

# przegląd

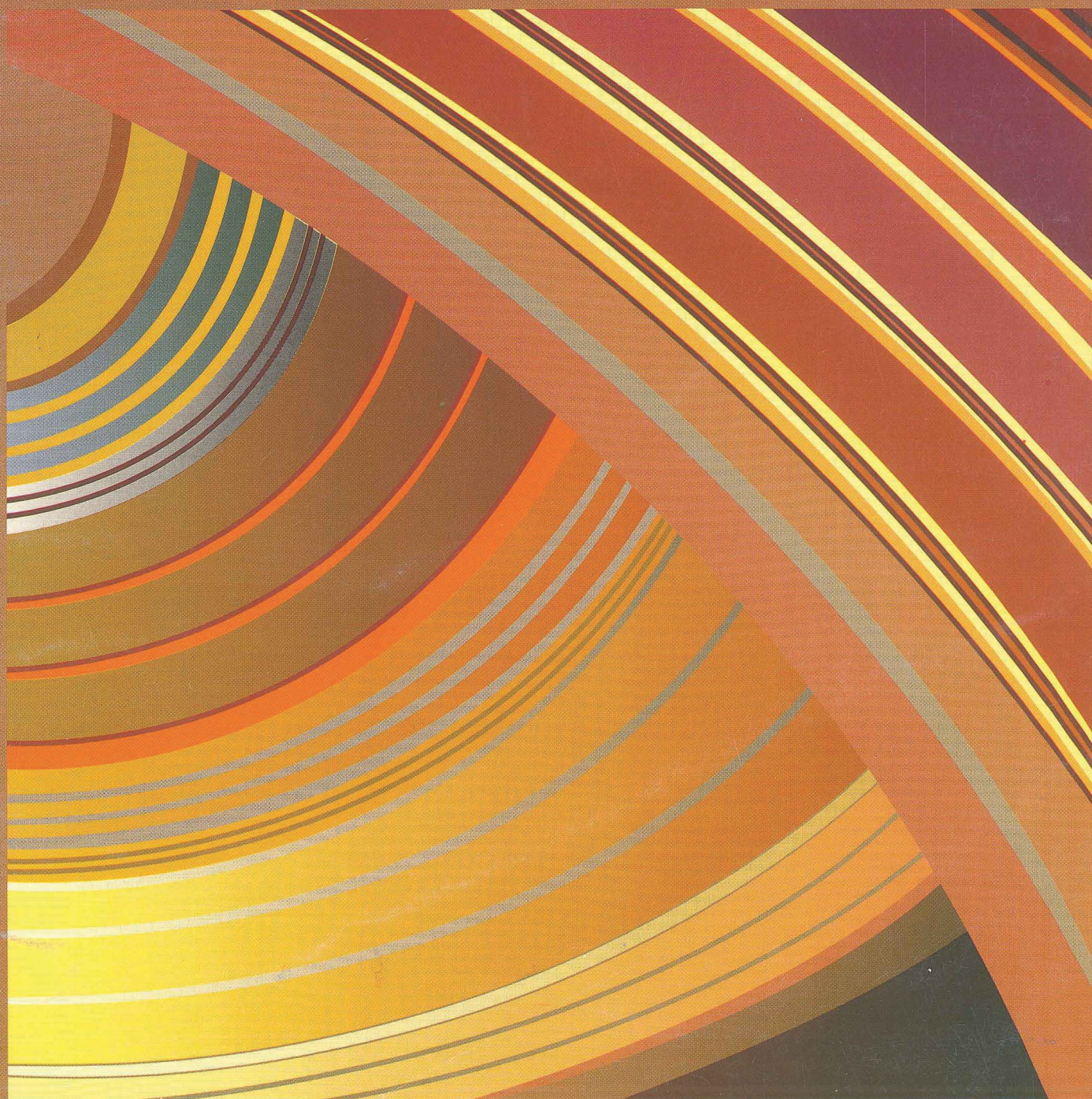
organizacji 7/8

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

97





● O pewnych możliwościach udoskonalenia systemu demokracji przedstawicielskiej – Stefan Czyżewicz .....	3
● Międzynarodowa konkurencyjność polskiego przemysłu – Bohdan Wyżnikiewicz .....	6
● Zarządzanie według polskich menedżerów i studentów – Mieczysław Ciurla, Marian Hopej .....	10
● Dyrektywy nowego podejścia w systemie prawnym Unii Europejskiej – Janusz Zymonik .....	13
● Program zarządzania środowiskowego w Unii Europejskiej – Witold Nierzwicki .....	18
● Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce w świetle wyników badań empirycznych – Agata Pietrykowska, Konrad Walczyk .....	22
● Restrukturyzacja przedsiębiorstw budowlano-montażowych. Aspekt metodyczny i analiza przypadku – Stanisław Bisztyga .....	28
● <i>Joint ventures</i> – praktyczne porady (II) – Ewa Bojar .....	34
● <i>Focus group</i> – metoda jakościowych badań marketingowych – Aldona Glińska-Neweś, Agata Kreja .....	37
● Analiza kluczowych czynników sukcesu w projektowaniu strategii ogólnej przedsiębiorstwa – Piotr Jaśkowski, Anna Sobotka .....	40
● Kultura organizacyjna a skuteczność kierowania ludźmi – Jacenta Łucewicz .....	44

## PUBLIC RELATIONS

● Motywy prowadzenia działalności <i>public relations</i> przez przedsiębiorstwa (I) – Krystyna Wojcik .....	49
--	----

## CONTROLLING

● Kilka uwag o <i>controllingu</i> i kontroli wewnętrznej – Lesław Martan, Jerzy Wilimowski .....	54
---	----

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY

● Propozycja dla menedżerów – Joanna Cygler .....	56
---	----

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

● Praca zwana przywództwem (II) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar .....	58
---	----

## KRONIKA TNOiK

● TNOiK – nowa strategia .....	61
● Walne Zebrania Oddziałów TNOiK:	
Oddział Warszawski – Joanna Cygler .....	64
Śląski Oddział – Zdzisława Nowak-Rogała .....	65
Oddział w Krakowie – Andrzej Jaki, Lucjan Karczewski .....	65

*Stefan Czyżewicz*

# O pewnych możliwościach udoskonalenia systemu demokracji przedstawicielskiej

Przed wielu laty, gdzieś na początku lat siedemdziesiątych, wpadła mi w ręce książeczka Allana Bullocka *Hitler – studium tyranii*.

Lektura ta unaoczniała mi znaną skądinąd tezę, że Hitler doszedł do władzy w znacznej mierze wykorzystując mechanizm demokracji parlamentarnej, a zdławił demokrację dopiero później – kiedy już władzę miał.

Aż do bólu myślałem wtedy o jakiejś ewentualnej modyfikacji systemu demokratycznego, takiej która by zachowała demokratyczne swobody, a partiom totalitarnym typu hitlerowskiego dostęp do władzy uniemożliwiała. Temat moich rozważań nie był oczywiście nowy, właśnie doświadczenie Niemiec lat trzydziestych dawało wielu myślicielom asumpt do takich poszukiwań – i oczywiście nie tylko o doświadczenie Niemiec lat trzydziestych tutaj chodzi. Bolszewicy dokonali przecież swojej rewolucji dokładnie<sup>1)</sup> w chwili, gdy uzyskali (demokratyczną) większość w radach, z pełną świadomością traktując uzyskanie owej większości jako niezbędną rewolucji przesłankę. Bowiem dopiero w tym momencie hasło „Cała władza w ręce Rad” mogło *de facto* oznaczać „Cała władza w ręce bolszewików”.

Generalnie rzecz biorąc, niejedna dyktatura stała się możliwa, ponieważ siły antydemokratyczne miały możliwość wykorzystania mechanizmów demokracji przeciwko niej samej.

I wtedy przyszedł mi do głowy pewien pomysł...

Gdyby w latach trzydziestych każdy Niemiec dysponował dwoma głosami, jednym „za” a drugim „przeciw”, miał możliwość oddania głosu „za” na partię, którą najbardziej aprobuje i obciążenia głosem „przeciw” tej partii, której się najbardziej sprzeciwia – gdyby do parlamentu wchodziły tylko te partie, które uzyskały **nadwyżkę** głosów „za” nad głosami „przeciw” i obsadzały fotele poselskie proporcjonalnie do uzyskanej nadwyżki – gdyby ten model demokracji wówczas w Niemczech obowiązywał – to naziści nie staliby się najsilniejszą partią w Reichstagu (mieliby saldo ujemne albo bliskie zeru, komuniści zresztą też). Marszałek Hindenburg nie miałby powodu, aby składać w ręce Adolfa Hitlera urząd kanclerza Niemiec...

Warto w tym momencie uświadomić sobie, że na przeprowadzenie „prawdziwej” oddolnej rewolucji

hitlerowcy byli wówczas za słabi, mieli wtedy za sobą ok. 1/4, a przeciw sobie ok. 1/3 społeczeństwa. Podobnie, choć nieidentycznie, wyglądała sprawa w przypadku bolszewików w roku 1917. W opisywanym trybie nigdy nie uzyskaliby oni większości w radach, większości niezbędnej do przeprowadzenia czegoś, co w połowie tylko było rewolucją, a w połowie zamachem stanu<sup>2)</sup>.

Był to początek lat siedemdziesiątych, kiedy snułem te rozważania. Mieliśmy wtedy inne problemy – sama myśl o demokracji w Polsce wydawała się utopijnym marzeniem – a cóż dopiero jakieś demokracji udoskonalanie – schowałem więc swój pomysł w „szufladach pamięci”. Również na początku lat dziewięćdziesiątych najważniejsze wydawało mi się odbudowanie **tradycyjnych** instytucji demokratycznych wraz z całym płynącym z tej tradycji **autoritetem**. Dziś sytuacja jest inna – instytucje demokratyczne (w zasadzie) już mamy, jesteśmy jednak wszyscy mocno niezadowoleni z ich funkcjonowania i to zarówno w wielkiej, jak i w małej społeczności. Może więc teraz przyszedł czas na nowe pomysły?

I jeszcze jedno, ale za to **zasadnicze** zastrzeżenie.

Pomysł zrodził się na gruncie analizy dramatycznych wydarzeń historycznych wielkiej skali. Jestem jednak przekonany, że może znaleźć zastosowanie w skali znacznie mniejszej (stowarzyszenie, spółka akcyjna itp.) i w sytuacjach znacznie mniej dramatycznych. Nie jest bowiem moim celem głoszenie nowej politycznej utopii. Jestem głęboko przekonany, że nowe konstrukcje społeczne trzeba najpierw sprawdzać w małej skali, a dopiero wtedy, gdy zdadzą egzamin, przenosić je stopniowo do skali coraz większej – **jest to przecież jeden z oczywistych wniosków wynikających z okrutnych doświadczeń wieku XX**.

Taka jest właściwa i bezpieczna droga i względ ten powoduje, że postanowiłem podzielić się swoimi przemyśleniami z czytelnikami „Przeglądu Organizacji”, a więc z ludźmi, których (w przeciwieństwie do niejednego z polityków) interesuje również owa mniejsza skala.

I tyle byłoby uwag wstępnych związanych z „kontekstem odkrycia”, przejdźmy zatem do kontekstu uzasadniania.



Nasze rozważania warto rozpocząć od wskazania na pewną zasadniczą niedoskonałość tradycyjnego systemu wyborczego.

Wyobraźmy sobie, że mamy dwóch kandydatów do jakiegoś organu przedstawicielskiego, z których każdy ma poparcie 20% wyborców. Jednemu z tych kandydatów sprzeciwia się 5% wyborców, a drugiemu 40%. Z punktu widzenia tradycyjnego systemu (liczącego tylko głosy „za”), cieszą się oni jednakowym poparciem społecznym. Nie ulega jednak wątpliwości, że w rzeczywistości ich sytuacja wobec społeczności, którą mieliby reprezentować, jest zupełnie różna. Tradycyjny system gubi więc istotną część ważnej społecznie informacji.

W systemie, który podaję czytelnikowi pod roz wagę (nazwijmy go może demokracją „za i przeciw”) jeden z owych kandydatów miałby dodatnie  $20\% - 5\% = 15\%$ , a drugi saldo ujemne  $20\% - 40\% = -20\%$ , co znacznie lepiej odpowiadałoby społecznej rzeczywistości.

Zdarza się oczywiście, że również w tradycyjnym systemie owa ukryta informacja (informacja o społecznym sprzeciwie) przejawia się w sposób pośredni. Dzieje się tak np. wtedy, gdy głosujemy za kandydatem A nie dlatego, że go popieramy, ale dlatego że stanowczo sprzeciwiamy się konkurującemu z nim kandydatowi B. Pojawia się jednak wtedy dodatkowy, a czasem znaczny szum informacyjny. Byłoby lepiej, gdyby zarówno informacja o społecznym poparciu, jak i informacja o społecznym sprzeciwie mogła się przejawiać w sposób otwarty i czytelny. Sprzyjałoby to bowiem wyłonieniu reprezentacji bardziej odpowiadającej rzeczywistości postawom wyborców.

Mielibyśmy więc układ<sup>3)</sup>, w którym warunkiem udziału w sprawowaniu władzy byłoby uzyskanie dodatniego salda głosów (więcej głosów „za” niż „przeciw”) w danej społeczności. Układ taki preferuje osoby lub grupy, które umieją zaproponować swojej społeczności efektywny kompromis – tzn. taki, w którym suma korzyści będzie większa od sumy strat. Saldo, jakie dana osoba lub grupa uzyskuje, można bowiem traktować jako przybliżoną miarę efektywności kompromisu, jaki proponuje (stopień owego przybliżenia zależy oczywiście od stopnia racjonalności zachowań wyborców). I właśnie owa zdolność do sformułowania (i przeprowadzenia) efektywnego kompromisu jest w tym systemie podstawą prawa do sprawowania władzy. Jest rzeczą oczywistą, że układ taki preferowałby raczej postawy kompromisowe niż skrajne (postawa skrajna budzi na ogół silniejszy sprzeciw niż kompromisowa) z oczywistą korzyścią dla konstruktywnego i pokojowego rozwiązywania konfliktów dzielących daną społeczność.

Wadą systemu jest natomiast to, że może on pozostawić poza gremium przedstawicielskim liczne, choć obciążone ujemnym saldem grupy, a proporcje między wadami i zaletami zależą, jak sądzę, od następujących czynników:

■ Charakteru funkcji reprezentowania – czy członek gremium przedstawicielskiego reprezentuje przede wszystkim swoją podgrupę, czy też wszyscy członkowie gremium przedstawicielskiego reprezentują daną społeczność ponad wewnętrznymi podziałami.

■ Natężenia konfliktów w danej społeczności.

W przypadku pierwszego czynnika przeważnie bywa tak, że współistnieją oba aspekty funkcji reprezentowania. System tradycyjny jest, jak sądzę, lepszy w sytuacjach, gdy przeważa aspekt reprezentowania swojej podgrupy – aspekt partykularny, każda podgrupa bowiem jest w gremium przedstawicielskim reprezentowana (czasem aspekt partykularny bywa sformalizowany, jak np. w systemie federacyjnym, czasem jednak jest praktycznie istotny i potrzebny również wtedy, gdy sformalizowany nie jest).

Natomiast w sytuacjach, gdy przeważa lub powinien przeważać aspekt całościowy, zdecydowanie lepszy jest system demokracji „za i przeciw”. Lepiej sprzyja on konsekwentnemu wyrażeniu i realizacji czegoś, co można określić jako minimum zgody powszechnej, ponieważ daje on więcej siły dążącym do takiej zgody mediatorom, osłabiając partykularnie zorientowanych uczestników konfliktu, którzy obciążą się wzajemnie znaczną liczbą głosów „przeciw”.

Innymi słowy, wprowadzenie systemu demokracji „za i przeciw” powinno być poprzedzone uważną analizą obu wspomnianych wyżej aspektów funkcji reprezentowania.

Odrębną kategorią jest sytuacja, kiedy dokonuje się wyboru nie gremium przedstawicielskiego, a jednej osoby (np. przewodniczącego zarządu, wójta, prezydenta itp.). Osoba ta niejako z definicji winna reprezentować daną społeczność jako całość, ponad jej wewnętrznymi podziałami i dlatego w tej sytuacji przewaga systemu demokracji „za i przeciw” jest jak sądzę **całkowicie jednoznaczna**<sup>4)</sup>.

Przy rozważaniu czynnika drugiego, jest rzeczą oczywistą, że w sytuacji znacznego zaostrzenia konfliktów w danej społeczności konieczne jest postawienie aspektu całościowego ponad partykularnym. W tej sytuacji warto więc zastosować system demokracji „za i przeciw” (np. jako rozwiązanie wyjątkowe w sytuacji, gdy dane gremium przedstawicielskie zostało rozwiązane przed końcem kadencji i zostają przeprowadzone przedterminowe wybory).

Dotykamy tu bardzo istotnej kwestii, bowiem na sytuację zaostrzenia konfliktów często reaguje się rezygnacją z części (a bywa, że i z całości) demokratycznych zasad. **Demokracja „za i przeciw” może uleczyć niejeden trudny konflikt bez konieczności takiej rezygnacji.**

Należy jeszcze spojrzeć na całą sprawę z punktu widzenia jakiejś podgrupy, która stanowi w swojej społeczności „nielubianą mniejszość”, ponieważ przy nasilających się konfliktach ona właśnie



będzie najbardziej zagrożona, a prawie w każdej społeczności ludzkiej taka podgrupa istnieje.

W demokracji tradycyjnej grupa ta ma swoją reprezentację w gremium przedstawicielskim, reprezentację mają również najzacieklejsi przeciwnicy tej grupy. W demokracji „za i przeciw” przewagę będzie miała umiarkowana część większości, a zarówno nie lubiana mniejszość, jak i jej najzacieklejsi przeciwnicy reprezentację taką tracą.

Trudno jest rozstrzygnąć, co jest lepsze dla nie lubianej mniejszości w sytuacji, gdy natężenie konfliktów jest niewielkie. Jest natomiast rzeczą zupełnie oczywistą, że w sytuacji zaostrzenia się konfliktu lepsza jest demokracja „za i przeciw”. Jest to bowiem wybór elementarnego bezpieczeństwa (wyeliminowani zostają najzacieklejsi przeciwnicy nie lubianej mniejszości) za cenę rezygnacji z często iluzorycznych korzyści (nie lubiana mniejszość też straci w gremium przedstawicielskim swoją małą, często bezsilną i izolowaną mniejszościową reprezentację).

Tradycyjna demokracja wytworzyła wiele form organizacyjnych odpowiednio do różnorodnych sytuacji, w których przyszło jej działać. Demokracja „za i przeciw” również mogłaby się wyrazić w wielu różnych formach. Możliwe są także oczywiście układy mieszane – pośrednie. Jednak dla ustalenia uwagi chciałbym opisać w ogólnym zarysie dwa przykłady ordynacji wyborczych realizujących zasady demokracji „za i przeciw” – oczywiście nie są to możliwości jedyne.

Pierwszy z tych przykładów dotyczy sytuacji, w której funkcja przedstawiciela danej społeczności ma być powierzona jednej osobie. A oto jego najważniejsze zasady:

Jeśli zostało zgłoszonych więcej niż trzech kandydatów, wybory odbywają się w dwóch turach. W pierwszej turze wyborcy dysponują wyłącznie głosami „za” (głosują w sposób tradycyjny). Do drugiej tury przechodzi trzech kandydatów, którzy uzyskali największe poparcie. W drugiej turze każdy z wyborców dysponuje głosem „za” oraz głosem „przeciw”. Może głosować za jednym z kandydatów i przeciwko innemu, może również wykorzystać tylko głos „za” nie wykorzystując możliwości głosowania „przeciw”. Nie może jednak głosować tylko „przeciw” bez wykorzystania głosu „za”, taki głos zostaje uznany za nieważny (chodzi oczywiście o to, aby ogólna suma głosów „za” była nie mniejsza od ogólnej sumy głosów „przeciw”, tak aby co najmniej jeden z kandydatów uzyskał saldo dodatnie)<sup>5)</sup>. Wybory wygrywa ten kandydat, który uzyskał największą nadwyżkę głosów „za” nad głosami „przeciw”.

Jeśli zostało zgłoszonych trzech kandydatów, wybory organizuje się według zasad określonych dla drugiej tury.

Jeśli zostało zgłoszonych dwóch kandydatów, wybory przeprowadza się w sposób tradycyjny (tylko głosowanie „za”).

Na to, aby wybory mogły się odbyć, musi zostać zgłoszonych co najmniej 2 kandydatów.

Drugi przykład dotyczy sytuacji, w której wybory mają wyłonić gremium przedstawicielskie: obowiązuje ta sama reguła dotycząca wykorzystania głosów „za” i „przeciw” co w poprzednim przykładzie (i z tych samych powodów). Głosuje się na listy.

Jeśli zgłoszono więcej niż 5 list, wybory odbywają się w dwóch turach. W pierwszej turze wyborcy dysponują wyłącznie głosami „za” – do drugiej tury przechodzi 5 list, które uzyskały największe poparcie. W drugiej turze dysponują zarówno głosami „za” jak i „przeciw”. Do gremium przedstawicielskiego wchodzi tylko kandydaci z list, które uzyskały przewagę głosów „za” nad głosami „przeciw” i obsadzają mandaty proporcjonalnie do wielkości uzyskanej nadwyżki.

Jeśli zostało zgłoszonych od 3 do 5 list, wybory przeprowadza się według zasad określonych dla drugiej tury. Jeśli zostały zgłoszone dwie listy, wybory przeprowadza się w sposób tradycyjny (tylko głosowanie „za”). Na to, aby wybory mogły się odbyć, muszą zostać zgłoszone co najmniej dwie listy.

Oczywiście są to tylko przykłady. Demokracja „za i przeciw” przybiera wiele różnorodnych form, jeśli tylko zacznie być stosowana w praktyce. Ale czy zacznie?

Autor niniejszego tekstu nie dysponuje żadnymi możliwościami, aby zrealizować ów praktyczny początek. Pozostaje mi tylko przekonanie, że omawiana forma demokracji mogłaby uleczyć niejednego destrukcyjny konflikt, że mogłaby się przydać niejednemu stowarzyszeniu, spółce akcyjnej, a w dalszej (bardzo, jak sądzę, dalekiej) perspektywie niejednemu z udręczonych krajów Trzeciego i nie tylko Trzeciego Świata.

**Jest ona bowiem najbardziej przydatna właśnie tam, gdzie mechanizmy demokracji tradycyjnej zaczynają zawodzić.**

Droga jest długa i ginie we mgle. Chińskie przysłowie jednak powiada, że do wyruszenia w daleką drogę naprawdę niezbędne jest tylko jedno: postawienie pierwszego kroku. Stawiam więc ów pierwszy krok poprzez publikację niniejszego tekstu, a czynię to w nadziei, że ktoś kiedyś będzie miał możliwość, aby postawić krok następny.

*Stefan Czyżewicz*

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> Z dokładnością do ok. 72 godzin.

<sup>2)</sup> Zdaje sobie oczywiście sprawę z braku metodologicznej poprawności tych rozważań, jak dotąd jednak zwieram się czytelnikowi z tego, jak przebiegał u mnie etap **heurezy** i proszę, aby mój czytelnik był łaskaw przypomnieć sobie metodologicznie istotną różnicę między tzw. kontekstem odkrycia a kontekstem uzasadniania (i nie traktował zbyt serio rozważań o tym, co by było, gdyby...).

<sup>3)</sup> Nazwijmy go może – demokracja „za i przeciw”.

<sup>4)</sup> Wyjątkiem od tej reguły może być wybór na funkcję czysto honorowe „w uznaniu zasług”. Wtedy oczywiście najsympatyczniejszą formą jest wybór przez aklamację.

<sup>5)</sup> Oczywiście nie jest to jedyna możliwość rozstrzygnięcia tej kwestii, ale jest to możliwość technicznie najprostszą i ma za sobą argument, że wybory są po to, aby kogoś wybrać i dlatego nie można głosować wyłącznie „przeciw”.



*Bohdan Wyżnikiewicz*

# Międzynarodowa konkurencyjność polskiego przemysłu\*



INSTYTUT BADAŃ  
NAD GOSPODARKĄ RYNKOWĄ

## Wprowadzenie

**K**onkurencyjność produkcji przemysłowej jest pojęciem, które nie zostało ściśle zdefiniowane w teorii ekonomii. Panuje zatem dość duża i zrozumiała dowolność w posługiwaniu się tym pojęciem przez różnych autorów.

Najprostsza definicja konkurencyjności sprowadza się do stwierdzenia, że oznacza ona zdolność gospodarki (lub jej dowolnego elementu) do odnośnienia korzyści (zysku, nadwyżki nad kosztami) z działalności gospodarczej. Ponieważ działalność gospodarcza w systemie rynkowym oznacza stykanie się na rynku z innymi podmiotami gospodarczymi produkującymi takie same bądź podobne dobra, powstaje kwestia stawienia czoła tym podmiotom, czyli kwestia sprostania konkurencji. Według najprostszej definicji konkurencji, wytwórca, który jest w stanie skutecznie rywalizować z konkurentami na rynku (czego wyrazem jest uzyskiwanie zysku), jest konkurencyjny.

Pojęcie konkurencyjności charakteryzuje się tym, że można je stosować dla każdego stopnia agregacji: od pojedynczego wyrobu, przedsiębiorstwa, branży, sektora działalności (dowolnie definiowanego) do całego przemysłu lub gospodarki narodowej.

Rozważania dotyczące konkurencyjności komplikują się w przypadku rozpatrywania eksportu, produkcji przeznaczonej na rynki międzynarodowe, czyli w przypadku konkurowania z wytwórcami zagranicznymi. Komplikacja dotyczy konieczności uwzględniania cen zagranicznych i zmieniających się kursów walutowych. Obok efektywności wynikającej z racjonalnego gospodarowania zasobami przez krajowego wytwórcę, na konkurencyjność oddziałują czynniki kursu walutowego i ceny międzynarodowe. Im dany kraj jest bardziej otwarty na świat, tym mniejsza jest różnica między konkurencyjnością krajową i międzynarodową.

Niniejsze opracowanie poświęcone jest omówieniu rezultatów analizy międzynarodowej konkuren-

cyjności polskiego przemysłu przetwórczego w latach 1986–1996 przy zastosowaniu metody DRC (*Domestic Resource Cost*) – kosztów zasobów krajowych.

## Metoda badań

**M**etoda DRC wywodzi się z rodziny metod analizy kosztów i korzyści (*Cost-Benefit Analysis*) stosowanych w międzynarodowych organizacjach gospodarczych i finansowych. Umożliwia przeprowadzenie analizy konkurencyjności obejmującej okresy krótkie i średnie. Wchodzi ona w skład grupy metod oceny projektów inwestycyjnych i alokacji zasobów opierających się na podejściu korzyści komparatywnych.

Jedną z zalet metody DRC jest oparcie się na rachunkowości przedsięwzięć oraz koncepcjach kosztów alternatywnych (*opportunity cost*). Inną ważną zaletą jest przedstawianie wyników w formie pojedynczych wskaźników, co umożliwia porównanie wyników badań wielu obiektów. Metoda DRC jest ponadto przydatna w wycenach w warunkach rynku, na którym ceny i relacje cen odbiegają od cen przeważających na rynku światowym. Sytuacja taka występuje nadal w gospodarce Polski, aczkolwiek w coraz mniejszym stopniu.

W badaniach konkurencyjności metoda DRC ma dwie wersje: mikroekonomiczną i makroekonomiczną.

W klasycznej **mikroekonomicznej metodzie DRC** porównuje się koszt zużywanych zasobów krajowych (kapitału i pracy) obliczony według cen z rynku światowego z wartością dodaną w cenach światowych generowaną przez te zasoby w trakcie procesu produkcyjnego. Mówimy, że produkcja danej branży jest konkurencyjna na rynkach międzynarodowych, jeżeli wartość dodana wyrażona w cenach światowych jest większa niż wartość krajowych zasobów zużytych do jej wytworzenia. W tej koncepcji o konkurencyjności



decyduje uzyskanie nadwyżki wartości dodanej nad wartością zużytych zasobów krajowych.

Tak definiowana konkurencyjność ma zastosowanie zarówno do produkcji, która jest przedmiotem wymiany międzynarodowej (*tradables*), jak i tej, która nie jest przedmiotem wymiany (*non-tradables*). W drugim przypadku chodzi o konkurencyjność hipotetyczną.

Do przeliczenia danych z warunków krajowych na międzynarodowe metodologia DRC wymaga dokładnych danych o strukturze kosztów w przedsiębiorstwie, nakładach pracy i kapitału.

Badania konkurencyjności przemysłu polskiego przeprowadzane były mikroekonomiczną metodą DRC dla roku 1986 przez Bank Światowy (około 50 branż według klasyfikacji KGN) i dla roku 1992 przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (dla 11 branż KGN). Z uwagi na ogromną pracochłonność tej metody badania dla innych lat nie były przeprowadzane.

Porównanie wskaźników konkurencyjności dla lat 1986 i 1992 dla grupy tych samych branż wskazuje na generalnie wyraźną poprawę sytuacji. Z jedenastu branż tylko trzy pogorszyły wskaźniki konkurencyjności, a osiem branż polepszyło wskaźniki.

Rdzeniem **makroekonomicznej metody DRC** jest tablica przepływów międzygałęziowych, która dostarcza modelowi danych o powiązaniach pomiędzy sektorami gospodarki. Powiązania pomiędzy branżami i gałęziami występujące w macierzy przepływów międzygałęziowych stanowią dla modelu zużycie zasobów krajowych. Wskaźnik DRC stanowi relacja pomiędzy wartością dodaną w cenach krajowych a wartością dodaną w cenach światowych, co trochę odbiega od definicji tego wskaźnika w metodzie mikroekonomicznej. Jednakże interpretacja przypisywana wielkościom wskaźnika DRC przy określaniu konkurencyjności jest taka sama w obu metodach.

Metoda makroekonomiczna, z natury rzeczy, daje się stosować na każdym poziomie agregacji poczynając od całego sektora przemysłu, poprzez branżę, aż do pojedynczego przedsiębiorstwa. Wymagana jest jedynie informacja o strukturze kosztów (nakładów), zgodna z klasyfikacją używaną w tablicy przepływów międzygałęziowych, oraz informacja o zagregowanych składnikach wartości dodanej, takich jak wynik finansowy, zyski, wynagrodzenia, składki na świadczenia społeczne, podatki i amortyzacja. Relacje cen krajowych do światowych powinny być zebrane dla każdej pozycji kosztów materiałowych badanej branży lub przedsiębiorstwa razem z kwadratową macierzą nakładów i wyników. Dla przykładu, warto wspomnieć, że relacje cenowe dla nakładów na surowce z danej branży w przemy-

śle węglowym są różne od takich relacji w przemyśle lekkim.

Metoda makroekonomiczna dostarcza wskaźniki DRC, które opierają się na przeciętnej strukturze kosztów, przeciętnej technologii oraz na średnich relacjach cen światowych do krajowych. Takie podejście jest korzystne dla ogólnej oceny konkurencyjności. Metoda mikroekonomiczna jest bardziej nakierowana na poszczególne przedsięwzięcia lub branże.

Wartość dodana w branżach zarówno w cenach krajowych, jak i światowych jest obliczana z uwzględnieniem nie tylko bezpośredniego zużycia materiałów, ale także zużycia pośredniego. W celu uwzględnienia efektu ciągnionego wykorzystano tablicę przepływów międzygałęziowych. Przyjęto upraszczające założenie, że struktura zużycia pośredniego branży jest taka sama jak sektora, do którego ona należy. Do wyliczenia wartości dodanej (tak w cenach krajowych, jak i światowych) od wartości produkcji odejmuje się – oprócz zużycia bezpośredniego materiałów, surowców i energii – również zużycie pośrednie, które oddaje ciągniony efekt powiązań międzygałęziowych.

Jeżeli wskaźnik DRC jest ujemny, to oznacza, że wartość dodana w cenach światowych jest ujemna, a więc w procesie produkcji zostaje zmniejszona wartość zużytych materiałów. Taka produkcja jest nie tylko niekonkurencyjna, ale stanowi również marnotrawstwo materiałów oceniane z perspektywy cen światowych. Zjawisko takie w gospodarce Polski pojawia się obecnie już tylko sporadycznie.

Niekonkurencyjna jest produkcja, dla której wskaźnik DRC jest większy od 1. Oznacza to bowiem, że wartość dodana w cenach światowych jest mniejsza niż wartość dodana wyrażona w cenach krajowych. Konkurencyjna jest tylko produkcja, dla której wskaźnik DRC jest mniejszy od 1, ale większy od zera.

Polepszenie lub pogorszenie konkurencyjności branży może nastąpić w krótkim okresie na skutek zmian cen na rynkach światowych lub zmian kursu złotego wobec innych walut. W okresie średnim zmiany konkurencyjności następują także w wyniku zmian efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwach.

W prezentowanych niżej obliczeniach wskaźników DRC metodą makroekonomiczną wykorzystane zostały następujące grupy danych:

- Bezpośrednie zużycie materiałów do produkcji w poszczególnych branżach.
- Składniki produkcji sprzedanej i wartości dodanej.
- Średnie relacje cen światowych i krajowych materiałów i surowców roku w układzie agregacji





gałęzi tablicy przepływów międzygałęziowych oraz średnie relacje cen światowych i krajowych dla produktów poszczególnych branż.

● Tablica przepływów międzygałęziowych dla roku 1992 (36 × 36 gałęzi) uaktualniona w IBnGR.

Branże przemysłu ujęto według klasyfikacji Europejskiej Klasyfikacji Działalności (EKD). Dla uproszczenia terminologii określenie EKD „klasa” zostało zastąpione określeniem „branża”. Badanie objęło 172 branże przemysłowe, w tym także część branż przemysłu wydobywczego poza górnictwem.

Branże przemysłu oceniane pod względem konkurencyjności międzynarodowej zostały podzielone na cztery kategorie:

- konkurencyjne (wskaźnik DRC poniżej 0,9),
- o neutralnej konkurencyjności (wskaźnik DRC między 0,9 i 1,1),
- o potencjalnej konkurencyjności (wskaźnik DRC między 1,1 i 1,5),
- niekonkurencyjne (wskaźnik DRC powyżej 1,5 i poniżej zera).

Do branż o neutralnej konkurencyjności zaliczono branże o wskaźniku DRC bliskim jedności, a do

branż o potencjalnej konkurencyjności branże faktycznie niekonkurencyjne, które jednak rokują nadzieje na osiągnięcie konkurencyjności przy pewnej poprawie efektywności gospodarowania lub przy korzystnych dla nich zmianach cen światowych, bądź relacji cen krajowych do cen światowych.

## Wyniki badania



tabeli przedstawione są zagregowane rezultaty badania konkurencyjności ze 172 branż przemysłu do 21 działów EKD.

Rezultaty badań przeprowadzanych tą metodą są publikowane przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową co sześć miesięcy od roku 1993.

W badaniach dla obu lat działami konkurencyjnymi są „produkcja maszyn biurowych i komputerów” oraz „produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych”, czyli produkcja materiałów budowlanych. Zastanawiające jest, że oba te działy wytwarzające różniące się od siebie produkty o od-

Kod EKD	Działy przemysłu	1995 I–XII	1996 I–XII
<b>Konkurencyjne</b>			
30	Produkcja maszyn biurowych i komputerów	0,588	0,752
26	Produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych	0,776	0,887
<b>O neutralnej konkurencyjności</b>			
33	Produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych	0,910	0,970
24	Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	1,042	0,974
37	Zagospodarowanie odpadów	1,019	1,062
29	Produkcja maszyn i urządzeń	0,929	1,072
31	Produkcja maszyn i aparatury elektrycznej	1,131	1,085
<b>O potencjalnej konkurencyjności</b>			
32	Produkcja sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej	1,490	1,108
18	Produkcja odzieży i futrzarstwo	1,171	1,132
17	Produkcja tkanin	1,148	1,190
35	Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	1,255	1,259
28	Produkcja wyrobów z metali (bez maszyn i urządzeń)	1,322	1,313
34	Produkcja pojazdów mechanicznych, przyczep i naczep	1,564	1,343
16	Produkcja wyrobów tytoniowych	6,960	1,347
22	Działalność wydawnicza i poligraficzna	1,442	1,389
36	Produkcja mebli, pozostała działalność produkcyjna	1,452	1,421
19	Obróbka skóry i produkcja wyrobów ze skóry	1,484	1,441
<b>Niekonkurencyjne</b>			
25	Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	1,611	1,511
20	Produkcja drewna i wyrobów z drewna	1,551	1,593
15	Produkcja artykułów spożywczych i napojów	2,098	1,708
27	Produkcja metali	1,734	1,816
21	Produkcja celulozowo-papiernicza	7,590	6,946

miennej specyfice wytwarzania są średnio biorąc najbardziej konkurencyjne w polskim przemyśle.

W grupie działów o neutralnej konkurencyjności w 1996 roku było pięć działów, a w 1995 roku cztery działy. Wraz z branżami określanymi mianem branż o potencjalnej konkurencyjności są to dwie grupy skupiające coraz większą część polskiego przemysłu. Jak należy sądzić, wynika to nie tylko z tendencji do osiągania średniej konkurencyjności przez coraz większą liczbę branż, ale również z faktu, że w ramach większości działów przemysłu branże wykazują zróżnicowaną konkurencyjność.

### Konkurencyjność przemysłu w świetle badania DRC

Kilkuletnie badania nad międzynarodową konkurencyjnością polskiego przemysłu prowadzone w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową wskazują jednoznacznie na jej zdecydowaną poprawę od początku transformacji do roku 1995. W roku 1996 nastąpiła dość istotna zmiana charakteru konkurencyjności polegająca na zmniejszeniu liczby branż niekonkurencyjnych i skłonności do uzyskiwania uśrednionej konkurencyjności przez coraz większą liczbę branż.

Poprawę sytuacji konkurencyjnej polskiego przemysłu do roku 1995 należy łączyć, z jednej strony, z postępami w transformacji gospodarki, a z drugiej strony z dynamicznym wzrostem gospodarczym trwającym od roku 1992. W tym aspekcie warto zwrócić uwagę na pozytywne efekty otwarcia na świat polskiej gospodarki. Wyrazem tego jest przemówienie przez polską gospodarkę struktury cen światowych. Przy okazji badania konkurencyjności metodą DRC określa się relacje cen światowych do cen krajowych dla kilkuset towarów i grup towarów. Szacunki Instytutu przeprowadzane na danych z zasobów GUS pokazują, że wraz z upływem czasu relacje te zmniejszają się. Oznacza to, że poziom cen krajowych coraz bardziej zbliża się do poziomu cen światowych.

Konsekwencją takiego rozwoju wydarzeń jest nie tylko upodabnianie się struktury cen w Polsce do struktury cen w gospodarce światowej, ale także odbieranie w coraz większym zakresie przez polskich przedsiębiorców sygnałów płynących z rynku światowego. Są to oprócz najbardziej oczywistych sygnałów cenowych, takich jak zmiany cen i kierunki tych zmian, również odbierane pośrednio sygnały podażowe i popytowe.

Potwierdzeniem takiego stwierdzenia może być pojawienie się, poczynając od roku 1994 początkowo słabej, a następnie coraz bardziej wyraźnej zależno-

ści pomiędzy międzynarodową konkurencyjnością produkcji a wyznaczanym przez IBnGR ryzykiem inwestycyjnym w analizowanych branżach.

Na zmianę charakteru konkurencyjności przemysłu w roku 1996 niewątpliwie wpływ wywarło pojawienie się zjawiska aprecjacji złotego wobec walut światowych. Można sądzić, że właśnie aprecjacja złotego jest głównym czynnikiem odpowiedzialnym za powstrzymanie obserwowanego od roku 1993 zjawiska zwiększania się w kolejnych latach liczby branż konkurencyjnych. Zjawisko „uśredniania” międzynarodowej konkurencyjności polskiego przemysłu przetwórczego jest także pozytywnym sygnałem świadczącym o dostosowywaniu się gospodarki do warunków działania na rynkach światowych. W rozwiniętych krajach świata konkurencyjność międzynarodowa nie odbiega bowiem znacznie od konkurencyjności krajowej.

Badanie metodą DRC nie dostarcza bezpośrednich informacji w sprawie zależności między nowoczesnością, czy stopniem przetworzenia produkcji, a konkurencyjnością. Analiza takich zależności wymaga dodatkowych dociekań. Ogólne wrażenie, jakie odnosi się z przeglądu rodzaju branż z takiego punktu widzenia, znajdujących się w różnych kategoriach konkurencyjności, skłania do stwierdzenia, że nie daje się zauważyć wyraźnych tendencji. Branże nowoczesne nie rozkładają się w grupach konkurencyjności w systematyczny sposób, podobnie jest z branżami tradycyjnymi. Oznacza to, że gospodarkę polską czeka jeszcze daleka droga do osiągnięcia światowego poziomu konkurencyjności.

Bohdan Wyżnikiewicz

\* W artykule, który jest uaktualnioną wersją referatu prezentowanego na konferencji w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania pt. *Raport o zarządzaniu* (Sesja I – Konkurencyjność – rywalizacja czy wspólne poszukiwanie) 6 czerwca 1997 r. omówione są wyniki badań nad konkurencyjnością przemysłu prowadzone w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową w latach 1993–1997. Badania dotyczące lat 1992–1995 prowadzone były na zlecenie Polskiego Banku Rozwoju SA w ramach projektu **Mapa ryzyka inwestycyjnego**. Badanie dla roku 1996 prowadzone było na zlecenie Banku Rozwoju Eksportu SA w ramach projektu **Mapa ryzyka inwestycyjnego w branżach polskiej gospodarki**. Rezultaty badań prezentowane są w raportach ukazujących się co pół roku. Przedstawione tu wyniki badań zawarte są w raporcie, który ukaże się we wrześniu 1997 r.



*Mieczysław Ciurla, Marian Hopej*

# Zarządzanie według polskich menedżerów i studentów

Przed kilkunastu laty W.G. Ouchi opublikował pracę, w której m.in. przedstawił modele zarządzania przedsiębiorstwem japońskim (J) oraz amerykańskim (A). Obydwa modele różnią się zasadniczo. Różnice ilustruje tabela nr 1.

Różnice między zarządzaniem przedsiębiorstwami japońskimi i amerykańskimi prezentuje również w swojej pracy A. Morita [3]. Wyniki jego obserwacji stanowią, jak się wydaje, niejako dopełnienie obrazu różnic ujawnionego przez W.G. Ouchi'ego (tab. 2).

Zarówno rezultaty badań W. G. Ouchi'ego, jak i obserwacji A. Mority wskazują, że menedżment w Stanach Zjednoczonych stoi przede wszystkim pod znakiem indywidualizmu, wypełnienia roli gospodarczej oraz oceniania skuteczności działań przez pryzmat osiągania założonych celów i maksymalnego zysku w jak najkrótszym czasie. Natomiast zarządzanie przedsiębiorstwem w Japonii uprzywilejowuje kolektywizm, wypełnianie jednocześnie roli gospodarczej i społecznej, jak również traktowanie zysku jako jednego z głównych celów przedsiębiorstwa, a nie jego *raison d'être* [1].

W świetle badań nad zarządzaniem europejskim style zarządzania: „po japońsku” i „po amerykańsku” jawią się jako krańce continuum modeli zarządzania. Zachodnioeuropejscy menedżerowie pytani w wywiadach o cechy modelu zarządzania charakterystycznego dla naszego kontynentu, traktowali mianowicie mene-

Tab. 1. Modele J i A według Ouchi'ego

Model J przedsiębiorstwo japońskie	Model A przedsiębiorstwo amerykańskie
<ul style="list-style-type: none"> <li>● dożywotnie zatrudnienie</li> <li>● rzadka ocena pracowników</li> <li>● powolny awans</li> <li>● brak związku między drogą kariery a specjalnością (częsta zmiana stanowisk)</li> <li>● dyskretne instrumenty sterowania i kontroli</li> <li>● kolektywne podejmowanie decyzji, zbiorowa odpowiedzialność</li> <li>● całościowy obraz przedsiębiorstwa w oczach każdego zatrudnionego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● krótkoterminowe zatrudnienie</li> <li>● częsta ocena pracowników</li> <li>● szybki awans</li> <li>● kariera zgodna ze specjalnością</li> <li>● technokratyczne instrumenty sterowania i kontroli</li> <li>● indywidualne podejmowanie decyzji, indywidualna odpowiedzialność</li> <li>● większość zatrudnionych ma jedynie fragmentaryczny obraz przedsiębiorstwa</li> </ul>

Źródło: cyt. [2].

