

przeгляд

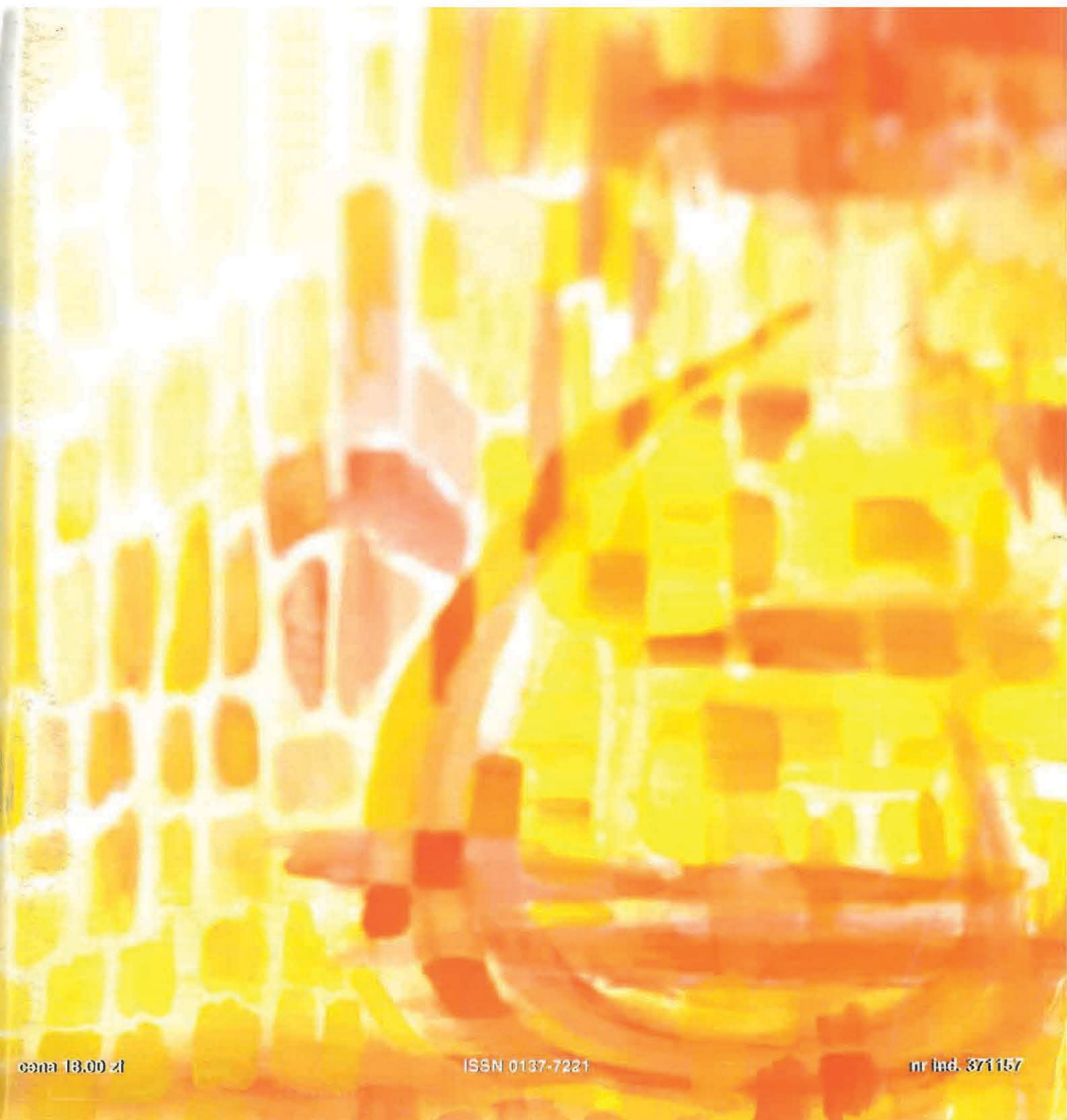
organizacji **7/8**



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

2001



- Nieznośna nieprzejrzystość finansów publicznych – rozmowa z dr. WOJCIECHEM MISIĄGIEM z Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową 3

