społecznych.

Podnieść Vat? Unia Europejska ogranicza możliwości działań w tym kierunku. Podatek od przedsiębiorstw? Istnieje międzynarodowa tendencja do jego ujednolicenia, ponadto absurdem byłoby odbieranie przedsiębiorcom tego, co zyskują w dziedzinie płac...

Podwyższyć składki ubezpieczeniowe od wynagrodzeń średnich i wysokich? Według badań OFCE byłaby to najskuteczniejsza metoda wzrostu zatrudnienia najmniej uprzywilejowanych kategorii, zaistniałby bowiem proces „zastępowania” pracowników kwalifikowanych przez niewykwalifikowanych, co z kolei spowodowałoby wzrost bezrobocia w tej grupie pracowników, a w następstwie zmniejszenie wpływów z obowiązkowych składek... Podatek od przychodów? Niemożliwe jest jego zwiększenie bez uprzedniego zreformowania całego systemu podatkowego!

Pozostają dwa rozwiązania. Po pierwsze, jak proponuje Komisja Brukselska, wprowadzenie „podatku od zanieczyszczeń” (ekologicznego), czyli od zużycia energii. Jest to propozycja interesująca, ale we Francji niemożliwa do wprowadzenia w życie, gdyż i tak podatki od paliw są tam już bardzo wysokie.

Druga możliwość to podniesienie CSG. Ale jest to rozwiązanie

bardzo problematyczne, gdyż CSG, podwyższona o kilka punktów, automatycznie zmienia swą naturę i staje się kolejnym podatkiem od przychodów. Swoją drogą, byłaby to być może dobra okazja ku temu, by połączyć te dwa rodzaje podatków w jeden, o rozszerzonej podstawie...

Najlepszym sposobem sfinansowania obniżki składek ubezpieczeniowych od najniższych płac byłyby oczywiście oszczędności w sferze odpowiednich wydatków – przede wszystkim w dziedzinie opieki zdrowotnej. Możliwe, że któregoś dnia Francuzi staną przed dylematem: zatrudnienie albo zdrowie. Tymczasem należałoby się zastanowić nad systemem ubezpieczeń społecznych: czy aby zmniejszyć wydatki, konieczne trzeba, jak sugeruje Pierre Moscovici, jeden ze specjalistów ds. gospodarki w Partii Socjalistycznej, zróżnicować podatki biorąc pod uwagę wysokość przychodów? I czy należy zróżnicować wiek emerytalny w zależności od klasy społecznej pracownika?

Ostatnia kwestia, nad jaką zastanawiają się ekonomiści, brzmi: czego zażądać od przedsiębiorców w zamian za obniżenie obciążeń podatkowych?

Edouard Balladur wywołał burzę protestów wśród francuskich

pracodawców deklarując, iż zwrot VAT-u ze strony państwa zależny będzie od polityki zatrudnienia prowadzonej przez dane przedsiębiorstwo.

W Niemczech system szkoleniowy pozwala przedsiębiorstwu zróżnicować wynagrodzenie młodzieży i dorosłych, ale odbywa się to pod kontrolą związków zawodowych, które czuwają, by nie doszło do nadużyć w postaci zwalniania starszych i przyjmowania do pracy młodszych pracowników oraz by przewidziane kształcenie odbywało się zgodnie z założeniami. We Francji sposób wykorzystania spadku kosztów pracy mógłby stać się przedmiotem negocjacji wewnątrz przedsiębiorstwa.

Reasumując, obniżenie kosztów pracy jest jednym z warunków spadku bezrobocia, ale nie jedynym. Może ono zredukować próg wzrostu gospodarczego, powyżej którego możliwe stanie się tworzenie nowych miejsc pracy w szybszym tempie. Jednak wszystkie te rozwiązania to tylko półśrodki, aby stało się możliwe zatrudnienie pracownika niewykwalifikowanego, można albo obniżyć koszty jego pensji, albo też umożliwić mu zdobycie kwalifikacji – i to jest właściwe rozwiązanie!