Tab. 2. Różnice między zarządzaniem przedsiębiorstwem japońskim i amerykańskim według A. Mority

Zarządzanie przedsiębiorstwem japońskim	Zarządzanie przedsiębiorstwem amerykańskim
<ul style="list-style-type: none"> <li>● przywiązywanie dużej wagi „do działań na daleką przyszłość”</li> <li>● najważniejszym obowiązkiem menedżera jest utrzymanie zatrudnienia i poprawa warunków pracy personelu</li> <li>● wielozawodowość</li> <li>● niewielkie zróżnicowanie płac pracowników o tym samym stażu pracy</li> <li>● struktura organizacyjna jest dostosowywana do cech ludzi (struktura przypomina „mur z kamieni”)</li> <li>● podejmowanie decyzji w systemie „ringi” (system decyzji „od dołu”)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● przywiązywanie dużej wagi do działań na najbliższą przyszłość</li> <li>● najważniejszym obowiązkiem menedżera jest zapewnienie dochodów akcjonariuszom</li> <li>● zawężenie profilu specjalizacji</li> <li>● duże zróżnicowanie płac, wartościowanych w przekroju stanowisk</li> <li>● ludzie są dobierani do przyjętego rozwiązania strukturalnego (struktura przypomina „mur z cegieł”)</li> <li>● system decyzji „od góry”</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3].

Tab. 3. Continuum modeli zarządzania

Model J	Model quasi J	Model quasi A	Model A
<ul style="list-style-type: none"> <li>● planowanie zorientowane społecznie (uwzględniające dostarczenie odbiorcom wyższej jakości życia)</li> <li>● organizowanie działań wokół ludzi</li> <li>● przewodzenie oparte na stylu zadaniowym</li> <li>● kontrola angażująca pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● planowanie zbliżone do zorientowanego społecznie</li> <li>● organizowanie działań przede wszystkim wokół ludzi</li> <li>● przewodzenie oparte na stylu zbliżonym do zadaniowego</li> <li>● kontrola zbliżona do angażującej pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● planowanie zbliżone do marketingowego</li> <li>● organizowanie działań przede wszystkim wokół zadań</li> <li>● przewodzenie oparte na stylu zbliżonym do instruktazowego</li> <li>● kontrola zbliżona do technokratycznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● planowanie marketingowe</li> <li>● organizowanie działań wokół zadań</li> <li>● przewodzenie oparte na stylu instruktazowym</li> <li>● kontrola technokratyczna</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

dżment Japończyków i Amerykanów jako dwa ekstrema. Swoją zaś działalność sytuowali gdzieś pomiędzy nimi [1]\*.

Wydaje się, że continuum modeli zarządzania można przedstawić w sposób, który ilustruje tabela 3. Zawiera ona opis charakterystycznych czterech modeli; J (zarządzanie przedsiębiorstwem japońskim) quasi J (zarządzanie zbliżone do modelu J), quasi A (zarządzanie zbliżone do modelu A), A (zarządzanie przedsiębiorstwem amerykańskim). Każdy z tych modeli scharakteryzowano za pomocą tylko czterech cech, dotyczących poszczególnych funkcji zarządzania. Są to więc niejako syntetyczne modele.

Powstaje pytanie: gdzie na continuum plasują swoją działalność polscy menedżerowie. Czy ich poglądy na menedżment są bliższe modelowi J, czy też modelowi A? Interesujące jest również, jak zarządzanie jest postrzegane przez młodych ludzi – przygotowujących się dopiero do pełnienia w przyszłości roli menedżera?

Powyższe pytania skłoniły autorów niniejszego artykułu do przeprowadzenia badań sondażowych – zarówno wśród kadry kierowniczej z terenu Dolnego Śląska, jak i studentów – przyszłych menedżerów. Celem badań nie było, podkreślić należy, naskicowanie szczegółowego obrazu polskiego menedżmentu, lecz jedynie ujawnienie poglądów respondentów dotyczących niektórych jego założeń oraz stosunku do zarządzania w stylu japońskim i amerykańskim. Respondentami było ogółem 150 osób, z których 50 pracowało na stanowiskach kierowniczych, a pozostali to studenci.

Zdecydowana większość studentów, jak i menedżerów reprezentowała pogląd, że zarządzanie powinno opierać się wyłącznie na pracy zorganizowa-

nej w zespołach (30% i 54%), bądź dominacji takiej pracy nad pracą indywidualną (40% i 26%). Trzydzieści procent studentów oraz osiemnaście procent menedżerów podzielało natomiast pogląd, że jednym z założeń zarządzania powinna być dominacja pracy zorganizowanej osobno dla każdego stanowiska (2% menedżerów akceptowało potrzebę oparcia zarządzania wyłącznie na pracy zindywidualizowanej).

Zdaniem 56% studentów i 40% menedżerów, menedżer powinien w równym stopniu wypełniać rolę gospodarczą i społeczną, a 44% studentów i 38% menedżerów uważało, że powinien on wypełniać obie role, ale pierwsza jest ważniejsza. Pozostali menedżerowie (22%) byli przekonani, że menedżer powinien wypełniać wyłącznie rolę gospodarczą.

Większość studentów (66%) i menedżerów (62%) reprezentowała pogląd o konieczności stosunkowo dużego zaangażowania podwładnych w proces podejmowania decyzji. Zwolennikami dużego wpływu podwładnych na proces decyzyjny było 8% studentów i 26% menedżerów, stosunkowo niewielkiego – 22% studentów i 10% menedżerów, natomiast potrzebę niewielkiego zaangażowania podwładnych w proces podejmowania decyzji widziało 4% studentów i 2% menedżerów.

Najwięcej zwolenników wśród studentów i menedżerów (54% i 50%) miał model quasi J. Za modelem quasi A opowiedziało się 32% studentów i 12% menedżerów, a 10% i 28% menedżerów było zwolennikami modelu J. Najmniejszą natomiast popularnością cieszył się wśród studentów (2%) i menedżerów (2%) model A (pozostali ankietowani nie mieli sprecyzowanego poglądu na odpowiadający im model zarządzania).





Ogólnie biorąc, respondentom bliższy był pogląd, że zarządzanie powinno opierać się na pracy zorganizowanej w zespołach (38% ogółu ankietowanych), bądź dominacji takiej pracy (35,3%), jak również na dużym (14%) względnie stosunkowo dużym (64,7%) zaangażowaniu podwładnych w proces podejmowania decyzji. Większość ankietowanych (50,7%) uważała też, że menedżer powinien równocześnie wypełniać rolę gospodarczą i społeczną.

Najwięcej zwolenników miały zatem założenia modelu J i quasi J. Należy podkreślić, że właśnie te modele cieszyły się największą popularnością respondentów (16% ogółem ankietowanych opowiedziało się za modelem J, a 52,7% za modelem quasi J). Świadczy to niewątpliwie o wysokiej spójności poglądów ankietowanych.

Przeprowadzone badania sondażowe wskazują również na większą popularność (o 14%) modelu J i quasi J wśród aktualnych menedżerów. Przyczyny tego są z pewnością złożone. Ponieważ jednak założenia japońskiego zarządzania przypominają propagandę minionego ustroju [4], być może to ona, w jakimś stopniu jest „odpowiedzialna” za ujawniony stan rzeczy. Menedżerowie byli przecież dłużej obiektami jej oddziaływania.

Ujawnione przez przeprowadzone badania poglądy są w świetle analiz H. Kubicka bardzo ważnym (cyt. za [2]), ale oczywiście nie jedynym czynnikiem kształtującym rzeczywisty obraz zarządzania. Założmy jednak, że zarządzanie polskim przedsiębiorstwem jest zgodne z poglądami większości respondentów, tj. z modelem quasi J. Czy funkcjonowałoby ono sprawnie?

Rozpatrywane zarządzanie jest ciepłe, przyjazne ludziom. Ukierunkowane w stosunkowo wysokim stopniu na ludzi sprzyja częściowej przynajmniej redukcji napięć spowodowanych niepewnością związaną z przystosowaniem się do nowych warunków gospodarowania. Sprzyja również wprowadzeniu do praktyki koniecznych zmian, gdyż dopuszczając podwładnych do procesów decyzyjnych pozwala im czuć się współautorami przeobrażeń. Ponadto, co jest chyba najważniejsze, takie samoograniczające się zarządzanie ułatwia kształtowanie się wzajemnego zaufania między kadrą kierowniczą a szeregowymi pracownikami. Polskie przedsiębiorstwo cechuje bowiem stosunkowo głęboka wzajemna nieufność stron. Role menedżerów i ich podwładnych wydają się wciąż jeszcze postrzegane w sposób charakterystyczny dla myślenia konfrontacyjnego [4].

Jednocześnie jednak zarządzanie zgodne z modelem quasi J sprzyja realizacji celów przedsiębiorstwa w warunkach niskiej fluktuacji kadr kierowniczych. Tymczasem w naszym kraju nie widać symptomów stabilizacji w tym zakresie. Systemy selekcji i rekrutacji kadr dopiero się kształtują. W przedsiębiorstwach państwowych są słabo zorganizowane i poddane wpływom politycznym, nato-

miał w firmach prywatnych koncepcja „zatrudniaj i zwalnij” zdaje się być traktowana jako naturalne prawo gospodarki rynkowej [4].

Wysoka skuteczność rozpatrywanego zarządzania jest możliwa także w sytuacji wysokich kwalifikacji członków załogi. Walorem firm japońskich jest powszechność co najmniej średniego wykształcenia. W Polsce jest inaczej, gdyż jedynie blisko połowa ludności ma wyższe i średnie wykształcenie.

Zarządzanie quasi J jest ponadto skuteczne wtedy, gdy przedsiębiorstwo zorientowane jest na zaspokojenie szeroko rozumianych potrzeb klienta. Pracownicy patrzą wówczas na swoją działalność oczami odbiorców wytwarzanych wyrobów, mają z nimi regularne kontakty oraz są przekonani, że pracują dla nich, a nie dla swoich szefów. U nas zdaje się wciąż jeszcze dominować orientacja produktowa. Problematyka produkcyjna i technologiczna dominuje zarówno w planowaniu strategicznym, jak i operatywnym. Orientacja marketingowa dopiero toruje sobie drogę.

Można wskazać jeszcze wiele innych uwarunkowań w działalności naszych przedsiębiorstw, ograniczających skuteczność zarządzania zgodnego z modelem quasi J. Chodzi tu np. o dość powszechne traktowanie w naszym kraju nieformalnych relacji, jako czynnika osłabiającego strukturę formalną, raczej okresowe, a nie ciągłe wprowadzanie innowacji, traktowanie jakości produkcji jako problemu wyłącznie technicznego etc. Oznacza to, że mimo swoich niezaprzeczalnych zalet, preferowany przez respondentów model zarządzania prowadziłby w aktualnych warunkach do skutków odbiegających od oczekiwanych. Cele przedsiębiorstwa raczej nie byłyby w pełni osiągnięte.

Ze względu na stosunkowo niewielką próbkę badawczą, jak również niedoskonałości metody badawczej, wyniki przeprowadzonego sondażu raczej nie mogą być podstawą szerszych uogólnień. Mogą natomiast, jak się wydaje, być pomocne w ukierunkowaniu dalszych badań nad „zarządzaniem po polsku”.

Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

<sup>\*)</sup> Na istnienie continuum modeli zarządzania zdaje się wskazywać również W.G. OUCHI, który oprócz modelu J i A opracował model Z. Ma ono wyraźne cechy modelu pośredniego.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BLOOM H., CALORI R., Ph. de WOOT, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa, 1996.
- [2] HOPEJ M., *Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej Wrocław, 1994.
- [3] MORITA A., REINGOLD E.M., SHIMOMURA M., *Made in Japan*, Akio Morita i Sony, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa, 1996.
- [4] WASILEWSKI L., *Modele strategii jakości firm przemysłowych*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa, 1994.

Autorzy – dr inż. M. Ciurla i dr hab. inż. M. Hopej są pracownikami naukowymi Instytutu Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

*Janusz Zymonik*

# Dyrektywy nowego podejścia w systemie prawnym Unii Europejskiej

Integracja krajów Europy Zachodniej zapoczątkowana w 1958 r. Traktatem Rzymskim za podstawę przyjęła swobodny przepływ:

- towarów i usług,
- środków finansowych,
- personelu.

Od samego początku działaniom integracyjnym towarzyszyły jednak trudności związane przede wszystkim ze swobodnym przepływem towarów. Wynikały one z poważnych różnic, jakie występowały w poszczególnych krajach w zakresie przepisów prawnych, norm, zasad, a także kryteriów oceny produktów i ich certyfikacji. Wyroby, które uzyskały pozytywne wyniki badań w kraju producenta, musiały być ponownie poddawane badaniom w kraju importera wskutek różnic w obowiązujących przepisach. Dotyczyło to w szczególności tzw. wyrobów niebezpiecznych dla użytkownika. Często zdarzało się, że wyroby wykonane zgodnie z przepisami obowiązującymi w jednym kraju nie mogły być sprzedawane do innych państw. Takie zróżnicowanie wymogów w odniesieniu do wyrobów w poszczególnych krajach Wspólnoty Europejskiej stanowiło poważną przeszkodę w realizacji idei wolnego handlu na terenie obecnej UE.

Pojawiła się w związku z tym potrzeba harmonizacji przepisów na obszarze Wspólnoty Europejskiej, czego przejawem było opracowywanie i wydawanie oddzielnych dyrektyw dla poszczególnych wyrobów. Dyrektywy te (zwane dzisiaj dyrektywami starego podejścia) zawierały bardzo szczegółowe i skomplikowane przepisy oraz wymagania techniczne, które z jednej strony – w wyniku postępu technicznego szybko dezaktualizowały się, a z drugiej – utrudniały rozwój nowych konstrukcji i technologii. Nie było to więc rozwiązanie docelowe ani uzasadnione względami gospodarczymi, gdyż nadal nie eliminowało barier w handlu wewnątrz WE. Dlatego problem ten stał się jednym z najważniejszych dylematów w ramach prac przygotowawczych związanych z tworzeniem europejskiego rynku wewnętrznego, umożliwiającego swobodny przepływ

wyrobów, a zakończonych powstaniem 1 stycznia 1994 r. Unii Europejskiej.

Rozwiązywanie powyższego problemu rozpoczęło się przyjęciem przez Radę Ministrów Wspólnoty Europejskiej (zwanej w skrócie Radą) 28 marca 1983 r. dyrektywy 83/189/EEC określającej procedurę informacyjną w dziedzinie norm i przepisów technicznych, wychodząc naprzeciw procesowi eliminacji barier technicznych w handlu. Dyrektywa ta utorowała drogę do wydania przez Radę 16 lipca 1984 r. ustaleń dotyczących normalizacji z 7 maja 1985 r. rezolucji dotyczącej nowego podejścia w dziedzinie harmonizacji technicznej i normalizacji. Ta ostatnia rezolucja Rady wskazywała jasno, że tzw. nowe podejście powinno uwzględniać ocenę zgodności i zaleciła Komisji Europejskiej przyznanie priorytetu dla tego zagadnienia [4].

Założeniem nowego podejścia było uproszczenie i uogólnienie przepisów zawartych w dyrektywach, zawierających (w przeciwieństwie do dyrektyw starego podejścia) jedynie tzw. wymagania podstawowe, określające w stosunku do danych wyrobów konieczny poziom w zakresie bezpieczeństwa, zdrowia i ochrony środowiska. Szczegółowe rozwiązania techniczne związane z wyrobami objętymi odnośną dyrektywą sformułowane miały być odąd w tzw. normach zharmonizowanych. Tak więc Komisja Europejska przygotowując dyrektywy określa jedynie ogólny zarys wymagań stawianych wyrobom. Przykładem może być następujący przepis: „*farba używana w produkcji zabawek nie może być szkodliwa dla zdrowia*”. Nie jest natomiast powiedziane, jakiej farby ma używać producent, aby sprostać temu wymaganiu.

Na podstawie szczególnej polityki, prowadzonej dotąd przez Unię Europejską, nadal jednak istnieje dużo bardzo konkretnych i szczegółowych dyrektyw (na przykład dotyczących traktorów, manometrów dla opon pneumatycznych itd.). Będą one obowiązywać do chwili, kiedy zostaną zastąpione przez nowe przepisy [1].





Ogólne wymagania podstawowe, zawarte w dyrektywach nowego podejścia, stają się następnie przedmiotem prac europejskich organizacji normalizacyjnych, takich jak: CEN (Europejski Komitet Normalizacyjny), CENELEC (Europejski Komitet Normalizacji Elektrotechnicznej) i ETSI (Europejski Instytut Standardów Telekomunikacyjnych). Przygotowując normy europejskie, CEN, CENELEC i ETSI wykorzystują do tego przede wszystkim normy międzynarodowe. W tym celu współpracują z normalizacyjnymi organizacjami międzynarodowymi, takimi jak ISO (Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna) czy IEC (Międzynarodowa Komisja Elektrotechniczna). Normy zharmonizowane zawierają specyfikacje techniczne, dotyczące projektu i produkcji danych wyrobów. Są one znacznie bardziej szczegółowe, niż wymagania określone w dyrektywach.

Zgodność z normami, w przeciwieństwie do zgodności z dyrektywami nowego podejścia, nie jest obowiązkowa. Producent może zignorować normy europejskie i spróbować udowodnić w inny sposób, że jego wyrób spełnia podstawowe wymagania danej dyrektywy. Potrzebne do tego są jednak – czas, dodatkowy wysiłek i znaczne wydatki. Producent, który wytwarza wyroby zgodnie z europejskimi normami, oszczędza na kosztach badań, a sama procedura badawcza jest w tym przypadku znacznie prostsza.

W ramach nowego podejścia do harmonizacji technicznej i normalizacji, podjęte zostały również prace nad ujednoliceniem zasad badań i certyfikacji. Zmierzały one do przyjęcia jednolitych procedur oceny zgodności wyrobów z wymaganiami podstawowymi dyrektyw. Wstępne porozumienie w tej sprawie zapoczątkowało wydanie przez Radę rezolucji z 1989 r. na temat globalnego podejścia do oceny zgodności, czego konsekwencją było ustanowienie jednolitych procedur dokonywania takiej oceny w ustawodawstwie Unii Europejskiej.

## Zasady oceny zgodności w Unii Europejskiej

**P**rzyjęcie przez Wspólnotę Europejską w 1985 r. nowego podejścia do harmonizacji technicznej oznaczało, że WE reguluje sprawy, które są istotne dla zagwarantowania koniecznego poziomu w zakresie bezpieczeństwa, zdrowia i ochrony środowiska. W konsekwencji producenci, importerzy i dystrybutorzy wyrobów w Europie są zainteresowani spełnieniem wymagań legislacyjnych i zademonstrowaniem zgodności wyrobów z wymaganiami podstawowymi a sformułowanymi w dyrektywach nowego podejścia. Bowiem

tylko takie wyroby, które spełniają te wymagania, mogą pojawić się na rynku europejskim. Wyroby zgodne z wymaganiami podstawowymi mają prawo być oznaczane symbolem CE (skrót od *Conformite Europeenne*). Symbol ten świadczy o tym, że wyrób odpowiada całemu zestawowi wymagań w dziedzinie bezpieczeństwa, zdrowia i ochrony środowiska.

Wyroby wyprodukowane poza Unią Europejską i wprowadzane na jej rynek, jeśli objęte są dyrektywami, również muszą posiadać znak CE. Oznacza to zupełnie nową sytuację dla firm działających w handlu i przemyśle, zwłaszcza że wymagania niektórych dyrektyw są bardziej rygorystyczne od istniejących przepisów i regulacji obowiązujących w poszczególnych krajach. Dlatego producenci w swojej strategii muszą uwzględnić te ograniczenia, gdyż wyroby nie odpowiadające wymaganiom odpowiedniej dyrektywy, od momentu jej obowiązywania, nie będą mogły być dłużej sprzedawane na rynku europejskim. Może grozić to utratą klientów, a tym samym dochodów. Warunek ten odnosi się także do importerów i eksporterów oraz detalistów, którzy nie będą mogli kupować i sprzedawać wyrobów (objętych dyrektywą) bez znaku CE.

Poniżej zestawiono niektóre kryteria związane ze stosowaniem CE [4]:

- oznaczanie CE powinno być zastrzeżone wyłącznie do kontroli zgodności z dyrektywami, które są z zasady wyczerpujące i dlatego odpowiadają wszystkim krajowym przepisom legislacyjnym dla danego obszaru;
- oznaczenie powinno oznaczać lub wskazywać, że wyrób i/lub producent spełniają podstawowe wymagania i że producent (importer) lub trzecia strona przeprowadziły odpowiednią ocenę zgodności tak, że wyrób może być wprowadzony bez restrykcji;
- oznaczenie powinno być umieszczone na wyrobie, lecz dyrektywa może dopuszczać umieszczanie CE na opakowaniu lub towarzyszącej dokumentacji;
- znakowanie powinno być powiązane z wszystkimi podstawowymi wymaganiami danego wyrobu; jeżeli wyrób podlega kilku dyrektywom, umieszczenie CE informuje o zgodności z wszystkimi tymi dyrektywami;
- znakowaniu powinny towarzyszyć dwie ostatnie cyfry roku, w którym znak został umieszczony, lub numer jednostki notyfikowanej;
- odkąd oznaczenie CE jest znakowaniem zgodności z przepisami prawnymi (dyrektywami nowego podejścia), narodowe znaki pozostają znakami zgodności z europejskimi lub krajowymi normami; narodowe znaki zgodności z normami nie mogą być identyfikowane ze zgodnością z prawodawstwem Unii Europejskiej;

● oznaczenie CE jest jedynym, które może oznaczać zgodność z dyrektywami Unii Europejskiej, zawierającymi wszystkie krajowe regulacje prawne dla danego obszaru; oznacza to, że CE zastępuje wszystkie narodowe znaki określające zgodność z krajowymi uregulowaniami prawnymi, które dłużej nie będą uznawane (np. znak GS w Niemczech).

Zgodnie z decyzją Rady nr 90/683/EEC z 13 grudnia 1990 r., zmienioną następnie decyzją Rady nr 93/465/EEC z 22 lipca 1993 r. [6] zademonstrowanie zgodności wyrobu z wymaganiami podstawowymi dyrektyw nowego podejścia może odbyć się w ramach jednej z siedmiu procedur opartych na ośmiu modułach. Każda dyrektywa, uwzględniając dwie fazy: projektowanie wyrobu i produkcję, określa takie procedury, według których producent lub importer może zademonstrować odpowiednim władzom, że wyrób wprowadzany przez niego na rynek spełnia wymagania podstawowe.

W zależności od przyjętej procedury udział w tym może brać kilka organizacji, takich jak: producent, importer, dystrybutor albo niezależne organizacje, tzw. trzecie strony. Do tych ostatnich zaliczają się jednostki certyfikujące, inspekcyjne, laboratoria badawcze, które powinny być oficjalnie autoryzowane (notyfikowane) przez rządy państw UE. Wykaz tych jednostek publikowany jest w biuletynie informacyjnym Unii Europejskiej – Official Journal of the European Communities.

Każda procedura oceny zgodności opiera się na możliwych do zastosowania modułach, dając tym samym producentowi określoną swobodę wyboru sposobu zademonstrowania zgodności z wymaganiami. Takie podejście dzieli procedury na osiem podstawowych modułów, które różnią się stosownie do: etapu rozwoju wyrobu, typu oceny oraz jednostki dokonującej oceny. Moduły zawierają takie elementy, jak: deklaracja producenta, badanie typu, system jakości przedsiębiorstwa, weryfikacja wyrobu, weryfikacja produkcji jednostkowej, udział jednostki notyfikowanej, pełne zapewnienie jakości. Charakterystyka tych modułów przedstawia się następująco:

**MODUŁ A (wewnętrzna kontrola produkcji, deklaracja zgodności z wymaganiami podstawowymi)**

Pierwszy moduł przeznaczony jest dla prostych, bezpiecznych wyrobów. Stosowana jest następująca zasada: producent może samodzielnie przeprowadzić ocenę zgodności wyrobu z wymaganiami dyrektywy, oznaczając go znakiem CE i wystawiając równocześnie deklarację zgodności. Musi on jednak zachować dokumentację techniczną dostępną dla władz państwowych przynajmniej w okresie 10 lat od chwili wyprodukowania ostatniego wyrobu. Na

podstawie tej dokumentacji mogą być przeprowadzane oceny i kontrole sprawdzające, czy wyrób jest zgodny z odpowiednią dyrektywą. Producent musi także dostarczyć na życzenie szczegółowych informacji na temat projektu, procesu wytwarzania i działania wyrobu. Stosując tę procedurę oceny, producent sam przygotowuje swoją deklarację zgodności. W tym celu musi podjąć wszystkie niezbędne kroki gwarantujące, że proces produkcji zapewnia stałą zgodność wyrobu z najważniejszymi wymaganiami odpowiedniej dyrektywy. Warunkiem stosowania modułu A jest korzystanie przez producenta wyłącznie z norm europejskich.

Niektóre dyrektywy mogą zawierać wymagania uzupełniające dotyczące udziału jednostki notyfikowanej. Również sam producent, nie będąc pewien co do prawidłowości i kompletności zastosowanych norm, bardzo często zwraca się o pomoc do takiej jednostki. W tej sytuacji stosowana jest zmieniona wersja modułu A o symbolu Aa.

**MODUŁ B (badanie typu)**

W przypadku tego modułu producent musi przedstawić jednostce notyfikowanej dokumentację techniczną oraz prototyp wyrobu. Jednostka taka sprawdza zgodność z podstawowymi wymaganiami, jeśli jest to konieczne – przeprowadza odpowiednie badania, a następnie wydaje certyfikat badania typu (certyfikat EC, czyli certyfikat Wspólnoty Europejskiej – skrót od European Community). Moduł ten nie prowadzi bezpośrednio do nadania znaku CE, lecz zawsze musi być uzupełniony modułem C, D, E lub F.

**MODUŁ C (zgodność z typem + moduł B)**

W tym module producent deklaruje, że dane wyroby są zgodne z zatwierdzonym typem (z modułu B) opisanym w certyfikacie zgodności typu. Stawia na każdym wyrobie oznaczenie CE i sporządza w formie pisemnej deklarację zgodności.

**MODUŁ D (zapewnienie jakości produkcji + moduł B)**

Moduł ten zakłada, że producent posiadający certyfikowany system zapewnienia jakości spełniający wymagania normy EN ISO 9002 deklaruje, że dany wyrób jest zgodny z zatwierdzonym typem (z modułu B) opisanym w certyfikacie zgodności typu. Producent umieszcza oznaczenie CE na każdym wyrobie i sporządza w formie pisemnej deklarację zgodności.

**MODUŁ E (zapewnienie jakości wyrobu + moduł B)**

Moduł ten jest mniej więcej podobny do modułu D, z tym że producent musi posiadać certyfikowany system zapewnienia jakości spełniający wymagania normy EN ISO 9003.

**MODUŁ F (weryfikacja wyrobu + moduł B)**





W przypadku tego modułu producent deklaruje, że wyrób jest zgodny z zatwierdzonym typem (z modułu B) opisanym w certyfikacie zgodności typu. Umieszcza oznaczenie CE na każdym wyrobie i sporządza w formie pisemnej deklarację zgodności. Jednostka notyfikowana weryfikuje tę zgodność przez przebadanie próbek wyrobu, a następnie wystawia certyfikat zgodności. Moduł ten dostosowany jest do warunków produkcji seryjnej i masowej.

#### **MODUŁ G (weryfikacja produkcji jednostkowej)**

W tym modelu producent przedstawia jednostce notyfikowanej dokumentację techniczną wyrobu, a także sam wyrób. Po weryfikacji jednostka taka wystawia certyfikat zgodności, a producent umieszcza na wyrobie oznaczenie CE i sporządza w formie pisemnej deklarację zgodności. Moduł ten dostosowany jest do warunków produkcji jednostkowej.

#### **MODUŁ H (pełne zapewnienie jakości)**

Moduł ten w dużym stopniu przypomina moduły D i E, z tym że producent posiada certyfikowany system zapewnienia jakości spełniający wymagania normy EN ISO 9001 i obejmujący sferę projektowania. Otrzymuje on od jednostki notyfikowanej certyfikat EC zgodności projektu, umieszcza na wyrobie oznaczenie CE i sporządza w formie pisemnej deklarację zgodności.

Z ośmiu przedstawionych, podstawowych modułów oceny zgodności tylko jeden (A) dopuszcza „samocenę” bez udziału niezależnej jednostki notyfikowanej. Taką „ścieżkę dojścia” do CE przewiduje, jako alternatywę, m.in. dyrektywa dotycząca bezpieczeństwa zabawek. Jeśli producent stosował zharmonizowane normy europejskie (EN), to do oznaczania CE wystarczy wydana przez niego deklaracja zgodności. Jest to jednak obwarowane dalszymi wymaganiami: przechowywaniem przez producenta lub jego przedstawiciela wewnątrz UE dokumentacji technicznej, umożliwiającej ocenę zgodności wyrobu z wymaganiami dyrektywy, kopii deklaracji zgodności oraz wszelkich innych dowodów (np. sprawozdań z badań) wskazujących, w jaki sposób producent upewnia się o zgodności wyrobów z wymienionymi w deklaracji normami. Upoważnione jednostki notyfikowane kraju UE, na którego rynku znajdują się te wyroby, mają zagwarantowane prawo dostępu do tych dokumentów [5].

Drugą możliwą ścieżką przewidzianą w dyrektywie dotyczącej bezpieczeństwa zabawek jest wykazanie zgodności z podstawowymi wymaganiami, z wykorzystaniem procedury wg modułu B (uzyskanie od niezależnej jednostki notyfikowanej certyfikatu EC badania typu), a następnie według modułu C (deklaracja zgodności z zatwierdzonym typem). Ponadto jednostka notyfikowana przeprowadza wyrywkowe kontrole bieżącej produkcji.

Wszystkie pozostałe moduły procedur oceny zgodności wymagają udziału jednostek notyfikowanych, przy czym trzy z nich – D, E i H – również w zakresie potwierdzenia systemu zapewnienia jakości producenta.

Moduł C jest przeznaczony do stosowania łącznie z modułem B (badanie typu). Również moduły D, E i F przewidziane są do stosowania w kombinacji z modułem B. Jednak w przypadkach szczególnych (np. przy wyrobach o bardzo prostej konstrukcji) mogą być one stosowane oddzielnie. W takim przypadku producent dodatkowo musi spełnić wymagania zawarte w module A, dotyczące zebrania i przechowywania dokumentacji technicznej, składając przy tym deklarację zgodności z podstawowymi wymaganiami danej dyrektywy.

Warto ponadto zauważyć, że procedura oceny zgodności, kończąca się wydaniem pełnego certyfikatu na wyrób, zawarta jest jedynie w module F i G.

### **Wprowadzanie dyrektyw nowego podejścia**

**W**ymagania zawarte w dyrektywach nowego podejścia muszą być przeniesione do ustawodawstwa krajów członkowskich Unii Europejskiej. Komisja Europejska wydała zarządzenie, w jakim czasie dane przepisy muszą wejść w życie. Na podstawie dotychczasowych doświadczeń wiadomo już, że wiele krajów europejskich nie jest w stanie dotrzymać tych terminów. Niemniej każdy z producentów jeśli jest zainteresowany sprzedażą swoich towarów na rynku UE, powinien sam sprawdzać, w których z krajów UE obowiązują już wymagania dotyczące jego produktów.

Większość dyrektyw uwzględnia okres przejściowy, pozwalający producentom na sprzedaż wyrobów nie oznaczonych znakiem CE i przygotowanie się do wymagań dyrektyw aż do momentu, w którym zaczną obowiązywać. Okres przejściowy trwa z reguły od jednego roku do kilku lat. W tym czasie stare przepisy są stopniowo zastępowane nowymi.

W tabeli 1. zestawiono wykaz dyrektyw nowego podejścia, z uwzględnieniem ich nazwy, numeru, daty wprowadzenia i daty obowiązywania (po upływie okresu przejściowego).

Jak dotychczas, wiele wymagań dyrektyw nowego podejścia nie znalazło jeszcze swojego pełnego odzwierciedlenia w europejskich normach zharmonizowanych, których zestaw ciągle jest niekompletny. Dlatego też producenci (szczególnie polscy) nie zawsze są w stanie zebrać wszystkie niezbędne dokumenty potrzebne do samodzielnego sporządzenia deklaracji zgodności z wymaganiami podstawowymi danej dyrektywy (w przypadkach, w których taka samodzielna deklaracja jest dopuszczalna). W takiej sytuacji, aby uniknąć pomyłek w niepełnym uwzględnieniu wymagań norm, producenci

Tabela 1. Aktualny wykaz dyrektyw nowego podejścia

Nazwa dyrektywy	Numer dyrektywy	Data wprowadzenia	Data obowiązywania
Proste zbiorniki ciśnieniowe Bezpieczeństwo zabawek	87/404/EEC 88/378/EEC	1.07.1990 1.01.1990	1.07.1992 12.10.1994
Materiały budowlane	89/106/EEC	27.06.1991	
Kompatybilność elektromagnetyczna	89/336/EEC	1.01.1992	31.12.1995
Maszyny	89/392/EEC	1.01.1993	1.01.1995
Środki ochrony indywidualnej	89/686/EEC	1.07.1992	30.06.1995
Nieautomatyczne urządzenia wagowe	90/384/EEC	1.01.1993	1.07.2002
Aktywne implanty medyczne	90/385/EEC	1.01.1993	14.06.1998
Urządzenia gazowe	90/396/EEC	1.01.1992	31.12.1995
Sprzęt telekomunikacyjny	91/263/EEC	6.11.1992	
Kotły parowe	92/42/EEC	1.01.1994	31.12.1997
Sprzęt elektryczny niskiego napięcia	dyrektywa starego podejścia 73/23/EEC	19.08.1974	1.01.1997
Dyrektywa dotycząca znakowania CE poprawiająca powyższych 12 dyrektyw	93/68/EEC	1.01.1995	1.07.1997
Materiały wybuchowe do użytku cywilnego	93/15/EEC	1.01.1995	31.12.2002
Urządzenia medyczne	93/42/EEC	1.01.1995	14.06.1998
Wyposażenie i systemy zabezpieczające, przeznaczone do użytku cywilnego	94/9/EC	1.03.1996	30.06.2003
Łodzie rekreacyjne	94/25/EC	16.06.1996	16.06.1998

Źródło: [3].

chętnie korzystają z pośrednictwa jednostek mających na terenie UE notyfikację w zakresie danej dyrektywy, stosując procedurę opartą na module Aa. Dzięki temu ograniczają ryzyko związane z zasadą prawnej odpowiedzialności producenta za wyrób, wykazując tym samym, że zrobiono wszystko co było możliwe, aby przebadać wyrób pod względem spełnienia wymagań bezpieczeństwa.

### Uwagi końcowe

**P**rzestawiony system dyrektyw nowego podejścia i związane z nim zasady oceny zgodności wyrobów w krajach Unii Europejskiej stanowią poważny postęp na drodze do przełamywania barier w swobodnej wymianie towarów i usług. Przed Polską stoi obecnie pilne zadanie dostosowania się do tego systemu. Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia polskich producentów eksportujących swoje wyroby na rynek europejski. Wdrożenie obowiązkowych zasad oceny zgodności, wynikających z dyrektyw nowego podejścia, wymaga podjęcia wielu działań. Najważniejsze z nich to wprowadzenie dyrektyw do polskiego prawodawstwa i wdrożenie związanych z nimi zharmonizowanych norm europejskich oraz wystą-

pienie do Komisji Unii Europejskiej o umożliwienie naszemu krajowi zgłaszania do UE polskich jednostek notyfikowanych.

W połowie 1995 r. przy Polskim Centrum Badań i Certyfikacji powołano grupę ds. harmonizacji polskich przepisów dotyczących certyfikacji z dyrektywami i przepisami Unii Europejskiej. W skład grupy wchodzi przedstawiciele ministerstw, urzędów centralnych, jednostek badawczych i certyfikujących, instytutów naukowych i uczelni. W ramach grupy wyłoniono komitet koordynujący oraz utworzono siedemnaście grup roboczych do opracowywania poszczególnych dyrektyw. Zadanie, jakie postawiono przed grupami roboczymi, to: opracowanie polskich tekstów dyrektyw, określenie zharmonizowanych norm europejskich, które powinny być wdrożone do normalizacji krajowej oraz ustalenie zakresu zmian w obowiązujących przepisach, warunkujących wdrożenie dyrektyw nowego podejścia do polskiego systemu prawnego. Według stanu na koniec maja 1997 r., prace w tym zakresie są już poważnie zaawansowane, chociaż niepokój może

budzić zbyt wolne tempo wprowadzania europejskich norm zharmonizowanych do zbioru norm polskich. Należy zakładać, że do czasu uzyskania pełnego członkostwa Polski w Unii Europejskiej, polski system badań i certyfikacji powinien być w pełni zgodny z rozwiązaniami europejskimi.

Janusz Zymonik

### BIBLIOGRAFIA

- [1] CE: *Bilet na rynek europejski*. Materiały Ministerstwa Spraw Gospodarczych, Haga, Holandia, 1994 r. Wydanie: KEMA REGISTERED QUALITY POLSKA, marzec 1995 r.
- [2] CEDROWSKI R., *Oznaczanie CE maszyn*. „Qualityland”, czerwiec 1995, nr 1.
- [3] DUNSTAN I., *Dyrektywy nowego i globalnego podejścia. Materiały szkoleniowe Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji i Resource (Science & Technology Expertise) Ltd*, wrzesień 1996 r.
- [4] HENRYKOWSKI W., *Europejski system oceny zgodności wyrobów z wymaganiami dyrektyw nowego podejścia i znakowania CE*. ABC Jakości, nr 1-2 (5-6) 1996 r., Kwartalnik PCBC, Warszawa.
- [5] MĘDRZYCKA B., *Oznaczanie CE*. ABC Jakości, nr 3 (3) 1995 r., Kwartalnik PCBC, Warszawa.
- [6] „Official Journal of the European Communities”, No L 220/1/93.

Autor jest kierownikiem Zakładu Zarządzania Jakością w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

Witold Nierzwicki

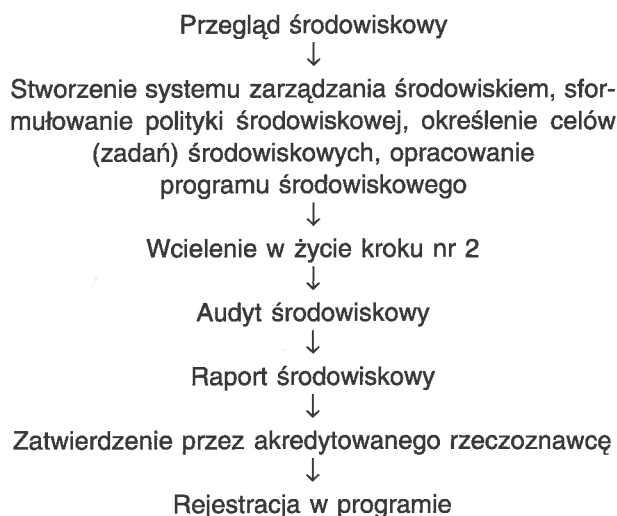
# Program zarządzania środowiskowego w Unii Europejskiej

Ochrona środowiska stała się jednym z ważniejszych zagadnień ostatnich lat. W konsekwencji stała się ona także swego rodzaju wyzwaniem dla podmiotów prowadzących różnorodną działalność gospodarczą, gdyż właśnie ta działalność oskarżana jest o niszczenie środowiska. Aby temu niszczeniu przeciwdziałać, państwa wprowadzają różne przepisy prawne, które np. ograniczają emisję substancji szkodliwych do środowiska. Obecnie panuje jednak przekonanie, że takie podejście, przy wszystkich swoich zaletach, nie jest wystarczające. Organizacje gospodarcze powinny panować nad wszystkim, co ma wpływ na środowisko, a co związane jest z ich działalnością. Tak zwane zarządzanie środowiskowe ma być częścią zarządzania organizacją. Od 29.06.1993 roku obowiązuje w Unii Europejskiej Rozporządzenie nr 1836/93 (O.J. L.168, 10/07/93), które weszło w życie faktycznie po 21 miesiącach (a więc od 29.05.1995 roku), określające warunki, jakie organizacja gospodarcza ma spełnić, aby brać (dobrowolnie) udział w tzw. Eco-management and Audit Scheme, czyli w programie zarządzania i audytu środowiskowego, znanym powszechnie pod akronimem EMAS. Celem tego programu jest ocena skutków środowiskowych działalności gospodarczej i ciągła poprawa stanu środowiska niszczonego przez tę działalność. W związku ze zbliżającym się członkostwem Polski w UE warto bliżej przedstawić, na czym polega ten program.

EMAS jest programem, którego główny, wyżej podany, cel ma być osiąganym przez: sformułowanie i wprowadzenie w życie polityki środowiskowej w organizacji gospodarczej, stworzenie programu działania ukierunkowanego na środowisko (programu środowiskowego), stworzenie systemu zarządzania środowiskiem, systematyczną i obiektywną ocenę funkcjonowania systemu zarządzania i wcielania w życie polityki środowiskowej oraz programu środowiskowego, informowanie opinii publicznej o oddziaływaniu organizacji na środowisko. Trzeba jednak podkreślić, że EMAS rejestruje nie tyle samą organizację, ile dokładnie określone miejsce działalności organizacji. Przez miejsce to rozumie się każdy teren, znajdujący się pod zarządem organizacji, na którym prowadzona jest działalność

gospodarcza, włączając w to związane z tą działalnością magazynowanie surowców, produktów pośrednich, ubocznych i końcowych oraz odpadów, a także na którym znajduje się jakiegokolwiek wyposażenie techniczne (ruchome i nieruchome) związane z prowadzoną działalnością. Rejestrowanie miejsca działalności, a nie organizacji prowadzącej działalność, ma istotne znaczenie w wypadku dużych organizacji gospodarczych, które prowadzą działalność w wielu miejscach. Każdego roku w „Official Journal of the European Communities” publikowana jest lista zarejestrowanych w programie miejsc.

Do uzyskania rejestracji w programie EMAS określonego miejsca prowadzenia działalności kieruje sześć poniżej przedstawionych kroków:



Dwa ostatnie kroki są zewnętrznymi w stosunku do organizacji, a kroki je poprzedzające są działaniami wewnątrz organizacji.

Jak widać z powyższego schematu, pierwszym krokiem jest przeprowadzenie przeglądu środowiskowego (*environmental review*, *Umweltprüfung*). Przegląd ten powinien umożliwić ocenę wpływu działalności na wszystkie elementy środowiska (uwzględniając w tym wpływie nie tylko emisje substancji materialnych, ale także hałas w miejscu



prowadzenia działalności i w jego sąsiedztwie), powinien przeanalizować gospodarowanie energią, surowcami, wodą i możliwości oszczędności w tym zakresie. Przegląd środowiskowy obejmuje też gospodarkę odpadami, zagadnienia recyklingu i transportu, zajmuje się możliwościami zmian w technologiach, planowaniem produktu, oddziaływaniem ekologicznym działalności podwykonawców i dostawców. Zadaniem przeglądu jest ocena możliwości zapobiegania wypadkom ekologicznym w miejscu prowadzenia działalności, ocena świadomości ekologicznej oraz szkoleń personelu a także ocena informacji przekazywanej na zewnątrz organizacji, a odnoszącej się do spraw związanych z ochroną środowiska. Zakres tematyczny przeglądu jest więc bardzo szeroki. Rozporządzenie nie określa, jak głęboko mają być analizowane poszczególne zagadnienia wchodzące w skład przeglądu. Jeżeli np. dokonuje się analizy ekologiczności wytwarzanego produktu, to można się ograniczyć do oddziaływań środowiskowych związanych z jego wytwarzaniem w danym miejscu, a można też opracować jego kompleksowy bilans ekologiczny. To drugie rozwiązanie jest jednak bardzo kosztowne i przez rzeczoznawców dokonujących oceny systemu zarządzania środowiskiem nie wymagane. Szczegółowość przeglądu musi być taka, aby dawać jednoznaczny obraz analizowanego miejsca w całym obszarze tematycznym, odnoszącym się do ochrony środowiska.