- Tendencje w ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia – Aldona Glińska-Neweś 8
- Racjonalność decyzji strategicznych – Leon Jakubów 13
- Opór wobec zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie i jego pokonywanie – Agnieszka Baruk 18
- Miejsce i znaczenie strategii aliansu wobec innych form budowania podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw – Rafał Drewniak 21
- Strategia globalna a czynniki kosztowe – Cecylia Skotnicka 28
- Uwarunkowania prawne inwestycji zagranicznych w aspekcie konkurencyjności (Polska, Rosja, Ukraina, Białoruś) – Ewa Bojar 33
- Zarządzanie przez wartości – kolejna moda czy gwarancja sukcesu? – Agata Stachowicz-Stanusch 40

FINANSE

- Wykorzystanie metody *performance contracting* w zarządzaniu firmą – Bożena Boryczko 44

MARKETING

- Forma własności i sytuacja finansowa polskich przedsiębiorstw a ich promarketingowa orientacja – Ryszard Pilarski, Marek Rawski 49
- Znaczenie koncepcji marketingu-mix dla usług – Przemysław Stach 55

PŁACE

- Uwarunkowania płac pakietowych dla kierownictwa i wybranych stanowisk – Zofia Sekuła 58

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Jak dynamicznie zarządzać dywizjami w organizacji? – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 64

KRONIKA TNOiK 67

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 7-8 (738-739) 2001

Rada Programowa

Prof. Krzysztof Obłój – przewodniczący, prof. Henryk Bieniok, prof. Ryszard Borowiecki, dr Ewa Gołębiowska, prof. Andrzej K. Koźmiński, prof. Ryszard Rutka, prof. Edward Urbańczyk

Barbara Olędzka – red. naczelny
Dariusz Teresiński – z-ca red. naczelnego

Kolegium Redakcyjne

Dr Grażyna Aniszewska,
dr Mieczysław Ciurla, prof.
Zbigniew Dworzecki, dr Jacek
Klich, prof. Bogdan Nogalski,
Barbara Olędzka, prof. Janusz
Pyka, Dariusz Teresiński

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22

00-011 Warszawa

tel./faks 827-15-10

e-mail: przeorg@polbox.com

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Juli-
ta Nowakowska; Bydgoszcz – tel.
341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Cze-
stochowa – tel. 324-34-76, tel./faks
324-55-36 dr Edward Jędrzejewski;
Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11
mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów
Wlkp. – tel./faks 722-75-23 mgr inż.
Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel.
258-16-06 dr inż. Krzysztof Pału-
cha; Kraków – tel. 633-40-82,
633-18-55 wew. 281 dr Andrzej Jaki;
Lublin – tel. 532-99-18 prof. dr hab.
Ewa Bojar; Opole – tel. 454-41-07
dr Stanisław Grycner; Radom – tel.
362-56-63 Witold Kilian; Rzeszów –
tel. 86-36-398 prof. dr hab. Jan Łu-
kasiewicz; Toruń – tel. 622-29-98
mgr Bronisław Stawicki; Warsza-
wa – tel. 628-00-96 Joanna Cygler;
Wrocław – tel. 343-72-78 mgr inż.
Paweł Pruchniewicz; Zielona Góra
– tel. 327-00-99, tel./faks 327-14-47
mgr inż. Artur Kot

Wydawca: Towarzystwo Naukowe
Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221.

Łamanie: STAND's, faks 757-37-69
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa
ul. Lubelska 30/32

Redakcja nie odpowiada za treść ogło-
szeń, nie płaci za nie zamówione ma-
teriały i nie zwraca ich oraz zastrzega
sobie prawo do zmiany tytułów i skra-
cania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres, przy czym prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeгляdu”, wystarczy uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeгляdu Organizacji”, BIG Bank GDAŃSKI SA, IV O/Warszawa nr 11601120-19132-132-4.