Opr. Katarzyna Mikunda

SŁOWNICZEK

INSEE – Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques – Narodowy Instytut Statystyki i Badań Gospodarczych

OCDE – Organisation de Coopération et de Développement Economique – Organizacja Współpracy i Rozwoju Gospodarczego

BNP – Banque Nationale de Paris – Paryski Bank Narodowy

OFCE – Observatoire français des conjonctures économiques – Francuskie Obserwatorium Koniunktury Gospodarczej

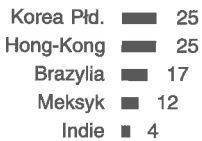
CSG – Contribution Sociale Généralisée – „Ogólny podatek socjalny”. Jest to obowiązkowy podatek w wysokości 1% wynagrodzenia, wprowadzony we Francji kilka lat temu, w celu sfinansowania długów ubezpieczeń społecznych.

WYKRES 1.

Koszty pracy: Francja na środkowej pozycji
Godzinny koszt pracy robotnika w przemyśle



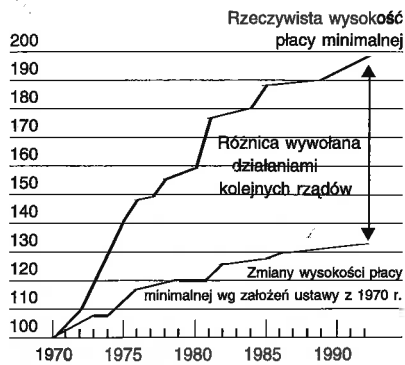
Kraje rozwijające się z 1990 r.



Średni koszt pracy nie jest we Francji zbyt wysoki. Problem pojawia się w przypadku pracowników niewykwalifikowanych, dla których silną konkurencją stanowi tania siła robocza krajów rozwijających się.

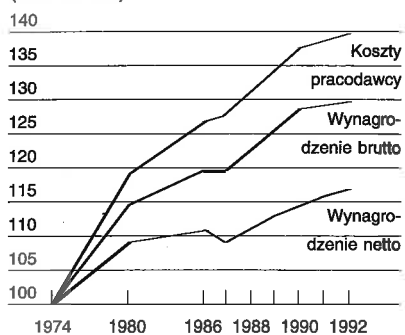
WYKRES 2.

Wzrost płacy minimalnej w latach 1970-92
(1970=100)



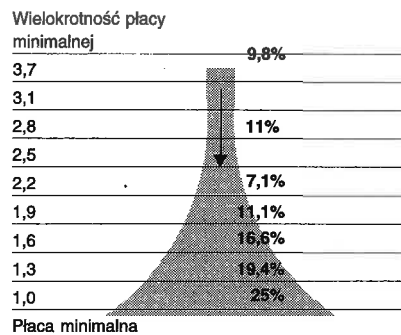
WYKRES 4.

Wzrost wysokości średniej pensji w latach 1974-92
(1974=100)



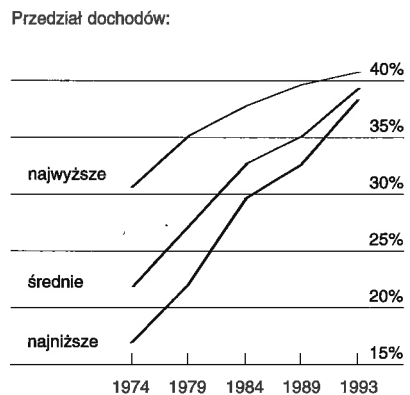
WYKRES 3.

„Piramida” płac



WYKRES 5.

Wzrost wysokości składek ubezpieczeniowych w latach 1974-93



Tab. 1. Trzy przeszkody dla zatrudnienia

Dlaczego, szczególnie dzisiaj, koszty pracy są uważane za jedną z podstawowych przeszkód w zatrudnieniu pracowników niewykwalifikowanych? Ekonomści podają 3 przyczyny tej sytuacji:

- Jeżeli wzrastają koszty pracy, przyspiesza się proces zastępowania człowieka przez maszyny.
- W ciągu ostatnich 15 lat rynek pracy pracowników o niskich kwalifikacjach stał się rynkiem międzynarodowym i konkurencyjność niskich kosztów siły roboczej w krajach rozwijających się poważnie zagraża przemysłowej sile roboczej krajów rozwiniętych.
- Jeżeli wzrost produktywności w przemyśle powoduje likwidowanie miejsc pracy, to dodatkowe przychody uzyskane z tego tytułu powinny wywołać większy popyt na usługi, a więc tworzenie nowych stanowisk pracy. Ale, jako że będą one mniej produktywnie od poprzednich, będą też gorzej płatne.