**Polityka środowiskowa** (*environmental policy, Umweltpolitik*) organizacji gospodarczej musi zgodzić się z wymaganiami EMAS uwzględniać wszystkie przepisy państwowe dotyczące ochrony środowiska i zawierać zobowiązanie kierownictwa organizacji do ciągłego minimalizowania niekorzystnego oddziaływania organizacji na środowisko tak, aby to oddziaływanie nie przekraczało poziomu oddziaływań wynikającego z zastosowania najlepszej z osiągalnych technologii. Polityka środowiskowa musi być sformułowana pisemnie. Powinna być znana personelowi, a także dostępna opinii publicznej, co oznacza, że polityka ta nie powinna być pisana językiem zbyt specjalistycznym. Stwierdzenia zawarte w polityce środowiskowej będą analizowane krytycznie zarówno przez audytorów i rzeczoznawców, jak i przez opinię publiczną. Trzeba pamiętać, że dotrzymywanie zobowiązań deklarowanych w tej polityce będzie kontrolowane. Dlatego poszczególne sformułowania muszą być starannie wyważone i przed przyjęciem przez zarząd organizacji sprawdzone, czy są one wykonalne. Polityka środowiskowa opiera się na kilku zasadach wyszczególnionych przez omawiane rozporządzenie. Zasady te określają obszar tematyczny polityki. Są nimi:

- sprzyjanie poczuciu odpowiedzialności (wśród wszystkich pracowników organizacji) za stan środowiska naturalnego,
- wyprzedzająca ocena wpływu na środowisko po-

wodowanego przez nowe produkty i nowe technologie,

- ocena i monitorowanie wpływu na środowisko wywieranego przez bieżącą działalność,
- stosowanie środków niezbędnych do eliminacji lub zredukowania emisji oraz do oszczędnego gospodarowania zasobami, uwzględniając stosowanie tzw. czystych technologii,
- stosowanie rozwiązań niezbędnych do uniknięcia przypadkowych emisji materiałów lub strat energii,
- opracowanie i wprowadzenie w życie procedur monitorowania zgodności funkcjonowania organizacji z polityką środowiskową, a w tych sytuacjach, gdzie procedury te wymagają wykonywania pomiarów – ustalenie zasad rejestracji wyników,
- opracowanie procedur postępowania na wypadek wykrycia niezgodności funkcjonowania organizacji z przyjętą polityką środowiskową,
- współpraca z władzami w zakresie opracowania procedur postępowania, jeżeli zaistnieją nieprzewidziane emisje do środowiska naturalnego, tak aby minimalizować ich skutki,
- dostarczanie opinii publicznej niezbędnej informacji potrzebnej do zrozumienia wpływu organizacji na środowisko naturalne oraz prowadzenie otwartego dialogu z opinią publiczną na ten temat,
- dostarczanie klientom odpowiednich informacji na temat skutków środowiskowych związanych z manipulowaniem, wykorzystywaniem i pozbywaniem się produktów wytwarzanych przez organizację,
- zawieranie w umowach z podwykonawcami działającymi w miejscu objętym rejestracją w programie EMAS klauzul zobowiązujących tych wykonawców do stosowania standardów środowiskowych równoważnych standardom organizacji.

Często można spotkać się ze stwierdzeniem, że polityka środowiskowa jest odpowiednikiem polityki jakości wymaganej przez znane normy ISO 9000. Powyższe informacje wskazują jednak, że polityka środowiskowa jest bardziej szczegółowo sformułowana niż polityka jakości.

Rozporządzenie EMAS wymaga wyspecyfikowania **celów (zadań) ekologicznych** (*environmental objectives, Umweltziele*) dla wszystkich szczebli przedsiębiorstwa. Cele te muszą być zgodne z polityką środowiskową, określone ilościowo w taki sposób, że widoczne jest zobowiązanie do stałego polepszania ochrony środowiska, a więc z podaniem terminów osiągania tych celów. W formie pisemnej formułuje się także **program środowiskowy** (*environmental programme, Umweltprogramm*) dla danego miejsca. W programie, opierającym się na wynikach przeglądu środowiskowego, trzeba ustalić odpowiedzialność za osiąganie określonych celów na różnych szczeblach przedsiębiorstwa oraz środki, za pomocą których powinno się poszczególne zadania (cele) realizować.



Opierając się na wynikach przeglądu środowiskowego organizacja tworzy **system zarządzania środowiskowego** (*environmental management system*, *Umweltmanagementsystem*), przez który to system rozumie się tę część ogólnego systemu zarządzania, która obejmuje strukturę organizacyjną, odpowiedzialność, procedury i zasoby niezbędne do określenia i wcielania w życie polityki środowiskowej. Mówiąc bardziej konkretnie, system musi być tak zaprojektowany, żeby zapewnić okresową analizę polityki, programu i celów do osiągnięcia w danym miejscu, dokonywaną przez zarząd organizacji. Precyzyjnie powinny być określone zakresy odpowiedzialności personelu kierowniczego, zajmującego się pracami wywierającymi wpływ na środowisko. W organizacji powinien być wyznaczony pełnomocnik zarządu ds. systemu zarządzania środowiskowego o uprawnieniach zapewniających właściwe funkcjonowanie tego systemu. Pracownicy wszystkich szczebli powinni być świadomi wymagań polityki środowiskowej dla danego miejsca, powinni znać potencjalne skutki, jakie ich działalność może powodować w środowisku, szczególnie wtedy, gdy nie będą stosować się do ustalonych procedur. Istnienie systemu zarządzania środowiskowego zakłada więc odpowiednie szkolenia tych pracowników, których praca może mieć wpływ na środowisko naturalne. System zarządzania środowiskowego musi też zapewniać stałe badania i oceny oddziaływań na środowisko w miejscu prowadzenia działalności wraz z odpowiednim dokumentowaniem tych badań. Badania powinny obejmować kontrolowane i przypadkowe emisje do atmosfery i wody, odpady stałe i inne ze szczególnym uwzględnieniem odpadów niebezpiecznych, skażenie gruntu, wykorzystanie ziemi, wody, paliw, energii i innych surowców naturalnych, zrzuty ciepła, hałas, nieprzyjemne zapachy, kurz, drgania i niekorzystne efekty wizualne. System musi gwarantować, że analiza oddziaływań na środowisko obejmuje nie tylko normalną działalność w danym miejscu, ale także działalność odbiegającą od normy, nie tylko działalność bieżącą lub planowaną, ale także działalność z przeszłości, gdyż ta może być odpowiedzialna za np. nieoczekiwane skażenie środowiska spowodowane pęknięciem zakopanych kiedyś pojemników z niebezpiecznymi substancjami. Wyniki badań muszą być konfrontowane z wymaganiami prawnymi i dlatego istnienie systemu zarządzania środowiskowego zakłada funkcjonowanie procedur rejestracji wszystkich wymagań prawnych dotyczących organizacji, a odnoszących się do aspektów środowiskowych wytwarzanych produktów i stosowanych działań. Nie ma systemu bez planowania i kontroli. Aby planowanie i kontrolę przeprowadzać w sposób systemowy, muszą być opracowane i udokumentowane instrukcje robocze określające sposób przeprowadzania różnych czynności, procedury dotyczące postępowania podwykonawców i kooperantów w da-

nym miejscu, aby zapewnić ich stosowanie w polityce środowiskowej organizacji. Funkcje kontrolne systemu zakładają stałe monitorowanie charakterystyk środowiskowych stosowanych procesów, akceptację planowanych procesów i urządzeń, opracowanie w formie pisemnej norm z kryteriami (wymaganiami) dla różnych działań. Przeprowadzanie kontroli wymaga wcześniejszego określenia, jakie informacje mają być do celów kontrolnych dokumentowane, wymaga także identyfikacji i dokumentacji procedur kontrolnych, ustalenia i udokumentowania kryteriów akceptacji działań oraz określenia poczynąń podejmowanych, gdy wyniki kontroli okażą się niezadowolające. Przy niezadowolających wynikach kontroli niezbędne jest porównanie z poprzednimi kontrolami, a więc wcześniejsze kontrole też muszą być dokumentowane. Jeżeli stwierdzi się niezgodność bieżącego stanu w danym miejscu z założeniami polityki środowiskowej, z deklarowanymi celami lub z przyjętymi standardami, to systemowe podejście każe ustalić przyczynę niezgodności, opracować plan działań korygujących, wprowadzić działania (środki) zapobiegawcze, kontrolować ich skuteczność, zarejestrować jakiegokolwiek zmiany w procedurach, spowodowane podjęciem działań korygujących. W systemie zarządzania środowiskowego ważną, jak wiadać, rolę odgrywa dokumentacja systemu. Rozporządzenie EMAS nie określa dokładnie formy tej dokumentacji. Ogranicza się jedynie do wymagania, żeby dokumentacja ta przedstawiała kompleksowo politykę środowiskową, zadania oraz program, opisywała zakresy odpowiedzialności oraz zależności i oddziaływania między poszczególnymi elementami systemu. Praktyka poszła w kierunku opracowywania dokumentacji w sposób analogiczny do dokumentacji systemu zarządzania jakością. Dokumentacja ma więc charakter hierarchiczny, z księgą środowiskową na czele tej hierarchii. Księga ta przedstawia przedsiębiorstwo, jego politykę, cele i programy, a także system zarządzania środowiskowego. Księga pomyślana jest jako dokument, którym zajmuje się przede wszystkim zarząd organizacji. Pisemne procedury określają strategię poszczególnych obszarów ochrony środowiska, są podstawowym dokumentem średniego szczebla zarządzania – stanowią szczebel pośredni struktury hierarchicznej dokumentacji. Podstawę tej struktury tworzą instrukcje robocze, opisujące szczegółowo poszczególne procesy lub nawet ich elementy. Na poziomie instrukcji nierzadko łączą się ze sobą dokumentacje systemów jakości i dokumentacje systemów zarządzania środowiskowego, gdyż w wielu instrukcjach jakościowych można po prostu dopisać zalecenia odnoszące się do aspektów ekologicznych działań. Nie dotyczy to oczywiście wszystkich instrukcji jakościowych. Np. nie dotyczy to instrukcji jakościowych dla księgowości i finansów, gdyż działania z tego zakresu są obojętne z punktu widzenia zarządzania środowiskiem.

Opracowanie całej dokumentacji jest rzeczą skomplikowaną i czasochłonną. Także wprowadzenie zarządzania środowiskowego w życie wymaga czasu, który zależy od wielkości organizacji oraz motywacji wszystkich pracowników. Zwykle uważa się, że faza wprowadzania zarządzania środowiskowego w życie może trwać nawet rok. Po zakończeniu tej fazy organizacja przeprowadza **audyt środowiskowy** (*environmental audit*, *Umweltbetriebsprüfung*) miejsca, które ma uzyskać rejestrację EMAS. Audyt jest przeprowadzany przez audytorów, którymi mogą być rodzimi specjaliści albo specjaliści zewnątrzni. Zarząd przedsiębiorstwa zobowiązany jest do udzielenia pomocy w przeprowadzeniu audytu, a audytorzy muszą być niezależni – tak aby ich ocena była bezstronna. Audytorzy sprawdzają właściwie wszystko, co ma związek z zarządzaniem środowiskowym (polityka, programy przeglądy, cele, raporty) i analizują zgodność z wymaganiami rozporządzenia. Dwa aneksy do rozporządzenia regulują szczegółowo sprawy przeprowadzania audytu. Bezpośrednio po wprowadzeniu zarządzania środowiskowego zaleca się stosunkowo częste przeprowadzanie audytów. Pozwala to na wykrycie słabych miejsc np. w dokumentacji, wpływa mobilizująco na personel itp. Rezultaty audytu powinny być wykorzystane przez zarząd organizacji do dokonywania korektur w polityce środowiskowej oraz w programach i celach środowiskowych związanych z danym miejscem. Wyniki audytu stanowią jednocześnie źródło danych do opracowania **raportu środowiskowego** (*environmental statement*, *Öffentliche Umwelterklärung*). Raport ten jest przeznaczony dla opinii publicznej i powinien opisywać rodzaje działań prowadzonych w danym miejscu, ocenę efektów środowiskowych z podaniem konkretnych wartości emisji, zużycia surowców, energii itp., w raporcie powinna być przedstawiona polityka środowiskowa, przyjęty program i system zarządzania. Raport powinien informować o zmianach w oddziaływaniu na środowisko w stosunku do poprzedniego raportu oraz podawać informacje o dacie opublikowania raportu następnego. Uproszczone raporty środowiskowe powinny być publikowane corocznie, a pełny raport przed ubieganiem się o rejestrację lub o jej przedłużenie w programie EMAS. Opracowanie raportu kończy działania wewnętrznej organizacji, niezbędne do uzyskania rejestracji. Rejestrację tę (jak dotąd z reguły na okres trzech lat) można uzyskać po **zatwierdzeniu** (*validation*, *Gültigkeitserklärung*) raportu środowiskowego przez **akredytowanego rzeczoznawcę** (*accredited environmental verifier*, *zugelassener Umweltgutachter*). Zatwierdzenie to poprzedzone jest sprawdzeniem zgodności polityki środowiskowej, przeglądu oraz programu środowiskowego i środowiskowego systemu zarządzania z wymaganiami rozporządzenia. Sprawdzana jest także rzetelność informacji zawartych w raporcie środowi-

skowym oraz to, czy raport obejmuje wszystkie istotne, z punktu widzenia ochrony środowiska, aspekty funkcjonowania organizacji gospodarczej. Do rejestracji jest więc niezbędny system akredytacyjny (akredytacja i kontrola rzeczoznawców). Państwa UE stworzyły ten system i w każdym z nich istnieje odpowiednia jednostka odpowiedzialna za funkcjonowanie systemu akredytacyjnego. Lista akredytowanych rzeczoznawców jest przekazywana co pół roku do Komisji Europejskiej i publikowana w „Official Journal of the European Communities”. Stosując się do wymagań omawianego rozporządzenia w państwach członkowskich wyznaczono także podmioty przeprowadzające rejestrację miejsc prowadzenia działalności gospodarczej w programie EMAS. Podmioty te przekazują Komisji Europejskiej listę rejestrowanych miejsc do końca każdego roku.

Program EMAS dotyczy tylko miejsc znajdujących się na terenie Unii Europejskiej. Nie ma więc w tej chwili praktycznego znaczenia na przykład dla Polski. Przedsiębiorstwa w innych krajach budują swoje systemy zarządzania środowiskowego na podstawie innych norm. Np. pierwszy certyfikat w Polsce na system zarządzania środowiskowego stosownie do wymagań normy brytyjskiej BS 7750 zdobył ABB Zamech w Elblągu. Dużego znaczenia nabiera ostatnio norma ISO 14001. Czy uzyskanie certyfikatów na podstawie innych dokumentów normalizacyjnych zapewni automatyczną rejestrację w programie EMAS? Pytanie to jest o tyle ważne, że po upływie 5 lat obowiązywania rozporządzenia Unia Europejska ma podjąć decyzję, czy program ten pozostanie programem dobrowolnym czy też zdobycie rejestracji będzie obowiązkowe. Warto więc już dzisiaj wiedzieć, że w zasadzie uznanie innych certyfikatów jako podstawy do uzyskania rejestracji w programie UE jest możliwe, ale pozaunijne standardy i procedury certyfikacyjne muszą zostać uznane przez KE, a jednostka certyfikująca musi mieć akredytację uznawaną w państwie członkowskim. Ponadto, muszą być spełnione wymagania dotyczące raportu środowiskowego, którego ogłaszanie nie jest wymagane przez normę ISO 14001. Dlatego obecnie nie można liczyć na automatyczną rejestrację w programie EMAS, jeżeli zdobyło się certyfikat ISO 14001. Podobieństw między EMAS a ISO 14001 jest jednak więcej niż różnic i praca włożona przez przedsiębiorstwo, znajdujące się w kraju poza Unią Europejską, w celu uzyskania np. certyfikatu ISO 14001, nie będzie z pewnością pracą w całości daremną z chwilą uzyskania przez ten kraj członkostwa i starania się o uzyskanie rejestracji w programie EMAS.

Witold Nierzwicki

*Agata Pietrykowska, Konrad Walczyk*

# Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce

## w świetle wyników badań empirycznych

Specjalne strefy ekonomiczne stały się od chwili uruchomienia pierwszej z nich – SSE Euro-Park w Mielcu w październiku 1995 r. – przedmiotem żywych dyskusji. Główne kierunki rozważań koncentrowały się wokół kwestii tworzenia i organizacji oraz efektywności funkcjonowania i, wiążącego się z tym, sensu ustanawiania dalszych tego rodzaju organizmów gospodarczych. W odróżnieniu od tej koncepcji, zamierzeniem autorów niniejszego artykułu było poznanie możliwości stosowania instrumentu stref specjalnych w kontekście jego odbioru przez środowisko przedsiębiorców.

Badania ankietowe zostały przeprowadzone w marcu i kwietniu 1997 r. (tj. w okresie, w którym istniały dopiero trzy strefy specjalne) na reprezentatywnej grupie 600 przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na terytorium Polski. Spośród sześciuset ankiet wysłanych do respondentów, do mieleckiego oddziału Agencji Rozwoju Przemysłu SA wpłynęło sto dwadzieścia jeden odpowiedzi. Stopa zwrotu jest stosunkowo wysoka, wynosząc ponad 20%. Zadowala fakt, że blisko 10% respondentów, wyraziło natychmiastową potrzebę bezpośredniego kontaktu z przedstawicielami mieleckiej strefy w celu dokładniejszego zapoznania się z warunkami oferty. Badania ankietowe spełniły więc – obok zamierzonej funkcji badawczej – rolę informacyjno-promocyjną.

Jak wskazują dane otrzymane z ankiet, największy wkład i zainteresowanie badaniami wykazali przedsiębiorcy, którzy długo prowadzą działalność gospodarczą (początek przed 1988 rokiem); stanowią oni aż 55% respondentów. Firmy zatrudniające pełnoetatowo powyżej 100 osób chętniej odsyłały ankiety niż firmy o mniejszej liczbie zatrudnionych (67%). Liczba odpowiedzi, ze względu na wysokość przychodów firm i charakter branży, rozkładała się równomiernie. Najwięcej odpowiedzi otrzymano kolejno z województw: katowickiego, warszawskiego, wrocławskiego i krakowskiego. Fakt ten wynika częściowo z celowo nakierowanego doboru próby do badania w miejscach skupisk przemysłowych.

W części pierwszej tekstu staramy się zbadać świadomość przedsiębiorców stosowania tak specyficznego narzędzia polityki przemysłowej, jakim jest specjalna strefa ekonomiczna. W drugiej i trzeciej, pragniemy określić stopień ich zainteresowania i przedstawić czynniki decydujące o podjęciu inwestycji w strefach specjalnych. Spróbowaliśmy w końcu zachęcić respondentów do oceny atrakcyjności inwestycyjnej SSE Euro-Park Mielec, pozostając w przekonaniu, iż jej najdłuższy staż pozwala na dokonanie takiej oceny.

### Specjalne strefy ekonomiczne – temat mało znany i rozpowszechniany w Polsce

**S**pośród 121 polskich przedsiębiorców tylko dwóch określiło zasób swojej wiedzy o specjalnych strefach ekonomicznych (dalej: sse) jako bardzo szeroki, sześciu zaś jako szeroki. Dominujący zasób informacji to kategorie: „średni” i „mały”, na które łącznie przypada aż 79% odpowiedzi. 15% ankietowanych przyznało się do znikomej wiedzy o sse.

Znajomość zatem istniejącego od 2 lat zjawiska tworzenia i funkcjonowania stref specjalnych jest dość niska i powierzchowna. Wskazują na to także odpowiedzi badanych co do źródeł pozyskiwania informacji o strefach, z których 78% stanowią prasa, radio i telewizja. Wiadomości podawane w powyższych przekazach są raczej ogólnikowe, o płytkim i bardziej informacyjnym niż promocyjnym charakterze. Jeżeli weźmiemy pod uwagę prasę (z niej 27% pozyskiwanych informacji), najczęściej czytana jest Rzeczpospolita – 44%, Gazeta Wyborcza – 18% i Wprost – 13%. Mała liczba respondentów jako źródło informacji wskazywała na Gazetę Prawną (1,5%), Gazetę Bankową (1,5%), Przegląd Podatkowy (0,8%) – prasę o dość dużym stopniu szczegółowości informacji o specjalnych strefach ekonomicznych.

Instytucje centralne tylko dla 5% badanych spełniły rolę źródła przekazu informacji. Ponadto respondenci wskazywali głównie na dzienniki ustaw, zebrania samorządowe, studia podyplomowe (4%).



Jeden badany okazał się nawet współorganizatorem strefy w Łodzi. W celu poszukiwania bardziej szczegółowych informacji na temat stref specjalnych, badani kontaktowali się bezpośrednio z zarządzającymi istniejących, bądź planowanych stref w Mielcu, Katowicach, Suwałkach i Gorzowie (3% odpowiedzi).

Zainteresowanie poszerzeniem znajomości zasad prowadzenia działalności gospodarczej na terenie specjalnej strefy ekonomicznej jest duże. Na 121 ankietowanych, 84 osoby wyraziły chęć poszerzenia wiedzy. Oto jak przedstawiają się argumenty wysuwane przez zwolenników pogłębiania zasobu szczegółowych informacji o zasadach działalności w sse (tabela 1).

Wśród osób wyrażających chęć poszerzenia wiedzy o zasadach prowadzenia działalności gospodarczej w specjalnej strefie ekonomicznej, 49% było zainteresowanych uzyskaniem informacji z broszur, folderów, katalogów i tym podobnych środków reklamowych; 21% wskazało na bezpośredni kontakt z przedstawicielem strefy. 30% ankietowanych wykazało chęć uczestnictwa w spotkaniach, szkoleniach, seminariach na temat specjalnych stref ekonomicznych. Tak jak uzyskanie przez przeciętnego przedsiębiorcę adresu czy numeru telefonu przedstawicieli poszczególnych stref i prośba o przesłanie folderów informacyjnych czy bezpośrednie spotkanie jest zadaniem możliwym do wykonania, tak dostęp do seminariów jest sprawą trudniejszą. Wskazane byłoby położenie nacisku przez instytucje centralne i zarządzających strefami na zwiększenie liczby i dostępności szkoleń mogących zachęcić i uświadomić polskich przedsiębiorców o nowych, korzystniejszych od istniejących, możliwościach prowadzenia działalności gospodarczej.

37 osób nie wyraziło zainteresowania rozszerzeniem znajomości zasad prowadzenia działalności gospodarczej na terenie specjalnej strefy ekonomicznej. Uzasadnienie takiego stanowiska przedstawia tabela 2.

**Tab. 1. Rozkład procentowy poszczególnych argumentów przemawiających za poszerzaniem znajomości zasad prowadzenia działalności gospodarczej na terenie sse**

Opis argumentu	Udział procentowy
<p>■ <b>„Wiedzy nigdy za dużo”</b></p> <p>Jest to grupa przedsiębiorców otwartych, śledzących na bieżąco wydarzenia polskiej gospodarki. Ich zdaniem, wiedza zawsze jest przydatna i można ją w przyszłości wykorzystać w celu znalezienia lepszych warunków rozwoju czy zwiększenia zysku. Powstawanie sse jest w Polsce nową dziedziną, której uczymy się od innych krajów; strefowe warunki prowadzenia działalności gospodarczej wywierają wpływ na sytuację ekonomiczną firm. Badani są świadomi faktu, że w naszym kraju jest zbyt mało informacji na temat stref ekonomicznych. Ich zdaniem również, warto choćby wiedzieć, na jakim etapie rozwoju jest nasza gospodarka w stosunku do krajów posiadających strefy specjalne od wielu lat.</p>	54%
<p>■ <b>„Potencjalna działalność w strefie”</b></p> <p>Ci respondenci w związku z myślą o (ewentualnym) zainwestowaniu w przyszłości w specjalnej strefie ekonomicznej – w celu zwiększenia możliwości produkcyjnych jako sposobu rozwoju firmy – uważają za konieczne posiadanie bardziej szczegółowych informacji o ofertach poszczególnych stref. Wybór właściwej, najbardziej dogodnej dla potencjalnych inwestycji, strefy musi być poprzedzony zgłębieniem wiedzy o wszystkich istniejących i planowanych strefach.</p>	33%
<p>■ <b>„Możliwość zbytu wyrobów”</b></p> <p>Argumentem tej części przedsiębiorców przemawiającym za poszerzeniem wiedzy o strefach jest zdobycie lub poszerzenie rynku zbytu dla swoich produktów. Prawdopodobne jest, że mylnie traktują oni specjalną strefę ekonomiczną jako strefę handlową (strefę wprowadzającą szczególne ułatwienia w obrocie towarowym).</p>	9%
<p>■ <b>„Możliwość kooperacji”</b></p> <p>Ta grupa biznesmenów upatruje korzyści we współpracy z firmami już działającymi w specjalnych strefach ekonomicznych. Identyfikuje się zapotrzebowanie na katalogi, informatory o przedsiębiorstwach i ich działalności na terenach stref. Jak dotychczas, podobne informacje nie zostały zbiorczo opracowane, częściowo ze względu na zastrzeżenia firm już działających w strefach.</p>	4%
	100%

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorcy w Polsce wykazują słabą i powierzchowną wiedzę o istnieniu i funkcjonowaniu stref ekonomicznych. Wiadomości swe opierają głównie na środkach przekazu o niskiej szczegółowości informacji na temat stref: codziennej prasie, telewizji i radiu. W środowisku zawodowym polskich biznesmenów w 84% temat stref sporadycznie lub w ogóle nie jest podejmowany. Większość właścicieli firm jest jednak zainteresowana poszerzeniem zasobu wiedzy o zasadach funkcjonowania stref ekonomicznych w Polsce, motywując to jako pozyskanie danych w celu znalezienia lepszych warunków prowadzenia działalności gospodarczej swego

**Tab. 2. Przyczyny braku zainteresowania poszerzeniem wiedzy o sse i ich procentowy rozkład**

Opis przyczyny	Udział procentowy
<b>■ „Nie jest mi to potrzebne”</b> Główną przyczyną braku zainteresowania jest – zdaniem respondentów – wyłączenie branży, w której działa przedsiębiorstwo z grupy branż objętych preferencją podatkową, co skutkuje brakiem uwzględnienia w strategii rozwoju firmy inwestycji w strefach specjalnych. Część badanych twierdziła ponadto, że bardziej szczegółowe informacje nie są im potrzebne. Jeden z ankietowanych stwierdził przekornie: „kieruję przedsiębiorstwem bez tych przywilejów”.	55%
<b>■ „Nie posiadam funduszy”</b> Brak kapitału i innych czynników umożliwiających podjęcie działalności w sse był zasadniczą przyczyną niezainteresowania poszerzaniem wiedzy o specjalnych strefach ekonomicznych.	23%
<b>■ „Nie mam czasu i źródeł”</b> Ta grupa badanych twierdzi, że nie ma możliwości poszerzania wiedzy ze względu na brak czasu i niedostępność źródeł informacji o sse.	13%
<b>■ „Brak strefy w pobliżu”</b> Respondenci mają w planach rozwijanie działalności gospodarczej w miejscu obecnie zajmowanym; nie chcą zmieniać miejsca zamieszkania i przenosić działalności przedsiębiorstwa.	9%
	100%

Źródło: opracowanie własne.

przedsiębiorstwa. Prawie połowa z nich wyraża chęć otrzymania prospektów reklamowych o strefach jedna trzecia wzięłaby udział w seminarium, aby poszerzyć swą wiedzę.

### Chcemy inwestować w nowych



Polsce zainteresowanie inwestowaniem w specjalnej strefie ekonomicznej jest duże. 60% ankietowanych ujawniło zamiar podjęcia działalności w przyszłości na terenie jednej ze stref. Kierujący przedsiębiorstwami zatrudniającymi więcej niż stu pracowników dużo częściej okazywali zamiar zainwestowania w istniejących i planowanych strefach niż prezesi mniej-

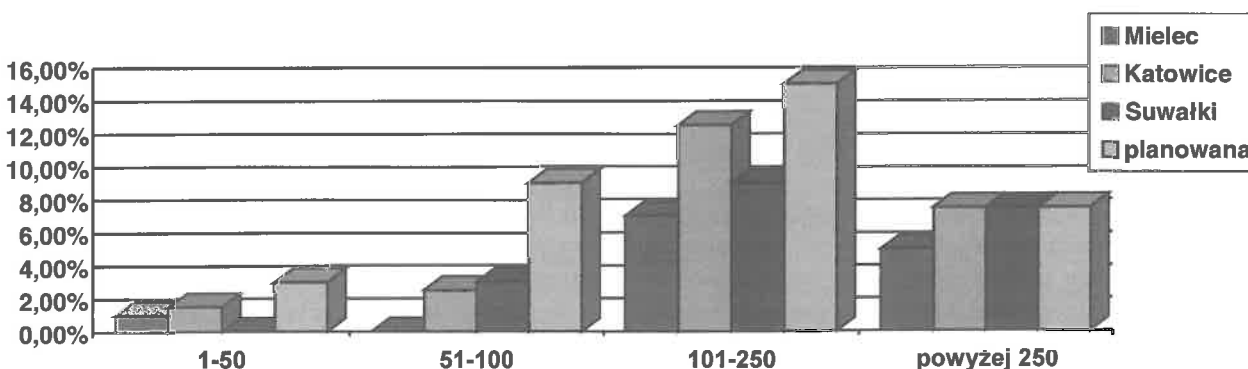
szych firm (wykres 1). Wynika to stąd, że specjalne strefy ekonomiczne postrzegane są jako korzystne przede wszystkim dla dużych przedsiębiorstw, tzn. o dużej liczbie zatrudnionych i silnych kapitałowo.

Zbadano także stopień zainteresowania podjęciem działalności gospodarczej w istniejących i planowanych do uruchomienia strefach względem miejsca obecnie prowadzonej działalności przedsiębiorstw.

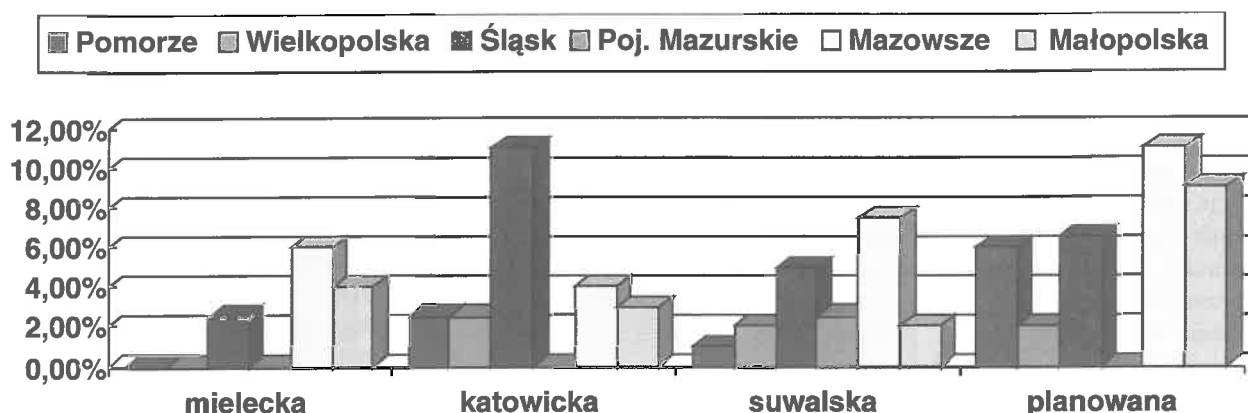
Największym zainteresowaniem cieszą się strefy planowane do uruchomienia (38%). Strefa mielecka (14%) może spodziewać się inwestorów głównie z regionów Mazowsza i Małopolski oraz sektorów chemicznego i paliwowego, strefa w Katowickiem (26%) jest najbardziej atrakcyjna dla przedsiębiorców ze Śląska oraz reprezentujących branżę elektr./elektroniczną i sektor handlowy, natomiast strefą su-

walską (22%) jest zainteresowane szczególnie Mazowsze i sektor handlowy. Strefy planowane do uruchomienia cieszą się powodzeniem w całej Polsce – zwłaszcza południowo-wschodniej – z wyjątkiem Pojezierza Mazurskiego (wykres 2). Szczególnie chętnie ulokowaliby się w nich inwestorzy z sektora chemicznego i paliwowego oraz branż elektr./elektronicznej i spożywczej. Może to – po pierwsze, oznaczać, że bliskość specjalnej strefy ekonomicznej jako czynnik wpływający na decyzję o podjęciu działalności gospodarczej w sse ma nie małe znaczenie. Po drugie – taki rozkład świadczy o niskiej znajomości warunków konkretnych ofert inwestycyjnych poszczególnych specjalnych stref ekonomicznych.

**Wykres 1. Zainteresowanie podjęciem działalności gospodarczej w stosunku do liczby obecnie zatrudnianych pracowników**



**Wykres 2. Zainteresowanie przedsiębiorców z różnych regionów Polski podjęciem działalności w strefach**



**Tab. 3. Przyczyny braku zainteresowania inwestycjami w specjalnych strefach ekonomicznych**

Opis przyczyny	Udział procentowy
<b>■ „Brak możliwości ekonomicznych”</b> Głównie brak funduszy na inwestycje a także brak możliwości zmiany lokalizacji geograficznej firmy, ochrona lokalnego rynku pracy, chęć prowadzenia działalności na małą skalę, to czynniki wykluczające potencjalną działalność tej grupy przedsiębiorców w specjalnej strefie ekonomicznej.	28%
<b>■ „Nie rozważałem takiej możliwości”</b> Przedsiębiorcy nie posiadają wiedzy na temat specjalnych stref ekonomicznych i korzyści prowadzenia w nich działalności; nie rozważali możliwości inwestowania w strefach, uważają, że nie jest im to potrzebne. Większość z nich nie precyzuje planów na przyszłość, żyje dniem dzisiejszym. Swoją brak wiedzy argumentują zbyt małą dostępnością informacji o strefach.	24%
<b>■ „Brak strefy w pobliżu”</b> Są to zwolennicy raczej funkcjonalnego niż terytorialnego podejścia do tworzenia stref specjalnych. Niechętni są przenoszeniu działalności gospodarczej poza region.	15%
<b>■ „Inna strategia firmy”</b> Brak zainteresowania podjęciem inwestycji w sse tej grupy przedsiębiorców wynika z przyjęcia odmiennej strategii rozwoju działalności firmy (głównie opartej na koncentracji terytorialnej).	12%
<b>■ „Nie dotyczy mojego profilu działalności”</b> Do tej grupy należą firmy nie mogące uzyskać zezwolenia na działalność w strefie ze względu na produkcję niektórych rodzajów artykułów lub przedsiębiorstwa, których działalność nie jest preferowana w strefie ekonomicznej (np. świadczenie usług).	10%
<b>■ „Nieatrakcyjność ofert dla potencjalnych inwestorów”</b> Tym przedsiębiorcom nie odpowiadają obecne warunki przedstawiane w ofertach poszczególnych stref. Według nich, zbyt duże jest ograniczenie co do wielkości firm, niedostatecznie oceniają funkcjonowanie banków; w ocenach uwidacznia się brak stabilności ewentualnych partnerów, niedogodna jest lokalizacja obecnych stref.	7%
<b>■ „Już działam na terenie sse”</b> Niewielka liczba zapytanych już prowadzi działalność w istniejących strefach (badani wskazali na strefę katowicką i suwalską), nie przewidując w krótkookresowych planach kolejnych inwestycji.	2%
<b>■ „Mam inne przywileje”</b> Ta część przedsiębiorców działa na odrębnych niż inne firmy zasadach, posiadając specjalne przywileje i ulgi w prowadzeniu działalności w innych niż specjalne strefy ekonomiczne miejscach.	2%
	100%

Źródło: opracowanie własne.

Najmniejsze zainteresowanie podjęciem działalności gospodarczej w sse wykazują przedsiębiorcy z sektora budowlanego oraz branż: poligraficznej, motoryzacyjnej, metalowej i elektromaszynowej.

Mimo iż strefy specjalne zarówno istniejące, jak i będące w planach cieszą się dużym zainteresowaniem wśród przedsiębiorców, 40% badanych nie

zamierza podejmować w nich działalności. Przyczyny takiej decyzji zawiera tabela 3.

W opinii polskich przedsiębiorców – potencjalnych inwestorów – najbardziej atrakcyjną z trzech funkcjonujących (w okresie badania) jest specjalna strefa ekonomiczna w Katowicach; niewiele mniej



popularne są dwie pozostałe. Blisko dwie piąte spośród tych, którzy myślą o przyszłej działalności w strefie, czeka na otwarcie pozostałych, planowanych do uruchomienia. Najbardziej zainteresowane przyszłą działalnością na terenie jednej ze stref są firmy o długim okresie działalności, zatrudniające ponad stu pracowników. Dominujące przyczyny braku zainteresowania to brak kapitału na inwestycje, zbyt mała wiedza przedsiębiorców o korzyściach i zaletach podatkowych wynikających z działalności w strefie oraz nieatrakcyjność ofert dla potencjalnych inwestorów (w tym niedogodna lokalizacja istniejących stref).

### Decydują ulgi podatkowe

**W** ankiecie poproszono o wyszczególnienie najbardziej istotnych spośród podanych czynników opisujących specjalne strefy ekonomiczne, które miałyby wpływ na podjęcie decyzji wyboru strefy. Najbardziej istotne dla przedsiębiorców okazały się ulgi podatkowe oraz zakres i przedmiot oferty dla inwestorów. Czynniki te stanowią razem 41% odpowiedzi. Ponadto, ankietowani określili jako ważne kolejno: zasoby siły roboczej (16%), infrastrukturę komunikacyjną (13%) i lokalizację geograficzną strefy (12%).

Najmniej istotnymi czynnikami charakteryzującymi strefy są: stan gospodarki w otoczeniu strefy, instytucje wspierające biznes w regionie i infrastruktura społeczna (łącznie 18%) (patrz wykres 3).

Śród 82 ankietowanych, którzy szczególną uwagę zwrócili na zakres i przedmiot oferty dla inwestorów, prawie połowa (44%) uznaje za najbardziej istotne dla prowadzenia działalności gospodarczej obiekty produkcyjne, magazynowe i biurowe, mniej ważne natomiast – uzbrojony teren pod zabudowę przemysłową (29%) i zaplecze techniczne (27%). Łącznie jednak czynniki infrastrukturalne przyciągają większą uwagę inwestorów.

Wśród elementów średnio istotnej dla badanych infrastruktury komunikacyjnej, największą uwagę przy wyborze strefy zwróciły: połączenia drogowe (48%) i infrastruktura łączności (35%). Równie istotne są – komunikacja lotnicza i kolejowa (po 9%).

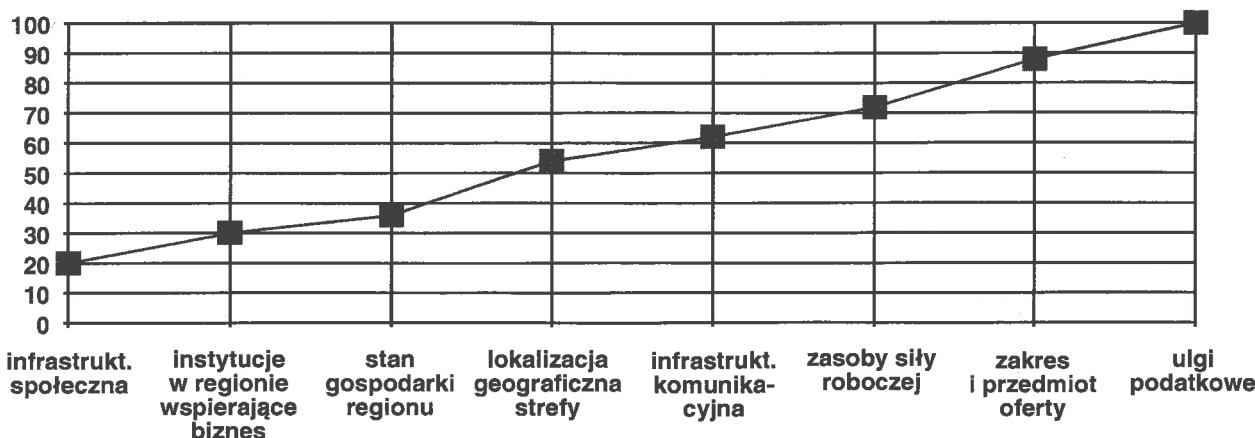
Największe znaczenie dla inwestorów spośród elementów infrastruktury społecznej ma szkolnictwo (10 z 23 odpowiedzi na to pytanie).

Czynnikami mającymi najistotniejszy wpływ na wybór jednej ze stref jako miejsca inwestycji okazały się: ulgi podatkowe, zakres i przedmiot oferty dla inwestorów (w tym szczególnie obiekty produkcyjne, magazynowe i biurowe) oraz zasoby siły roboczej. Zjawisko takiego uporządkowania zdaje się podważać często podejmowaną tezę, iż specjalne strefy ekonomiczne (jako bodźce inwestycyjne) i w ogóle polityka inwestycyjna rządu mają raczej relatywnie niskie znaczenie dla inwestorów dokonujących wyborów lokalizacyjnych. Jej protagoniści skłaniają się do stwierdzenia, że nie można oczekiwać, iż zastosowanie tego typu instrumentu polityki stymulacyjnej okaże się skutecznym środkiem zwiększenia napływu inwestycji, jeśli występuje poważny niedorozwój pozostałych czynników lokalizacyjnych.

### SSE Euro-Park w opinii polskich przedsiębiorców

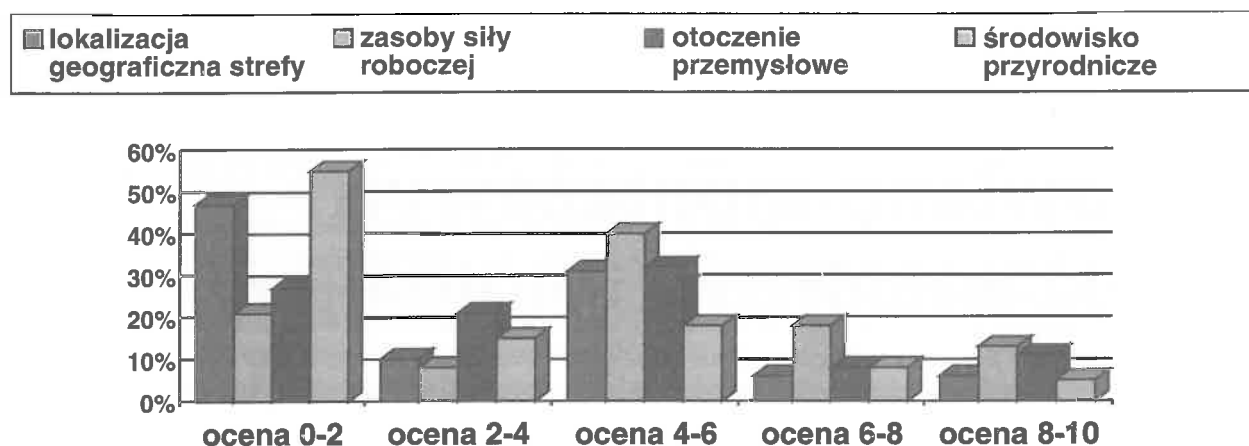
**S** pecjalna Strefa Ekonomiczna Euro-Park Mielec jest najstarsza spośród istniejących. Pokuszono się więc o próbę jej oceny przez respondentów. Połowa ankietowanych wyraziła brak zdania na ten temat, co świadczy o średniej znajomości SSE Euro-Park Mielec w środowisku przedsiębiorców. Ankietowani oceniali cztery wskazane cechy szczególne (w odróżnieniu od cech ogólnych opisujących wszystkie specjalne strefy ekonomiczne) w skali od 1 (ocena najniższa) do 10 (ocena najwyższa). W opinii inwestorów, lokalizacja geograficzna strefy nie podnosi w sposób istotny jej atrakcyjności inwestycyjnej (średnia ważona ocena

**Wykres 3. Istota cech społeczno-ekonomiczno-geograficznych przy wyborze strefy dogodnej do zainwestowania (cecha najistotniejsza = 100)**





Wykres 4. Łączna ocena cech SSE Euro-Park Mielec



3,28). Zasoby siły roboczej regionu oceniane są jako dobre (4,88); nieco gorzej (ocena 4,05) natomiast, otoczenie przemysłowe Euro-Parku. Najmniejszy wpływ (ocena 2,81) na podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej strefy ma środowisko przyrodnicze jej otoczenia (patrz wykres 4).

Badani zostali poproszeni również o wymienienie innych, ich zdaniem dużych, zalet strefy w Mielcu. Są nimi w największym stopniu ulgi i zwolnienia podatkowe. Przedsiębiorcy wskazali też na dobrą działalność mieleckich instytucji tzw. otoczenia biznesu.

Zbadano także opinię przedsiębiorców o zmianie atrakcyjności inwestycyjnej strefy ekonomicznej poprzez utworzenie na jej obszarze wolnego obszaru celnego (dalej woc). Jedna trzecia ankietowanych nie miała zdania na ten temat. Według 73% respondentów, którzy wyrazili swoją opinię, utworzenie woc na terenie sse podniosłoby jej atrakcyjność inwestycyjną (23,5% uważa, że nie zmienia).

Nałożywszy na powyższe opinie zasób wiedzy przedsiębiorców o specjalnych strefach ekonomicznych, okazuje się, że wśród tych, którzy twierdzili, że utworzenie woc na terenie strefy podnosi jej atrakcyjność inwestycyjną dominował zakres wiedzy średni i mały. Nie są to więc opinie „ekspertów”.