Na odwołanie przekazu (na przelewie) prosimy podać dokładny adres zamawiającego, liczbę zamawianych egzemplarzy oraz okres, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na przelaną kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2001 r.:

– kwartalna – 27 zł,

– półroczna – 54 zł,

– całoroczna – 108 zł.

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

- miesięczne: dzienniki,
- kwartalne: dzienniki i czasopisma: tygodniki, dwutygodniki, miesięczniki i kwartalniki,
- półroczne: dwumiesięczniki i półroczniki,
- roczne: roczniki i czasopisma o częstotliwości nieokreślonej.

2. Cena prenumeraty krajowej na IV kw. 2001 r. wynosi 27 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:

a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;

b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wnosić na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w Pekao SA IV Oddział Warszawa 12401053-40060347-2700-401112-001.

4. Cena prenumeraty ze zleceniem dostawy za granicę: cena prenumeraty + rzeczywiste koszty wysyłki. Wpłaty przyjmuje „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy na konto w kasach Oddziału.

5. Terminy przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową i zagraniczną ze zleceniem dostawy za granicę od osób zamieszkałych w kraju:

do 5 XII – na I kwartał roku następnego,

do 5 III – na II kwartał roku bieżącego,

do 5 VI – na III kwartał roku bieżącego,

do 5 IX – na IV kwartał roku bieżącego.

6. Zlecenia na prenumeratę dewizową, przyjmowane od osób zamieszkałych za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, tel. 5328-731, 5328-820, 5328-816, fax. 5328-732, internet: www.ruchpol.pl, e-mail: prenumerata@okdp.ruch.com.pl.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:

1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:

1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA

OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

■ tylko czarno-biały:

1/3 kolumny – 600 zł

1/2 kolumny – 900 zł

1 kolumna – 1800 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

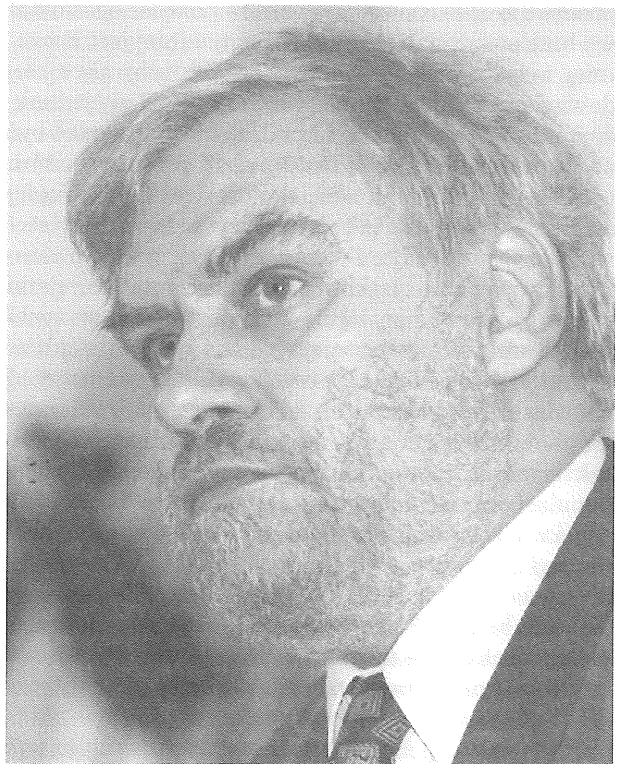
Nieznośna nieprzejrzystość finansów publicznych

Rozmowa z dr. WOJCIECHEM MISIĄGIEM z Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową

Trzy lata temu pytałem o stan finansów publicznych panią prof. Zytę Gilowską (Przegląd Organizacji 4/1998). Jej opinia była druzgocąca. Obecne opracowanie Instytutu, mimo kilku kurtażyjnych zwrotów, także jest bardzo krytyczne. Czy nie czują się Państwo jak Katon nawołujący do zburzenia Kartaginy?