W Stanach Zjednoczonych „według Bureau of Labor Statistics, 1/3 spośród 2,8 miliona pracowników przemysłu, którzy stracili zatrudnienie na początku lat 80., uzyskała nowe miejsce pracy w sektorze usług, tracąc przy tym co najmniej 20% dochodów” — pisze w swojej książce *Gospodarka światowa* Robert Reich, dziś sekretarz Departamentu Pracy w gabinecie Billa Clintona. We Francji funkcjonowanie tego mechanizmu jest niemożliwe ze względu na istnienie gwarantowanej płacy minimalnej.

Tab. 2. „Młodzieżowa” płaca minimalna czy obniżenie obciążeń?

Badania przeprowadzone przez czterech ekonomistów (Gilbert Cette, Philippe Cunéo, Didier Eyssartier i Jérôme Gautié) podają 2 możliwe scenariusze: z jednej strony — wprowadzenie płacy minimalnej dla młodzieży, a z drugiej — zarezerwowane wyłącznie dla młodych pracowników obniżenie obciążeń społecznych. W obu przypadkach wysokość pensji i podatków zależy od wieku (16-latkowie zarabiają, ale także płacą mniej, niż 25-latkowie), ale średni spadek kosztów pracy jest porównywalny dla każdej z tych grup i wynosi około 20%.

- W obu przypadkach wzrost zatrudnienia młodych jest nieco wyższy od ogólnego, co tłumaczy się wprowadzeniem zróżnicowania kosztów pracy w zależności od grupy wiekowej.
- Wydaje się, że obniżenie obciążeń pracodawców powoduje tworzenie większej liczby miejsc pracy, niż wprowadzenie „młodzieżowej” płacy minimalnej. Należy jednak zauważyć, że obejmuje ono szersze grono pracowników (od 16 do 25 lat, włączając pracowników dyplomowanych), podczas gdy „młodzieżowa” pensja minimalna dotyczy z definicji wyłącznie młodych z najniższymi kwalifikacjami.

Pierwsze rozwiązanie kosztowałoby w najbliższym czasie administrację publiczną (państwo i ubezpieczenia społeczne) znacznie więcej (bo aż 50 mld franków), niż drugie (5 mld). W pierwszym przypadku pieniądze przechodzą głównie od administracji do przedsiębiorstw. Natomiast w drugim główny ciężar operacji ponoszą młodzi, których przychody spadają.

W dniu 25 listopada 1994 roku w Centralnym Urzędzie Planowania odbyła się **ogólnokrajowa konferencja zatytułowana „Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw”**.

Konferencja została po raz pierwszy zorganizowana przez pięć towarzystw, tj.:

- Polskie Towarzystwo Ekonomiczne
- Federację Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT
- Zrzeszenie Prawników Polskich
- Stowarzyszenie Księgowych w Polsce
- Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa

W konferencji uczestniczyło 315 osób; przedstawiciele wymienionych wyżej organizacji, przedstawiciele rządu, świata nauki oraz przedsiębiorstw i instytucji regionalnych.

W imieniu organizatorów, konferencję otworzył Prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego prof. dr hab. Zdzisław Sadowski. Następnie w imieniu rządu i wicepremiera G. Kołodki wystąpił minister w Urzędzie Rady Ministrów prof. Jan Monkiewicz oraz wiceminister sprawiedliwości dr Bohdan Zdziennicki.

Po wystąpieniach prezentowano referaty poszczególnych organizacji. Referat wprowadzający zatytułowany „Sprostacć wyzwaniom konkurencyjności” wygłosiła prof. dr hab. Urszula Płowiec – Sekretarz Generalny Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. W imieniu Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa wystąpił prof. dr hab. Stefan Kwiatkowski z referatem „Znakomitość zarządza-

nia – być lepszym, by przetrwać”.

Referat „Postęp techniczny – normalizacja – ISO 9000” prezentował doc. dr inż. Jan Nasiłowski z Federacji Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT.

Referat „Zmiany w rachunkowości a konkurencyjność podmiotów gospodarczych” w imieniu Stowarzyszenia Księgowych w Polsce wygłosiła prof. dr hab. Danuta Misińska.

Zrzeszenie Prawników Polskich wystąpiło z referatem „Ochrona zasad konkurencyjności w świetle systemu prawa i wymiaru sprawiedliwości”, który wygłosił Prezes Oddziału Warszawskiego Zrzeszenia Prawników Polskich, sędzia Sądu Gospodarczego, Dariusz Czajka.



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu

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

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

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