Specjalna Strefa Ekonomiczna Euro-Park Mielec istnieje w świadomości 50% polskich przedsiębiorców. W ocenie tej grupy Polaków największą zaletą strefy w Mielcu są zasoby siły roboczej, istotnie podnoszące jej atrakcyjność inwestycyjną. Czynnikiem, który według 52% zapytanych przedsiębiorców znacznie wpłynąłby na zwiększenie atrakcyjności mieleckiej, jak również innych stref w Polsce, byłoby utworzenie na terenach stref wolnych obszarów celnych, będą rekonstrukcją formuły funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych. Jest to jednak rozwiązanie hipotetyczne, którego ewentualne wdrożenie wymaga przeprowadzenia dalszych analiz.

**Badanie pokazało, że efekt netto zastosowania instrumentu specjalnych stref ekonomicznych, wyrażony w jakkolwiek liczonej stopie**

zwrotu z takiej inwestycji publicznej, może być ważnym, lecz nie jest wyłącznym aspektem praktyk rządowych zmierzających do – właściwego ze względu na założone cele – kształtowania warunków podejmowania przez przedsiębiorców wyborów inwestycyjnych. Na decyzję lokalizacyjną mają bowiem niebagatelny wpływ również inne czynniki związane z polityką stymulacji inwestycji, jak chociażby jej właściwa promocja.

Działania państwa nakierowane na kreację możliwości podejmowania działalności inwestycyjnej mogą się obejść bez spodziewanego rezonansu w środowisku inwestorów (i tak się stało w tym przypadku). Świadomość wśród polskich przedsiębiorców istnienia tychże możliwości w postaci specjalnych stref ekonomicznych, warunkująca w znacznej mierze zainteresowanie ich wykorzystaniem, jest niska i dalece nie satysfakcjonująca. Świadomość ta, w świetle wyników przeprowadzonych badań, znajduje wyraźne przełożenie na zamierzony przez ustanawiającego efekt inwestycyjny.

Skuteczność jednak działań promocyjnych, jak i samych bodźców inwestycyjnych (ulgi i zwolnienia podatkowe, udogodnienia proceduralne, dostępność i jakość czynników infrastrukturalnych itd.) zależy w znacznym stopniu od adekwatności konstrukcji pakietu specjalnej strefy ekonomicznej w tym sensie, że powinien on spełniać oczekiwania inwestorów i być oparty na wnikliwej identyfikacji zmieniających się potrzeb i celów podmiotów gospodarczych na różnych etapach zaangażowania inwestycyjnego.

Sformułowane tu uwagi pozostawiamy za interesowaniu właściwych podmiotów.

Agata Pietrykowska, Konrad Walczyk

Autorzy – Agata Pietrykowska jest absolwentką Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Konrad Walczyk absolwentem SGH w Warszawie.

*Stanisław Bisztyga*

# Restrukturyzacja przedsiębiorstw budowlano-montażowych

## Aspekt metodyczny i analiza przypadku

Rok 1990 w gospodarce Polski odznaczył się jako początek realizacji uchwalonych ustaw gospodarczych wyznaczających podjęcie podstawowych kroków zmierzających do osiągnięcia dwóch zasadniczych celów: wprowadzenie mechanizmu rynkowego w miejsce systemu nakazowego, zrównoważenie rynku i zahamowanie inflacji oraz zmiana struktury własnościowej gospodarki poprzez rozwój sektora prywatnego i prywatyzację przedsiębiorstw państwowych. Przyjęty sposób bardzo szybkiej, praktycznie jednorazowej, likwidacji struktur gospodarki scentralizowanej spowodował, że wprowadzono rynkowe metody kierowania gospodarką, głównie o charakterze systemowym, w tym zwłaszcza poprzez odpowiednią politykę finansową i podatkową. Podmioty gospodarcze – wówczas w większości państwowe – zostały zmuszone do poddania się mechanizmom rynkowym, wzajemnych relacji popytu i podaży. Istotne jest jednakże to, iż rynek ten był dopiero w fazie powstawania i nie był w pełni ukształtowany. Było to zatem poważne wyzwanie do podjęcia przez funkcjonujące podmioty gospodarcze głębokich przemian – restrukturyzacji<sup>1)</sup>.

Zasadnicza zmiana warunków funkcjonowania przedsiębiorstw dotyczyła głównie przedsiębiorstw państwowych, które funkcjonowały dotychczas w systemie gospodarki nakazowej, scentralizowanej. Jednakże i przedsiębiorstwa sektora prywatnego musiały dostosować się do nowej sytuacji ekonomicznej, silnej konkurencji zagranicznej oraz ograniczenia popytu krajowego. Na zachowania przedsiębiorstw w analizowanym okresie znaczący wpływ miała koniunktura gospodarcza, wprowadzane zmiany w sferze regulacyjnej oraz procesy przekształceń własnościowych. Z tego też względu w ramach okresu podejmowanych działań restrukturyzacyjnych wyróżnia się trzy podokresy: rok 1990 (początek recesji – wyczekiwanie), lata 1991–1992 (głęboka recesja), rok 1993 i następne (ożywienie gospodarcze). Każdy z tych podokresów wpływał na rodzaj, zakres i charakter podejmowanych w przedsiębiorstwach działań restrukturyzacyjnych. Prowadzona polityka makroekonomiczna, z kontrolą deficytu budżetowego i względnie restrykcyjną polityką pieniężną, dała oczekiwane rezultaty i spowodowała przyjęcie przez przedsiębiorstwa jako podstawy swojego działania ostrej dyscypliny finansowej, co ostatecznie stanowiło przesłankę uruchomienia mechanizmów dostosowaw-

czych w ujęciu mikroekonomicznym, które stanowią sedno procesów restrukturyzacji<sup>2)</sup>.

Zmiany, jakie zaistniały w polskiej gospodarce po 1990 roku – zarówno w sferze regulacyjnej, jak i realnej – wpłynęły nie tylko na fakt, iż przedsiębiorstwa stały się odpowiedzialne za swoją bieżącą działalność, ale również za swój rozwój. Uwarunkowania, jakie skłaniają czy wręcz zmuszają przedsiębiorstwa do ukierunkowania się na rozwój dzieli się na dwie zasadnicze grupy: zewnętrzne i wewnętrzne. Wśród uwarunkowań zewnętrznych wskazać można jako zasadnicze, konieczność zaspokajania zmieniających się potrzeb otoczenia, w którym funkcjonuje. Powoduje to stałą konieczność rozwoju, bowiem przedsiębiorstwo, które się nie rozwija, nie jest w stanie zaspokoić zmieniających się potrzeb otoczenia, co w konsekwencji grozi przejściem do stanu zastoju oraz dalej do wyeliminowania z rynku i upadłości. Potrzeby realizacji polityki rozwoju przedsiębiorstwa wynikają również z jego wewnętrznych uwarunkowań, bowiem podstawowym celem jego powstania i istnienia jest nie tylko utrzymanie się na rynku, ale także wzrost wielkości i struktury. Istota funkcjonowania przedsiębiorstwa zamyka się zatem w dążeniu do utrzymania w stanie rozwoju i dynamicznej równowagi

przy uwzględnieniu podlegających ciągłym zmianom uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych jego rozwoju<sup>3)</sup>.

**Uznanie istnienia określonych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa oraz wzajemnych relacji pomiędzy rozwojem i restrukturyzacją skłania do przyjęcia jako definicji restrukturyzacji tej, w której traktuje się ją jako ciągle, skoordynowane zmiany podstawowych struktur istniejących systemów przedsiębiorstwa, programowanie i wdrażanie w celu osiągnięcia i utrzymania konkurencyjności<sup>4)</sup>.** Restrukturyzacja jest zatem realizowana w sposób nieustający, w każdym przedsiębiorstwie funkcjonującym w krajach o gospodarce rynkowej. W przypadku krajów będących w okresie zmian systemowych i transformacji gospodarki, restrukturyzacji przypisuje się szczególną rolę. Nie chodzi bowiem w tym przypadku o restrukturyzację ewolucyjną, lecz o restrukturyzację, której szeroki zakres celów obejmuje stopniowe dostosowywanie przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej. Zakres i tempo restrukturyzacji w tym względzie uzależnione są od stanu rozwoju przedsiębiorstw oraz dystansu dzielącego je od przedsiębiorstw krajów o rozwiniętych gospodarkach rynkowych. Zrealizowanie radykalnych zmian strukturalnych przedsiębiorstw w okresie transformacji systemowej nie jest możliwe bez właściwej ich korelacji z programami restrukturyzacji całych działów czy branż. Programy te winny być wzajemnie ze sobą powiązane, stanowiąc z jednej strony (restrukturyzacja działów i branż) warunki restrukturyzacji przedsiębiorstw, a z drugiej strony (restrukturyzacja przedsiębiorstw wiodących) są podstawą budowy programów restrukturyzacji działów i branż.

W literaturze przedmiotu zagadnienie wzajemnych relacji pomiędzy rozwojem a restrukturyzacją jest ściśle związane ze wskazaniem możliwych dróg rozwoju przedsiębiorstwa. W tym względzie wyróżniane są trzy zasadnicze drogi rozwoju przedsiębiorstwa: poprzez integrację, przez naturalny wzrost i poprzez restrukturyzację. W obecnych warunkach ta ostatnia droga rozwoju przedsiębiorstw odgrywa szczególną rolę. Wynika to oczywiście z faktu, iż nasza gospodarka jest w okresie transformacji systemowej, co zmienia w sposób zasadniczy istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa i dalej, wprowadza konieczność zmiany struktury i metod jego działania. Istnieje także możliwość wyboru jednej z określonych zasad restrukturyzacji przedsiębiorstwa, które wskazują pozycje literaturowe. Ostateczny wybór uzależniony jest od wielkości planowanego do osiągnięcia tempa rozwoju przedsiębiorstwa oraz określenia, jakim kosztem ma to zostać osiągnięte. Należy także dodać, iż z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa podstawowe znaczenie odgrywa restrukturyzacja jego potencjału, na który składa się potencjał wytwarzania

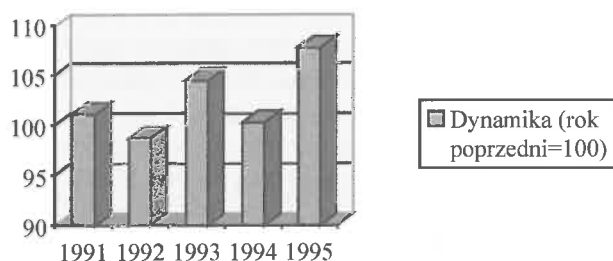
i potencjał zarządzania, przy czym w stosunku do każdego z nich zastosowane metody restrukturyzacji winny być zróżnicowane<sup>5)</sup>.

Realizowane procesy restrukturyzacji dotyczą prawie wszystkich sekcji gospodarki narodowej, w tym budownictwa, któremu poświęcono dalsze rozważania związane z restrukturyzacją, poparte danymi empirycznymi.

W budownictwie funkcjonuje duża liczba podmiotów gospodarki narodowej, która najliczniej reprezentowana jest przez spółki prawa handlowego. Spośród 210 262 podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych na koniec 1995 roku, 15 972 funkcjonowały w budownictwie, co stanowi 7,6% ogólnej liczby podmiotów. Ponad 85% podmiotów funkcjonujących w sektorze budowlanym stanowiły spółki prawa handlowego, 6,5% spółdzielnie i 4,9% przedsiębiorstwa państwowe. W 1995 roku budownictwo zrealizowało produkcję sprzedaną w wysokości 34 065 mln zł, przy czym 87% tej produkcji zrealizowano w sektorze prywatnym, w którym pracowało 82% (670 tys. osób) ogólnej liczby pracujących w budownictwie. **Udział budownictwa w tworzeniu PKB w 1995 roku szacuje się na około 5,2%. Za 1995 r. przedsiębiorstwa zaliczane do sekcji „budownictwo” uzyskały dodatni wynik finansowy netto w wysokości 357 mln zł, wskaźnik kosztów wyniósł 96,5% (średnia dla ogółu przedsiębiorstw wynosi 96,1%), a wskaźnik rentowności obrotu netto ukształtował się na poziomie 1,6% (średnia krajowa 2,0%).** Istotne jest również wskazanie, iż dla przedsiębiorstw w sektorze prywatnym (dla sekcji „budownictwo”) prezentowane wielkości wskaźnikowe były lepsze (odpowiednio: 95,2% i 2,8%) aniżeli dla przedsiębiorstw zaliczanych do sektora publicznego (odpowiednio: 100,2% i -1,9%). Dodatkowo zaznaczyć należy, iż przedsiębiorstwa budowlane sektora prywatnego uzyskały wyniki wyższe od średnich dla przedsiębiorstw całego sektora prywatnego. Z punktu widzenia ogólnej oceny całej sekcji budownictwa, wskazać należy na zmiany, jakie zaszły w wielkości produkcji budowlano-montażowej całej analizowanej sekcji. Biorąc pod uwagę wskaźnik dynamiki produkcji budowlano-montażowej (rok poprzedni = 100), jego wielkość w poszczególnych latach wyniosła: 1991 – 101,0%, 1992 – 98,7%, 1993 – 104,5%, 1994 – 100,3%, 1995 – 107,8%. Są to zatem wielkości niższe, aniżeli charakteryzujące dynamikę produkcji sprzedanej przemysłu. Ponadto wskazać można, iż wskaźniki dynamiki produkcji budowlano-montażowej dla omawianego okresu były w przypadku systemu zleceńowego zawsze większe od 100%, natomiast dla systemu gospodarczego zawsze mniejsze od 100%. Zatem z roku na rok zmniejsza się wielkość produkcji budowlano-montażowej realizowanej przez przedsiębiorstwa we własnym zakresie systemem gospodarczym, na

rzecz rozwoju produkcji z wykorzystaniem systemu zleceńowego. Jeżeli chodzi o strukturę produkcji budowlano-montażowej, to należy uznać, że nie uległa ona w ostatnim okresie żadnym zmianom. Największy udział (w 1995 r. – 69,5%) posiadało wznoszenie budowli oraz inżynieria lądowa i wodna, następnie wykonywanie instalacji budowlanych (23,9%) oraz prace wykończeniowe (5,5%). Przygotowanie terenu pod budowę oraz wynajem sprzętu budowlanego stanowiło nieznaczny udział w ogólnej produkcji budowlano-montażowej (odpowiednio 0,6% i 0,5%)<sup>6)</sup>.

### Dynamika produkcji budowlano-montażowej w latach 1991–1995



Dalszej ocenie postępujących zmian restrukturyzacyjnych poddano dwa przedsiębiorstwa realizujące produkcję budowlano-montażową, oba w formie spółek akcyjnych (jednoosobowe spółki Skarbu Państwa)<sup>7)</sup>.

Przedsiębiorstwo PCH powstało w 1948 roku, funkcjonowało w różnorodnych formach organizacyjnych, a główny zakres działalności obejmuje wykonywanie robót budowlano-montażowych, w tym na zasadzie generalnego wykonawcy. Przedsiębiorstwo posiada kilka jednostek terenowych oraz oddział za granicą. Ponadto dysponuje zakładem prefabrykacji, konstrukcji stalowych, transportowo-sprzętowym, betoniarnią, a także składem celnym oraz posiada rozbudowaną działalność wystawienniczą i hotelową. Prawie 60% produkcji stanowi produkcja eksportowa, w tym około 70–80% na rynek niemiecki. Przedsiębiorstwo PCH zatrudnia prawie 2200 pracowników, w tym blisko połowę za granicą. Prowadząc liczne budowy w kraju i za granicą, przedsiębiorstwo PCH zwiększa corocznie wielkość swojej sprzedaży. Tempo wzrostu sprzedaży ogółem wyniosło w 1994 roku 21%, w 1995 roku 31%, a do końca 1996 roku wynieść powinno około 22%. W okresie ostatnich kilku lat przedsiębiorstwo odnotowało wzrost osiąganego zysku netto: 1993 r. – 143 tys. zł, 1994 r. – 575 tys. zł, 1995 r. – 773 tys. zł. Rok 1996 zostanie zamknięty zyskiem netto w wysokości około 300 tys. zł (przy zysku brutto w wysokości około 3160 tys. zł). W 1991 roku przedsiębiorstwo PCH zostało przekształcone w JSSP rozpoczynając pierwszy etap prywatyzacji kapitałowej – komercjalizację. Kapitał akcyjny spółki wynosi 9500 tys. zł, a wartość kapitałów własnych przekracza poziom 45 000 tys. zł. Przed-

siębiorstwo osiągnie za 1996 rok stopę zysku ze sprzedaży na poziomie około 4,2%, natomiast stopę rentowności ogółem netto tylko w wysokości 0,2%. Istotny wpływ na ostateczne wyniki przedsiębiorstwa posiada sfera pozaoperacyjna, a w niej konieczność poniesienia znacznych kosztów związanych z utraconymi należnościami od zleceńodawców. Dość trudna jest również ogólna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa PCH, w którym wskaźniki oceny finansowej przyjmują niskie wartości<sup>8)</sup>.

Konieczność poprawy osiąganych wyników ekonomiczno-finansowych (zwłaszcza tych drugich) oraz dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych – przy nieudanej próbie zakończenia procesu prywatyzacji i znalezienia inwestora strategicznego – zmusza przedsiębiorstwo PCH do podjęcia zmian o charakterze restrukturyzacyjnym, które należy uznać jako sanacyjne (naprawcze). W ujęciu syntetycznym można sformułować kilka podstawowych wniosków, które stały się podstawą budowy programu restrukturyzacji:

■ Wyniki ekonomiczne są niskie w stosunku do potencjalnych możliwości, dodatkowo pogarszane negatywnymi wpływami sfery finansowej (oddziaływanie obszaru pozaoperacyjnego na wypracowany wynik).

■ Występuje silne zróżnicowanie rentowności i wydajności osiąganej przez poszczególne krajowe jednostki przedsiębiorstwa, a jednostki te nie posiadają mechanizmu proefektywnościowego sprzyjającego wzrostowi sprzedaży i rentowności netto.

■ Istnienie i funkcjonowanie oddziału w Niemczech zapewnia wysoki poziom sprzedaży i rentowności; przewidywane osłabienie koniunktury na rynku niemieckim wpłynąć może zatem istotnie na wyniki całego przedsiębiorstwa.

■ Przedsiębiorstwo posiada sztywną, mało elastyczną strukturę organizacyjną, która nie odpowiada potrzebom rozwojowym, ponadto niezbędne są zmiany racjonalizujące w liczbie i strukturze zatrudnienia oraz w podniesieniu kultury organizacyjnej, wykorzystania czynników jakościowych wzrostu sprzedaży (wzrost wydajności pracy), zintensyfikowania systemu motywacyjnego i proinnowacyjnego.

■ Racjonalizacji wymaga określenie wielkości niezbędnego majątku do dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa i realizacji zadań programowych wynikających z opracowanego planu restrukturyzacji; niezbędne jest dokonanie oceny przydatności posiadanego majątku trwałego i wskazanie związanych z tym kosztów utrzymywania majątku zbędnego.

■ Przedsiębiorstwo wymaga wprowadzenia restrykcyjnej polityki finansowej, zmniejszającej niekorzystny wpływ sfery pozaoperacyjnej na wyniki ekonomiczne – aktualny stan finansów przedsiębiorstwa jest zły, co grozi dalszymi negatywnymi konsekwencjami w najbliższej przyszłości.



■ Niekorzystna sytuacja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa powoduje zachwianie wielkości podstawowych relacji ekonomicznych, w tym niezmienne istotnej z punktu widzenia oceny zewnętrznej (np. przez inwestora zewnętrznego), a mianowicie stopy zwrotu z kapitału, bowiem przedsiębiorstwo nie jest w stanie przeciwstawić niskiej rentowności sprzedaży, wysokiego wskaźnika obrotu kapitału.

■ W związku z pogorszeniem się wskaźników finansowych (płynności, obrotu należności, wypłacalności, zadłużenia) występuje ciągła konieczność zasilania kapitału obrotowego, co angażuje środki kreowane ze źródeł wewnętrznych, jak i konieczność sięgania po coraz większe zasilanie zewnętrzne (kredyty), co dodatkowo obniża efektywność ekonomiczną działalności przedsiębiorstwa.

■ Wyniki przedsiębiorstwa są w znacznym stopniu uzależnione od zmian koniunkturalnych na rynku krajowym oraz zagranicznym, silnej pozycji konkurencji, a także wahań sezonowych (np. wydłużenie okresu zimowego), stąd też konieczne jest przekształcenie przedsiębiorstwa w dynamiczną strukturę organizacyjną i produkcyjną, przygotowaną do podejmowania elastycznych działań dostosowawczych do zmieniających się warunków rynkowych.

W odniesieniu do przedsiębiorstwa PCH konieczne do podjęcia zamierzenia restrukturyzacyjne muszą odnosić się do wszystkich podstawowych sfer, a mianowicie: produkcyjnej, marketingowej, ekonomiczno-finansowej i organizacyjnej. W zakresie tak sformułowanych celów odnoszących się do wymienionych czterech sfer, wskazać można jako cele kierunkowe dla przedsiębiorstwa PCH następujące: zwiększenie siły konkurencyjnej, poprawę stopnia adaptacyjności, zwiększenie poziomu integracyjności działań oraz wypracowanie odpowiedniego modelu struktury organizacyjnej, a także modelu innowacyjnego.

Rozwijając nakreślone cele kierunkowe, wskazuje się równocześnie cele szczegółowe, które stanowią środki do realizacji celu wyższego rzędu – kierunkowego. W przypadku konieczności podniesienia stopnia adaptacyjności, wskazać można przede wszystkim na działania zmierzające do eliminowania zbędnych aktywów oraz racjonalizacji wielkości i struktury zatrudnienia. W zakresie zwiększania konkurencyjności konieczne są działania zmierzające do podniesienia jakości świadczonych usług i oferowanych wyrobów, zwiększenia elastyczności, stopnia dywersyfikacji i głębokości specjalizacji. Podniesienie poziomu integralności działalności możliwe jest poprzez zastosowanie systemu kontrolingu, centrów zysków i kosztów, systemu informacji służącemu zarządzaniu oraz poprawę struktury organizacyjnej. W dziedzinie podnoszenia kultury organizacyjnej i wprowadzania innowacji konieczne jest wprowadzenie systemu edukacji, szkoleń, zasad zespołowości w działaniu i iden-

tyfikacji pracowników z interesami przedsiębiorstwa.

Wśród wymienianych celów i działań związanych z opracowywanym programem restrukturyzacji wymienienia się następujące zamierzenia szczegółowe:

- konieczność zwiększenia akwizycji na rzecz uzyskania odpowiedniego do posiadanej kombinacji czynników produkcji wielkości sprzedaży,
- zwiększenie nacisku na podniesienie rentowności poszczególnych kontraktów, co przy silnej konkurencji i dużej podaży może być zrealizowane tylko poprzez konkurencję po stronie jakości i obniżenia kosztów własnych oraz wykorzystania jakościowych czynników wzrostu wielkości sprzedaży (wzrost wydajności, wykorzystania majątku, obniżenia wielkości zaangażowanego kapitału obrotowego),
- zintensyfikowanie działań zmierzających do obniżenia wpływu zmian sezonowych na wyniki przedsiębiorstwa poprzez uruchomienie i rozwinięcie nowych dziedzin działalności,
- podjęcie realizacji nowych zadań, wykonywanych przy wykorzystaniu specjalnych technologii,
- wdrożenie programu sterowania i zarządzania jakością (certyfikat ISO 9002),
- realizacja programu inwestycyjnego rozszerzającego i podnoszącego poziom produkcji oraz świadczonych usług,
- wprowadzenie doraźnego programu oszczędnościowego (racjonalizacja wielkości posiadanego i wykorzystywanego majątku oraz jego częściowa modernizacja),
- wprowadzenie restrykcyjnej polityki finansowej, skutecznej windykacji należności, ograniczenia skutków niekorzystnych zjawisk powstałych na rynku czeskim i rosyjskim,
- dążenie do wprowadzenia struktury holdingowej, usamodzielnienia ekonomicznego jednostek (kontrola kapitałowa) oraz proefektywnościowego charakteru ich funkcjonowania.

Przedsiębiorstwo PB powstało w 1952 r. Historia jego obejmuje funkcjonowanie w różnorodnych formach organizacyjnych, przy zachowaniu statusu przedsiębiorstwa państwowego. Podstawowy profil prowadzonej działalności obejmuje wykonywanie robót budowlano-montażowych przy wykorzystaniu posiadanego specjalistycznego sprzętu (głównie prace ziemne), świadczenie usług naprawczych i serwisowych maszyn i urządzeń budowlanych, świadczenie usług transportowych i przewozowo-spedycyjnych (ogólnych i specjalistycznych) oraz prowadzenie produkcji specjalistycznych wyrobów i urządzeń na potrzeby budownictwa. Zmiany, jakie zaszły w polskiej gospodarce po 1990 roku, spowodowały dość znaczne ograniczenie liczby realizowanych inwestycji oraz ich wielkości. Wystąpiły także trudności w pozyskaniu prac eksportowych w krajach byłego RWPG oraz niektórych krajach Bliskiego Wschodu. Wymusiło to konieczność zmniejszenia

szenia liczby posiadanego sprzętu do robót ziemnych i budowlanych. Zakończenie realizacji kontraktów eksportowych dodatkowo spotęgowało występujące trudności na rynku krajowym i wymusiło zmniejszenie – oprócz posiadanego majątku trwałego – również poziomu zatrudnienia. Podjęte zostały działania zmierzające do szukania i pozyskania nowych zleceń. Obecnie przedsiębiorstwo PB zatrudnia ponad 760 osób, posiada wyodrębnione cztery zakłady: remontowo-produkcyjny, generalnego wykonawstwa, sprzętu i transportu oraz eksportu, a ponadto oddział terenowy na Śląsku. Począwszy od 1994 roku przedsiębiorstwo funkcjonuje jako jednoosobowa spółka Skarbu Państwa. Przedsiębiorstwo działając w warunkach silnej konkurencji ze strony innych przedsiębiorstw budowlano-montażowych (w chwili obecnej większość przedsiębiorstw wykorzystuje własny sprzęt, ograniczając korzystanie z usług przedsiębiorstwa wyspecjalizowanego, jakim jest PB) osiągnęło w 1994 r. wielkość sprzedaży na poziomie 23 204 tys. zł, a w 1995 r. w wysokości 30 177 tys. zł. Rok 1996 zostanie zamknięty sprzedażą na poziomie zbliżonym lub nieco tylko wyższym w stosunku do roku poprzedniego. Istotne w ocenie funkcjonowania przedsiębiorstwa PB jest to, iż osiągnęło ono w 1994 roku stratę na sprzedaży w wysokości ponad 1000 tys. zł, w 1995 roku wynik bliski zeru, natomiast na 1996 rok zakładana jest ponownie strata ze sprzedaży w wysokości około 200 tys. zł. Rok 1995 zaznaczył się także pogłębieniem straty netto (w 1994 r. wyniosła ona 1000 tys. zł) do poziomu prawie 1900 tys. zł, co wynikało z poniesienia znacznych strat nadzwyczajnych (głównie nieściągalne należności). Również 1996 rok zostanie zamknięty stratą netto w wysokości około 700 tys. zł, co jest dalszą konsekwencją negatywnego wpływu sfery pozaoperacyjnej na osiągane wyniki ekonomiczne (konieczność tworzenia rezerw na nieściągalne należności, rezerw na nadmierne zapasy i naliczenie odsetek od zaległych zobowiązań). Przedsiębiorstwo PB posiada kapitał akcyjny w wysokości 1775 tys. zł oraz kapitały własne ogółem przekraczające nieznacznie wartość 10 000 tys. zł. Słabym (negatywnym) wynikiem ekonomicznym towarzyszą bardzo niekorzystne oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, co znajduje swoje odzwierciedlenie w ogólnie niekorzystnej sytuacji ekonomiczno-finansowej (w tym zwłaszcza występowanie permanentnych trudności płatniczych i brak dodatniej rentowności sprzedaży)<sup>9)</sup>.

Zaistniała trudna sytuacja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa PB zmusiła do podjęcia radykalnych działań restrukturyzacyjnych, określanych mianem restrukturyzacji naprawczej, które stanowią będą punkt wyjścia do wprowadzenia kolejnego etapu opracowanego programu, obejmującego już jednak działania restrukturyzacyjne o cechach programu rozwojowego. W odniesieniu do przedsiębiorstwa PB – podobnie jak w przypadku przedsiębior-

stwa PCH – konieczne do podjęcia zamierzenia restrukturyzacyjne muszą odnosić się do wszystkich podstawowych sfer, a mianowicie: produkcyjnej, marketingowej, ekonomiczno-finansowej i organizacyjnej. W zakresie tak sformułowanych celów, odnoszących się do wymienionych czterech sfer, wskazano jako cele kierunkowe dla przedsiębiorstwa PB, następujące: poprawę stopnia adaptacyjności, zwiększenie siły konkurencyjnej, zwiększenie poziomu integracyjności działań oraz wypracowanie odpowiedniego modelu struktury organizacyjnej, a także modelu innowacyjnego. Cele te w podobny sposób zapisano w przypadku programu opracowywanego dla przedsiębiorstwa PCH, przyjął bowiem należy, że stanowią one przeniesienie postulatów teorii na grunt działań praktycznych. Uszczegółowienie nakreślonych celów kierunkowych wskazuje podjęcie wielu działań (będących celami szczegółowymi), które stanowią równocześnie środki do realizacji celu wyższego rzędu – kierunkowego. Jako podstawowe cele kierunkowe w przypadku przedsiębiorstwa PB przyjęto:

- wzmocnienie kontaktów z największymi polskimi przedsiębiorstwami budowlanymi (tworzenie sojuszy strategicznych), co ma przyczynić się do znacznego zwiększenia zakresu i wielkości realizowanych robót ziemnych, usług sprzętowych i transportowych,
- rozszerzenie dotychczasowego zakresu oddziaływania i funkcjonowania na rynku usług remontowych poprzez nawiązanie bliższej współpracy z kopalniami i zakładami energetyki zawodowej,
- zwiększenie siły ekspansji przedsiębiorstwa na najbliższe rynki regionalne (dwóch sąsiadujących województw).

Nakreślone cele kierunkowe zostały uszczegółowione opracowaniem zespołu działań wewnętrznych zmierzających do realizacji celów nadrzędnych, a wśród nich znalazły się jako podstawowe:

- zwiększenie stopnia samodzielności i autonomii zakładów przedsiębiorstwa, utworzenie centrów zysków i kosztów,
- zmniejszenie bieżących kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza kosztów wydziałowych i ogólnych,
- poprawa wydajności pracy i jakości produkcji,
- wprowadzenie polityki sprzyjającej wdrażaniu zachowań proinnowacyjnych i proefektywnościowych, zwiększenie siły oddziaływania systemu motywacyjnego,
- intensyfikacja działań marketingowych i akwizycyjnych, reorganizacja pionu handlowego, wzbogacenie oferty promocyjnej, opracowanie bazy danych o rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo,
- restrukturyzacja majątku trwałego, racjonalizacja jego wielkości i struktury oraz dopasowanie do potrzeb zleceniodawców, wdrożenie odpowiedniego (na miarę możliwości) programu inwestycyjnego

odbudowy nowoczesnego potencjału materialnego przedsiębiorstwa,

- dokonanie restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa, poprawa stopnia płynności, windykacji należności, kontroli finansowej kontrahentów, wprowadzenie systemu kompensat należności i zobowiązań,

- racjonalizacja polityki gospodarowania kapitałem obrotowym, zmniejszenie stanu rezerw, zapasów, wprowadzenie aktywnej polityki zarządzania kapitałem obrotowym.

Nakreślone zadania kierunkowe (cele) oraz zespół działań szczegółowych zgodny jest z klasycznym, teoretycznym modelem opracowania programu restrukturyzacji naprawczej. W przypadku przedsiębiorstwa PB istotne jest jednakże osiągnięcie zasadniczego celu, a mianowicie zwiększenie poziomu sprzedaży w zakresie robót ziemnych oraz usług sprzętowych, który to rodzaj działalności jest podstawowy dla przedsiębiorstwa. Pozostałe działania mają zmierzać do podniesienia ogólnej sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz niedopuszczenia do sytuacji, w której wypracowana nadwyżka ze sprzedaży zostanie uszczuplona poprzez wpływ sfery pozaoperacyjnej. Stąd też tak istotne znaczenie przypisuje się poprawie funkcjonowania sfery finansowej przedsiębiorstwa.

W przypadku obu ocenianych programów restrukturyzacji przedsiębiorstw budowlano-montażowych, można znaleźć podobne elementy, tak w ich budowie, jak i nakreślonych celach kierunkowych i szczegółowych. Przyjąć można, iż opracowywane one były na podstawie znanych modeli opisanych w literaturze ekonomicznej, a zakres niezbędnego dostosowania do specyficznych warunków każdego z przedsiębiorstw dotyczył rodzaju prowadzonej działalności i z niej wynikającej specyfiki zachowań oraz podejmowanych działań. Oba programy mają charakter programów restrukturyzacji naprawczej, z nakreślonym kolejnym etapem stanowiącym już program restrukturyzacji rozwojowej. Z równą siłą podkreślona jest w obu programach konieczność podjęcia radykalnych prac i działań nad usprawnieniem funkcjonowania ocenianych przedsiębiorstw z punktu widzenia uzdrowienia ich systemu finansowego. Jest to praktycznie cecha wspólna wszystkich podejmowanych działań w przedsiębiorstwach budowlano-montażowych w Polsce, nawet gdy podejmowane działania nie są zapisane jako elementy realizowanego programu restrukturyzacji. W ocenianych programach nakreślony horyzont czasowy ich realizacji obejmuje okres dwóch, trzech lat. Oba przedsiębiorstwa są spółkami handlowymi JSSP, w których rozpoczęto proces prywatyzacji kapitałowej i zrealizowano jedynie etap ich komercjalizacji. Wystąpiły zatem podobne trudności w znalezieniu partnera strategicznego, głównie z powodu niezbyt korzystnej sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw, jak

również ich wielkości (wartości przedsiębiorstw). W tej sytuacji przedsiębiorstwa zdane są praktycznie na własne możliwości i szukając wyjścia z niekorzystnej sytuacji podejmują szerokie działania restrukturyzacyjne. Nakreślone są one na dwa, trzy lata, po których oczekiwana jest poprawa ogólnej sytuacji ekonomiczno-finansowej ocenianych przedsiębiorstw, jak również utrzymanie bądź poprawa pozycji konkurencyjnej. W obu przypadkach opracowane programy restrukturyzacji zakładają docelowo utworzenie struktury holdingowej, przy czym w przypadku przedsiębiorstwa PCH wydaje się to zarówno łatwiejsze do przeprowadzenia, jak i uzasadnione merytorycznie (istnienie samodzielnych oddziałów terenowych). W realizacji opracowanych programów restrukturyzacji, szczegółowych wskazań i analiz można poszukiwać w opracowanych biznesplanach, które mają charakter wariantowy z przeprowadzoną analizą wrażliwości projektu restrukturyzacji na zmianę podstawowych wielkości i parametrów ekonomicznych. Zawierają one również ocenę efektywności podejmowanych działań restrukturyzacyjnych, przy oszacowanych nakładach i kosztach realizacji opracowanych programów restrukturyzacji. Może jednak wystąpić obawa, czy oceniane przedsiębiorstwa będą w stanie podołać zwiększonym wydatkom związanym z restrukturyzacją oraz czy w trakcie realizacji programu restrukturyzacji naprawczej nie dojdzie do tak znacznego pogorszenia warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, iż konieczne będzie podjęcie działań chroniących przedsiębiorstwa przed upadłością.

Stanisław Bisztyga

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> *Proces transformacji rynkowej przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod kierunkiem S. SUDOŁA, UMK w Toruniu, Toruń 1996.
- <sup>2)</sup> M. BELKA, J. HAUSNER i inni, *Polska transformacja w perspektywie integracji europejskiej*, Friedrich Ebert Stiftung, Warszawa 1996, s. 64-73.
- <sup>3)</sup> W. GABRUSEWICZ, *Restrukturyzacja jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, AE TNOiK, Kraków 1996.
- <sup>4)</sup> Z. PIERSCIONEK, *Restrukturyzacja a rozwój i strategie przedsiębiorstw* [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, AE TNOiK, Kraków 1996.
- <sup>5)</sup> Z. PIERSCIONEK, *Restrukturyzacja a rozwój...*, op. cit.
- <sup>6)</sup> Dane statystyczne wykorzystano z oficjalnych publikacji GUS, w tym z Rocznika Statystycznego, GUS, Warszawa 1996 r.
- <sup>7)</sup> Ze względu na zastrzeżenia zgłoszone przez oba przedsiębiorstwa, ich nazwy zostały zastąpione symbolami literowymi: PCH i PB.
- <sup>8)</sup> Dane liczbowe przedstawione w niniejszym artykule są częścią opracowanej analizy ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa PCH za lata 1993-1996.
- <sup>9)</sup> Dane ekonomiczno-finansowe uzyskane od przedsiębiorstwa PB stanowią element opracowanego programu restrukturyzacji.

Autor jest dyrektorem ds. ekonomicznych i pracowniczych Przedsiębiorstwa Budownictwa Przemysłowego Chemobudowa-Kraków SA.

Ewa Bojar

## Joint ventures – praktyczne porady (II)

*Joint venture* jest jedną z najstarszych form współpracy gospodarczej w świecie, a Peter Drucker, jeden z największych autorytetów w dziedzinie organizacji i zarządzania przepowiada, że *joint ventures* staną się również dominującą formą w biznesie przyszłych lat. Przykładów udanych *joint ventures* jest w świecie bardzo dużo i można je spotkać niemal we wszystkich gałęziach gospodarki. Działalność ich rzadko opisywana jest w literaturze przedmiotu. Praktyka potwierdza, że łatwiej jest tworzyć *joint ventures* niż usystematyzować wiedzę na ich temat. Kłopoty z napisaniem poradnika dla tych, którzy zamierzają utworzyć *joint ventures*, wynikają z faktu, że każde tego typu przedsiębiorstwo jest inne, niepowtarzalne.

Problemy i kłopoty, z którymi spotykają się *joint ventures* są podobne na całym świecie, chociaż mogą wystąpić specyficzne, związane z krajem, w którym przedsiębiorstwa zostały utworzone.

Niniejsze opracowanie stanowi próbę pokazania niektórych problemów w fazie tworzenia i funkcjonowania *joint ventures*, sposobów zapobiegania kłopotom oraz metod wychodzenia z trudności, jeśli już one wystąpią.

### Rozwiązywanie problemów operacyjnej działalności *joint ventures*

**B**ieżąca działalność przedsiębiorstwa wymaga stworzenia systemu ostrej prewencji, a mianowicie:

■ Regularnej oceny potencjalnych problemów, analizy czy menedżerowie dość często spotykają się z głównymi doradcami, by przedyskutować potencjalne zagrożenia. Stare angielskie powiedzenie mówiące „*Jedna uncja prewencji warta jest funta lekarstwa*” jest aktualne również w warunkach gospodarki Polski.

■ Opracowanie planu nieoczekiwanych wydarzeń. Każdy partner powinien znać swoją rolę, ryzyko i odpowiedzialność w zdarzeniach, które mogą się pojawiać. A w szczególności na dynamicznie rozwijających się rynkach, w ryzykownych przedsięwzięciach, gdzie ścisły plan nieoczekiwanych wydarzeń może uchronić nas przed klęską i przyczynić się do osiągnięcia sukcesu. Wymaga to opracowania trzech planów działania, zawsze gotowych do wdrożenia: ● planu optymistycznego, ● planu konserwatywnego (stabilnego, ostrożnego), ● planu niepowodzeń (na tak zwaną czarną godzinę). W razie niepowodzenia, kilka zagadnień każdego z planów może być pomocnych przy rozwiązywaniu kłopotów

przedsiębiorstwa. Na przykład w przedsiębiorstwach usług gastronomicznych menedżer ciągle styka się z codziennymi zmianami zapotrzebowania i panuje nad nimi poprzez właściwe szkolenie personelu. Przed każdym zwiększonym ruchem menedżer doradza swojemu personelowi, aby starał się przewidywać pojedyncze problemy, które mogą w istotny sposób zagrozić stabilnej pracy. Właśnie w ten sposób oczekuje się od zatrudnionych współpracy jako zespołu. Jeżeli pojawiający się problem zaczyna narastać, każdy wie, jak pomóc w takiej sytuacji i w jaki sposób postępować, aby znaleźć remedium. Podczas takiego wydarzenia, menedżer kontroluje salę jadalną i kuchnię, szukając najmniejszego znaku narastającego problemu – zimne potrawy, zbyt wolne zbieranie zamówień, kelnerzy obciążeni organizowaniem stolików, lodówka psująca się w upał czy nieskończona ilość innych mniejszych problemów, które nieustannie mają miejsce. Wraz z pierwszym sygnałem pojawiającego się problemu menedżer podejmuje stanowcze i energiczne działanie korekcyjne. Nie należy lekceważyć potencjalnych zagrożeń, kiedy zmuszeni jesteśmy do wprowadzenia planu nieoczekiwanych wydarzeń. Trudności w nabyciu nieruchomości od opornego sprzedawcy, opóźniające transakcje, można wyeliminować oferując mu równorzędną pozycję w spółce *joint venture* w zamian za udziały. Dzięki takiemu pociągnięciu stanie się on naszym bliskim współpracownikiem.

Jeżeli natomiast drażliwy problem inżynierski zaczyna opóźniać rozwój nowej technologii, należy rozważyć możliwość wdrożenia wyłącznie tej części technologii, która jest już opracowana, a w późniejszym terminie wprowadzić pozostałą jej część.

■ Zorganizowanie systemu wczesnego ostrzegania, aby identyfikować problemy w początkowym momencie ich pojawienia się. Metoda wczesnego ostrzegania jest już efektywnie używana przez wielu menedżerów. Poniższa lista przedstawia typowe sygnały ostrzegawcze nadchodzących problemów:

● Osłabienie działań – kiedy jedna lub więcej części składowych organizacji nie starają się rozwiązywać problemu, poszukaj przyczyny, np. braku motywacji jednego z partnerów lub niewyraźne określenie kluczowego zadania.

● Utracone terminy. Niepowodzenie jest zazwyczaj rezultatem natknięcia się na problemy nie dające rozwiązać się, (np. niewłaściwe planowanie, nieprawidłowa alokacja zasobów czy nieodpowiednie zarządzanie). Kiedy takie problemy pojawiają się, obserwuj ich spiralny rozwój, który spycha przedsiębiorstwo z obranej drogi.



● **Chaos i konflikty.** Kiedy personel nie zna swoich zadań, praca nie będzie wykonana. Menedżer przedsiębiorstwa jest za to odpowiedzialny i musi natychmiast wyjaśnić stawiane zadania i oczekiwania.

● **Zwycięzcy i pokonani.** Jeśli jeden z zespołów myśli, że partner zajmuje pozycję uprzywilejowaną, spółka może ponieść klęskę, ponieważ posiada niewłaściwą strukturę, a motywacja jest niewystarczająca do kontynuowania prawidłowej działalności. Powinno się przygotować nowy podział zadań w spółce.

● **Przekroczone koszty.** We wczesnym stadium może być sygnałem poważnych problemów czerpiących swe źródło w niewłaściwej analizie i wadliwym planowaniu. Stan taki pozostawiony bez nadzoru może doprowadzić przedsiębiorstwo do zupełnego pozbawienia zasobów finansowych, powodując tarcia między partnerami. Menedżerowie powinni natychmiast ten problem rozwiązać.

● **Utracone cele.** Efektywne monitorowanie całego systemu determinuje osiąganie celów. Wczesne odchylenie w realizacji planów będzie wzmocnione w długim okresie. Komisja nadzorująca powinna natychmiast odnajdować takie odchylenia.

● **Utracona komunikacja.** Ustanowienie dobrych kanałów informacyjnych jest bardzo istotne. Właśnie kadra zarządzająca musi w pełni brać pod uwagę tę funkcję. Menedżerowie nie powinni odnosić się negatywnie do posłańców przynoszących wyłącznie złe wiadomości, gdyż może to ograniczać dobrą wymianę informacji.

Każde porozumienie prowadzi do konfliktów: konflikt przypisany jest mu z definicji – wspólna działalność zawiera nieznane elementy. Gdziekolwiek pojawia się ryzyko, pojawia się również granica niepokoju i często konfliktów. Z tego powodu dobry menedżer i osoby prowadzące integrację powinni mieć doskonałe umiejętności w rozwiązywaniu problemów technicznych oraz problemów personalnych.

### Praktyczne zasady rozwiązywania problemów operacyjnych

**M**enedżerowie *joint ventures* często wymieniają cztery użyteczne zasady rozwiązywania kłopotów:

■ **Działaj szybko, nie daj problemom dominować nad tobą.** Czasami wydaje się, że problemy rozwiązują się same lub przemijają, zdominowane przez problemy większej wagi. Ale jeśli mniejsze problemy trwają i wkraczamy na drogę konfliktów w codziennej działalności, menedżer musi działać energicznie lub z dużym wyczuciem, bardzo subtelnie.