Kartagina w końcu została zburzona, niech zatem żywi nie tracą nadziei. W 1997 r. napisaliśmy wspólnie z p. prof. Gilowską i p. Andrzejem Mierzwą książkę pt. *Stan i kierunki reformy sektora publicznego w Polsce*. Stan ten był i jest nadal oplakany, a konkretny kierunek reformy zawierał projekt ustawy o finansach publicznych, który opracowaliśmy i przedstawiliśmy Ministerstwu Finansów jako projekt autorski. Niestety, Ministerstwo nie skorzystało z tego projektu i do Sejmu przesłało swoją wersję. Jednocześnie jednak do Sejmu dotarł także nasz projekt i eksperci komisji sejmowych jednogłośnie orzekli, że jako podstawa do dalszych prac nadaje się on znacznie lepiej od rządowego. Po czym zajęto się pracami nad projektem rządowym. Mimo jedenastu nowelizacji, jakim podlegała uchwalona wreszcie w 1998 r. ustawa, w mojej i nie tylko mojej ocenie, nadaje się tylko do uchylecia.

Nie licząc na rychłą poprawę w dziedzinie ustawodawstwa, zaczęliśmy badać „zakres sektora publicznego” w Polsce, czego efektem była książka pod takim właśnie tytułem, gdzie na ponad siedmiuset stronach usiłowaliśmy określić precyzyjnie granice tego sektora. Opis dotyczył lat 1997–98, a więc okresu sprzed reformy administracyjnej. Formalnie jest to więc opis nieaktualny, ale wnioski są zatrważające i dotyczą w równej mierze stanu obecnego. Po pierwsze, cały system sprawozdawczości i ewidencji sektora publicznego stoi w wyraźnej sprzeczności z obowiązującymi w tym zakresie normami. Dotyczy to zarówno zasad wynikających ze zdrowego rozsądku, jak i międzynarodowych zobowiązań Polski. Po drugie, odkryliśmy kilkadziesiąt instytucji o nieuregulowanym statusie i wciąż jeszcze natrafiamy na kolejne przykłady. Do dziś zresztą nie ma w Polsce takiego miejsca, gdzie można by uzyskać kompetentną i kompletną odpowiedź na pytanie o pełną listę instytucji publicznych. Po trzecie, mieliśmy potworne trudności z uzyskaniem danych, co stoi w jawnej sprzeczności z istotą sektora publicznego. Powstanie tej książki było możliwe dzięki bezinteresownej pomocy wielu ludzi, którzy półprywatnie zgodzili się opowiedzieć nam, co wiedzą na temat tej czy innej instytucji. Bo



Fot. Rafał Guz/Rzeczpospolita

dobra wola ze strony samych instytucji występuje nader rzadko: z jedną z nich od ponad pięciu miesięcy prowadzę ożywioną korespondencję, żeby otrzymać do wglądu bilans. I nie są to żadne rezerwy wojskowe czy FOZZ – firma całkowicie cywilna, choć duża, która domaga się ode mnie kolejnych uzasadnień na piśmie, jakby nie wystarczył fakt, że jestem obywatelem i interesuje mnie wydawanie publicznych pieniędzy.

Po takich właśnie doświadczeniach postanowiliśmy zacząć wydawać raporty o stanie jawności i przejrzystości sektora publicznego. Za podstawę naszego modelu przyjęliśmy kodeks dobrych praktyk budżetowych opracowany przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy. Co ciekawe, ocena Polski przeprowadzona w bieżącym roku przez MFW wypadła lepiej niż dokonana przez nasz Instytut – oni są w stanie wybaczać więcej, niż my sądzimy, żeby należało.

Czego bardziej nam brakuje – jawności czy przejrzystości?

Trzeba myć i ręce, i nogi. Jeśli brakuje czy to jawności, czy przejrzystości, wówczas społeczna kontrola

wydawania publicznych pieniędzy staje się fikcją. Przejrzystość oznacza przy tym dwie sprawy: czytelność granic sektora oraz czytelność danych. I tu znowu konieczne są oba warunki.