■ **Wspólna praca nad problemem.** *Joint venture* niesłusznie są obarczane winą za niepowodzenia. Dopóki rozwiązanie tego problemu lub czas nie są czynnikami decydującymi o istnieniu przedsię-

biorstwa, dopóty większość menedżerów pozwoli swojemu personelowi przedyskutować problematyczną sytuację. Dobry integrator, osoba kontrolująca integrację, powinna posiadać wyjątkowe umiejętności słuchania, zachęcając ludzi do wnikliwego dyskusowania problemów. Kiedy problem jest dokładnie sformułowany, integrator przeprowadza dyskusję nad rozwiązaniami alternatywnymi i w sposób precyzyjny dąży do osiągnięcia konsensusu, w taki sposób, aby wspólne rozwiązanie było zaakceptowane przez cały zespół.

■ **Od słów do czynów.** Nie zwlekaj z urzeczywistnieniem rozwiązania. Jeśli tylko rozwiązanie zostało odnalezione, efektywnie działający przywódca nie mogą pozostawać pasywni; to oni posiadają inicjatywę, stwarzają ciepłą atmosferę i energicznie/agresywnie muszą kontrolować drogę do celu.

■ **Kiedy masz wątpliwości, wymieniaj informacje.** Żadną spółka nie upadła z powodu nadmiernej ilości informacji. Ustanowienie czystego, właściwie funkcjonującego i spójnego kanału informacyjnego we współpracujących spółkach nie jest zadaniem łatwym, a jego stopień komplikacji narasta wraz ze wzrostem liczby partnerów. Menedżerowie dbają o właściwą komunikację pomiędzy współpracującymi oddziałami, upewniając się, że właściwa osoba rozmawia z odpowiednimi ludźmi. Menedżerowie są również świadomi faktu, że niektórzy specjaliści, choć niedoświadczeni w zarządzaniu, mają właściwy punkt widzenia, ze względu na bliski kontakt z produkcją. Jeżeli problemów nie można szybko rozwiązać, udziałowcy spółki *joint venture* zaczynają niepokoić się, często ingerując w pracę zarządu, żądają raportów, wysyłają komisarzy i wzmacniają kontrolę finansową. W takich warunkach zdolność funkcjonowania menedżera pogarsza się, a przedsiębiorstwo może upaść posuwając się w dół po spirali niepowodzeń. Kiedy takie wydarzenia mają miejsce, udziałowcy winni zwołać walne zgromadzenie wszystkich partnerów, aby wyartykułować problemy i pakiet konstruktywnych rozwiązań, które skierują przedsiębiorstwo na właściwe tory. Bezpośrednie uderzenie w pojedynczego menedżera może dać negatywny wynik. Jeżeli zarząd jest nieefektywny, udziałowcy nie mają innego wyjścia, muszą zmienić personel.

### Trudności w realizacji strategii *joint venture*

**M**imo starannie opracowanej strategii przedsiębiorstwa typu *joint venture*, w momencie jej tworzenia możemy zetknąć się z problemem występowania kryzysu o charakterze strategicznym, we wspólnym przedsiębiorstwie w trakcie jego funkcjonowania.

Problemy natury strategicznej wystąpią najprawdopodobniej wtedy, gdy cele podstawowe *joint ventures* zostały założone wadliwie. Strategiczne aspiracje partnerów bywają często o wiele większe niż realne możliwości działania w obrębie konku-

rencyjnego rynku. Dodatkowo, strategia będąca doskonałą w momencie jej opracowywania, w przyszłości może okazać się katastrofalna dla przedsiębiorstwa, ponieważ przyszłość nigdy nie jest dokładną repliką teraźniejszości. Na przykład, dwa przedsiębiorstwa amerykańskie zajmujące się wyrobem obrabiarek utworzyły *joint venture*, by wyprzeć Japończyków z rynku amerykańskiego. W Ameryce Japończycy znani są z kopiowania amerykańskiej technologii i szukania korzyści z obniżania cen. Amerykańskie *joint venture* ukierunkowało swoją działalność na obniżenie cen dzięki wprowadzeniu lepszej technologii produkcji. Amerykańscy partnerzy oczekiwali, że Japończycy będą postępowali również konsekwentnie i obniżą swoje koszty. W tym miejscu amerykańską spółkę spotkał ogromny zawód, japońscy konkurenci odwrócili całą swoją strategię działania. Podnieśli ceny, zwrócili baczniejszą uwagę na wydajność, jakość, solidność własnych wyrobów. Amerykanie nadal tracili znaczne udziały na rynku, tym razem dlatego, że bezkrytycznie założyli, iż **przyszłość będzie repliką przeszłości**.

Innym powodem trudności strategicznych może być przesada w diagnozowaniu działalności przedsiębiorstwa. Na przykład działania w pewnej polskiej spółce zamierzającej wytwarzać grzybnie pieczarek i boczników odbywały się ponad rok na etapie planowania. Precyzyjnie zaplanowano strategię, taktykę, finanse, cele rynkowe, zatrudnienie etc. Finałowym przedsięwzięciem organizatorów przed rozpoczęciem produkcji było zorganizowanie spotkania z potencjalnymi producentami pieczarek i boczników (nabywcami grzybni). Spotkanie potwierdziło ogromne zainteresowanie grzybnią. Zgłoszono zapotrzebowanie na kursy uczące uprawy grzybów, na urządzenia grzewcze dla pieczarkarni, na podłoże do produkcji grzybni. Szkoda tylko, że

spółka nie była gotowa do realizacji planów. Konkurencja zorientowawszy się w całej sytuacji, wykorzystała szanse i ubiegła w realizacji beczynnych, dobrych jedynie w diagnozowaniu i w konstruowaniu planów przedsiębiorców.

Kolejna trudność może pojawić się, gdy ulegniemy iluzji sukcesu. Ma to miejsce wtedy, gdy tworzone przez nas przedsiębiorstwo *joint venture* zamierza podjąć dokładnie takie same działania, jak przedsiębiorstwo które odniosło sukces. Jeśli udało się Sony, dlaczego my mamy być gorsi. Życie pokazuje, że kopiowanie poczynąń rzadko jest kluczem do sukcesu.

Prowadząc przedsiębiorstwo, musimy unikać zbyt wczesnego zaniechania prowadzonej działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwo Uniroyal, zaangażowane w *joint venture* z indonezyjską kompanią, wytwarzającą latex do rękawiczek gumowych, prezerwatyw i balonów, biorąc pod uwagę nie ustabilizowany rynek tych towarów, zdecydowało się na odstąpienie własnych udziałów swemu partnerowi. W krótkim czasie epidemia AIDS stała się sprawą całkowicie publiczną, a zapotrzebowanie na prezerwatywy wywołało *boom* w cenach latexu potrzebnego do produkcji tego wyrobu. W tej sytuacji konsekwencja i perspektywiczne myślenie w przypadku Uniroyalu opłacałoby się bardzo.

To tylko nieliczne problemy, które mogą napotkać partnerzy zamierzający utworzyć *joint ventures*. Wskazanie ich nie ma na celu zniechęcenia potencjalnych entuzjastów biznesu, opartego na kapitale zagranicznym, a stanowi jedynie ostrzeżenie, że *joint ventures* wymagają wiedzy, poczucia odpowiedzialności i chęci do podejmowania ryzyka.

Ewa Bojar

Autorka – prof. dr hab. jest pracownikiem naukowym Wydziału Zarządzania i Podstaw Techniki Politechniki Lubelskiej, prezesem Oddziału TNOiK w Lublinie.

*Stanisław Kałużny*

## Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem Techniki osiągania sukcesu

Kwantum, Warszawa 1996

„Nowa książka dr. S. Kałużnego jest przykładem nowoczesnego piarstwa popularnonaukowego. Celny dobór problemów, krótkie akapity, zwięzłość języka, wytluszczenia najważniejszych zagadnień, wyodrębnianie definicji oraz wniosków, hasła na marginesach. Poza tym, wielość dobrze upogładawiających tablic, schematów oraz rysunków. Wszystko to sprawia, że książkę czyta się łatwo i z dużym zainteresowaniem.

Jest to kompendium wiedzy z dziedziny planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania – dla kierowników nie tylko przedsiębiorstw produkcyjnych, ale

i usługowych, w tym banków oraz instytucji państwowych.”

„Wszystkie wymienione funkcje kierownicze stanowią osobne części tej książki, której uwieńczeniem jest część piąta, poświęcona osobowości kierownika.

Na szczególne podkreślenie zasługują wskazówki zatytułowane »Porady dla kierownika«. Jest to w pewnym sensie synteza i efekt końcowy pracy o charakterze wyraźnie pragmatycznym. Dokładne przyswojenie i stosowanie w praktyce tych ram umożliwia stawianie się nowoczesnym

menedżerem. Uniwersalny charakter tych wskazówek sprawia, że mogą one być z powodzeniem adaptowane zarówno przez naczelną kadrę kierowniczą, jak i niższe szczeble kierowania.

Wykorzystanie przez Autora najnowszej literatury przedmiotu, tak krajowej, jak i zagranicznej powoduje, że przedstawione są sprawy nowe lub występują w nowym świetle, jak np. zarządzanie przez cele i kontrolę, gospodarowanie swoim czasem, controlling i in.”

Z recenzji prof. dr. inż. Michała Godlewskiego

*Aldona Glińska-Noweś, Agata Kreja*

# Focus group – metoda jakościowych badań marketingowych

Świat biznesu zmienia się w coraz szybszym tempie. Jedną z implikacji tego faktu jest wzrastająca potrzeba szybkiej i rzetelnej informacji. Jednym ze sposobów radzenia sobie z tym problemem jest zastosowanie w pozyskiwaniu informacji decyzyjnych techniki zwanej focus group, czyli wywiadu zogniskowanego. Popularność, jaką ta metoda cieszy się ostatnio w naszym kraju sprawia, że pojawia się mnóstwo głosów zarówno „za” jak i „przeciw” wykorzystywaniu *focus group* w pozyskiwaniu wiedzy o ludzkich postawach, wartościach, motywacjach, itp. Co do jednego wszakże teoretycy i praktycy są zgodni – dobrze zorganizowany i prawidłowo poprowadzony focus może przyczynić się do lepszych i sprawniej podjętych decyzji<sup>1)</sup>.

Czym więc jest ów *focus group*? Jest to jedna z jakościowych metod zbierania informacji, najczęściej stosowana na potrzeby marketingu, polegająca na zaaranżowaniu dyskusji kilku do kilkunastu osób, wybranych do tego celu za pomocą określonych kryteriów. Kryteriami tymi mogą być cechy demograficzne (wiek, płeć, status rodzinny, itp.), specyficzne postawy, jakie przejawiają poszczególne osoby, zwyczajnie konsumenckie (np. przywiązanie do pewnej grupy produktów). Dyskusja prowadzona jest przez tzw. moderatora, czyli osobę, która podsuwa tematy, prowokuje reakcje uczestników, pilnując jednocześnie, by rozmowa nie zeszała na inne tory<sup>2)</sup>.

Idea opisywanej metody polega na stworzeniu atmosfery do spontanicznych i szczerych odpowiedzi osób badanych. Większość ludzi czuje się swobodniej i bezpieczniej, jeżeli wypowiada się na określony temat będąc członkiem grupy. Ponadto udział innych osób działa stymulująco, wywołując chęć wyrażenia własnej opinii. Niejednokrotnie rodzą się nowe idee i pomysły, które trudno byłoby uzyskać podczas wywiadu indywidualnego.

Do udziału w wywiadzie zogniskowanym zapraszanych jest od 6 do 12 osób. Liczba uczestników uzależniona jest od celu badania oraz preferencji i umiejętności moderatora. Większa grupa pozwala uzyskać większą liczbę opinii i pomysłów, podczas gdy grupa mniejsza sprzyja pogłębieniu poszczegól-

nych zagadnień. W grupie mniejszej istnieje groźba zdominowania dyskusji przez jedną lub dwie osoby, przy większej liczbie uczestników natomiast pojawia się problem zapewnienia udziału wszystkich osób i faktycznego spowodowania interakcji między nimi<sup>3)</sup>.

Dobór uczestników wywiadu odbywa się, jak już wspomniano, poprzez wyselekcjonowanie osób charakteryzujących się określonymi, istotnymi z punktu widzenia badania, cechami. W ten sposób stworzona grupa jest w pewnym stopniu homogeniczna. Jednolitość grupy sprzyja wzajemnemu zrozumieniu uczestników i powoduje, że czują się oni swobodniej. Z drugiej jednak strony, zbyt duża zgodność opinii uczestników neguje sens prowadzenia z nimi wywiadu.

Wywiad zogniskowany trwa zazwyczaj od półtorej do dwóch godzin. Jego przebieg jest mniej lub bardziej sformalizowany czy też ustrukturalizowany, tzn. moderator w mniejszym lub większym stopniu kieruje dyskusją, narzucając mniej lub bardziej sztywne ramy tematyczne. Jest to oczywiście znów uzależnione od celu badania. Jeżeli chcemy pozyskać nowe pomysły, musimy zapewnić warunki do spontanicznych wypowiedzi i rozwijania nowych wątków. Bardzo ważna jest tu rola moderatora, którego zadaniem (jakże niełatwym) jest właściwe pobudzenie i sprowokowanie uczestników. Musi on czuwać nad dyskusją, a nie dyrygować nią, ponieważ badani mogliby poczuć się jak uczniowie odpytani przez nauczyciela. Wiąże się to z jeszcze jednym problemem – moderator nie powinien zachowywać się jak ekspert w danej kwestii, ponieważ może w ten sposób onieśmielić uczestników.

Technika *focus group* stosowana jest najczęściej w takich celach, jak:

- rozwój i doskonalenie nowego produktu – np. przedstawienie prototypu grupie konsumentów, którzy wypowiadają się na temat jego zalet i słabości;
- określenie aktualnej pozycji firmy w świadomości odbiorców;
- identyfikacja zwyczajów konsumenckich i sposobów wykorzystania określonych produktów;



- testowanie nowych sposobów pakowania, promowania, itp. starych produktów;
- badanie szerzej rozumianych postaw, dotyczących rozmaitych problemów, (np. zbieranie opinii dotyczących ogólnie pojętej jakości usług bankowych);
- generowanie nowych pomysłów, idei związanych nie tylko z działalnością marketingową, ale również z codziennymi problemami życia organizacji;
- poznanie postaw i motywacji własnych pracowników, poszukiwanie sposobów rozwiązywania rodzących się konfliktów.

Obok zalet metody *focus group*, jakimi są: relatywnie niski koszt, szybkość pozyskania informacji, elastyczne podejście do problemów i uczestników badania oraz możliwość generowania nowych pomysłów, technika ta ma jednak pewne wady. Po pierwsze, uzyskane wyniki nie zawsze można generalizować, uogólniać na większą populację. Po drugie, fakt uczestnictwa w dyskusji grupowej sprawia, że wypowiedzi uczestników nie są od siebie niezależne – grupa dąży do uzyskania konsensusu, a wypowiadane opinie nie muszą być odzwierciedleniem faktycznych zachowań. Ponadto spontaniczność dyskusji utrudniać może analizę pozyskanych informacji<sup>4)</sup>.

Świadomość ograniczeń stosowania techniki wywiadu zogniskowanego i co za tym idzie – właściwe jej zastosowanie sprawia, że czasami może ona być bardzo użytecznym narzędziem badawczym.

Wydaje się, że organizator przedsięwzięcia, jakim jest *focus group*, musi wziąć pod uwagę dwa podstawowe problemy. Pierwszym z nich jest przygotowanie „treści” spotkania, a więc dokładne określenie tematu/tematów, na jakie mają wypowiadać się badani. Drugi problem to zapanowanie nad grupą uczestników.

Przygotowując stronę merytoryczną *focus group*, a więc w szczególności opracowując listę pytań, jakie zostaną postawione uczestnikom, należy przestrzegać zasady – nie zadawać pytań, na które odpowiedź nie niesie żadnych potrzebnych nam informacji. Wyjątek stanowią oczywiście pytania wprowadzające, stawiane na samym początku spotkania, pytania, których zadaniem jest raczej wprowadzenie odpowiedniej atmosfery, rozluźnienie zaproszonych osób. To, co następuje potem, musi stanowić logiczną całość. Uzyskane odpowiedzi trzeba przecież jakoś usystematyzować, przeanalizować, wyciągnąć wnioski. Nie da się tego zrobić, mając do dyspozycji efekt, jaki daje spontaniczna, nie ukierunkowana rozmowa. Wspomniana zasada obowiązuje przy układaniu pytań w każdym z rodzajów badań społecznych (ankietach, wywiadach). Oprócz tego należy pamiętać i o innych zasadach, tj. np. o tym, by pytania były jasne i zrozumiałe dla

uczestników spotkania, by nie sugerowały odpowiedzi, itp.

O ile pierwszy problem (treść spotkania) nie nastrocza zwykle zbyt dużo trudności, o tyle drugi, a więc zachowanie się grupy, może spędzić moderatorowi sen z powiek. Jak już wspomniano, ideą *focus group* jest wykorzystanie efektu, jaki daje przeprowadzenie wywiadu jednocześnie z kilkoma osobami – wzajemnego pobudzania i motywowania się uczestników, większej spontaniczności i mniejszego skrupowania. Efekt ten jest zazwyczaj z powodzeniem osiągany, trzeba jednakże pamiętać, że każdy kij ma dwa końce. W tym przypadku, drugim końcem są zjawiska towarzyszące tworzeniu przez ludzi grupy. Nie jest to oczywiście typowa sytuacja – grupa w pełnym tego słowa znaczeniu powstaje i dojrzewa w okresie znacznie dłuższym niż półtorej godziny (czas trwania wywiadu zogniskowanego). Mimo to należy brać pod uwagę takie aspekty istnienia grupy, jakimi są: komunikowanie się członków grupy, możliwość pojawiania się przywódcy, osoby wyraźnie dominującej, wiodącej prym w grupie; mogą również powstać pewne normy, określające sposób zachowania się uczestników spotkania.

Styl porozumiewania się członków grupy ma istotny wpływ na atmosferę, jaka tworzy się podczas spotkania. Dobrą atmosferę, a więc taką, która sprzyja dyskusji, buduje się poprzez wciąganie wszystkich członków grupy do dyskusji, zachęcanie do otwartego wyrażania swoich opinii i niekrytykowanie ich. Różnice zdań powinny być dyskutowane, uczestnicy nie powinni spierać się o swoje racje. Nie powinno się przerywać innym, ale uważnie ich wysłuchiwać. Ponadto duży wpływ na atmosferę spotkania ma komunikatywność i poczucie humoru moderatora.

Każda grupa prędzej czy później tworzy swoje normy, które określają, co można, a czego nie powinno się robić. W przypadku *focus group* nie można mówić o powstawaniu szczególnie silnych norm, niemniej jednak pewna ich forma może pojawić się i być może utrudnić dyskusję. Charakterystyczne normy, określające zachowanie uczestników wywiadu zogniskowanego, dotyczą sposobu wyrażania swoich opinii i uczuć. Ponieważ zazwyczaj każdy z członków nowo powstałej grupy pragnie być przez nią akceptowany, stara się postępować zgodnie ze stylem narzuconym np. przez osobę dominującą w grupie. Jeśli uczestnicy spotkania postrzegają otwarte wypowiadanie swoich myśli za coś nieodpowiedniego, będą wyrażać się w sposób powściągliwy. Jasne jest, że taka sytuacja nie sprzyja celom, jakie stawia się wywiadowi zogniskowanemu. Sytuacja odwrotna wydaje się jak najbardziej

pożądana, jednak należy pamiętać, że każda sztuczność w zachowaniu uczestników dyskusji prowadzi do zafałszowania jej wyników.

Moderator powinien zatroszczyć się o to, by żaden z uczestników spotkania nie czuł się wykluczony z dyskutującej grupy. Jeśli ktoś siedzi jakby z boku, niezbyt chętnie udziela się w dyskusji, trzeba go zachęcić do zabierania głosu, być w stosunku do niego przyjaznym. Innym niekorzystnym zjawiskiem, z jakim może mieć do czynienia moderator, jest powstawanie kilkuosobowych podgrupek, które narzucają ton całemu spotkaniu, nie dopuszczając innych osób do głosu.

Zadaniem moderatora jest sprawowanie kontroli nad przebiegiem dyskusji, oczywiście w odpowiednim zakresie. Kontrola jest niezbędna szczególnie w sytuacji, gdy uczestnicy wychodzą w kilku kierunkach naraz, odbiegając zbyt daleko od zadanego tematu. Może się również zdarzyć, że grupa stoi w miejscu, tzn. krąży wciąż wokół tego samego zagadnienia lub też zanadto przyspiesza, pomijając ważne kwestie. Inny problem, z jakim może się spotkać moderator, to milczenie zapadające po zadaniu pytania. Świadczyć to może o tym, że pytanie jest nieodpowiednie – uczestnicy nie znają na nie odpowiedzi, bądź też o tym, że grupa jest zmęczona lub znużona. Jeżeli energia grupy obniża się, należy zrobić krótką przerwę, dla odmiany dać uczestnikom zadanie innego typu lub zwyczajnie zachęcić ich do wyczerpania sił.

Oprócz problemów, jakie czekają na moderatora w związku z tworzeniem przez uczestników spotkania grupy, musi on liczyć się z różnorodnością indywidualnych zachowań zaproszonych osób. Podczas gdy ktoś jest impulsywny, mówi dużo i głośno, zaczyna zanim inni skończą, ktoś inny może siedzieć cicho i niechętnie się odzywać lub wymieniać swoje poglądy jedynie szeptem z najbliższym sąsiadem. Niekorzystny wpływ na przebieg spotkania mają osoby, które zawsze mają coś do powiedzenia, lecz nie zawsze faktycznie na zadany temat. O tym, z jakimi typami osobowości ma do czynienia, moderator może przekonać się już w pierwszych minutach spotkania. W zależności od oceny sytuacji będzie on sprawował większą kontrolę nad dyskusją, zachęcał do wypowiedzi lub też starał się jak najmniej ingerować.

Opisane sytuacje wskazują na to, jak duży wpływ na powodzenie *focus group* ma osoba moderatora i posiadane przez niego umiejętności. Do najważniejszych należą<sup>5)</sup>:

- kompetencja – moderator powinien znać dobrze zagadnienia poruszane w czasie spotkania, ale jednocześnie nie powinien sprawiać wrażenia eksperta w danej dziedzinie, aby nie deprimować uczestników badania;
- zdolność koncentracji i dobra pamięć – modera-

tor musi posiadać umiejętność wychwytywania najważniejszych informacji i syntetycznego spojrzenia na wypowiedzi badanych;

- elastyczność – moderator powinien umieć łatwo dostosowywać się do sytuacji w grupie i do postaw indywidualnych, jednocześnie nie odbiegając od właściwego toru dyskusji;
- zdolność stwarzania atmosfery sprzyjającej swobodnym wypowiedziom i dobremu samopoczuciu zaproszonych osób.

Technika *focus group* powstała już w latach 40. (w Stanach Zjednoczonych). W Polsce znana i stosowana jest od niedawna, najczęściej w różnego rodzaju badaniach zachowań konsumenckich. O jej wykorzystywaniu decydują przede wszystkim niższe koszty i szybsze pozyskanie informacji niż w przypadku wywiadów indywidualnych. Chociaż *focus group* nie pozwala wnikać tak głęboko w poruszane zagadnienie, jednak doświadczony moderator jest w stanie wiele wynioskować obserwując reakcje i zachowania badanych<sup>6)</sup>. Mimo wszystko nie należy jednak popadać w przesadny entuzjazm – *focus group* nie można stosować do rozwiązania problemów każdego rodzaju, a uzyskane wyniki nie pozwalają na wyciąganie wniosków dotyczących szerszej populacji.

Aldona Glińska-Noweś, Agata Kreja

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> T.L. GREENBAUM, *The Handbook for Focus Group Research*, Lexington Books, New York 1993.
- <sup>2)</sup> L.G. SCHIFFMAN, L. LAZAR KANUK, *Consumer behavior*, Prentice-Hall International Editions 1991.
- <sup>3)</sup> B. FRĄCZAK-RUDNICKA, *Fokusy – ich zastosowania, zalety i ograniczenia*, „Marketing i Rynek” 1996 nr 11.
- <sup>4)</sup> J. KALL, B. SOJKIN, *Hokus Pokus... Focus*, „Marketing w praktyce”, 1996 nr 12.
- <sup>5)</sup> G.A. CHURCHIL, Jr., *Marketing Research. Methodological Foundations*, The Dryden Press, New York 1995.
- <sup>6)</sup> T.L. GREENBAUM, *Focus Groups vs. One-on-Ones: The Controversy Continues*, Marketing News, September 1991.

#### BIBLIOGRAFIA

1. G.A. CHURCHIL, Jr., *Marketing Research. Methodological Foundations*, The Dryden Press, New York 1995.
2. B. FRĄCZAK-RUDNICKA, *Fokusy – ich zastosowania, zalety i ograniczenia*, „Marketing i Rynek” 1996 nr 11.
3. T.L. GREENBAUM, *Focus Groups vs. One-on-Ones: The Controversy Continues*, Marketing News, September 1991.
4. T.L. GREENBAUM, *The Handbook for Focus Group Research*, Lexington Books, New York 1993.
5. J. KALL, B. SOJKIN, *Hokus Pokus... Focus*, „Marketing w praktyce”, 1996 nr 12.
6. L.G. SCHIFFMAN, L. LAZAR KANUK, *Consumer behavior*, Prentice-Hall International Editions 1991.



*Piotr Jaśkowski, Anna Sobotka*

# Analiza kluczowych czynników sukcesu w projektowaniu strategii ogólnej przedsiębiorstwa

## Wprowadzenie

**W** warunkiem niezbędnym do istnienia przedsiębiorstwa w dynamicznym otoczeniu jest wypracowanie strategii umożliwiającej przedsiębiorstwu nie tylko utrzymanie się na rynku i stabilizację ale także rozwój i ekspansję. W procesie formułowania strategii, zwanym planowaniem strategicznym, kierownictwo firmy ustala jej cele (misję) i dobiera metody ich realizacji. Strategia jest ogólnym programem definiowania i realizacji celów organizacji, a także układem w czasie reakcji organizacji na jej otoczenie [1]. Projekt strategii opiera się na wynikach analizy strategicznej otoczenia i przedsiębiorstwa, stanowiących podstawę do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa a następnie sformułowania strategii.

Jedną z metod analizy strategicznej jest analiza tzw. kluczowych czynników sukcesu KCS. Lista KCS to grupa czynników, które uważane są za najważniejsze, decydujące o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i możliwościach rozwojowych; wskazuje kierownictwu, na jakich obszarach krytycznych funkcjonowania przedsiębiorstwa powinno koncentrować uwagę i doskonalić je, po to aby osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Duża dynamika rynku w fazie przemian własnościowych środków produkcji zwiększa zapotrzebowanie komórek zarządzających przedsiębiorstwem na efektywne metody umożliwiające łatwe pozyskiwanie informacji do decyzji strategicznych i planowania strategicznego.

W niniejszym artykule przedstawiono zastosowanie analizy kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa do opracowania tzw. strategii „lidera” w sektorze usług budowlanych. Zaproponowano także metodę oszacowania nakładów finansowych, jakie należy ponieść przy wdrażaniu opracowanej strategii. Listę kluczowych czynników sukcesu

przyjęto na podstawie badań ankietowych przedsiębiorstw budowlanych w Lublinie.

## Zastosowanie metody analizy KCS do projektowania strategii przedsiębiorstwa

**M**imo wielu trudności metodologicznych w posługiwaniu się listą KCS do oceny pozycji strategicznej firmy, w literaturze przedmiotu uznaje się wyniki analizy strategicznej za pomocą KCS za dobry punkt odniesienia do budowy strategii „lidera” [2]. W strategii tej przedsiębiorstwo zmierza do tego, aby uzyskać pozycję dominującą w danym sektorze rynku. Przedsiębiorstwo odnosi (porównuje) swoją pozycję strategiczną i szanse rozwojowe do tzw. wzorcowego konkurenta lub idealnego profilu kluczowych czynników sukcesu z punktu widzenia każdego KCS [3,4].

Rozwijanie mocnych stron firmy i poprawa obszarów jej funkcjonowania, odbiegających od „wzorca” wymaga poniesienia nakładów finansowych, których oszacowanie proponuje się wykonać za pomocą następującej metody.

Oznaczamy przez:

$C_i$  – kolejny kluczowy czynnik sukcesu KCS,  $i = 1, 2, \dots, n$ ,

$w_i$  – wagę  $i$ -tego KCS,

$t_i$  – ocenę punktową w skali 0–5  $i$ -tego KCS w badanym przedsiębiorstwie.

Lista kluczowych czynników sukcesu KCS jest inna w różnych sektorach rynku i zmienia się z upływem czasu, wskutek dynamicznych zmian zachodzących w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Sformułowanie takiej listy jest jednym z ważniejszych elementów analizy strategicznej. Poszczególnym KCS  $C_i$  przyporządkowane są wagi  $w_i$ , których suma równa jest 1 lub 100%. Znaczenie kolejnych KCS może również zmieniać się w czasie, dlatego należy stale prowadzić obserwacje rynku, np. za

pomocą badań ankietowych (p.3). Badane przedsiębiorstwo należy następnie ocenić według każdego kryterium z listy KCS, przyznając poszczególnym  $C_i$  oceny punktowe  $t_i$ , np. w skali od 0 do 5. Dokonaną ocenę wielokryterialną przedsiębiorstwo może sprowadzić do skalaru sumując iloczyny wag  $w_i$  kolejnych KCS  $C_i$  i przyporządkowanych im ocen  $t_i$ :

$$W_p = \sum_{i=1}^n t_i w_i. \quad (1)$$

Otrzymana suma jest wskaźnikiem pozycji konkurencyjnej i kondycji przedsiębiorstwa w danym sektorze rynku. Przeprowadzenie analizy strategicznej przedsiębiorstwa na podstawie idealnego profilu KCS daje możliwość ułożenia listy rankingowej przedsiębiorstw z tego samego sektora rynku i pozwala na ilościowe określenie różnic pozycji konkurencyjnych tych przedsiębiorstw oraz wskazuje na odległości dzielące badaną firmę od jej poszczególnych konkurentów w kluczowych obszarach jej funkcjonowania. Zdobyć pozycji lidera, co zakłada koncepcja przyjętej strategii ogólnej, wymaga od badanego przedsiębiorstwa co najmniej dorównania do największego konkurenta – dotychczasowego lidera, którego pozycję rynkową charakteryzuje wskaźnik  $W_l$ :

$$W_l = \sum_{i=1}^n T_i w_i, \quad (2)$$

gdzie:  $T_i$  – ocena punktowa w skali 0–5 lidera.

Zatem:

$$W_p^z = W_l, \quad \sum_{i=1}^n t_i^z w_i = \sum_{i=1}^n T_i w_i, \quad (3)$$

gdzie: wielkości z indeksem z przyjmują wartości odpowiadające przyjętej strategii.

Oznaczmy przez  $x_i$  poszukiwaną wartość, o jaką należy podnieść ocenę  $t_i$  czynnika  $C_i$ , wtedy:

$$W_p^z = \sum_{i=1}^n (t_i + x_i) w_i = \sum_{i=1}^n T_i w_i \quad (4)$$

$$\sum_{i=1}^n t_i w_i + \sum_{i=1}^n x_i w_i = \sum_{i=1}^n T_i w_i \quad (5)$$

$$\sum_{i=1}^n x_i w_i = \sum_{i=1}^n T_i w_i - \sum_{i=1}^n t_i w_i = W_l - W_p = \Delta W, \quad (6)$$

gdzie:  $\Delta W$  – ilościowa różnica pozycji lidera i badanego przedsiębiorstwa.

Wartości  $x_i$  należą zatem do zbioru rozwiązań równania:

$$\Delta W = \sum_{i=1}^n x_i w_i \quad (7)$$

z warunkami ograniczającymi:  $x_i \geq 0$  i  $x_i w_i \leq w_i(5 - t_i)$  ( $5 - \max$  ocena punktowa w skali).

Jednostkowemu wzrostowi  $x_i$  oceny  $t_i$  można przyporządkować koszt tego wzrostu  $k_i$  ( $k_i > 0$ ).

Wielkość nakładów  $k_i$  należy określić szacunkowo na podstawie porównawczej analizy finansowej przedsiębiorstwa i lidera w obszarach funkcjonowania określonych przez  $i$ -te KCS.

Realizacja strategii lidera związana będzie z poniesieniem całkowitego kosztu równego:

$$K_n = \sum_{i=1}^n k_i x_i, \quad (8)$$

którego minimalizacja określa kryterium optymalizacyjne wyboru wartości  $x_i$  ze zbioru rozwiązań równania 7.

Przy rozwiązaniu tego zagadnienia – znalezieniu wartości  $x_i$  i nakładów finansowych  $x_i k_i$  – można posłużyć się algorytmem transportowym programowania liniowego, traktując poszczególne KCS jako „dostawców” i wprowadzając fikcyjne przedsiębiorstwo jako drugiego „odbiorcę” (pierwszego „odbiorcę” reprezentuje badane przedsiębiorstwo). Fikcyjne przedsiębiorstwo ponosi zerowe koszty poprawy swej pozycji [5]. Model ten można zapisać w tablicy transportowej (tablica 1).

Tablica 1. Dane do modelu transportowego

KCS	Koszty jednostkowe [zł/pkt]		Max wzrost wskaźnika W przy max dopuszczalnym wzroście ceny t
	Przedsiębiorstwo		
	Badane	Fikcyjne	
1	$k_1$	0	$w_1 (5-t_1)$
2	$k_2$	0	$w_2 (5-t_2)$
3	$k_3$	0	$w_3 (5-t_3)$
⋮	⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮	⋮
n	$k_n$	0	$w_n (5-t_n)$
Zaplanowany wzrost W (suma)	$\Delta W$	$\sum_{i=1}^n w_i(5-t_i) - \Delta W$	$\sum_{i=1}^n w_i(5-t_i)$

Do budowy wstępnego rozwiązania bazowego najłatwiej wykorzystać jest metodę VAM (Vogel's Approximation Method) [5], dającą rozwiązanie leżące na ogół dość blisko rozwiązania optymalnego. Dla uzyskania prawidłowych wyników (znalezienie wielkości  $x_i$ ) wystarczające jest jedynie przybliżone oszacowanie nakładów  $k_i$ , możliwe do wykonania przy ograniczonym dostępie do informacji o konkurencji.

Obliczone wartości  $k_i x_i$  określają zamierzenia finansowe i mogą być podstawą do sporządzenia planów realizacji strategii szczegółowych dotyczących działań innowacyjnych w zakresie poszczególnych czynników KCS.

Całość zadań związanych ze stosowaniem w przedsiębiorstwie zarządzania strategicznego, tj. opracowanie strategii i jej wdrożenie, powinno przebiegać wg następujących etapów [1]:

1. Określenie misji i wizji przedsiębiorstwa poprzez wskazanie kierunków rozwoju firmy bez określenia ich granic na podstawie polityki przedsiębiorstwa.
2. Budowa strategii ogólnej firmy poprzedzona:
  - analizą otoczenia przedsiębiorstwa i jego atrakcyjności, np. przez wskazanie szans i zagrożeń funkcjonowania w danym sektorze rynku,
  - analizą funkcjonowania przedsiębiorstwa z wykorzystaniem np. analizy KCS,
  - określeniem celów strategicznych przedsiębiorstwa.
3. Opracowanie strategii szczegółowych dotyczących wybranych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa z zastosowaniem zaproponowanej przez nas metody.
4. Weryfikacja strategii ogólnej – np. sprawdzenie czy całkowity koszt nie przekracza możliwości finansowych przedsiębiorstwa.
5. Dostosowanie systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa do wybranej strategii.
6. Sporządzenie planów działań na podstawie założeń strategii szczegółowych i przeprowadzonej analizy kosztów.
7. Realizacja planów i kontrola – wynikająca między innymi z dynamiki rynku, w szczególności: uaktualnienie listy KCS, przyznanych im wag (zmiennych w czasie) i rewizja kosztów.

### Przykład liczbowy

**P**rzestawiony przykład bazuje na danych z badań ankietowanych przedsiębiorstw budowlanych w Lublinie.

Tablica 2. Wyniki z badań analizy SWOT

Mocne strony	Słabe strony
1. Posiadanie obiektów produkcyjnych 2. Wyposażenie w sprzęt 3. Image firmy 4. Wysoko wykwalifikowana kadra techniczna 5. Znajomość najnowszych technologii 6. Konkurencyjne ceny 7. Szeroki zakres działalności 8. Znajomość rynku 9. Elastyczność i możliwość dostosowania się do zmian na rynku 10. Małe koszty ogólne	1. Jakość usług 2. Stan techniczny maszyn i urządzeń 3. System zarządzania finansami 4. Trudności w pozyskiwaniu wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczey 5. Zadłużenie przedsiębiorstwa 6. Terminowość usług 7. Marketing
Szanse	Zagrożenia
1. Kształcenie kadr 2. Nowoczesne dostępne technologie 3. Eksport 4. Duży potencjalny rynek budowlany w Polsce 5. Warunki zaopatrzenia w materiały budowlane	1. Brak zleceń na usługi budowlane 2. Polityka kredytowa państwa 3. Konkurencja 4. Zmniejszanie się rynku mieszkaniowego wskutek pauperyzacji społeczeństwa 5. Wzrost kosztów produkcji 6. Wzrost podatków

W tablicy 2. przedstawiono wyniki analizy SWOT [3]. Zawarte w poszczególnych polach czynniki były najczęściej wymieniane przez ankietowane firmy. Przeprowadzone badania pozwoliły wyznaczyć kluczowe czynniki sukcesu KCS typowe dla przedsiębiorstw działających w sektorze usług budowlanych i zostały wykorzystane do prezentacji proponowanej metody opracowywania strategii „lidera”. Tablica 3. zawiera wykaz kluczowych czynników warunkujących działalność przedsiębiorstwa, ich ocenę punktową dla przedsiębiorstwa badanego i najważniejszego konkurenta oraz stosunek  $k_i/k_{\max}$  [%] ( $k_{\max}$  – maksymalny koszt jednostkowy  $k_i$ ).

W tablicy 4. znajdują się dane do budowy modelu transportowego i wyniki z obliczeń. Powyższa analiza pozwala na zaplanowanie zadań finansowych długo- i krótkoterminowych z uwzględnieniem potencjału kapitałowego firmy. Przyjęcie w przykładzie kryterium minimalnych nakładów finansowych do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarach odpowiadających wyróżnionym kluczowym czynnikom sukcesu adekwatnym dla budownictwa, wynika ze słabej kondycji finansowej przedsiębiorstwa, ograniczonej ilości wolnych środków kapitałowych na inwestycje oraz bezpreferencyjnej polityki kredytowej państwa (na co wskazują wyniki badań ankietowych).

Poprawę pozycji konkurencyjnej badanego przedsiębiorstwa a w efekcie końcowym zdobycie przez nie statutu lidera, przy minimalnym zaangażowaniu nakładów finansowych, osiągnąć można poprzez przeprowadzenie zmian organizacyjnych wewnętrznych, tj. przez poprawę sprawności zarządzania ( $C_7$ ), podniesienie kwalifikacji pracowników ( $C_8$ ) przy jednoczesnej poprawie jakości ( $C_1$ ), terminowości wykonywanych usług ( $C_3$ ) oraz wizerunku firmy ( $C_4$ ), realizację strategii cenowej w stosunku do kosztów produkcji ( $C_2$ ) i stosowanych materiałów ( $C_6$ ), inwestycje w reklamę i promocję firmy ( $C_4$ ). Zwiększenie udziału w rynku poprzez poprawę tych czynników spowoduje wzrost obrotów i dochodów przedsiębiorstwa oraz pozwoli na realizację w przyszłości planowanych koniecznych inwestycji na zakup nowych maszyn i urządzeń oraz technologii ( $C_5$ ,  $C_9$ ).

### Podsumowanie

**N**owoczesne przedsiębiorstwo budowlane, aby mogło istnieć i rozwijać się w warunkach gospodarki ryn-

Tablica 3. Wyniki z badań ankietowych KCS

Nazwa KCS	Symbol	Waga $w_i$ [%]	Ocena $t_i$ przedsiębiorstwa w punktach od 0 do 5	Ocena $T_i$ konkurenta w punktach od 0 do 5	$k_i/k_{\max}$ [%]
1	2	3	4	5	6
Jakość wykonywanych usług	$C_1$	20	2	4	30
Poziom cen i kosztów produkcji	$C_2$	15	3	4	35
Terminowość wykonywanych usług	$C_3$	15	3	4	20
Marketing i image firmy	$C_4$	15	1	5	40
Stosowane technologie	$C_5$	10	2	5	90
Jakość i ceny stosowanych materiałów	$C_6$	7	3	3	20
Sprawność zarządzania	$C_7$	6	1	4	15
Struktura kadry i jej kwalifikacje	$C_8$	6	2	2	10
Stan techniczny maszyn i urządzeń	$C_9$	6	1	4	100
$W_p = \sum_{i=1}^9 t_i w_i = 210$ ; $W_i = \sum_{i=1}^9 T_i w_i = 406$ ; $\Delta W = W_i - W_p = 196$					

Tablica 4. Dane do modelu transportowego i wyniki obliczeń

DANE				WYNIKI	
KCS	Koszty jednostkowe		Max wzrost wskaźnika W przy dopuszczalnym wzroście oceny $t_i$ ; $w_i(5 - t_i)$	$x_i w_i$	$x_i$
	Przedsiębiorstwo badane $k_i/k_{\max}$ [%]	Przedsiębiorstwo fikcyjne			
$C_1$	30	0	60	60	3
$C_2$	35	0	30	30	2
$C_3$	20	0	30	30	2
$C_4$	40	0	60	20	1,33
$C_5$	90	0	30	0	0
$C_6$	20	0	14	14	2
$C_7$	15	0	24	24	4
$C_8$	10	0	18	18	3
$C_9$	100	0	24	0	0
Zaplanowany wzrost W	$\Delta W = 196$	$\sum_{i=1}^9 w_i(5-t_i) - \Delta W = 94$	Suma: 290		

Przyjęcie za podstawę projektu strategii analizy kluczowych czynników sukcesu zapewnia skoncentrowanie się na wybranych najważniejszych obszarach funkcjonowania firmy.

Proponowaną metodę można zastosować nie tylko do określania kapitału potrzebnego do dorównania konkurencji w danym sektorze rynku, lecz także przy poszukiwaniu sektora, do którego firma chciałaby wejść z uwagi na jego atrakcyjność, lub w którym firma powinna rozwijać działalność (wiele firm budowlanych działa jednocześnie w różnych sektorach rynku budowlanego, tj. w usługach budowlanych, produkcji materiałów i elementów budowlanych, handlu itd.).

Piotr Jaśkowski, Anna Sobotka

kowej, powinno funkcjonować wg przyjętej strategii, której opracowanie wymaga wnikliwej analizy swoich szans i przewidywanych zagrożeń.

Istnieje zapotrzebowanie na proste metody badawcze pozwalające sformalizować prace projektowe zwłaszcza w przypadku średnich i małych przedsiębiorstw.

Przedstawiona w artykule metoda projektowania strategii ogólnej, jest metodą o niewielkiej pracochłonności i może być wykorzystywana przez kadrę kierowniczą posiadającą dostęp do informacji o firmie i możliwych do uzyskania danych, zwłaszcza finansowych, dotyczących różnych obszarów krytycznych funkcjonowania firmy i konkurentów, wystarczających do oszacowania wymaganych nakładów finansowych.

#### BIBLIOTRAFIA

- [1] SZELOCH Z.M., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Rzeszowskie Zeszyty Naukowe, Prawo-Ekonomia, tom X, 1991.
- [2] PENC J., *Strategia zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.
- [3] GIERSEWSKA G., ROMANOWSKA M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa, 1995.
- [4] THOMPSON A.A., STRICLAND A.J., *Strategic Management. Concept and Cases*. R.D. Irwin, Homewood, III Boston 1987.
- [5] HILLIER F.S., LIEBERMAN G.J., *Introduction to Operations Research*. McGraw-Hill Publishing Company, 1986.

Autorzy – mgr inż. Piotr Jaśkowski i dr inż. Anna Sobotka są pracownikami naukowymi Politechniki Lubelskiej.

Jacenta Łucewicz

# Kultura organizacyjna a skuteczność kierowania ludźmi

## Wprowadzenie

**P**rzypisanie pojęcia kultury do organizacji stało się fenomenem ostatnich czasów. Termin kultura organizacyjna (*organizational culture*) pojawił się po raz pierwszy w literaturze anglo-amerykańskiej w 1960 roku jako synonim pojęcia „klimat”. Równoznaczne pojęcie *corporate culture* weszło do literatury w 1970 roku, a następnie zostało spopularyzowane przez książkę pod tym samym tytułem, której autorami są Terrence Deal i Allan Kennedy, która ukazała się w USA w 1982 roku. Spopularyzowaniu tego pojęcia pomogły badania prowadzone przez zespół pod kierownictwem Thomasa Petersa i Roberta Watermana (Harvard Business School), którzy opublikowali wyniki swoich badań w tym samym roku w książce pod tytułem *In Search of Excellence*. Od tej pory pojęcie to nabrało znaczenia i stało się przedmiotem badań zakrojonych na szeroką skalę w wielu krajach. Organizacja i jej kultura stały się przedmiotem badań szczególnie w zakresie struktury, strategii, kontroli oraz kierowania ludźmi.

## Kultura organizacyjna

**P**ojęcie kultura organizacyjna nie jest jednoznacznie definiowane, ale z dotychczasowego dorobku badawczego możemy wyróżnić pewne wspólne obszary, do których pojęcie kultura organizacji jest odnoszone [1]:

- holistyczne podejście do organizacji – odwołuje się do całości, która jest czymś więcej niż sumą poszczególnych części, co oznacza, że nie da się wytłumaczyć procesów i zjawisk zachodzących w organizacji bez uwzględnienia całego kontekstu (uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych) jej funkcjonowania;
- historycznie zdeterminowana – odzwierciedla historię organizacji od momentu jej powstania;
- interdyscyplinarne ujęcie – badanie zjawisk i procesów zachodzących w organizacji w powiązaniu z innymi dziedzinami, np. antropologią i z takimi zjawiskami, jak symbole, rytuały, mity, wartości itp.;
- społecznie konstruowana, kreowana i podtrzymywana przez ludzi, którzy funkcjonują razem w danej organizacji realizując swoje indywidualne i grupowe cele;

● miękka (choć Peters i Waterman zapewniają swoich czytelników, że „miękka” znaczy twarda [4]) – chodzi o metody i narzędzia badawcze stosowane do pomiaru elementów kultury organizacyjnej, których nie da się zaliczyć do dotychczas stosowanych metod i technik badawczych w organizacji opartych przede wszystkim na metodach ilościowych;

● trudna do zmiany, chociaż autorzy nie zgadzają się co do tego, jak trudna – chodzi o to, że nie poddaje się oddziaływaniom za pomocą prostych metod socjotechnicznych nastawionych na wprowadzanie szybkich zmian.

Ostatecznie przyjmuje się, że **kultura organizacyjna jest kolektywnym fenomenem podzielanym przez ludzi, którzy żyją lub żyli w tej samej zbiorowości społecznej, jest zaprogramowanym sposobem myślenia, mającym swoje odbicie w sposobach zachowania się, które stanowią podstawę odróżnienia jednych zbiorowości od innych [1].**

Kultura organizacyjna nie jest prostą innowacją, która wprowadzona do organizacji zostanie przyjęta przez pracowników i da z góry oczekiwane rezultaty. Kultura organizacyjna jest tworzona przez jej uczestników w długoletnim procesie funkcjonowania organizacji, który ma charakter ewolucyjny i kształtuje się poprzez stosunki społeczne, w jakie ludzie wchodzą ze sobą w trakcie realizacji swoich zadań będących częścią celów organizacji. Uczestnicy danej organizacji są także uczestnikami innych grup społecznych, środowisk, warstw, klas, regionów czy narodów, dlatego też ich zachowania w organizacji są funkcją zarówno czynników środowiskowych, jak i osobowościowych i na drodze sprzężenia zwrotnego także samego zachowania poszczególnych uczestników [3]. Stąd kultura organizacyjna odzwierciedla kulturę szerszych zbiorowości, w których organizacja jest usytuowana. Organizacja jest płaszczyzną, na której te zachowania kształtują się i w konsekwencji są specyficzne tylko dla tej, a nie innej organizacji.

## Kierowanie ludźmi

**F**unkcjonujemy w świecie, w którym organizowanie ludzi stało się zajęciem warunkującym osiągnięcie przez nich indywidualnych i zbiorowych celów. Każda działalność grupowa czy zespołowa oparta na celowym i zorganizowa-



nym współdziałaniu wymaga kierowania, czyli takiego działania, którego celem jest regulowanie zbiorowych zachowań ludzi. **Kierować ludźmi to znaczy tak na nich oddziaływać, aby zachowywali się oni zgodnie z celem i zamierzeniami tego, kto na nich oddziałuje. Skuteczne kierowanie ludźmi to proces, w którym osoba oddziałująca realizuje zamierzone przez siebie cele zadania.** Proces kierowania jest urzeczywistniany przez określone czynniki, które przyczyniają się do jego skuteczności. Czynniki te można podzielić na trzy grupy:

- zachowania kierownika, na które składają się – jego osobowość oraz styl kierowania;
- zachowania podwładnych (z ich całą charakterystyką społeczno-demograficzną);
- czynniki tkwiące w sytuacji, w której proces kierowania ma miejsce.

### *Osobowość kierownika*

Koncepcje osobowości oraz cech pożądanых na stanowisku kierownika należą do najstarszych w teorii organizacji i zarządzania. Badając poszczególne cechy osobowości kierowników starano się je poznać i poklasyfikować je z punktu widzenia ich przydatności na tym stanowisku. Poszukiwano cech uniwersalnych, które mogłyby być przedmiotem doskonalenia i uczenia się kierowania w przypadku doboru na stanowiska kierownicze w różnego typu organizacjach. Okazało się to jednak zadaniem bardzo trudnym do realizacji [8].

Badania prowadzone w tym zakresie wskazały na pewne cechy wspólne określane mianem „zdolności organizacyjne”, których można oczekiwać od osób pełniących rolę kierownika/menedżera [5]. Zalicza się do nich:

- psychologiczne ukierunkowanie umysłu, pozwalające analizować zachowanie innych i umożliwiające poznanie psychiki innych ludzi;
- praktyczna inteligencja psychologiczna, czyli zdolność czynienia użytku z możliwości każdego człowieka, zdolność uwzględniania jego cech indywidualnych w interesie grupowej realizacji przyjętych zadań;
- takt psychologiczny w obcowaniu z ludźmi, wyrażający się między innymi uwzględnianiem w procesie współdziałania cech indywidualnych i stanów psychicznych podwładnych;
- energia społeczna, czyli zdolność aktywizowania, pobudzania innych do działań;
- stawianie ludziom wysokich wymagań;
- krytycyzm wyrażający się w dostrzeganiu i komunikowaniu innym braków w ich zachowaniu;
- skłonność do pracy z ludźmi i znajdowanie w niej zadowolenia.

Inną koncepcję cech kierowniczych zrelatywizowaną do pozycji zajmowanej w hierarchii organizacyjnej zaproponował R.L. Katz. Uważa on, iż skuteczne kierowanie jest uwarunkowane trzema rodzajami sprawności [2]:

- sprawności techniczne (znajomość procedur wykonywania określonych czynności profesjonalnych);
- sprawności interpersonalne (czynniki sprzyjające postępowaniu z ludźmi, komunikowanie się, ocenianie, motywowanie);
- sprawności konceptualne (postrzeganie organizacji jako całości) oraz zależności organizacja – otoczenie.

Sprawności te wzajemnie współzależą od siebie. Jednak w zależności od szczebla zarządzania ich rola maleje bądź rośnie. Im wyższy szczebel, tym większe znaczenie odgrywają sprawności konceptualne; im bardziej w dół hierarchii organizacyjnej, tym większego znaczenia nabierają sprawności techniczne. Natomiast sprawności interpersonalne są istotne na każdym szczeblu zarządzania.

W świetle rozważań nad cechami i zdolnościami kierowniczymi oraz ich wpływu na skuteczność kierowania na uwagę zasługuje koncepcja zachowań transgresyjnych J. Kozieleckiego. Zdaniem autora, zachowania typu transgresyjnego to takie zachowania, gdzie ludzie przekraczają granice dotychczasowych doświadczeń i w których czynniki osobowościowe odgrywają większą rolę niż rozwiązanie prostych problemów. Ważne są trzy grupy czynników: osobowość, motywacja i walory intelektualne, które pozwalają jednostkom zajmującym pozycje przełożonych na kierowanie się określonymi zasadami [3]:

- globalizmu – widzenia problemów organizacji całościowo w powiązaniach wewnętrznych i zewnętrznych;
- radykalizmu – odpowiedzialności i konsekwencji w dążeniu do realizacji przyjętych celów;
- porównywania – czyli czerpania informacji z otoczenia tego bliższego i dalszego;
- innowacyjności – promocja i wdrażanie nowych wartości.

Umiejętność stosowania tych zasad w praktyce wymaga szczególnych cech osobowości – takich jak: motywacja osiągnięć i motywacja wzrostu, samoocena oraz wiara w trafność własnych decyzji. Koncepcja ta dotyczy w szczególności osób, które wprowadzają zmiany w swoim otoczeniu. Przytoczenie jej w tym miejscu wydaje się słuszne z uwagi na fakt, że jedną z funkcji kierowniczych jest funkcja wprowadzania zmian, czyli ożywiania ludzi indywidualnie i grupowo poprzez wprowadzanie innowacji różnego typu. Praktyka kierownicza wykazała, że w różnych sytuacjach różne cechy odgrywają większą lub mniejszą rolę. Można bez większej przesady stwierdzić, iż wymienione cechy stanowią o talencie kierowniczym, jak również ułatwiają prognozowanie sukcesów w kierowaniu.

Badania prowadzone w ramach badań nad kulturą organizacji wskazują, iż pewne cechy, umiejętności kierownika są konieczne do tego, aby mógł on oddziaływać na kształtowanie się określonej kultury organizacyjnej. Do cech tych zalicza się [6]:

- intuicję i umiejętności dostrzegania problemów uwarunkowanych kulturowo;



- motywację i umiejętności niezbędne do zmiany własnego postrzegania rzeczywistości, w której się żyje (zmiana własnych stereotypów kulturowych);
- siłę emocjonalną potrzebną w sytuacji, w której podwładni demonstrują swoje niezadowolenie z racji wprowadzanych zmian;
- zdolność do zmian w obszarze kultury organizacyjnej (wprowadzanie nowych symboli, mitów, rytuałów, wartości itp.);
- umiejętność kreowania u podwładnych zaangażowania i chęci partycypacji w rozwiązywaniu problemów natury kulturowej.

Zaprezentowane cechy niezbędne są nie tylko do kształtowania kultury organizacyjnej, ale ich urzeczywistnianie sprzyja temu, iż rola kierownika postrzegana jest jako rola przywódcy – lidera i tym samym staje się ona rolą pierwszoplanową w kształtowaniu stosunków społecznych w układzie przywódca – podwładni.

### **Style kierowania**

W procesie kierowania bardzo ważne miejsce zajmują określone formy zachowania się kierownika, które sprzyjają osiąganiu przez niego zamierzonych celów. Styl kierowania charakteryzuje działania podejmowane przez menedżera, które są wyrazem jego preferencji co do stosowania określonych sposobów postępowania wobec podwładnych. Działania te mają charakter względnie trwałe – w określonych sytuacjach powtarzają się; celowy – menedżer swoim zachowaniem w stosunku do podwładnych oddziałuje na nich w taki sposób, aby nakłonić ich do określonych, pożądaných zachowań organizacyjnych. Menedżer dysponuje określonym zestawem metod i środków, za pomocą których urzeczywistnia swoje zachowania. Dlatego też możemy przyjąć, że:

- styl kierowania odnoszony jest zawsze do stosunków przełożony – podwładny, których atrybutem jest władza; podwładni okazują przyzwolenie do sprawowania władzy nad nimi i jest to warunek konieczny zaistnienia procesu kierowania;
- styl kierowania ukazuje nierówny podział uprawnień, kierujący mają władzę, a podwładni są zobowiązani do jej respektowania [7].

Zaliczone już do klasyki badania K. Lewina na początku lat trzydziestych XX wieku wykazały zależność pomiędzy stylem kierowania, a klimatem społecznym grupy i zachowaniem się poszczególnych jej członków. Pozwoliło to autorowi na wyróżnienie dwóch głównych stylów kierowania: autokratycznego i demokratycznego.

Początek teorii sytuacyjnego uwarunkowania wyboru stylu kierowania dały badania R. Tannenbauma i W.H. Schmidta, w których wyróżniono siedem ciągłych klas zachowań, mierzonych stopniem delegacji uprawnień w podejmowaniu decyzji. Natomiast w badaniach R. Blake'a i J. Moutona zwrócono uwagę, iż proces kierowania można

przedstawić za pomocą relacji zachodzącej pomiędzy dwoma wymiarami, a mianowicie: ukierunkowaniem na produkcję i na ludzi. Autorzy uznali, iż najbardziej optymalnym stylem kierowania, a przy tym uniezależnionym sytuacyjnie, jest styl nastawiony na ludzi, w którym dobre wyniki kierownik osiąga wspólnie z podwładnymi. W rezultacie, sprzyja to tworzeniu się dobrych stosunków międzyludzkich pomiędzy członkami danej grupy, którzy w sytuacjach nietypowych wyrażają zgodę na wprowadzenie przez menedżera daleko idących zmian.

Z kolei W.J. Reddin zwraca uwagę na to, że nie ma najlepszego stylu kierowania, a skuteczność kierownika uzależniona jest od trzech zmiennych: orientacji na zadania, orientacji na kontakt z pracownikiem i efektywności. Dlatego też autor podkreśla, iż menedżer powinien wykazywać się zdolnością do diagnozowania sytuacji, elastycznością w zachowaniu oraz zdolnościami antycypacji zmian sytuacyjnych.

Zdaniem P. Herseya i K.K. Blancharda, skuteczność stylu kierowania uzależniona jest od czynników, w których ważną rolę odgrywają zdolności podwładnych oraz ich motywacja do pracy. O wyborze stylu kierowania decyduje stopień dojrzałości podwładnych. Autorzy wskazują na pewne zależności: niska motywacja i niskie kwalifikacje podwładnych zmuszają menedżera do stosowania stylu nakazowego, nastawionego na zadania; Niezbyt wysokie kwalifikacje, ale silna motywacja do pracy – menedżer wybiera styl nastawiony na realizację zadań i ukierunkowany na ludzi; Wysokie kwalifikacje, ale niska motywacja podwładnych – kierownik wybiera styl nastawiony bardziej na ludzi, a mniej na zadania, czyli tworzy sytuację, w której podwładni partycypują w kierowaniu; Wysokie kwalifikacje i wysoka motywacja podwładnych – kierownik deleguje podwładnym zadania i odpowiedzialność, czyli usamodzielnia podwładnych, dając im dużą autonomię w decydowaniu i działaniu na własny rachunek.

Przewidywanie skuteczności kierowania w różnych sytuacjach było także przedmiotem badań M.G. Evansa i R.J. House'a. Doszli oni do wniosku, że wybór stylu kierowania uzależniony jest od rodzaju nagrody i jej atrakcyjności, którą podwładni chcą osiągnąć. Zachowania podwładnych będą przebiegały w taki sposób, aby osiągnąć nagrodę, pod warunkiem jednak, że menedżer dostarczy im informacji, w jaki sposób te nagrody można osiągnąć.

Zadaniem menedżera jest określenie stopnia dostępności celów oraz pokazanie ścieżki, którą można do tych celów dojść. Przyjęcie określonego stylu kierowania wyznacza pulę nagród oraz kryteria ich osiągnięcia. Stąd „teoria ścieżki do celu”, w której za pomocą zmiennych sytuacyjnych, takich jak cechy podwładnych, wymagania stawiane przez organizację i nacisk grupy roboczej kierownik może określić podwładnym ścieżki osiągania określonych

nagród. Teoria ta wyjaśnia, dlaczego styl kierowania jest w jednych sytuacjach bardziej skuteczny a w innych mniej.

Dalsze badania prowadzone w ramach tej koncepcji wskazały, iż skuteczność kierowania zależy od [9]:

- osobowości, doświadczeń i oczekiwań kierownika,
- oczekiwań i zachowań przełożonych,
- cech, oczekiwań i zachowań podwładnych,
- wymagań, jakie stawia zadanie do wykonania,
- kultury i zasad postępowania w organizacji – czynniki te mają szczególne znaczenie, bowiem wpływają one zarówno na zachowania kierownika, jak i oczekiwania jego podwładnych. Współzależność tych czynników decyduje o skuteczności działania kadry menedżerskiej, bowiem zgodność zasad i wartości preferowanych przez kierujących pozwala zrealizować:

- ▲ cele organizacji jako całości,
- ▲ oczekiwania i zachowania kolegów w pracy.

Badanie wpływu zmiennych sytuacyjnych na wybór stylu kierowania wykazało niezbicie, iż nie ma jednego uniwersalnego i najlepszego stylu kierowania. Starano się w tych badaniach zmierzyć wpływ określonych czynników i stwierdzić, który z tych czynników i w jakim stopniu wpływa na styl kierowania. Teorie te pozwoliły na przeanalizowanie w miarę sporej liczby zmiennych, wpływających na funkcjonowanie organizacji i mających wpływ na proces kierowania zatrudnionych w niej ludzi. Zaprezentowane badania pozwalają na wyciągnięcie wniosku, iż poprzez realizację funkcji kierowniczych oraz stosowanie określonego stylu kierowania w praktyce wyraża się kultura organizacji, a w szczególności wartości preferowane przez menedżerów w procesie kierowania, ich postawy wobec organizacji i jej celów oraz zadań. Przyjmując, iż badania naukowe nad organizacją i procesem kierowania zatrudnionych w niej ludzi mają charakter kumulacyjny, tzn. że wyniki jednych badań stają się punktem wyjścia następnych oraz fakt, iż nie da się wyjaśnić pewnych procesów i zjawisk zachodzących w organizacji bez uwzględnienia różnorodnych zmiennych, pozwoliło to na rozwinięcie koncepcji całościowego podejścia do organizacji. Jedną z takich koncepcji badawczych prezentuje badanie kultury organizacyjnej.

## Kultura organizacji a styl kierowania

**Z**aprezentowane uwagi odnoszące się zarówno do pojęcia kultury organizacji, procesu kierowania, osobowości kierownika i stosowanego stylu kierowania miały na celu ukazanie złożoności procesów zachodzących w organizacji. Przyjęto, iż kultura organizacji jest nośnikiem określonych norm i wartości preferowanych w zachowaniu kierownika i podwładnych. To znaczy, że istnieje zależność między skutecznością kierowania

a zdolnością kierujących do rozpoznawania właściwego – obowiązującego w danej organizacji systemu wartości, norm zachowań a systemem wartości, oraz zasad i sposobów postępowania oraz myślenia, którymi kierują się podwładni. Posiadanie tej umiejętności przez kierowników sprzyja doborowi odpowiednich metod i technik oddziaływania na podwładnych, które pozwalają osiągnąć zamierzone cele.

Badania nad kulturą organizacyjną zwracają uwagę na istnienie zależności między skutecznością kierowania a preferowanym systemem wartości w organizacji. Wynika to z tego, że [7]:

■ Kultura organizacyjna jest kształtowana przez ludzkie poglądy, sposoby myślenia i zachowania oraz zwrótnie wpływa na sposoby myślenia i postępowania uczestników danej organizacji.

■ Zdecydowanie największy wpływ – chociaż nie jedyny – na kształtowanie określonych wzorów kulturowych w danej organizacji ma kadra menedżerska. Szczególnie ważną rolę do spełnienia mają menedżerowie zajmujący najwyższe pozycje w strukturze organizacyjnej, ponieważ to od ich kompetencji, ich sposobu postrzegania strategii i celów organizacji oraz stosowanych technik zarządzania zależy, czy kreowana kultura organizacyjna będzie proinnowacyjna czy nastawiona na obronę *status quo*.

■ Jest ponadindywidualnym fenomenem społecznym, ponieważ jej występowanie uzależnione jest od tego, czy poszczególni uczestnicy organizacji, grupy zadaniowe, kadra menedżerska akceptują i przestrzegają w praktyce przyjęte normy i systemy wartości.

■ Kultura organizacyjna tworzy oczekiwania i motywuje uczestników organizacji do podejmowania określonych działań, które stanowią podstawę oceny ich postaw i zachowań w organizacji.

■ Kultura organizacyjna jest trudna do zmierzenia, ponieważ nie poddaje się łatwo bezpośredniej obserwacji i mierzeniu.

■ Nie jest tworzona przez formalnie ustanawiane normy prawne czy przepisy.

■ Każda kultura organizacyjna kształtowana jest w stosunkach z otoczeniem (kraj, region, miasto, grupa społeczna), w którym jest usytuowana i w zależności od panujących w nim wartości, dominującego światopoglądu, a także innych czynników o charakterze społecznym, gospodarczym, politycznym i religijnym.

Analiza zaprezentowanych elementów składających się na kulturę organizacji wskazuje, iż rolę pierwszoplanową w kreowaniu kultury odgrywa kadra menedżerska, która dysponuje władzą w stosunkach przełożony – podwładny oraz środkami sprawowania tej władzy. Sposób sprawowania tej władzy, czyli stosowanie określonego stylu kierowania, w praktyce daje sposobność upowszechniania wartości składających się na strategię organizacji w stosunkach kadra menedżerska – podwładni.

W ten sposób kreowane są normy i wartości pożądane z punktu widzenia zadań przyjętych w organizacji.

Skuteczność stosowanego stylu kierowania podnosi fakt, iż znajomość zasad, norm i wartości kultury organizacyjnej sprzyja lepszej komunikacji w stosunkach menedżer – podwładni, ułatwia właściwe rozpoznanie sytuacji i atmosfery w organizacji, a to z kolei pozwala na właściwy dobór stylu kierowania oraz podejmowanie decyzji na szczeblu bezpośrednich kontaktów przełożony – podwładny, jak i tych o charakterze strategicznym, podejmowanych na najwyższych szczeblach zarządzania w organizacji.

Zaprezentowana w artykule próba analizy zależności między kulturą organizacyjną a skutecznością kierowania ludźmi w organizacji ma charakter zwrotny, to znaczy, że kadra menedżerska ma możliwość wpływania na kształtowanie się określonego typu kultury organizacyjnej za pomocą realizowanej funkcji personalnej, poprzez realizację której będzie wносиła do organizacji określone wartości, kształtujące pożądane zachowania uczestników organizacji, z drugiej zaś strony umożliwi to kreowanie takiej sytuacji (czytaj: kultury organizacyjnej), w której proces kierowania będzie bardziej skuteczny. To znaczy, podejmowane decyzje, szczególnie te dotyczące wprowadzanych zmian, będą akceptowane przez pracowników. Badanie kultury organizacyjnej pozwala na rozpoznanie składających się na nią elementów oraz mechanizmów, którym podlegają zachowania uczestników organizacji z jednej

strony, a z drugiej – kadra menedżerska, dysponując informacjami o tych mechanizmach może dobrać takie narzędzia, za pomocą których będzie mogła oddziaływać na stosunki kierownik–podwładny oraz na zmiany w organizacji – zgodnie z przyjętą strategią i wymogami otoczenia.

Jacenta Łucewicz

## BIBLIOGRAFIA

- [1] HOFSTEDE G., *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Haper Collins Publishers. London 1991.
- [2] KATZ R.L., *Skills of an Effective Administrator*. [w:] E.C. Bursk, T.B. Blodgett (Ed.) *Developing Executive Leaders*. Massachusetts – Cambridge 1971.
- [3] KOZIELECKI J., *Program Balcerowicza: podejmowanie decyzji transgresyjnych*. „Organizacja i Kierowanie” 1995, 1, 3–30.
- [4] PETERS T.J., WATERMAN R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best – Run Companies*. Haper & Row. New York 1982.
- [5] PIETRASIŃSKI Z., *Psychologia kierownictwa*. [w:] *Psychologia Pracy. Wybrane Zagadnienia*. Red. X. Gliszczyńska. PWN. Warszawa 1977.
- [6] SCHEIN E.H., *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Francisco – London 1986.
- [7] STANDA A., *Style kierowania i kultura organizacyjna* [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania*. AE. Poznań 1993.
- [8] STOGDILL R., *Personal Factors Associated with Leadership. A Survey of the Literature*. „Journal of Psychology”, 1948.
- [9] STONER J.A.F., WANKEL C., *Kierowanie*. PWE. Warszawa 1992.

Autorka jest pracownikiem naukowym (stopień doktora) Katedry Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

*Bogdan Nogalski, Jacek Rybicki*

## Metodyka tworzenia skutecznej strategii marketingowej

TNOiK, OPO, Bydgoszcz 1997

Przedsiębiorstwo to podstawowa komórka życia gospodarczego. Jako złożona organizacja i dynamiczna struktura wytwarzania dóbr jest jedną z najważniejszych form życia zbiorowego. Z tej perspektywy, przedsiębiorstwem jest równie dobrze spółka akcyjna, spółdzielnia pracy, zakład rzemieślniczy, stowarzyszenie czy ministerstwo.

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga dużych kompetencji. Życie i prowadzenie przedsiębiorstwa zależą głównie od jakości i rozmiarów jego transakcji z otoczeniem, którego centralnym elementem jest rynek.

Kluczowym narzędziem realizacji celów przedsiębiorstwa jest wymiana rynkowa czyli przepływy fizyczne, niematerialne i finansowe. Dzisiaj, z uwagi na coraz mniej stabilne, bardziej złożone i szybko zmieniające się zewnętrzne i wewnętrzne środowisko przedsiębiorstwa, dobre zarządzanie, szybkie i trafne podejmowanie decyzji oraz imperatyw minimalizacji ryzyka, wymagają fachowej wie-

dzy, doświadczenia, giętkości umysłu oraz menedżerskiej intuicji.

W kontekście środowiska gospodarki rynkowej, menedżer nie może opierać się na kanonach raz na zawsze ustalonych. Jeśli potrzebuje fachowej wiedzy, to idącej w parze z elastycznością umysłu, podbudowanej doświadczeniem oraz nieodzowną intuicją. Chodzi tu zatem o szeroko rozumiane kompetencje.

Zamierzeniem autorów niniejszej książki, która posiada charakter

przewodnika metodycznego po skomplikowanym obszarze budowania skutecznej strategii marketingowej, jest właśnie wzmocnienie tej kompetencji.

Książka skonstruowana jest w konwencji swoistej procedury budowy skutecznej strategii marketingowej. Obejmuje ona szeroki zakres zagadnień poczynając od analizy otoczenia i określenia misji przedsiębiorstwa, a na kontroli strategicznej kończąc. Łączy w sobie elementy teoretyczne z praktycznymi. Te ostatnie stanowią kwestionariusze analityczno-diagnostyczne zamieszczone na końcu każdego z rozdziałów.

Choć książka została napisana dla szerokiego kręgu odbiorców, to w szczególności jest ona adresowana do praktyków odpowiedzialnych za przygotowanie strategii marketingowej w przedsiębiorstwie, a także osób studiujących na wyższych uczelniach.

*Ze wstępu*

*Krystyna Wojcik*

# Motywy prowadzenia działalności *public relations* przez przedsiębiorstwa (I)

*Public Relations* to intencjonalne i metodyczne, a więc świadome, systematyczne i planowe oddziaływanie wszelkiego typu organizacji i instytucji, a więc przedsiębiorstw i ich nadbudowy organizacyjnej, organizacji *non-profit*, władz różnego szczebla, partii politycznych, zrzeszeń społecznych i zawodowych itd. na części ich otoczenia ważne ze względów egzystencjalnych.

Przy użyciu takich dwóch metod *public relations*, jak komunikacyjny dialog podporządkowany rygorom etycznym oraz dopasowywanie i dostosowywanie się w działaniu przedmiotowym do oczekiwań tego otoczenia organizacje te dążą do ukształtowania z nim specyficznej jakości układów i powiązań. Na ową jakość składają się: zaufanie, pozytywny wizerunek i nastawienie, a nawet poparcie, możliwie maksymalnie wyrównane interesy, ograniczony potencjał konfliktowy oraz uzyskany stan akceptacji społecznej.

Ów pożądaný stan stosunków z otoczeniem nie jest wyłącznie wartością autoteliczną. W szczególności, ale nie tylko, dla organizacji gospodarczych podane cele ogólne *public relations* stają się celami pośrednimi. Ostatecznie chodzi bowiem o stworzenie sobie optymalnych, zewnętrznych warunków działania, takich, w których można się najlepiej rozwijać. Współczesne przedsiębiorstwa są bowiem w sposób nie spotykany dotąd uwikłane w różnego rodzaju powiązania z otoczeniem, a o ich powodzeniu i sukcesie decyduje nie tyle jakość oferty, co sposób „wejścia” na rynek. Jakość oferty reprezentuje bowiem dość wyrównany – i to w skali światowej – wysoki poziom. W obu tych zakresach działalność *public relations* okazuje się przydatna jak żadna inna działalność komunikacyjna przedsiębiorstw. Sfery oddziaływania komunikacyjnego przedsiębiorstw rozkładają się bowiem następująco: oddziaływanie na pracowników to domena *human relations*, na klientów – reklamy, a na całe otoczenie, w szczególności zewnętrzne – *public relations*.

Konkretne motywy podejmowania przez współczesne przedsiębiorstwa rynkowe kosztownej przecież *public relations* są rozliczne i różnorodne. Decydując się na pewien stopień umowności motywy te można pogrupować według tego, w którym otoczeniu działalność *public relations* wywiera skutek

w postaci stworzenia, poprawy lub utrzymania korzystnych warunków funkcjonowania. I tak pewna grupa motywów wynika z woli i dążenia do tworzenia optymalnych warunków rozwoju w zadaniowym otoczeniu przedsiębiorstw, zwanym też celowym, tj. najbardziej bezpośrednio powiązanym z przedmiotowym działaniem i celami przedsiębiorstw, druga – ogólnym, tworzącym tzw. ramowe, zewnętrzne warunki funkcjonowania. W tym porządku oraz enumeratywnym skrócie podane będą poniżej najważniejsze z tych motywów.

## Motywy związane z tworzeniem i utrzymaniem korzystnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw w ich otoczeniu zadaniowym/celowym

### *Public relations* źródłem tzw. miękkich czynników rozwoju (*soft facts*)

Pierwsza grupa argumentów za prowadzeniem *public relations* wiąże się z faktem, że jest ono źródłem tzw. miękkich czynników rozwoju. Takim miękkim czynnikiem jest przede wszystkim podstawowy i najbardziej ogólny cel *public relations* – kształtowanie pozytywnego obrazu organizacji/przedsiębiorstwa w otoczeniu, opartego na uprzednio zdobytym zaufaniu i wiarygodności, a także pielęgnowanie dobrych stosunków z otoczeniem.

Dobre stosunki są wartością w szczególności w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo ocenia, iż w dążeniu do sukcesu nie wystarczają już takie czynniki, jak kapitał, popyt, materiały i surowce, pracownicy, know-how. Wówczas stosunki te stają się częścią koniecznego/minimalnego zespołu czynników sukcesu, a ponadto, jak będzie o tym mowa dalej, czynników konkurencji.

Miękkim czynnikiem rozwoju jest także pozytywny wizerunek firmy, którego osiąganie nie jest celem samym w sobie. Pragmatyczne znaczenie *image'u* zasadza się na kilku przesłankach. Przede wszystkim wizerunek wywołuje tzw. *halo-efekt*, który można zdefiniować jako wpływ ogólnego wrażenia na specjalne wrażenia. Poprzez ten psychiczny mechanizm ogólne nastawienie do jakiegoś przedmiotu wpływa na postrzeganie właściwości



tego przedmiotu. Tak np. pozytywny lub negatywny obraz produktu wpływa na świadomość różnych jego właściwości, a nastawienie do całego przedsiębiorstwa – na świadomość/ dostrzeżenie poszczególnych jego cech pozytywnych i błędów.

Ponieważ przedmiotem wizerunku może być nie tylko całe przedsiębiorstwo, ale także jego działalność reklamowa, cała oferta, opakowania, strategia działania, stanowiska w różnych sprawach zajmowane przez kierownictwo, marka produktu *halo-efekt* wskazuje, że na wizerunek/ocenę tych dziedzin w otoczeniu wpływ jest podwójny: wprost poprzez kształtowanie wizerunku tych dziedzin oraz pośrednio – poprzez transfer na nie obrazu całego przedsiębiorstwa. Oznacza to m.in., iż pozytywny *image* całej organizacji wpływa na postrzeganie przez otoczenie innej działalności komunikacyjnej, takiej jak reklama, a zatem kształtowane przez *public relations* zaufanie, wiarygodność, wizerunek wpływają na skuteczność reklamy<sup>1)</sup>.

Zaufanie i brak zaufania pełnią funkcję orientacyjną w zachowaniach nabywców. Z oferty rynkowej wybierają oni produkty nie tylko według tego, jak ocenia się ich jakość i płynące korzyści, lecz coraz powszechniej według tego, kto za nimi „stoi”. Tę świadomość musiał mieć właściciel firmy wynajmującej samochody „Hertz”, gdy mówił: „*You don't just rent a car, you rent a company*” – co w wolnym przekładzie, zgodnym z intencją wypowiadającego powinno być odebrane następująco: „*tak naprawdę to nie wypożyczasz samochód, lecz firmę*”.

Zaufanie staje się czymś w rodzaju przynęty dla potencjalnego nabywcy. Rodzi pozytywne oczekiwania, które gdy zostaną spełnione, prowadzą do zadowolenia klienta. To według wszelkich badań skutkuje wiernością w zakupach, marce towarowej. Świadomość dobrej marki, większa jej rozpoznawalność, prestiż towarów i tego, kto je sprzedaje/ oferuje, zmniejsza skłonność nabywców do substytuowania produktów danego przedsiębiorstwa przez produkty firm konkurencyjnych (m.in. dzięki wpływowi na zmniejszenie elastyczności cenowej popytu).

Im lepsza jest opinia o przedsiębiorstwie, tym większe są szanse, że u potencjalnych nabywców – w ramach wprowadzania produktu na rynek – osiągnie się pozytywną reakcję oraz szybszą akceptację produktu<sup>2)</sup>.

Zaufanie lub brak zaufania pełnią funkcję orientacyjną nie tylko w zachowaniach na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych, ale też inwestycyjnych, w selekcjonowaniu dostawców i odbiorców, nawiązywaniu współpracy, wyborze pracodawców, inwestorów i miejsc inwestowania, kredytobiorców itd. Tworzy to szansę bardziej owocnego funkcjonowania na rynkach: pracy, finansowym, ubezpieczeń i doradztwa. Ciesząc się ogólnie dobrą reputacją, łatwiej jest pozyskać dobrych pracowników i inwestorów. Także gotowe do pomocy władze i bardziej wyrozumiała lokalna społeczność łatwiej pozyska organizacja ciesząca się dobrą niż złą opinią, darzona zaufaniem niż jego pozbawiona.

Posiadanie prestiżu i dobrej marki ułatwia pozyskiwanie preferowanych kontrahentów, tworzy większą szansę na mniej restrykcyjne uzależnienie się od otoczenia. Poprzez szczerość i otwartość w kontaktach uzyskiwaną dzięki zaufaniu oraz stałemu dialogowi z otoczeniem powstaje szansa relatywnie regularnego odbierania sygnałów od niego, a na tej podstawie określania szans i zagrożeń (*public relations* pełni bowiem funkcję wczesnego ostrzegania, nawet na podstawie słabych sygnałów), ograniczania niepewności działania.

### **Public relations szansą poprawy pozycji w konkurencji**

Z wykorzystaniem *public relations* i komunikowania można tworzyć strategiczne korzyści w konkurencji. Kontakt z otoczeniem pozwala bowiem poznawać nie tylko klientów, lecz też konkurentów, a wiedza w obu zakresach – własną pozycję w konkurencji. Kształtując określone układy i powiązania z otoczeniem *public relations* może być metodą różnicowania – na podstawie jakości tych stosunków – przedsiębiorstw o podobnym profilu działania (konkurentów).

*Public relations* i komunikowanie mogą być wykorzystane do osiągnięcia pozycji przedsiębiorstwa na rynku nie tylko na podstawie tradycyjnych czynników powiązanych z ofertą, ale na podstawie opinii o całym przedsiębiorstwie ukształtowanej zgodnie z oczekiwaniami tego przedsiębiorstwa, zawartymi w realizowanych celach *public relations*. One wyrażają pożądany obraz organizacji, który nie jest sprzeczny z rzeczywistym postępowaniem organizacji i jej kompetencjami. *Public relations* uczestniczy w tworzeniu *corporate identity* – pożądanej osobowości firmy poprzez działalność informacyjną, lecz także poprzez uświadamianie kierownictwu organizacji, iż identyczność tworzą fakty, czyli podporządkowane docelowej tożsamości/ osobowości normy postępowania i szczególne kompetencje – tak na poziomie kierowania, jak też, a może przede wszystkim, postępowania przedsiębiorstwa. Tak np. uświadamia, że kto chciałby się plasować na rynku jako producent bezpiecznego auta, musi bazować nie tylko na bezpieczeństwie tzw. aktywnym, lecz też pasywnym i musi zapewnić bezpieczeństwo poprzez odpowiednie rozwiązania systemu hamulcowego, pasów bezpieczeństwa, zderzaków itd.

Skuteczne strategie przedsiębiorstw cechuje to, że jako swą podstawę miały systematyczną i stałą obserwację rynku i otoczenia, oraz że każde poszukiwanie strategii rozpoczyna się od pytania o kompetencje przedsiębiorstwa: czym się różni od innych, w czym tkwi siła, a co jest słabością, jak należy wykorzystać siłę w postępowaniu rynkowym, a jak ograniczyć lub wyeliminować słabości. Istotną cechą dojrzałej koncepcji *corporate identity* – pożądanej tożsamości przedsiębiorstwa jest zgodność tego, czego oczekuje przedsiębiorstwo od rynku z tym, jak stosuje ono marketing (zasada identycz-

ności). Skuteczny marketing nie ma nigdy charakteru „powierzchnowego uszlachetnienia” – musi być zakotwiczony w osobowości przedsiębiorstwa, jego szczególnych kompetencjach o względnej trwałości, ewentualnie tylko adaptowanych do zmian rynkowych, nigdy dowolnie zmienianych (przykładem owego przystosowania się do zmian rynkowych może być Rank Xerox, który kompetencje zawarte w przesłaniu: „przodujący producent kopiarek” zmienił na „Office system”, pragnąc przenieść skojarzenia z produktu materialnego – kopiarek, na nowoczesne usługi *know-how*, nowoczesną technikę cyfrową itp.). Przedsiębiorstwa, które realizują projekty *corporate identity* są – według badań zagranicznych – ponadprzeciętnie owocne. Wyróżniają się pozytywnie pod następującymi względami: sukcesem rynkowym, ekspansją, inwestycjami, kulturą organizacyjną, identyfikacją pracowników z organizacją, uznaniem otoczenia, jak też klientów i odbiorców<sup>3)</sup>.

### **Public relations kompensuje tracące znaczenie reklamy produktów**

Trzecia grupa motywów zainteresowania się współczesnych przedsiębiorstw *public relations* ma swe źródło w słabnącej pozycji przedsiębiorstw jako nadawców reklamy, a nawet innych działań komunikacyjnych w promocji. Liczne okoliczności powodujące osłabienie skuteczności i efektywności reklamy wywołują przesuwanie się zainteresowań z reklamy ku *public relations*, a w ramach *public relations* z orientacji na aktywizację popytu (czyli głównie z tzw. produktowego *public relations*) ku klasycznemu celom *public relations*. Zamiast wpływać na klienta – jak dotychczas – poprzez płatne spoty reklamowe, przedsiębiorstwa zaczęły przedstawiać się jako całość poprzez ogłoszenia i komunikaty oraz doprowadzać do powstawania odredakcyjnych wypowiedzi i artykułów przedstawiających firmę również w innych rolach niż oferent. Zaczęły też doceniać pielęgnowanie bezpośrednich kontaktów komunikacyjnych z klientami, pozbawionych bezpośredniej presji na zakup, w tym w formie promocji tzw. przeżyciowej (*events*), czyli imprezami różnego rodzaju<sup>4)</sup>. Omówione kierunki zmian w sposobie wpływu na nabywców w marketingowym żargonie określa się jako przechodzenie od *above the line* ku *bellow the line*. Odchodzenie w reklamie od produktu na rzecz prezentacji całego przedsiębiorstwa, oddzielenie argumentacji emocjonalnej od racjonalnej, wzmocnienie marketingu bezpośredniego i form oddziaływania tworzących szansę szybkiego i bezpośredniego poznania reakcji klientów (tworzenie konsumentom okazji, by mogli „mówić”), skoncentrowane akcje promocyjne, dokładniejsze profilowanie wypowiedzi w dostosowaniu do konkretnej grupy celowej, m.in. dzięki uruchomieniu kartotek bazowych klientów – wszystkie te zabiegi skierowane na poprawę relacji pomiędzy

nakładami a efektami promocji, a co najmniej – jej skuteczności musi kierować uwagę ku działaniom i instrumentom typowym dla *public relations*. Gdy wychodzi się bliżej klienta (także w obrocie inwestycyjnym, co jest nowością) ze szczególną, niereklamową informacją, docenia wzrost znaczenia ogólnego wizerunku przedsiębiorstwa, buduje *image* i prestiż nie tylko własny, ale też kontrahentów, podtrzymuje więzi z otoczeniem użytkowników (np. przez tworzenie klubów użytkowników) sprzedawanych produktów, kolportuje broszury i prospekty forsujące grupowe – firmowe marki, często oparte na najlepszej marce przedsiębiorstwa, organizuje telemarketing o wyraźnych funkcjach informacyjnych i komunikacyjnych, poprzez imprezy wzmacnia zadowolenie i lojalność klientów względem firmy – to w dużej liczbie przypadków są to formy oddziaływania na otoczenie wykorzystywane od dawna w *public relations*, w części jako akcje i narzędzia wspomagające klasyczne dla *public relations* narzędzia realizacji celów *public relations*.

Poza wymienionymi należą do nich takie, jak *sponsoring*, drzwi otwarte, konkursy, imprezy wśród społeczności lokalnej, *charity*, mecenaty, dotacje, patronaty i inne formy donacji, akcje społeczne o dużym ciężarze gatunkowym (*public affairs*), reagowanie pozytywne na apele współuczestnictwa w załatwianiu różnych spraw publicznych (*cause related*), jubileusze (firmę z tradycjami traktuje się inaczej niż nowicjusza rynkowego). Z badań dotyczących efektywności *public relations* wynika, że oddziaływanie wyłącznie poprzez prasę (oddziaływanie tylko w jedną stronę) jest mniej efektywne niż dwustronna komunikacja – podstawa działalności *public relations*.

Reklama natrafiła na granice swych wpływów z powodu zmiany systemu wartości społecznych, rosnącej krytycznej świadomości nabywców, krytyki gospodarki przez konsumeryzm (i nie tylko). Nie miały na to wpływ miała sytuacja po stronie nadawców reklamy, a głównie przesył reklamowy i budowanie nierzetelnych treści, rozbudzanie konsumpcji nie uzasadnionej autentycznymi potrzebami.

Nie miały wpływ na zachwianie skuteczności reklamy miały media masowe. Zauważone przez media, a za ich pośrednictwem przez społeczeństwo, mogą być wypowiedzi mające cechy nowatorstwa, odpowiadające zapotrzebowaniu na wszystko „co nowe”, „pozytywne”. Ceniona w działalności *public relations* kreatywność może bardziej spełnić te oczekiwania mediów niż tradycyjne wypowiedzi reklamowe powtarzane – dla wywołania efektu przypominieniowego – dziesiątki nieraz razy w nie zmienionej formie.

Sześciu amerykańskich fachowców z dziedziny *public relations* pod kierownictwem wybitnego znawcy problematyki *public relations* Jamesa Gruniga podjęło się w 1985 roku analizy efektywności nakładów na *public relations* (*return of investment*). ➡

W 200 amerykańskich przedsiębiorstwach spytano 204 szefów, 280 szefów komórek *public relations* i ponad 3000 pracowników *public relations* i ustalono, iż wydziały *public relations* są półtora raza wartościowsze dla firm niż pozostałe wydziały, a w opinii szefów *public relations* – nawet dwa razy „wartościowsze”. Wskaźnik zwrotu zainwestowanych środków wyniósł 184%, a opierając się na wypowiedziach szefów *public relations* nawet 188%<sup>5)</sup>.

James Lindheim, szef agencji Burson Marsteller powiedział w wywiadzie dla „Polityki”: „Znamy przypadki, że przeniesienie 1/10 wydatków z reklamy do sfery *public relations* przyniosło większy wzrost sprzedaży niż pozostałe 9/10”. Wypowiedź ta świadczyć może nie tylko o tym, że istotnie reklama natrafia na swoje granice, lecz jednocześnie o tym, że wykorzystuje się *public relations* dla tych samych celów, dla których wykorzystywana była dotąd reklama. Jest to wprowadzanie reklamy tylnymi drzwiami, traktowanie *public relations* jako reklamy bardziej nowoczesnego typu lub jako przedłużonego ramienia reklamy. Ma to miejsce m.in. wówczas, gdy reklama danego produktu/ grupy produktów zostaje zabroniona prawem lub jest skompromitowana, ale także z przyczyn po stronie kosztów. Komunikowanie się z otoczeniem w ramach *public relations* staje się relatywnie coraz tańsze z powodu rosnących kosztów reklamy (m.in. na skutek zróżnicowania mediów i ich specjalizacji, co wywołuje konieczność sięgania do różnych mediów z tą samą informacją). Duże znaczenie ma też fakt, że interesujące wypowiedzi przedsiębiorstw przygotowane w ramach *public relations* mają szansę znaleźć się w grupie 85% upowszechnianych przez media nieodpłatnie (według doświadczeń zagranicznych).

Realizowanie wielu celów *public relations* w drodze organizowania imprez i różnorodnych wydarzeń, podczas których w osobistej i bezpośredniej komunikacji mają miejsce wpływy nie tylko rozumowe, ale też emocjonalne, staje się także sposobem wykorzystywania *public relations* do manipulacyjnych wpływów reklamowych. Imprezy te tworzą bowiem dobry nastrój, a ten – jak dowodzą badania nad efektywnością reklamy – podnosi zdecydowanie skłonność do zakupów. Zwiększa bowiem szanse przekonania do czegoś, w tym wypadku także do zakupów (z wyjątkiem decyzji zakupowych dotyczących drogich towarów wywołujących zwiększone ryzyko nieudanego korzystania z rynku).

Nabywcy żądają już nie tylko wyników obiektywnych testów produktowych, lecz testów całych przedsiębiorstw. To także skłania do odchodzenia od reklamy wyłącznie jednostkowych produktów na rzecz reklamy całej oferty danego przedsiębiorstwa i samego przedsiębiorstwa jako organizacji występującej nie tylko w roli oferenta.

Odpowiada to licznym przedsiębiorstwom, które oceniają, iż w wielu przypadkach racjonalniej jest

budować identyczność i wizerunek oferenta na poziomie całego przedsiębiorstwa niż produktów. Chodzi o jedną z nowych koncepcji w marketingu dotyczącą sposobu profilowania rynkowego przedsiębiorstwa.

### **Public relations sprzyja nowym akcentom w marketingu**

Ku *public relations* skłaniają pewne okoliczności związane z koncepcjami marketingu, a to: po pierwsze, **profilowanie rynkowe przedsiębiorstwa**.

*Public relations* może w tym uczestniczyć przez ukazywanie szczególnych kompetencji danego przedsiębiorstwa i stałe dostarczanie argumentów werbalnych oraz działaniowych, jako gwarancji tych kompetencji. Osobowość organizacji, jej specyficzne kompetencje, wizerunek mogą dotyczyć całości organizacyjnej (takie profilowanie stosują np. instytucje bankowe i ubezpieczeniowe), bądź tylko oferty „produktowej” (całej lub wybranej części), poziomu technologii, stanu badań i rozwoju, istnienia w organizacji osobistości, zdolności zaspokajania szczególnych potrzeb lub potrzeb w szczególny sposób. *Public relations* tworząc wizerunek, identyczność całej organizacji zastąpić może budowaniem silnej marki produktu, gdy ono staje się niecelowe lub nieefektywne. Taka sytuacja występuje w przypadku produktów o krótkim cyklu rynkowego życia produktu oraz innowacyjnych, poddawanych częstym modyfikacjom lub innym zmianom, a także szybko rotujących artykułów konsumpcyjnych, artykułów kupowanych impulsywnie, oraz tych, które mogą być wykorzystane do różnicowania przedsiębiorstw.

**Wyszkalać się w ramach marketingu kierunek akcentujący potrzebę i „opłacalność” pielęgnowania długookresowych stosunków z kontrahentami** (zwany *relationship marketingiem* – marketingiem układowym) może skutkować w strategiach firm odchodzeniem od dużej liczby konkurujących dostawców na rzecz zacieśniania współpracy z mniejszą liczbą wyselekcjonowanych dostawców. Nie ulega wątpliwości, że do grupy *preferred suppliers* będą mieli szansę wejść raczej ci, którzy w wyniku dotychczasowego komunikowania się zacieśnili współpracę opartą na wzajemnym poszanowaniu interesów i z ograniczonym ryzykiem konfliktowości stosunków.

Do tej jakości stosunków przyczynia się niewątpliwie także *public relations*. Im mniej bowiem wie się o organizacji, tym mniejszym zaufaniem się ją obdarza i przez to bardziej jest zdana na przypadkowe opinie, a przy wchodzeniu na listę ofertową – na referencje trzecich.

Innym motywem zwrócenia się ku *public relations* powiązany z marketingiem ma być **niewystarczalność tradycyjnej orientacji marketingowej do skutecznego sterowania organizacją/ przedsiębiorstwem**, gdyż sterowanie przed

siębiorstwem wyłącznie przez rynek ma być podejściem zbyt wąskim. Tok rozumowania jest tu następujący: postępowanie konsumentów i stosunek do oferentów znajdują się w znacznym stopniu pod wpływem otoczenia, publiczności, opinii publicznej. Można więc powiedzieć, że to publiczność steruje konsumentami/ nabywcami, a przez nich oferentami/ producentami. Owa sterująca publiczność/ otoczenie konsumencie i zarazem otoczenie przedsiębiorstwa jest w polu oddziaływania public relations. Marketing oznacza sterowanie przedsiębiorstwem przez rynek, natomiast *public relations* – przez otoczenie<sup>6)</sup>.

Otoczenie to wpływa na proces powstawania nowości produktowych i usługowych nie tylko w formie bezpośredniej, inspirowanej przez działy marketingu, lecz także pośrednio poprzez pracowników działów public relations, których wiele przedsiębiorstw włącza (obok działów reklamy) w stadium projektowania i prób<sup>7)</sup>.

### **Public relations odpowiedzią na społeczne żądania przejrzystości produktów i rynku**

*Public relations* staje się też odpowiedzią przedsiębiorstw na narastające żądanie (potencjalnych) nabywców pogłębionej informacji o produktach i towarzyszących sprzedaży elementach obsługi. Skomplikowanie surowcowe i technologiczne produktów, rosnąca świadomość ekologiczna, która rodzi nowe zapotrzebowanie na wiedzę o wartości ekologicznej towarów, czynią decyzje zakupowe i korzystanie z rynku mniej pewnymi, pogłębiają ryzyko nieudanego zakupu, zmniejszają szansę na sukces rynkowy nabywców. Warto tu może przypomnieć, iż w słynnej książce Alvina Toflera *Trzecia Fala* jednym z pięciu kompleksów nacisku na przedsiębiorstwa (w tzw. *pentagon of pressures* – pięcioboku nacisku) jest właśnie infosfera – sfera informacji dla konsumentów<sup>8)</sup>. Żadna inna działalność komunikacyjna poza *public relations* nie może sprostać temu żądaniu. Reklama ogranicza się do argumentów „za”, jeśli w ogóle dostarcza argumentów, odwołuje się nie do rozumu, lecz reprezentuje krańcowo perswazyjny, emocjonalny wpływ. Żadna inna działalność komunikacyjna nie może w tak naturalny jak *public relations* sposób zaspokoić potrzeby nabywców i innych mniej lub bardziej sformalizowanych grup nacisku społecznego, np. ruchów ekologicznych, które domagają się już nie tylko informacji o jakości zdrowotnej produktów, lecz ponadto możliwości dokonywania swoistej inspekcji zakładów wytwórczych, dostarczających przedmiotów zaopatrzenia konsumpcyjnego, nie- rzadko też przedmiotów – środków pracy.

### **Public relations metodą sprostania rosnącym wymaganiom komunikacyjnym pracowników**

*Public relations* wychodzi naprzeciw rosnącym wymaganiom komunikacyjnym takiej części otocze-

nia zadaniowego, jakim jest własny personel pracowniczy. Żąda on odtajnienia określonych informacji, współuczestnictwa w decydowaniu, stworzenia warunków do likwidacji poczucia wyobcowania i odnalezienia sensu pracy. Badania wykazują, że ocena kierowników dokonywana przez pracowników w decydującym stopniu zależy właśnie od zdolności kierownictwa do dialogu. Od intensywności komunikowania i klimatu, w którym ono jest prowadzone, zależy zadowolenie pracowników z różnych aspektów przedsiębiorstwa: z przedsiębiorstwa jako całości organizacyjnej, z wynagradzania, szans robienia kariery zawodowej, z osobistych zadań<sup>9)</sup>. Według badań niemieckiego instytutu „Emnid” z 1988 roku, 82% pracowników bardzo zadowolonych z pracy/zawodu to ci, którzy czują się zawsze lub prawie zawsze dobrze poinformowani; 77% spośród niezadowolonych z pracy to ci, którzy czują się niepoinformowani lub słabo poinformowani.

Krystyna Wojcik

### **PRZYPISY**

- <sup>1)</sup> Por. podobnie M. GOLDBERG, J. HARTWICK, *The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness*, „Journal of Consumer Research” 1990, nr 2.
- <sup>2)</sup> Por. podobne tezy A. DEMUTH, T. GARBETT, G. RICHTER, *Unternehmenswerbung, Corporate Advertising, das Was – das Warum – das Wie*. Spiegel Verlag Reihe „Fach und Wissen”, tom 6, Hamburg 1986, s. 34. Autorzy powołują się m.in. na Theodore’a U. LEVITTA.
- <sup>3)</sup> Por. przykładowo, G. BRAUER, *Econ Handbuch Öffentlichkeitsarbeit*, Econ Verlag, Duesseldorf, Wien, New York, Moskau 1993, str. 279.
- <sup>4)</sup> Wielki na to wpływ miały zmiany po stronie konsumentów, ich rynkowych zachowań, będących wyrazem m.in. określonego stylu życia. Tak np. powstała pewna grupa konsumentów-„hybryd”, którzy kupują produkty zarówno tanie, jak i luksusowe, wydając na te ostatnie, traktowane jako spełnienie pewnego stylu życia i upodobań, duże sumy pieniędzy. Do takich potencjalnych klientów trzeba docierać z inną argumentacją niż jest to w stanie zrobić tradycyjna reklama, a najczęściej także czynić to innymi sposobami.
- <sup>5)</sup> J. GRUNIG, *Excellence in Public Relations and Communication Management. Contributions to Effective Organizations*. Hillsdale, New York 1992. Badania były prowadzone na zlecenie IABC Research Foundation.
- <sup>6)</sup> Por. podobnie G. HAEDRICH, *Zum Verhaeltnis von Marketing und Public Relations*. „Marketing” 1987, nr 1, str. 26.
- <sup>7)</sup> Nie jest to praktyka zupełnie nowa, o czym może świadczyć przykład firmy „Dunlop Rubber Company” opisany w nast. pozycji; J. DERRIMAN, *Public relations in business management*. University of London, 1964, str. 123.
- <sup>8)</sup> Obok biosfery, socjosfery, sfery moralności i polityki.
- <sup>9)</sup> Według badań przywoływanych w książce A. KOECHER, E. BIRCHMEIER, *Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation*. Verlag Industrielle Organisation, Zürich 1992.

Autorka jest profesorem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

*Lesław Martan, Jerzy Wilimowski*

# Kilka uwag o controllingu i kontroli wewnętrznej

Controlling, rozumiany dziś z reguły jako zadanie kierownicze (por. H.-U. Küpper w [3, szp. 649]) bądź jako funkcja (zbiór zadań), wywodzi się z praktyki gospodarki amerykańskiej ostatnich dwudziestu lat ubiegłego wieku, kiedy to powstawały tam pierwsze stanowiska controllerów (comptrollerów). Asumpt do jego rozwoju dał następnie kryzys gospodarki światowej. Do dnia dzisiejszego controlling zrobił dużą „karierę” w praktyce gospodarczej, a recypowany w Republice Federalnej Niemiec rozpowszechnił się w tym kraju w drugiej połowie lat pięćdziesiątych bieżącego stulecia jako funkcja (por. [4, s. 27 i 540]). Liczne badania empiryczne, zarówno amerykańskie, jak i niemieckie, ukierunkowane były przede wszystkim na zadania i funkcję controllingu (por. [4, s. 31–49, 54–60]). Controlling doczekał się już bogatej literatury (por. [4, s. 49–54, 61–64, 74–84]), ale nauka zachowuje rezerwę wobec wielkich oczekiwań praktyki, aż do negacji włączenie, a teoretyczne podwaliny controllingu znajdują się dopiero w załączkach (por. H.-U. Küpper w [3, szp. 648]). Trudności pogłębia różnojęzyczna terminologia i swoboda pojęciowa, charakterystyczna dla nauk zarządzania. Tak więc mówi się, że controlling to „obszar interakcji” (por. [1]), „zadanie” (por. [7]) albo „funkcja”, różnie zresztą określana (np. koordynacyjna), niekiedy tak szeroko, że właściwie trudna do wyodrębnienia (por. [2, s. 167–187 i literatura tam powołana]). Uznanie controllingu za funkcję wymagałoby – naszym zdaniem – zrelacjonowania go do funkcji kierowniczych, różnie zresztą ujmowanych w literaturze. Np. klasyfikacja POSDCORB Gulicka (za [8, s. 20]) wyróżnia siedem funkcji (*planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting budgeting*), wśród których znajduje się właśnie koordynacja. Zarówno z tej, jak i z innych koncepcji – jak piszą H. Steinmann i G. Schreyögg – wykształcił się „...klasyczny kanon funkcji zarządzania, obowiązujący w tradycyjnej nauce zarządzania do dziś...” [8, s. 20–21] i opisany przez H. Koontza i C. O'Donnella następująco: planowanie, organizowanie, zabezpieczanie kadr (*staffing*), kierowanie w węższym zakresie (*directing*), kontrola. Jak widać, „koordynowanie w tej koncepcji nie jest (tak jak w POSDCORB i w wielu innych

*podejściach) traktowane jako samodzielna funkcja. Nie jest ono funkcją cząstkową, lecz jest sprawowane przez mnogość różnych działań kierowniczych”* [8 s. 21]. W polskiej literaturze (por. [5]) – jak wiadomo – wyróżnia się cztery funkcje, a mianowicie: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie. Celowe zatem wydaje się zbadanie, w jakich relacjach pozostaje controlling do tradycyjnie wyróżnianych funkcji kierowania.

Autorzy niniejszego artykułu ograniczyli swoje zainteresowania do relacji controllingu i kontroli. O wyborze tej właśnie funkcji zdecydowały konsekwencje terminologiczne w językach: angielskim, niemieckim i polskim, a także to, iż wśród różnie określanych i w różnej liczbie wymienianych funkcji kierowania, zawsze występuje kontrola, oznaczająca porównywanie sytuacji faktycznych z wymaganymi.

W celu uzyskania odnośnych danych opracowano ankietę, którą rozesłano do 140 losowo wybranych firm niemieckich (64), austriackich (39) i szwajcarskich (37). Badania nie powiodły się, bowiem ankietę wypełniło jedynie 8 firm, z czego 5 niemieckich, 2 austriackie i 1 szwajcarska. Łącznie z materiałami z 12 firm niemieckich, otrzymanymi wcześniej w drodze bezpośrednich korespondencyjnych kontaktów, uzyskano informacje dotyczące badanego zagadnienia z 20 firm o różnej wielkości (zatrudniających od kilkuset do kilkuset tysięcy pracowników), o różnym, niekiedy wielorakim, profilu działalności (produkcja, handel, usługi, działalność badawczo-rozwojowa) oraz zróżnicowanej organizacji i systemie zarządzania (od pojedynczych przedsiębiorstw po koncerny, grupujące do kilkuset przedsiębiorstw działających na różnych kontynentach, zarządzanych niekiedy przez holdingi).

Szczupłość próbki badawczej nie daje podstaw do formułowania wniosków uogólniających. Z otrzymanych materiałów wynika, że w 16 firmach pojęcie „controlling” jest znane i rozumiane jako zadania bądź funkcja, a w 10 spośród nich istnieją wyodrębnione organizacyjnie komórki controllingu. Jak już wspomniano, są to bardzo różne firmy, np.: ■ Mannesmann AG, koncern-holding o charakterze międzynarodowym, o rocznym obrocie około



28 mld DEM, w skład którego wchodzi około 480 przedsiębiorstw w Niemczech i za granicą, zatrudniający na pięciu kontynentach około 128 tysięcy pracowników. Głównymi domenami działalności firmy są: budowa maszyn i urządzeń, pojazdy, elektronika, elektrotechnika, telekomunikacja, rury stalowe i wyroby z rur oraz handel.

■ Steyr Nutzfahrzeuge AG, firma austriacka, mająca roczny obrót około 6,4 mld ATS, wchodząca w skład spółki nadrzędnej (Muttergesellschaft) MAN Nutzfahrzeuge w Monachium. Firma zatrudnia około 2500 pracowników. Domeny działalności to: produkcja i sprzedaż środków transportu wszelkiego rodzaju, zwłaszcza pojazdów ciężarowych i omnibusów, handel nimi oraz świadczenie usług w zakresie automatycznego przetwarzania danych. Firma prowadzi działalność na rynkach Europy, Azji, Afryki. Posiada 10 filii i 3 spółki podporządkowane (Tochtergesellschaften).

■ Deutsche Nickel AG, niemiecka firma o rocznym obrocie około 250 mln DEM, produkująca przemysłowe wyroby metalowe. Zatrudnia około 650 osób.

We wszystkich dziesięciu firmach, w których istnieją organizacyjnie wyodrębnione komórki controllingu, funkcją ich jest czuwanie nad realizacją celów i wynikających z nich zadań we wszystkich aspektach działalności firmy (np. produkcja, usługi, koszty, finanse). Polega ono głównie na zapewnieniu dopływu informacji, analizie odchylenia od wielkości planowanych, koordynacji podejmowanych działań i doradztwie. Taką właśnie funkcję w literaturze uważa się za istotę controllingu (por. P. Horvath w [3, szp. 669-680]), niezależnie od tego, czy jest on wyodrębniony organizacyjnie, czy też nie.

Kontrola wewnętrzna to nie tylko badanie realizacji celów i wynikających z nich zadań, ale także badanie przestrzegania obowiązujących w ramach organizacji procedur wewnętrznych oraz przepisów prawa. Te zadania nie są z reguły objęte funkcją controllingu, a mieszczą się w funkcji „kontrola wewnętrzna”.

Wyodrębnieniu komórek controllingu w 10 firmach towarzyszą różne rozwiązania dotyczące tej właśnie części kontroli wewnętrznej. I tak:

- organizacyjnie wyodrębnioną kontrolę wewnętrzną mają dwie firmy, w tym Mannesmann AG; komórka organizacyjna zarządu tego koncernu pod nazwą „Rewizja” ma formę prawną spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i jej zadaniem jest kontrola przestrzegania obowiązujących przepisów prawa i reguł postępowania, weryfikacja sprawozdań i współdziałanie z biegłymi, a także dokonywanie badań w sytuacjach szczególnych;

- w firmie Steyr Nutzfahrzeuge AG, będącej spółką podporządkowaną (Tochtergesellschaft), nie po-

siadającej wyodrębnionej komórki kontroli wewnętrznej, do badań szczególnych angażowany jest wydział rewizji spółki nadrzędnej (Muttergesellschaft), jaką jest MAN Nutzfahrzeuge AG w Monachium;

- w pozostałych firmach, zadania kontroli wewnętrznej wykonują inne komórki organizacyjne, w tym niekiedy komórki controllingu (częściowo).

Warto nadmienić, że P. Horvath [4, s. 766] zalicza do podstawowych zadań rewizji (kontroli wewnętrznej) między innymi:

- kontrolę realizacji polityki przedsiębiorstwa i przestrzegania dyspozycji kierownictwa, kontrolę prawidłowości prowadzenia księgowości i sprawozdawczości z punktu widzenia zgodności z obowiązującymi przepisami i wytycznymi, terminowości i wiarygodności oraz prawidłowego zarządzania majątkiem przedsiębiorstwa,

- zabezpieczenie majątku przedsiębiorstwa przed stratami poprzez zapobieganie nadużyciom, a także ujawnianie przestępstw.

Do pozostałych zadań natomiast P. Horvath zalicza między innymi opracowywanie opinii, doradztwo kierownictwu przedsiębiorstwa, pomoc w usprawnianiu księgowości, współpracę z biegłymi przy ocenie sprawozdań rocznych.

Wydaje się, że hipoteza, iż kontrola wewnętrzna przechodzi ewolucję, w wyniku której „...kontrolę realizacji zadań i osiągania celów wchłonął controlling, rozumiany jako uogólniona częściowo funkcja kierowania, a kontrolę przestrzegania reguł postępowania pozostawiono tradycyjnie rozumianej kontroli wewnętrznej...” – jeżeli wyodrębnionej, to zazwyczaj nazywanej rewizją – jest nadal aktualna (L. Martan w [6, s. 101]).

## BIBLIOGRAFIA

- [1] GOLISZEWSKI J., *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa (I)*, „Przegląd Organizacji” nr 8-9/ 90.
- [2] HAHN D., *PuK – Controllingkonzepte*, 4 Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1994.
- [3] *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 5 Auflage, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 1993.
- [4] HORVATH P., *Controlling*, Verlag Vahlen, München 1994.
- [5] KRZYŻANOWSKI L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.
- [6] *Rozwój organizacji*, Księga jubileuszowa dla uczczenia 50-lecia działalności naukowej profesora Jerzego Trzcińskiego, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.
- [7] STEINMANN H., SCHERER G., *Strategiczny i operacyjny controlling*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1/96.
- [8] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.

Autorzy – prof. dr hab. L. Martan i dr Jerzy Wilimowski są pracownikami naukowymi Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

*Joanna Cygler*

# Propozycja dla menedżerów

W początkach czerwca 1997 r. w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania odbyła się konferencja z cyklu Raport o Zarządzaniu, w której dyskutowano między innymi o jakości polskiego menedżmentu<sup>1)</sup>. W większości wypowiedzi przewijała się myśl, iż polski menedżer to człowiek, który ma poważne braki w wiedzy z szeroko pojętego zarządzania, jest źle zorganizowany, kieruje się częściej intuicją, niż wymaganą wiedzą oraz nie potrafi pracować w zespole. Powstaje zatem pytanie: gdzie i w jakiej formie może polski menedżer doskonalić swoje kwalifikacje i umiejętności?

W krajach zachodnich dużą rolę odgrywają przede wszystkim podyplomowe studia MBA (Master of Business Administration), których głównym celem jest zmiana świadomości dyrektorów o własnych umiejętnościach i wskazanie sposobów ich wzbogacania. W krajach Europy Środkowej i Wschodniej podejmuje się liczne próby transferu programów studiów MBA, jednak napotykają one na liczne bariery administracyjno-merytoryczne (np. konieczność adaptacji programów do specyfiki gospodarczej wybranego kraju, konieczność opracowania krajowych przypadków, problem uznawania programów i certyfikacji przez organizacje międzynarodowe).

Dobłą alternatywą wydaje się tworzenie studiów podyplomowych o kierunku menedżerskim przez krajowe uczelnie ekonomiczne, które znacznie lepiej wyczuwają specyfikę zarządzania przedsiębiorstwami funkcjonującymi na danym obszarze oraz potrzeby szkoleniowe dyrektorów tych organizacji. Uwzględniając jakość merytoryczną i formalną, studia podyplomowe organizowane przez uczelnie krajowe w większości są konkurencyjne dla podobnych – MBA – oferowanych i/lub firmowanych przez renomowane uczelnie zachodnie.

Dobrym przykładem profesjonalnych studiów podyplomowych dla dyrektorów firm jest Roczne Podyplomowe Studium Menedżerskie (RPSM) organizowane przez Katedrę Zarządzania w Gospodarce w Szkole Głównej Handlowej. O jakości i popularności studium świadczy wciąż rosnąca liczba chętnych.

Katedra rozpoczęła organizowanie studiów podyplomowych trzy lata temu uruchamiając edycję próbną. W początkach czerwca 1997 r. zakończono już edycję VIII (pod kierunkiem naukowym **prof. dr hab. Marii Romanowskiej**), a 15 czerwca VII (pod kierunkiem **dr Eleonory Kuczmery-Ludwiczynskiej**) i IX (pod kierunkiem **dr. Zbigniewa**

**Dworzeckiego**). Półmetek natomiast przekroczyła edycja X (pod kierunkiem **dr. Juliana Daszkowskiego**). Do tej pory ukończyło to studium ponad 500 osób.

Czynników sukcesu Studium Menedżerskiego jest wiele i można je podzielić na dwie zasadnicze grupy: tzw. czynniki twarde i czynniki miękkie.

Do twardych czynników sukcesu RPSM przede wszystkim należą:

- oryginalny program studium,
- dobór wykładowców na zajęcia,
- bogate zaopatrzenie słuchaczy w materiały pomocnicze.

Zaproponowany przez Katedrę Zarządzania w Gospodarce program zajęć obejmuje główne zagadnienia związane z rozwojem organizacji, jej orientacją proinnowacyjną i efektywnościową oraz z zarządzaniem strategicznym. Dodatkową atrakcją programu jest duża jego elastyczność i możliwość dostosowania do specyficznych potrzeb słuchaczy pracujących w różnych sektorach i przedsiębiorstwach. Program studium realizowany jest w ciągu 192 godzin dydaktycznych, podzielonych na pięć głównych bloków tematycznych:

■ **Reorientacja strategiczna przedsiębiorstwa** (zasady budowania planu strategicznego, zarządzanie w kryzysie oraz restrukturyzacja przedsiębiorstwa).

■ **Strategia marketingowa przedsiębiorstwa** (zasady budowania planu marketingowego, techniki analizy i instrumenty marketingowe, organizacja działań marketingowych).

■ **Strategia finansowa przedsiębiorstwa** (zasady analizy ekonomiczno-finansowej, podstawy rachunkowości zarządczej, interpretacja głównych wskaźników finansowych).

■ **Prawne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa** (podstawy prawne funkcjonowania przedsiębiorstw, prawo pracy, umowy cywilne, prawna ochrona znaku towarowego, polityka prywatyzacyjna w Polsce).

■ **Zarządzanie operatywne** (style i techniki kierowania, konflikty w przedsiębiorstwie i sposoby ich rozwiązywania, polityka personalna, zarządzanie czasem menedżera, techniki organizatorskie i menedżerskie, logistyka, zarządzanie jakością).

Niezwykle istotnym dla jakości studium jest właściwy dobór wykładowców. Głównymi kryteriami doboru są: profesjonalizm merytoryczny i metodyczny, bogate doświadczenie praktyczne oraz otwartość na indywidualne zainteresowania słuchaczy.

Dlatego też wśród wykładowców, oprócz renomowanych profesorów Szkoły Głównej Handlowej spotkać można wykładowców innych uczelni oraz specjalistów niezależnych – gwarantujących wysoką jakość zajęć teoretycznych i ćwiczeniowych.

Ponadto każdy słuchacz wyposażony jest w znaczną liczbę materiałów pomocniczych: zarówno książek, jak też skryptów powielonych, zawierających syntezę części wykładowych oraz opisy przypadków do części praktycznej. Dzięki tak utworzonej „bibliotece menedżera” słuchacze mogą znacznie lepiej przygotować się do zajęć i powrócić do omawianych na zajęciach zagadnień już po zakończeniu studium.

Oprócz twardych czynników sukcesu RPSM, duże znaczenie odgrywają tzw. czynniki miękkie, wśród których na podkreślenie zasługują:

■ Sprawna organizacja ze strony kierowników i sekretarzy poszczególnych edycji RPSM.

■ Przyjazna atmosfera tworzona przez organizatorów studium.

■ Indywidualne podejście do każdego ze słuchaczy.

Obserwując dotychczasowy rozwój Roczного Podypłomowego Studium Menedżerskiego organizowanego przez Katedrę Zarządzania w Gospodarce SGH można mówić o dużym sukcesie przedsięwzięcia w postaci wciąż rosnącej liczby chętnych do studiowania tego kierunku oraz jego renomy w Szkole, jak też wśród studiów o podobnym charakterze innych uczelni. Dla organizatorów jednak miarą prawdziwego sukcesu są opinie nowo przyjmowanych „studentów”, którzy twierdzą, iż zostali przekonani o konieczności podnoszenia swoich kwalifikacji menedżerskich przez swoich kolegów – słuchaczy poprzednich edycji RPSM i mimo wysokiej ceny (4500 PLN) wydatek ten traktują jako inwestycję opłacalną.

<sup>1)</sup> *Polski menedżer, czyli kowboj z podręcznikiem*, „Rzeczpospolita” nr 134 (4691) z 11 czerwca 1997.

Autorka jest pracownikiem naukowym w Katedrze Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

## Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem

### Część I – Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby

Praca zbiorowa pod redakcją  
Henryka Bienioka

Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego  
Katowice 1997

Prezentowane opracowanie jest dziełem pracowników Katedry Systemów i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Publikacja prezentuje zaledwie zręby przedmiotu Podstawy Zarządzania Przedsiębiorstwem wykładanego w ramach minimum programowego we wszystkich akademiach ekonomicznych oraz w prywatnych wyższych szkołach ekonomicznych w Polsce.

Autorzy zdają sobie sprawę z tego, że przedstawienie wszystkich skomplikowanych zagadnień zarządzania przedsiębiorstwem w jednym podręczniku nie jest możliwe. Nie pozwala na to ani złożoność problemów, ani bogactwo i różnorodność zagadnień zarządzania. Dlatego cały materiał potraktowano selektywnie, dobierając tematykę tak, aby zaprezentować tylko te zagadnienia, które uznano za szczególnie istotne i konieczne.

Ze względu na ogrom materiału, podręcznik z Podstaw Zarządzania Przedsiębiorstwem składa się z dwóch części zawierających:

- w części I – główne pojęcia, funkcje i zasady zarządzania,
- w części II – metody zarządzania.

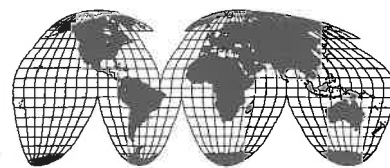
Celem publikacji jest przede wszystkim zapoznanie studenta z instrumentarium pojęciowym (część I) i metodycznym (część II) zarządzania. Jest to konieczne z tego względu, że przedmiot Podstawy Zarządzania Przedsiębiorstwem jest wykładany najczęściej na I roku studiów, na którym Studenci spotykają się po raz pierwszy z problematyką zarządzania i nie znają jeszcze ani języka, ani specyfiki tych zagadnień. Dopiero w toku studiów na dalszych latach problemy zarzą-

dzania zostają wzbogacone o takie dodatkowe dyscypliny jak: zarządzanie strategiczne, ekonomika i organizacja przedsiębiorstw, marketing, gospodarowanie kapitałem, zarządzanie małą firmą, controlling itd. Dla ułatwienia uczenia się, na końcu każdego rozdziału zamieszczono problemy do dyskusji na ćwiczeniach oraz wskazówki bibliograficzne.

Zaletą, a jednocześnie pewnego rodzaju słabością może być stosunkowo prosty układ i język publikacji. Przyjmując taką konwencję kierowano się przede wszystkim zasadą ekonomii myślenia Macha stawiającą wymóg prostoty naukowym teoriom oraz tzw. brzytwą Ockhama domagającą się nie tworzenia i „obcinania” zbędnych pojęć. Chęć sprostania tym zasadom nie mogła pozostać bez wpływu na szerokość spojrzenia i sposób referowania zawiłych problemów zarządzania. Wybór mniejszego zła zdecydował jednak o takim, a nie innym podejściu, za które wyłącznie autorzy ponoszą pełną odpowiedzialność.

*Ze wstępu*

# PRZEGŁĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

## Praca zwana przywództwem (II)

*„Przywódcy nie muszą znać odpowiedzi na wszystkie pytania, muszą jednak wiedzieć, jak zadać te właściwe.”*

**Ronald A. Heifetz, Donald L. Laurie, *The work of leadership*, „Harvard Business Review”, January–February 1997.**

**Ronald A. Heifetz** jest kierownikiem projektu edukacji w zakresie przywództwa w Szkole Administracji im. J.F. Kennedy'ego na Uniwersytecie Harvarda, w Massachusetts.

**Donald L. Laurie** jest dyrektorem zarządzającym w Laurie International Limited, firmie konsultingowej z siedzibą w Bostonie, w Massachusetts, skupiającej się na problemach przywództwa i zmian strategicznych.

Niniejszy artykuł oparty jest po części na pracy Ronalda A. Heifetza „*Heifetz's Leadership Without Easy Answers*” (Belknap Press of Harvard University Press, 1994).

### Utrzymaj koncentrację uwagi

**J**ednostki w ramach jednej organizacji wnoszą różnego rodzaju doświadczenia, założenia, wartości, przekonania oraz zwyczaje dotyczące pracy. Tego rodzaju różnorodność jest cenna, ponieważ innowacje i proces uczenia się mają swe źródła w różnicach – nie można nauczyć się niczego

nowego bez otwartości na odmienne od własnego punkty widzenia. Zarządzający jednak są często niechętni bądź niezdolni do organizowania intelektualnej pracy zespołowej. Często przejawiają tendencje do ignorowania faktów, które im przeszkadzają. Starają się także często osiągać sukces poprzez unikanie konfliktów. Przywódca zaś musi zmusić pracowników do kompromisu, zarówno jeśli chodzi o procedury i systemy działania, jak też o podział władzy. Teoria ta funkcjonuje dobrze zarówno na szczycie, jak też na szczeblu średnim i najniższym każdej organizacji. Jak to określił legendarny szef Scandinavian Airline Systems (SAS) – Jan Carlzon: „*Jedną z najbardziej interesujących misji zarządzającego jest gromadzenie pracowników i zarządzających w grupach i wsłuchiwanie się w ich zdanie a także wzajemne uczenie się podczas dyskusji. Poznawszy założenia i przekonania współpracowników, można wspólnie wypracować wyjście z trudnej sytuacji. Podstawowym zadaniem zarządzającego jest wydobycie konfliktu na światło dzienne i wykorzystanie go jako źródła kreatywności*”.

Ponieważ jednak unikanie tego rodzaju sytuacji pojawia się w przedsiębiorstwach bardzo często, prawdziwy przywódca musi utrzymać skupienie zespołu na zadaniach adaptacyjnych. Po podjęciu zmian adaptacyjnych można

spodziewać się poszukiwania kosztów ofiarnych, zaprzeczania, skupiania się jedynie na aspektach technicznych zagadnień związanych z zarządzaniem oraz atakowania poszczególnych osób zamiast opracowywania rozwiązań. Trzeba więc oddzielić zagadnienia rozpraszające i odciągające od głównego nurtu rozważań w taki sposób, aby pracownicy mogli skupić się na zasadniczych problemach firmy.

W miarę jak konflikt zastępuje zwykłą dyskusję, zarządzający musi pogłębiać pracę zespołową. Nie można bowiem dopuścić do powierzenia i niewiele przynoszącej polaryzacji stanowisk. Prawdziwy przywódca musi zacząć zadawać w tym miejscu właściwe pytania – kiedy wina zaczyna być przerzucana na niekompetentnych współpracowników, zarząd lub czynniki zewnętrzne, rolą zarządzającego jest wzbudzenie w zespole poczucia odpowiedzialności za wykonywaną pracę. Kiedy zespół atomizuje się na zagrożone jednostki, przywódca musi wzmocnić poczucie konieczności działania zespołowego. Pracownicy muszą odkryć wartość porozumiewania się między sobą oraz korzystania z umiejętności innych członków zespołu.

Oczywiście jest jasne, iż wyjątkowo rzadko zarządzający celowo unikają wyzwań adaptacyjnych. Dominującą postawą pozostaje jednak z reguły poczucie ambiwalencji. W naturze ludzkiej bowiem ist-

nieje niewypowiedziana chęć unikania zbiorowych konfliktów. Tak jak większość obywateli chce osiągnąć zmniejszenie krajowego deficytu budżetowego i inflacji przy jednoczesnym obniżeniu podatków i uniknięciu utraty miejsc pracy, tak wielu zarządzających, uznając prymat wyzwań adaptacyjnych, nie może zdecydować się na poświęcenie zwykłych metod zarządzania. Ludzie potrzebują więc często przywódcy właśnie po to, aby skupił ich uwagę na trudnych zagadnieniach. Skupienie jest podstawą przywództwa.

### Oddaj pracę pracownikom

**K**ażdy człowiek w danej organizacji ma dostęp do informacji osiągalnych tylko z jego punktu widzenia. Każdy więc zauważa wiele potrzeb, jak i okazji. Mimo iż większość pracowników i zarządzających porusza się na peryferiach centrum zarządzania, informacje przez nich dostarczone mają olbrzymią wagę – bez tej szczegółowej wiedzy zmiany nie następują. Zbyt często uważa się, iż za zmiany odpowiedzialni są w zasadzie jedynie dyrektorzy poszczególnych działów. Takie podejście wyzwała jednak najgorsze instynkty – pracownicy nie wysłuchani stają się pasywni, a inicjatywę przejmują sami zarządzający, zajmując się bezpośrednio rozwiązywaniem poszczególnych problemów. Takie zachowanie przywraca równowagę w krótkim horyzoncie czasowym, na dłuższą metę nie może być jednak efektywnie stosowane – utrwała złe nawyki i zdejmuje z pracowników odpowiedzialność oraz odbiera im poczucie potrzeby zmian.

Zadanie odwrotne nie jest łatwe – przekazywanie pracownikom odpowiedzialności jest często bardzo pracochłonne – pracownicy niższego szczebla nie lubią bowiem wychodzić z roli „kierowanych”, wielu czuje się wręcz jak maszyna wymagająca stałej kontroli. Przekazanie pracownikom inicjatywy w zakresie definiowania i rozwiązywania problemów oznacza, iż zarządzający muszą raczej uczyć się wspierać inicjatywę niż sprawować kontrolę i samodzielnie wcielać je w życie.

W przypadku Jana Carlzona oznaczało to zaufanie innym i decentralizację władzy – przywódca bowiem musi pozwolić pracownikom przejąć ich część odpowiedzialności. *„Kluczem jest pozwolić im samym odkryć problem”* powiedział. *„Nie można bowiem osiągnąć sukcesu, jeśli pracownicy sami nie zdefiniują problemu i nie znajdą jego rozwiązania”*.

Przez pierwsze dwa lata pracy w SAS, Carlzon spędzał 50% swojego czasu na komunikowaniu pracownikom, bezpośrednio na spotkaniach i pośrednio w każdy możliwy sposób, możliwości samodzielnego rozwiązywania problemów. Stosował wszelkie dostępne metody, takie jak: burze mózgów, ćwiczenia edukacyjne, broszury, publikacje w gablotach w przedsiębiorstwie oraz udział w publicznych dyskusjach, zaprzęgał do współpracy nawet media. Poprzez wiele aktów o charakterze symbolicznym (jak np. spalenie tysięcy szczegółowych instrukcji i podręczników działania) zademonstrował, iż w firmie zachodzić będą fundamentalne zmiany oparte na nowych zasadach. Napisał nawet książkę *Chwile prawdy*, aby wytłumaczyć swoje założenia i wartości naczelne rządzące zmianami w firmie. Jak później powiedział *„Nawet jeśli nikt spoza firmy tego nie przeczytał, moi ludzie to zrobili”*.

Zadaniem zarządzającego jest także rozwinięcie zbiorowej i indywidualnej pewności siebie. Znów Jan Carlzon powiedział: *„Ludzie nie rodzą się z poczuciem pewności siebie. Nawet najbardziej pewnych siebie można złamać. Pewność siebie przychodzi w parze z sukcesem, doświadczeniem oraz środowiskiem organizacji. Najważniejszym zadaniem przywódcy jest więc zaszczepienie w pracownikach zaufania. Muszą oni mieć odwagę podejmowania ryzyka i odpowiedzialności. Zarządzający musi ich także wspierać, jeśli popełnią błędy”*.

### Chroń przejawy przywództwa na dolnych szczeblach organizacji

**O**ddanie pracownikom inicjatywy jest podstawowym elementem strategii zmian w organizacji podejmującej

ryzyko uczenia się. Z reguły jednak osoby aktywne i inni tego rodzaju „dewianci kreatywności” są ignorowani przez organizację. Zakłócają oni i tak już nadwężoną równowagę, a najłatwiejszą metodą na jej odzyskanie jest ucieszenie tego rodzaju ludzi – często paradoksalnie w imię „pracy zespołowej” i „zrównywania współpracowników”.

Głosy z dolnych szczebli są także często w niewłaściwy sposób wyartykułowane. Człowiek przekraczający swoje kompetencje tworzy zwykle atmosferę zbyt dużego zaangażowania – wkłada w swoje wypowiedzi zbyt wiele pasji, co często czyni je niezbyt wyraźnymi bądź trudno akceptowalnymi. Wybiera także często nieodpowiednie miejsce i czas na komunikowanie swojego zdania, ignorując przy tym istniejące drogi porozumiewania się oraz stosunki zależności w firmie. Jednakże za tą nieprofesjonalnie „opakowaną” wypowiedzią kryje się często niezwykle istotna informacja. Odrzucenie jej ze względu na brak wycucia czasu i formy komunikującego ją, oznacza zignorowanie potencjalnie wartościowej wskazówki.

Tak właśnie stało się w przypadku Davida, zarządzającego dużym przedsiębiorstwem produkcyjnym, który – usłuchawszy wezwań swoich zwierzchników do otwartości i przejmowania odpowiedzialności – na spotkaniu z dyrektorem przedsiębiorstwa otwarcie skrytykował wprowadzany przez niego w życie projekt zmian. David wiedział, iż projekt ten mógł wywołać wiele niekorzystnych efektów i chociaż dla wszystkich w przedsiębiorstwie było jasne, iż projekt, mimo oficjalnych deklaracji, nie podlega dyskusji, podniósł ten temat na spotkaniu z szefem. Opisał pokrótce podstawowe problemy i perspektywy wprowadzenia planu oraz jego potencjalne konsekwencje. Jego zachowanie spotkało się z wybuchem szefa, który oskarżył go o bezpodstawne krytykanctwo spowodowane faktem, iż to nie David wymyślił projekt.

Mimo iż David miał na tym polu większe doświadczenie od swojego szefa, ten nie poświęcił ani chwili na analizę powodów, które zmusiły Davida do krytyki programu. Dla Davida stało się jasne, iż strategia



zmian ma polegać w zasadzie nie na skupianiu się na prawdziwych problemach, lecz na tych, które prawdziwe wydają się dyrekcji. Dyrektor Davida zignorował punkt widzenia z dołu organizacji, tłamsząc w ten sposób potencjalne źródło cennych informacji. David musiał bądź opuścić firmę, bądź też nigdy więcej nie sprzeciwić się dyrektorowi.

Zarządzający przedsiębiorstwami muszą zadawać pytania i wstuchiwać się w odpowiedzi. Muszą także zapewniać ochronę ludziom wskazującym wewnętrzne sprzeczności organizacyjne. Ci bowiem często patrzą z perspektywy, która zmusza do takiego sposobu pojmowania problemów organizacji, jaki nie jest dostępny dla zarządzających. Przywódcy powinni się więc oprzeć pokusie zarządzania poprzez pokazywanie świetlnych przykładów i czarnych owiec. Potrzeba zachowania równowagi jest bowiem silna i przychodzi nader szybko. Trzeba nauczyć się opóźniać własne impulsy poprzez zadawanie pytań: „dlaczego?”, „o czym naprawdę mówi ten człowiek?”, „czy jest może coś, co przegapiłem?”

### Przywództwo jako samokształcenie

**W**iele wysiłków wkładanych przez zarządzających poprzez połączenia podmiotów gospodarczych, ich restrukturyzację, *re-engineering* i strategię idzie na marne, ponieważ nie potrafią oni zidentyfikować zadań adaptacyjnych. Popędzają oni bowiem klasyczny błąd polegający na tym, iż sądzą, że zadania i problemy adaptacyjne może rozwiązać samodzielnie odseparowany zespół zarządzający. Konsekwencje tego błędu godzą w samo sedno pracy menedżera w dzisiejszych organizacjach. Zarządzający opracowują strategię i poprzez ekspertyzy techniczne potrafią oszacować korzyści połączenia lub restrukturyzacji, poznać przyszłe trendy i zagrożenia oraz zidentyfikować mechanizmy zarządzania. Są to niewątpliwie użyteczne narzędzia dostępne zarówno w samych przed-

siębiorstwach, jak i za pośrednictwem firm consultingowych. W wielu przypadkach jednak dobre strategie zawodzą – nie są wprowadzane w życie. „*Mieliśmy dobrą strategię, jednak nie mogliśmy jej efektywnie zrealizować*” – mówią później zarządzający.

W rzeczywistości to strategia jest z reguły zawodna, jeśli ignoruje zbyt wiele istotnych informacji pominiętych podczas jej formułowania. Niepowodzenie w stosowaniu zmian adaptacyjnych podczas wcielania strategii w życie jest symptomem zbyt „technicznej” orientacji personelu zarządzającego. Menedżerowie bowiem zbyt często opracowują swoje rozwiązania i starają się je „sprzedać” innym, omijając lub ukrywając rzeczywiste problemy organizacji w procesie budowania środowiska zmian. Zbyt często zarządzającym nie udaje się uchwycić wymiaru adaptacyjnego zmian w taki sposób, aby potrafili zadać sobie pytanie: kto musi się czego nauczyć, co należy zrozumieć, jaką strategię zastosować.

Ta sama orientacja „techniczna” pogrąża inicjatywy *re-engineeringu* i restrukturyzacji, mimo zaangażowania personelu posiadającego niezbędną wiedzę techniczną potrzebną do wyznaczenia celów, zaprojektowania pracy i udokumentowania rezultatów, których jednak w konsekwencji brakuje. W wielu wypadkach bowiem traktowanie zmian w przedsiębiorstwie odbywa się właśnie na płaszczyźnie „technicznej” – „instrumentalnej”, zarządzający bowiem zaniedbują potrzebę identyfikacji zmian adaptacyjnych i zaangażowania w nie ludzi mających potencjał potrzebny do zmian. Zarządzający nie inwestują często swego czasu i zaangażowania w zrozumienie tych tematów.

Podsumowując, w przeważającej liczbie wypadków przywództwo polega na posiadaniu wizji – wpajanie pracownikom tej wizji jest jednak z góry skazane na niepowodzenie, ponieważ takie techniczne traktowanie problemu zmian oznacza, iż przywódca definiuje cele i środki, a wszyscy inni pokornie stosują się do wcześniej zaprojektowanej „instrukcji obsługi”. Przywództwo

sprowadzone jest tu do kombinacji wiedzy i umiejętności jej sprzedania. Taka wizja sprzeczna jest jednakże z rozumieniem istoty zmian adaptacyjnych. Tego rodzaju sytuacje są z definicji trudne do określenia i natychmiastowego ich rozwiązania. Nie poddają się one sposobom obmyślanym na górze organizacji – wymagają współpracy i współodpowiedzialności szeregowych członków organizacji.

Przywództwo musi więc także objawiać się na co dzień. Nie może ono oznaczać limitowanej odpowiedzialności lub korzystania z jednorazowych okazji. W dzisiejszym świecie na co dzień bowiem stajemy twarzą w twarz z wyzwaniami. Kiedy zarządzający proszony jest o rozwiązanie sporu – stoi przed nim zadanie adaptacyjne. Jeśli widzi on rozwiązanie sytuacji (techniczne, lecz wymagające odpowiedniej postawy ze strony pracowników) – stoi przed nim zadanie adaptacyjne. Kiedy pracownik zauważa lukę organizacyjną – zarządzający staje zarówno przed zadaniem adaptacyjnym, jak i przed okazją bycia zarządzanym z dolnych szczebli organizacji.

Przywództwo widziane w tym świetle wymaga nauki strategii. Przywódca z góry lub dołu organizacji, posiadający władzę lub jej pozbawiony, musi angażować ludzi do podejmowania wyzwań adaptacyjnych, zmieniania wartości i perspektyw oraz przyjmowania nowych zwyczajów związanych z samokształceniem. Dla osób autokratycznych, szczycących się umiejętnością samodzielnego rozwiązywania problemów, tego rodzaju definicja przywództwa może okazać się nieprzyjemnym zimnym prysznicem. Powinna ona jednak zmniejszyć także obciążenia związane z przekonaniem, iż na wszystkie problemy należy mieć natychmiast gotową odpowiedź. Dla pozostałych ta strategia może być mieszaniną dobrych i złych wiadomości. Adaptacja wymaga przejęcia części zadań, lecz także części odpowiedzialności, bez czekania na prośby ze strony zarządzających.

Opracował Marek Wojnar

# TNOiK – nowa strategia

**Misja TNOiK**

Misją Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa jest: **„Promowanie profesjonalnego zarządzania oraz integrowanie środowisk nauki i praktyki do rozwoju polskiej gospodarki i państwa”.**

**PROMOWANIE PROFESJONALNEGO ZARZĄDZANIA** oznacza upowszechnianie stosowania osiągnięć nauki i praktyki profesjonalnego zarządzania we wszystkich sferach naszej gospodarki i państwa.

Osiągnięcia te powinny łączyć aktualne, światowe zdobycze teorii oraz nowatorskie, potwierdzone przez praktykę, rozwiązania zapewniające osiągnięcie optymalnych efektów.

## INTEGROWANIE ŚRODOWISK NAUKI I PRAKTYKI

oznacza tworzenie warunków organizacyjnych i merytorycznych do współdziałania środowisk, profesjonalnie zajmujących się zarządzaniem, organizacją i kierownictwem w celu wymiany doświadczeń, łączenia wysiłków i wiedzy w wypracowywaniu zarówno ogólnych prawideł oraz metod, jak i rozwiązywaniu konkretnych problemów z dziedziny zarządzania i organizacji.

Integracja środowiska naukowego z ludźmi praktyki stanowi niezbędny i konieczny warunek rozwoju nauk o zarządzaniu i uzyskiwania efektywnych rozwiązań praktycznych.

## Główne cele strategiczne

- **Uzyskać i umocnić znaczącą pozycję wśród** organizacji zajmujących się profesjonalnym zarządzaniem w Polsce. Stać się organizacją **o wysokim prestiżu społecznym**, skupiającą ludzi nauki i praktyki zarządzania. Przynależność do TNOiK powinna nobilitować.
- Kreować nowe formy kontaktów oraz tworzyć płaszczyzny współdziałania pomiędzy środowiskami nauki i praktyki zarządzania.
- Rozwinać szeroką działalność wśród ludzi praktyki oraz **skupiać i przyciągać** do udziału w działalności TNOiK znane postacie polskiego życia gospodarczego – ludzi polskiego menedżmentu.
- Formułować opinie o węzłowych problemach zarządzania, upowszechniać je i wpływać na regulacje prawne w tym zakresie. Stać się znaczącym ośrodkiem generowania profesjonalnych koncepcji zarządzania i współpracować w tym zakresie z organami administracji państwowej centralnej i terenowej.
- Kontynuować i rozwijać współpracę z samorządem terytorialnym. Uzyskać pozycję zaplecza doradczo-edukacyjnego jego organów w niektórych regionach kraju.

- **Umocnić kontakty z profesjonalnymi organizacjami zachodnio-europejskimi, równolegle tworzyć nowe formy współpracy z pokrewnymi organizacjami w Europie Środkowej i Wschodniej oraz być pomostem w przenoszeniu wiedzy, doświadczeń, standardów i wzorów zarządzania.**

- Uzyskiwać cechy **ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ** – tzn. prowadzącej kształcenie ustawiczne swoich członków i pracowników, utożsamiających się z misją i zadaniami TNOiK oraz tworzących partnerskie stosunki współpracy i wysoką kulturę organizacyjną. **Rozwinać i wzbogacić zakres świadczeń i usług dla członków TNOiK.**

## Najważniejsze zadania służące realizacji misji i celów strategicznych TNOiK

■ W DZIEDZINIE EDUKACJI

- Współorganizować **Forum Wyższych Szkół Zarządzania** jako płaszczyznę wymiany doświadczeń i upowszechniania osiągnięć.
  - Zainicjować wprowadzenie do ostatnich klas szkół średnich i szkół pomaturalnych **naukę „podstaw organizacji i zarządzania”** – jako zajęć fakultatywnych, na podstawie podręcznika wydanego staraniem TNOiK.
  - Podjąć inicjatywę organizacji ogólnokrajowego **konkursu o tytuł „Firmy inwestującej w ludzi”**.
  - Podejmować wspólne przedsięwzięcia badawczo-edukacyjne z założoną przez TNOiK – **Warszawską Szkołą Zarządzania – Szkołą Wyższą w Warszawie**.
  - Organizować **specjalistyczne kursy dla menedżerów** i nadać tej formie szkolenia priorytetowy charakter.
  - Organizować **kursy, seminaria, warsztaty i inne formy szkolenia kadr z udziałem wysokiej rangi specjalistów zagranicznych** np. z Instytutu Zarządzania z Wielkiej Brytanii, RKW z Niemiec i innych organizacji członkowskich CECIOS oraz Management Center Europe.
  - Czynnie uczestniczyć w opracowywaniu i organizowaniu szkoleń w ramach **edukacji dorosłych**. Ścisłe współpracować w tej dziedzinie z innymi sygnatariuszami Karty Porozumienia Organizacji Oświaty Dorosłych.
- W DZIEDZINIE WYDAWNICZEJ**
- Utrzymywać i rozwijać **znaczącą pozycję TNOiK jako wydawcy książek** adresowanych do menedżerów i specjalistów różnych dziedzin organizacji i zarządzania oraz studentów.
  - **Sponsorować wydawanie szczególnie wartościowych książek z dziedziny zarządzania i prowadzić ich promocję.**

● Kontynuować wydawanie miesięcznika „Przegląd Organizacji”, zachowując jego wysoki poziom opracowań teoretycznych, **więcej miejsca przeznaczyć na doświadczenia praktyczne i prezentacje sylwetek ludzi sukcesu.**

● Przestrzegać zasady, aby wszystkie **wydawnictwa i materiały informacyjne TNOiK** miały wyeksponowane **logo Towarzystwa.**

● Wydawać materiały z konferencji naukowych, organizowanych przez TNOiK lub z naszym udziałem – tworząc nasz wspólny dorobek wydawniczy.

● Wydawać **corocznie „Informator TNOiK”**, zawierający pełne informacje o Towarzystwie i ofertę naszych usług. Wykorzystać inne formy promocji i marketingu.

#### ■ W DZIEDZINIE NAUKOWEJ

● Kontynuować **Konkurs im. Karola Adamieckiego** na najciekawszą i oryginalną książkę lub inne publikacje z dziedziny organizacji i zarządzania. Edycję Konkursu ogłaszać raz na dwa lata.

● **Organizować konferencje i sympozja naukowe** służące rozwojowi nauk organizacji i zarządzania poprzez wymianę doświadczeń.

● Współpracować z Komitetem Nauk Organizacji i Zarządzania PAN oraz upowszechniać opracowania, opinie, inicjatywy i dorobek Komitetu.

● Zapraszać wybitnych przedstawicieli nauki i praktyki zarządzania z zagranicy w celu popularyzacji najnowszych osiągnięć i światowych tendencji w tej dziedzinie.

● Organizować badania dotyczące stanu zarządzania i struktur organizacyjnych na zlecenie podmiotów gospodarczych i instytucji.

#### ■ W DZIEDZINIE DORADZTWA (KONSULTINGU)

● Utworzyć **Centrum Informacji Menedżerskiej** i wykorzystać w tym zakresie kontakty i doświadczenia Instytutu Zarządzania w Wielkiej Brytanii.

● Posiadać bieżąco aktualizowany **bank danych o ekspertach i specjalistach TNOiK.**

● Opracowywać na zlecenie różnych instytucji i władz **„raporty o stanie zarządzania”**, na różnych poziomach gospodarki i państwa.

● Utworzyć **specjalistyczne zespoły eksperckie do opracowywania programów restrukturyzacji, prywatyzacji, wyceny składników majątkowych i wartości firmy**, na zlecenie podmiotów gospodarczych, instytucji państwowych i samorządowych.

● **Delegować ekspertów i specjalistów TNOiK do różnego rodzaju zespołów i ciał opiniodawczych** na szczeblu centralnym i regionalnym.

#### ■ W DZIEDZINIE WSPÓŁPRACY Z ZAGRANICĄ

● Wykorzystać **międzynarodowe kontakty TNOiK do budowy autorytetu i prestiżu Towarzystwa** oraz rozwoju różnych form działalności.

● Aktywnie uczestniczyć w **Europejskiej Radzie Zarządzania – CECIOS** oraz rozwijać kontakty

z **organizacjami krajowymi – członkami CECIOS.**

● Kontynuować i rozwijać współpracę z **Instytutem Zarządzania w Wielkiej Brytanii** (The Institute of Management).

● Kontynuować i podejmować nowe formy współpracy z **RKW w Niemczech** (Rationalisierungs Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V.).

● Nadać porozumieniu z **Bałtycką Fundacją Zarządzania w Wilnie** praktyczny charakter i podejmować wspólne przedsięwzięcia.

● Nawiązać i rozwijać współpracę z profesjonalnymi organizacjami z **Węgier, Ukrainy i Rosji.**

● Umocnić nawiązane kontakty z **MCE** (Management Center Europe) i **The Conference Board** oraz rozwijać stałą współpracę z tymi prestiżowymi organizacjami.

● Doprowadzić do rozwinięcia **współpracy z organizacjami zagranicznymi na poziomie niektórych oddziałów**, w szczególności w regionach przygranicznych.

● Organizować **konferencje międzynarodowe** służące wymianie doświadczeń i popularyzowaniu dorobku polskiej nauki i praktyki zarządzania.

#### ■ W SFERZE ORGANIZACYJNEJ

● Utrzymać historyczną nazwę i logo towarzystwa, uzupełniając je zapisem: **„TNOiK – Stowarzyszenie Profesjonalnego Zarządzania”.**

● Oprzeć strukturę organizacyjną na oddziałach i delegaturach, jako podstawowych **jednostkach organizacyjnych TNOiK.**

● Odejść od sformalizowanych, sztywnych form organizacyjnych na rzecz **kameralnych spotkań klubowych, paneli dyskusyjnych, grup ludzi zainteresowanych nauką i praktyką zarządzania.**

● Tworzyć **kluby menedżera, dyrektora lub prezesa**, a także **kluby seniora** (emerytowanych menedżerów).

● Utworzyć nowe struktury **Towarzystwa w niektórych regionach kraju**, m.in. w Kielcach, Płocku, Siedlcach, Słupsku, Koszalinie.

● Wprowadzić nową **formę członkostwa TNOiK** – Członek stowarzyszony – dla młodzieży w wieku 16–18 lat.

● **Stworzyć dla wszystkich członków atrakcyjną ofertę**, zapewniającą preferencyjne korzystanie z produktów TNOiK.

● Kontynuować wydawanie comiesięcznego **Biuletynu Informacyjnego Sekretarza Generalnego** jako środka komunikacji wewnątrzorganizacyjnej TNOiK.

● Pozyskać **nowych członków w środowisku młodzieży akademickiej**, a szczególnie studiujących na kierunkach zarządzania, marketingu, administracji, biznesu, przedsiębiorczości.

● Przyciągnąć do TNOiK **przedstawicieli kadry kierowniczej firm skupionych w Klubie 500.**

● Współdziałać z innymi, polskimi stowarzyszeniami – Naczelną Organizacją Techniczną, Polskim

Towarzystwem Ekonomicznym, Związkiem Pracowników Polskich, Stowarzyszeniem Księgowych w Polsce, a także z Krajową Izbą Gospodarczą i Konfederacją Pracodawców Polskich, wspólnie wyrażać stanowiska w różnych sprawach gospodarki i państwa.

● Kontynuować proces **pozyskiwania praw własności lokali – siedzib zarządów oddziałów, delegatur TNOiK, a także rozwijać własną bazę lokalową i sprzętową.**

● **Utworzyć własny centralny ośrodek szkoleniowy TNOiK.**

● **Wprowadzić TNOiK do sieci INTERNETU, stworzyć serwis informacyjny w dziedzinie zarządzania, a także wykorzystywać tę formę przepływu informacji zarówno na szczeblu centralnym, jak i niektórych oddziałów.**

### Środki i Instrumenty realizacji celów strategicznych i zadań

Do realizacji wyznaczonych celów strategicznych i zadań służą:

- *ludzie,*
- *środki finansowe,*
- *środki techniczne.*

Najważniejszym kapitałem Towarzystwa są:

- ▲ członkowie i działacze TNOiK,
- ▲ pracownicy etatowi,
- ▲ sympatycy,
- ▲ sponsorzy,
- ▲ eksperci z kraju i zagranicy.

Biorą oni udział, w różnych formach, roli i zakresie, we wszystkich obszarach działalności TNOiK. Dlatego też należy poszerzać ich krąg i aktywizować udział w życiu Towarzystwa.

Towarzystwo opiera swoją działalność przede wszystkim **na pracy społecznej ogółu członków.**

Dlatego też należy zdecydowanie rozszerzyć, wręcz zinstytucjonalizować działania na rzecz honorowania pracy ludzi szczególnie aktywnych, działaczy, sympatyków i sponsorów. Służyć temu powinno wyróżnianie, nadawanie, szczególnie zasłużonym dla Towarzystwa dyplomów, odznak, Medalu im. Karola Adamieckiego.

Szerzej należy wykorzystywać także możliwość wnioskowania o przyznanie Medalu Edukacji Narodowej, orderów i innych odznaczeń państwowych.

Skala i zakres podejmowanych przez Towarzystwo przedsięwzięć zdecydowanie jednak wykracza poza możliwości ich realizacji w ramach pracy społecznej.

Dlatego TNOiK, będąc organizacją typu non-profit będzie powoływać wyodrębnione jednostki do prowadzenia działalności odpłatnej. Rozwijanie efektywnej działalności gospodarczej, zarówno na szczeblu centralnym, jak i oddziałów i delegatur jest warunkiem zapewnienia niezbędnych środków finansowych na prowadzenie innych form działalności TNOiK.

Działalność ta, organizowana i kierowana w sposób profesjonalny z odpowiednią motywacją dla

ludzi zaangażowanych w jej rozwój i efektywność powinna służyć przede wszystkim wspomaganiu realizacji celów statutowych Towarzystwa.

Oprócz działalności odpłatnej Towarzystwo będzie pozyskiwać środki:

- ze składek członkowskich (indywidualnych i wspierających), które powinny pozostawać w dyspozycji oddziałów,
- udziałów (akcje, lokaty),
- od sponsorów,
- z dotacji,
- z darowizn, zarówno bezpośrednich, jak i pozyskiwanych przez Fundację Nowoczesnego Zarządzania,
- wynajmu posiadanych powierzchni użytkowych,
- z funduszy międzynarodowych.

Bardzo ważne są działania na rzecz pozyskiwania dla Towarzystwa członków wspierających, sympatyków i sponsorów. Uzyskane w wyniku tych działań środki powinny być przeznaczone przede wszystkim na organizację konkursów, olimpiad wiedzy, konferencji naukowych.

Jedną z podstawowych form działalności jest stylizowanie i organizowanie różnorodnych, szeroko rozumianych, **kontaktów**, zarówno osobistych, jak i instytucjonalnych. Spotkania z politykami, ekspertami, ludźmi sukcesu, powinny służyć organizowaniu i promowaniu działalności, propagowaniu idei i budowaniu autorytetu TNOiK.

Upowszechnianiu inicjatyw i osiągnięć TNOiK, prezentowaniu na zewnątrz stanowiska i opinii Towarzystwa, zarówno dotyczących problematyki profesjonalnego zarządzania, jak również w innych sprawach publicznych, powinny służyć bieżące, **aktywne kontakty z mediami.**

Pierwszoplanową rolę w tych kontaktach powinien wypełniać, zarówno w płaszczyźnie merytorycznej, jak i organizacyjnej miesięcznik „Przegląd Organizacji”. W miarę rozwijania się tej formy działalności informacyjno-popularyzatorskiej, rozszerzania kontaktów z mediami, w celu kreowania właściwego public relations Towarzystwa należy powołać rzeczownika prasowego TNOiK.

Bardzo istotnym instrumentem komunikowania się – środkiem technicznym, służącym kontaktom wieloosobnym jest wejście TNOiK do sieci INTERNETU.

Otwiera to olbrzymie możliwości wykorzystywania aktualnej, światowej wiedzy i osiągnięć, szczególnie w dziedzinach będących w sferach zainteresowania i działalności TNOiK. Pilnym zadaniem dla TNOiK w tym zakresie jest opracowanie i upowszechnienie za pośrednictwem sieci INTERNET własnej, szerokiej oferty usług.

Jednym z czynników, warunkujących powodzenie i skuteczność prowadzonej działalności jest posiadanie nowoczesnych, funkcjonalnych środków technicznych (komputerów, kserokopiarek, urządzeń audiowizualnych) oraz poszerzanie i rozwój własnej bazy materialnej w postaci nowych powierzchni użytkowych z przeznaczeniem na cele szkoleniowe.

*Opracowała Komisja Przedzjazdowa TNOiK*

# Walne Zebranie Oddziału Warszawskiego TNOiK

17 czerwca 1997 roku odbyło się Walne Zebranie członków Oddziału Warszawskiego TNOiK. Zebranie otworzył prezes Oddziału Warszawskiego dr Zbigniew Dworzecki witając zebranych członków Oddziału i zaproszonych gości. Następnie przewodnictwo pierwszej części obrad objęła prof. Alicja Sajkiewicz, a część drugą prowadził prof. Witold A. Werner.

Dr Zbigniew Dworzecki, jako ustępujący prezes, przedstawił sprawozdanie z działalności Oddziału w czasie ostatniej kadencji. Wskazał on na bardzo trudny i decydujący okres w funkcjonowaniu całego Towarzystwa. W warunkach zmieniających się realiów społecznych i gospodarczych należy postawić pytanie – jakim powinno być TNOiK? Jak działać w sytuacji zwiększającej się konkurencji, konieczności działań rynkowych, kłopotów finansowych, zmian oczekiwań wobec organizacji, przeszacowania pewnych postaw i przewartościowania dotychczasowych form funkcjonowania?

Do sukcesów minionej kadencji Zarządu zaliczyć należy ożywioną współpracę międzynarodową, zwłaszcza z RKW (Niemcy) i jej owoce w postaci licznych wspólnych publikacji i przedsięwzięć szkoleniowych, prężne funkcjonowanie punktu konsultacyjnego dla samorządu pod opieką prof. Tadeusza Jaworskiego, liczne przedsięwzięcia szkoleniowe z zakresu transformacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw, poprawę sytuacji finansowej Oddziału w porównaniu z 1993 rokiem. Oddział Warszawski zajmuje obecnie drugie miejsce w Polsce pod względem wielkości sprzedaży. Jest to wynik ogromnej pracy oraz zaangażowania kierownictwa i pracowników Ośrodka Postępu Organizacyjnego i Centrum Analizy Wartości oraz wielu działaczy i wychowanków TNOiK.

Nie wszystko udało się jednak zrealizować. Bolączką TNOiK jest niedostateczna atrakcyjność sekcji i kół naukowych. Przy wyraźnym zaniku zainteresowania tymi formami, na szczególne podkreślenie zasługują: aktywność kół naukowych w Wojskowej Akademii Technicznej, Politechnice Warszawskiej,

działalność sekcji majątku produkcyjnego. Problemem pozostaje nadal słabe zaangażowanie ludzi młodych, w tym młodej kadry naukowej i menedżerskiej w działaniu Towarzystwa. Ze względu na osiągnięte zbyt niskie zyski nie udało się dokonać znaczących inwestycji remontowo-budowlanych.

Zarząd uzyskał absolutorium jednogłośnie. W części dyskusyjnej członkowie Walnego Zebrania podjęli kilka kwestii związanych z ogólną sytuacją TNOiK i tworzeniem szeroko pojętej strategii dla organizacji. W dyskusji podkreślono skomplikowaną sytuację TNOiK wynikającą ze zmiany otoczenia, w jakim działa i konieczność zmian zasad i form jego funkcjonowania. Podkreślono, iż Towarzystwo powinno dbać przede wszystkim o profesjonalizm działań (pod względem merytorycznym i formalnym), rozwój współpracy ze specjalistami z zewnątrz oraz naukowy charakter Towarzystwa. Wraz z działaniami zewnętrznymi należy poświęcić więcej uwagi pewnym zmianom organizacyjnym w TNOiK. Padła propozycja tworzenia struktur realnych, tzn. wybierania do komisji tematycznych koleżanek i kolegów deklarujących pracę w nich. Jednocześnie wskazano na potrzebę większego zaangażowania młodzieży akademickiej do pracy w organizacji, co tworzy realną szansę implementacji strategii TNOiK. Pod koniec dyskusji zaproponowano uhonorować pięciu działaczy (prof. T.B. Jaworski, prof. A. Sajkiewicz, prof. W.A. Werner, prezes ZG W. Hausner, prezes O/W Z. Dworzecki) za ogromny wkład w prace TNOiK i wystąpić na 46. Zjeździe Krajowym o nadanie im tytułu honorowego członka TNOiK.

W końcowej części obrad Walne Zebranie dokonało wyboru statutowych władz Oddziału na nową kadencję (tj. Zarząd O/W TNOiK, Sąd Koleżeński O/W TNOiK i Komisja Rewizyjna O/W TNOiK) oraz delegatów na Krajowy Zjazd TNOiK.

Na prezesa Oddziału w nowej kadencji wybrano **prof. dr. hab. Tadeusza B. Jaworskiego** – dotychczasowego wiceprezesa Oddziału Warszawskiego.

*Joanna Cygler*



# Walne Zebranie Śląskiego Oddziału TNOiK

Śląski Oddział TNOiK zakończył kolejny okres 4-letniej kadencji Walnym Zebraniem, które odbyło się 20 maja br. Walne Zebranie prowadzili długoletni działacze Oddziału: prof. dr hab. Jan Wojtyła – rektor Akademii Ekonomicznej w Katowicach oraz prof. dr hab. Henryk Walica – rektor Prywatnego College'u Businessu i Języków Obcych.

Zebranie zaszczylicili swoją obecnością: wicewojewoda katowicki – mgr inż. Zygmunt Machnik, prezes Funduszu Górnośląskiego – dr Andrzej Czarnek, prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego – prof. dr hab. Leszek Żabiński, wiceprezes Zarządu Głównego TNOiK prezes Oddziału TNOiK w Krakowie – prof. dr hab. Ryszard Borowiecki.

W zebraniu uczestniczyli przedstawiciele Szkolnego Koła TNOiK działającego przy Zespole Szkół Ekonomicznych im. Karola Adamieckiego w Dąbrowie Górniczej oraz liczni członkowie indywidualni naszego Towarzystwa.

Strategicznym celem Oddziału minionej kadencji było odzyskanie równowagi ekonomicznej przy wypełnianiu statutowych obowiązków i powinności wynikających z 70-letniej tradycji TNOiK. Mija-

jąca kadencja nie była łatwa dla ustępującego Zarządu.

Jednak dużym osiągnięciem Oddziału było zlikwidowanie wszelkich zadłużeń. Dokapitalizowano Oddział wyposażając go w kserokopiarkę, fax, komputer. Ważną dla przyszłości Oddziału była decyzja wykupienia lokalu przy ulicy Ordona 20a.

Strategicznym celem Oddziału wyznaczonym na lata 1997–2001 jest zbudowanie trwałych podstaw ekonomicznej egzystencji niezależniących Oddział od okresowych wahań koniunkturalnych w zakresie szkoleń i doradztwa.

Członkowie Towarzystwa dokonali wyboru nowych władz na kadencję 1997–2001, w skład których weszli: prof. dr hab. inż. Józef Bendkowski, prof. dr hab. Halina Buk, dr inż. Jan Brzóska, mgr Wiesława Danecka, mgr Maria Gaertner, mgr inż. Marek Krannich, mgr Jerzy Matuszek, dr inż. Krzysztof Pałucha, mgr Bożena Rogacka-Trawińska, doc. mgr inż. Lucjan Zieliński. Na prezesa naszego Oddziału ponownie jednogłośnie został wybrany **prof. dr hab. Jan Pyka**.

*Zdzisława Nowak-Rogala*

## Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Krakowie (1993–1997)

Zakończoną w czerwcu br. 4-letnią kadencję władz Krakowskiego Oddziału TNOiK można określić mianem szczególnej, nieporównywalnej z żadną poprzednią. Początek kadencji – w 1993 roku – zwłaszcza okres przed i po 45. Krajowym Zjeździe TNOiK, był okresem narastającej aktywności naszego Oddziału – zarówno w działalności organizacyjnej, edukacyjno-wydawniczej, jak i doradczej. Zarząd Oddziału i jego Prezydium starały się pracować systematycznie, realizując przyjęte na początku kadencji plany. W rezultacie, również w latach następnych rozwijano w sposób wielokierunkowy działalność Towarzystwa. Starano się przy tym nawiązywać oraz rozszerzać kontakty i współpracę zarówno z innymi, podobnymi Towarzystwami i Stowarzyszeniami, jak i z władzami wojewódzkimi i samorządowymi Polski Południowo-Wschodniej.

W okresie mijających czterech lat liczbowy skład członków Oddziału nie uległ istotniejszej zmianie,

jest nas nadal ponad 600 osób, zmieniła się natomiast nieco struktura wiekowa członków. Wzrosła liczba członków w młodszym wieku. Zwiększyła się również liczba członków wspierających TNOiK, co należy uznać za zjawisko bardzo korzystne.

1995 rok był dla Towarzystwa rokiem jubileuszu 70-lecia TNOiK. W związku z tym działalność Oddziału ukierunkowana została na godne wyeksponowanie tego faktu – tak w obrębie Towarzystwa, jak i całego regionu krakowskiego. 14 grudnia 1995 roku z okazji jubileuszu 70-lecia TNOiK Oddział Krakowski zorganizował spotkanie członków i sympatyków Oddziału, w którym uczestniczyło ponad 150 osób. Na spotkaniu tym wyróżniono wielu zasłużonych działaczy TNOiK. Zapoznano zebranych z decyzją Nadzwyczajnego Krajowego Zjazdu TNOiK w sprawie nadania godności Członka Honorowego TNOiK czterem osobom z Oddziału Krakowskiego. Ponadto 14 działaczy wyróżnionych zo-

stało Złotymi i Srebrnymi Odznakami Honorowymi TNOiK. Złotą Odznaką wyróżniono również Akademię Ekonomiczną w Krakowie.

W roku następnym TNOiK obchodził kolejny jubileusz – 70-lecie wydawania własnego miesięcznika „Przegląd Organizacji”. Utrzymanie miesięcznika „Przegląd Organizacji” było wysiłkiem całego Towarzystwa, w tym w dużej mierze Krakowskiego Oddziału TNOiK, którego prezes – prof. dr hab. Ryszard Borowiecki – jest członkiem Rady Programowej tego miesięcznika.

Na lata kończącej się kadencji przypada znaczne ożywienie współdziałania TNOiK z Europejską Radą Zarządzania (CECIOS) i Światową Radą Zarządzania (CIOS). Ożywienie współpracy TNOiK z międzynarodowymi organizacjami, cieszącymi się wysokim uznaniem w Europie i świecie, zaowocowało zorganizowaniem Międzynarodowej Konferencji TNOiK – CECIOS nt. *„Transformacja w zarządzaniu organizacjami w krajach Europy Środkowej i Wschodniej”*. Liczący się współudział Oddziału TNOiK w Krakowie w wymienionych działaniach przyczynił się do ponownego zwiększenia aktywności w działalności Krakowskiego Oddziału, który przez całą kończącą się kadencję należał do grupy pięciu najaktywniejszych oddziałów.

Członkowie Krakowskiego Oddziału TNOiK aktywnie współuczestniczą również w działalności Polskiej Akademii Nauk, zasiadając w Komitecie Nauk Organizacji i Zarządzania PAN w Warszawie, jak również współpracując – poprzez Radę Naukową Oddziału – z Komisją Nauk Organizacji i Zarządzania PAN – Oddział w Krakowie. Potwierdzenie wysokiej pozycji członków naszego Oddziału w środowisku Nauk Organizacji i Zarządzania stanowią również nagrody, jakie w 1997 roku otrzymali członkowie władz Towarzystwa – prof. dr hab. Zbigniew Martyniak (I nagroda) oraz prof. dr hab. Adam Stabryła (II nagroda) – w Konkursie Nagród Naukowych TNOiK im. prof. Karola Adamieckiego.

Nowe uwarunkowania zewnętrzne towarzyszące funkcjonowaniu przedsiębiorstw polskich związane z transformacją systemu gospodarczego zrodziły wiele nowych – dotychczas nie występujących w działalności przedsiębiorstw – problemów wymagających zarówno specjalistycznej, odpowiadającej zmienionym regułom gospodarowania, wiedzy od własnych pracowników, jak również często fachowej pomocy ze strony wyspecjalizowanych jednostek zewnętrznych w rozwiązywaniu często niekonwencjonalnych problemów decyzyjnych. Wychodząc naprzeciw temu zapotrzebowaniu krakowski Oddział TNOiK w sposób znaczący przekształcił profil świadczonych przez siebie usług oraz własnej działalności szkoleniowo-edukacyjnej. W rezultacie przeprowadzonej reorganizacji wyłoniły się trzy zasadnicze sfery działalności Oddziału, które obejmują:

- działalność doradczą na rzecz przedsiębiorstw,

- działalność edukacyjną – organizację kursów, szkoleń, seminariów i konferencji,
- działalność wydawniczą.

### Działalność doradcza (prace badawcze i projektowe)

**P**ierwsza z wymienionych sfer stanowi podstawową działalność Krakowskiego Oddziału TNOiK. Jest ona prowadzona przede wszystkim z udziałem własnych rzeczoznawców. Ponadto Oddział współpracuje z innymi specjalistami zrzeszonymi w SKwP, NOT, PTE, jak również wywodzącymi się z krakowskich wyższych uczelni – przede wszystkim Akademii Ekonomicznej, Akademii Górniczo-Hutniczej i Politechniki Krakowskiej.

W okresie kończącej się kadencji (1993–1997) Ośrodek Postępu Organizacyjnego Oddziału wykonał 95 prac doradczych na zlecenie przedsiębiorstw i instytucji z województw: krakowskiego, kieleckiego, tarnowskiego, nowosądeckiego, bielskiego, skierniewickiego, katowickiego i warszawskiego.

Zakres oferowanych i realizowanych usług konsultingowych jest bardzo szeroki. Istniejące potrzeby rynkowe sprawiły, iż zakres merytoryczny realizowanych prac doradczych objął w ostatnich latach następującą problematykę:

- projekty prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw,
- wyceny i kontrwyceny przedsiębiorstw i ich mienia,
- oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw,
- analizy prawne,
- biznesplany,
- projekty struktur organizacyjnych,
- badania marketingowe.

### Działalność edukacyjna

**W** toku prowadzenia działalności doradczej i eksperckiej na rzecz przedsiębiorstw, ich dyrekcje i zarządy dostrzegały często potrzebę podnoszenia kwalifikacji pracowników własnych pionów finansowo-księgowych i marketingowych. Wychodząc temu naprzeciw, krakowski Oddział TNOiK organizował i organizuje wiele kursów, seminariów i szkoleń (jednodniowych i cyklicznych) o charakterze wewnętrznym na rzecz pracowników poszczególnych przedsiębiorstw, jak również szkoleń i seminariów ogólnodostępnych. Tematyka spotkań obejmowała całokształt zagadnień związanych z wdrażaniem nowego systemu ekonomiczno-finansowego i wynikających z niego reguł funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku i narzędzi zarządzania nimi. W szczególności zaś problematykę: gospodarki finansowej przedsiębiorstw, zasad prowadzenia rachunkowości, systemu podatkowego, analizy i oceny działalności przedsiębiorstw, zarządzania finansami, prywatyzacji i restruktury-

zacji przedsiębiorstw, planowania strategicznego i biznesowego, doskonalenia systemu wynagradzania, oceny efektywności inwestycji, badań marketingowych, promocji, reklamy. W charakterze wykładowców i referentów na szkolenia i seminaria zapraszani byli m.in. pracownicy Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, krakowskich wyższych uczelni oraz specjaliści – praktycy, reprezentujący przedsiębiorstwa regionu krakowskiego. W okresie kończącej się kadencji Oddział zorganizował i przeprowadził w ten sposób 34 seminaria i szkolenia przeznaczając na tę działalność 462 godziny wykładowe. W seminariach i szkoleniach tych wzięło udział 873 uczestników.

Znaczącym osiągnięciem w sferze edukacyjno-naukowej było zorganizowanie w latach 1994, 1995 oraz 1996, przez Krakowski Oddział TNOiK wspólnie z Katedrą Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw AE w Krakowie oraz Wydziałem Górniczym AGH, czterech konferencji naukowych, a mianowicie:

■ Krynica – 30.09.–1.10.1994 r. (Konferencja ogólnopolska – AE-TNOiK)

*Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej.*

■ Kraków – 20–21.06.1995 r. (Konferencja międzynarodowa w ramach IV-go Międzynarodowego Sympozjum – AGH-TNOiK)

*Zastosowanie metod matematycznych w nauce i technice.*

■ Kraków – 14.12.1995 r. (w ramach obchodów 70-lecia TNOiK i 70-lecia AE w Krakowie – AE-TNOiK)

*Analiza ekonomiczna i wycena przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej.*

■ Kraków – 21–23.11.1996 r. (Konferencja międzynarodowa – AE-TNOiK)

*Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw.*

## Działalność wydawnicza

**W** trakcie kadencji 1993–1997 Oddział systematycznie rozwijał i rozszerzał działalność wydawniczą, traktując ją jako formę szerszego udostępnienia doświadczeń wyniesionych z działalności doradczej na rzecz przedsiębiorstw, powiązanych z teoretyczno-metodologiczną problematyką ekonomiki i finansów współczesnych przedsiębiorstw. W rezultacie, we współpracy z krakowską Akademią Ekonomiczną oraz Akademią Górniczo-Hutniczą wydano 8 tytułów książkowych, do których należą:

● *Wycena przedsiębiorstw. Metody-procedury-przykłady*, zespół autorów pod redakcją prof. dr. hab. Ryszarda Borowieckiego, Wyd. II, 1993 rok.

● *Analiza ekonomiczno-finansowa i ocena przedsiębiorstw w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, zespół autorów pod redakcją prof. dr.

hab. Ryszarda Borowieckiego, Wyd. I, 1993 rok; Wyd. II, 1994 rok.

● *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej – materiały konferencyjne*, opracowanie i redakcja naukowa prof. dr. hab. Ryszard Borowiecki, 1994 rok.

● *Współzależności między zmiennością struktur przemysłowych i efektywnością przemysłu*, zespół autorów pod redakcją prof. dr. hab. Stanisława Chomątowskiego, 1994 rok.

● *Analiza ekonomiczna i wycena przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej – materiały konferencyjne*, opracowanie i redakcja naukowa prof. dr. hab. Ryszard Borowiecki, 1995 rok.

● *Efektywność przedsięwzięć rozwojowych. Metody-analiza-przykłady*, zespół autorów pod redakcją prof. dr. hab. Ryszarda Borowieckiego, Wyd. I, 1995 rok; Wyd. II, 1996 rok.

● *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw – materiały konferencyjne*, opracowanie i redakcja naukowa prof. dr. hab. Ryszard Borowiecki, 1996 rok.

● *Strategia gospodarowania kapitałem w przedsiębiorstwie. Zagadnienia wybrane*, autorzy: prof. dr. hab. Ryszard Borowiecki, prof. dr. hab. inż. Józef Czaja, dr Andrzej Jaki, 1997 rok.

Wiedza zawarta w wymienionych pozycjach książkowych stanowi pomoc dydaktyczną dla studentów, jak również są one pożyteczną pozycją literatury fachowej dla specjalistów i ekspertów ośrodków doradczych i firm konsultingowych.

Prowadzenie działalności przez Krakowski Oddział TNOiK wymaga zapewnienia odpowiednich źródeł zasilania finansowego. W Oddziale Krakowskim podstawowym źródłem zasilania finansowego tej działalności była prowadzona działalność gospodarcza. To dzięki wpływom ze świadczonych usług Oddział mógł prowadzić działalność społeczną. W finansowaniu tej działalności aktywnie partycypowali również członkowie zbiorowi naszego Towarzystwa, płacący składki członkowskie.

## Walne Zebranie Sprawozdawczo-Wyborcze Oddziału

**W** dniu 17 czerwca 1997 roku w Starej Auli Akademii Ekonomicznej w Krakowie odbyło się Walne Zebranie Członków Oddziału TNOiK w Krakowie. Stanowiło ono okazję nie tylko do podsumowania kończącej się czteroletniej kadencji, lecz również szerokie forum do dalszej dyskusji na temat strategii funkcjonowania Towarzystwa w najbliższych latach. Dokonujące się bowiem zmiany polityczne, społeczne i gospodarcze w Polsce mają istotny wpływ na sytuację w naszym Towarzystwie. Uczestnicząc w zachodzących przemianach musimy być otwarci na nowe wyzwania. Celowi temu służy, zainicjowana przez Zarząd Główny, szeroka dyskusja dotycząca przygotowania nowej misji TNOiK i jego zadań strategicznych. ➔

Krakowski Oddział TNOiK jest i będzie czynnym uczestnikiem dokonujących się zmian w Towarzystwie.

Walne Zebranie uchwaliło absolutorium dla ustępujących władz Oddziału. Dokonano wyboru członków Zarządu Oddziału, Rady Naukowej, Komisji Rewizyjnej oraz Sądu Koleżeńskiego, jak również

delegatów na Zjazd Krajowy TNOiK. Na prezesa zarządu Krakowskiego Oddziału wybrany został ponownie **prof. dr hab. Ryszard Borowiecki** – kierownik Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

*Andrzej Jaki, Lucjan Karczewski*

24 czerwca 1997 roku prezes Zarządu Białostockiego Oddziału TNOiK **prof. dr hab. Leszek Kupec** otrzymał nadany przez Prezydenta RP tytuł profesora.

1 lipca 1997 r. odbyło się spotkanie Zespołu Organizacyjnego Komisji Przedzjazdowej. Zaproponowano zmiany w Statucie TNOiK oraz przygotowano projekty porządku obrad, regulaminu obrad, regu-

laminu wyborów władz naczelných i Głównej Rady Nadzorczej Towarzystwa.

2 lipca 1997 r. odbyło się posiedzenie Głównej Rady Naukowej, któremu przewodziła jej przewodnicząca – **prof. dr hab. Alicja Sajkiewicz**. W czasie posiedzenia omawiano projekt sprawozdania Głównej Rady Naukowej na 46. Zjazd Krajowy TNOiK. Zapoznano się również z przebiegiem kampanii wyborczej w poszczególnych Oddziałach TNOiK i przygotowań do Zjazdu Krajowego.

*Maria Holstein-Beck*

## Być albo nie być menedżerem

Wydawnictwo INFOR  
Warszawa 1997

Autorka krok po kroku wprowadza menedżera w te obszary wiedzy, które są mu niezbędne w kierowaniu sobą i współpracownikami. Czytelnik zostaje zapoznany z podstawowymi pojęciami z zakresu psychologii i socjologii, takimi jak: natura ludzka, osobowość, system wartości, role i struktura społeczna, a następnie sprowokowany do refleksji nad wpływem tych i innych czynników na efektywne kierowanie firmą. Zdaniem M. Holstein-Beck „wydaje się konieczne, aby w ocenie wyników punkt ciężkości przeniesiony został z ilości na jakość, natomiast w ocenie nakładów – z rozrzutności na oszczędność, w każdej dziedzinie życia jednostkowego, zespołowego, organizacyjnego i społeczności lokalnej”.

Autorka zaleca menedżerom, wywodzącym się najczęściej z kręgów ekonomiczno-technicznych, zwrócenie uwagi na tzw. ludzką stronę organizacji. Tym samym szczególnego znaczenia nabiera funkcja współdziałania z ludźmi, które obejmuje: wywieranie wpływu, komunikację interpersonalną oraz motywowanie.

Otwartość na zmiany i umiejętne nimi kierowanie to ważne atrybuty menedżera. „Obecni i przyszli kierownicy powinni być świadomi konieczności po-

dejmowania działań przygotowawczych przed wprowadzeniem zmian w firmie” [...] „Każdy, kto decyduje o wprowadzeniu zmiany, inicjuje ją i wdraża, powinien zdawać sobie sprawę, że jest to proces, który wymaga czasu i zrozumienia. Najpierw pojawia się informacja o nowej wartości, którą trzeba przetłumaczyć na język własny, czyli zrozumieć, co ona naprawdę oznacza dla mnie, moich bliskich i firmy. Gdy już to rozumiemy, angażujemy się emocjonalnie. Pozyskujemy dla nowej wartości zwolenników (akceptacja), bądź przeciwników (negacja)”.

Nowe podejście do funkcji kierowania zaprezentowane przez autorkę we „Wprowadzeniu” zostało również przedstawione w ostatniej części publikacji, gdzie w miejsce tradycyjnych metod rozwiązywania sytuacji konfliktowych proponuje się sterowanie konfliktami.

Za najcenniejszą część publikacji uważam „Trening dla menedżera”, który pozwoli mu praktycznie wykorzystać wcześniej przyswojone partie książki; podobnemu celowi służą rekapitulacje każdego rozdziału zatytułowane „Warto zapamiętać”.

*Dr hab. Ewa Gorczycka*  
Politechnika Częstochowska