Jak rozumiem, ustawy budżetowej nie uważa Pan za dzieło zgodne z kanonami jawności i przejrzystości.

Nie uważam. I choć sam daję sobie z nią radę, to obserwuję zjawisko przeciwne do pożądanego: ustawę budżetową nawet mnie coraz trudniej jest zrozumieć i coraz większe mam trudności, żeby się z niej dowiedzieć tego, co mnie interesuje. Boję się jednak, że jak tak dalej pójdzie, to budżet może przestać być zrozumiały dla kogokolwiek poza jego twórcami, a z czasem i dla nich stanie się za trudny. Z drugiej strony jednak materia opisywana w ustawie budżetowej jest tego rodzaju, że krąg osób rzeczywiście zainteresowanych wszystkimi zawartymi tam pozycjami jest stosunkowo niewielki – i tak jest na całym świecie. W wielu krajach istnieje jednak zwyczaj, a gdzieś tam także norma prawna, nakładająca na rząd obowiązek opublikowania dokumentu opowiadającego „ludzkim językiem”, o co w budżecie chodzi. To także nie jest opracowanie na poziomie całkowicie popularnym, ale z niego można się dowiedzieć, jakie cele i w jaki sposób są w budżecie realizowane, a jakie nie są i dlaczego.

Taki dokument bardzo pomógłby też posłom – może niektórzy wreszcie dowiedzieliby się za czym lub przeciwko czemu głosują.

Dla posłów nie byłbym taki łaskawy. Praktyka jest zresztą taka, że tego typu popularyzatorski dokument publikowany jest dopiero po uchwaleniu budżetu w ostatecznym kształcie. Z moich własnych doświadczeń oraz z obserwacji tego, co działo się przy uchwalaniu wszystkich kolejnych budżetów, jasno wynika, że posłowie często nie zadają sobie trudu zrozumienia budżetu, a część z nich nawet nie próbuje go czytać. A potem wychodzą na trybunę i mówią: „ja się co prawda na tym nie znam, ale proponuję dołożyć pięć miliardów na to czy tamto”. To jest trudna materia, nawet w tych krajach, gdzie jawność i przejrzystość stanowi normę prawną, ale na szczęście nikt nie musi być posłem, a jak już się zdecyduje, to powinien rozumieć to, nad czym głosuje.

Czy istnieją takie sfery finansów publicznych, które powinny być wyłączone z budżetu – skonstruowanego zgodnie z kanonami jawności i przejrzystości?

Chyba tylko szkoły wyższe. Można by jeszcze zastanawiać się nad instytucjami kulturalnymi, aczkolwiek jest to problem marginalny – dotyczy w sumie 38 jednostek. Nie znaczy to jednak, że zasada konstrukcji listy tych jednostek jest racjonalna. Dwa teatry dramatyczne (Narodowy w Warszawie i Stary

w Krakowie) nie budzą moich wątpliwości, ale czy ośrodek wypoczynkowy w Wigrach słusznie uznawany jest za narodową instytucję kultury? A Dom Pracy Twórczej w Radziejowicach? Do tego jakieś ośrodki dokumentacyjne – rozumiem ich wagę, znaczenie i sens ich istnienia, ale czy one muszą mieć tak wysoki status?

Szkoły wyższe natomiast powinny mieć daleko posuniętą autonomię – także w sprawach finansowych.

A czy włączenie ich do budżetu ograniczałoby samodzielność?

To są dwie różne sprawy. Ujawnienie w planie budżetowym wszystkich dochodów i wydatków instytucji publicznych nie oznacza wcale, że wszystkie te jednostki będą miały sztywny plan, od którego nie da się odstąpić bez nowelizacji budżetu. Wiadomo, że rozmaite agencje czy inne instytucje działające na styku sektora publicznego i rynku, muszą mieć margines swobody, zarówno po stronie przychodów, jak i wydatków. Ale czym innym jest margines swobody, a czym innym brak kontroli, niejasne zależności i ukrywanie przed podatnikiem, a czasem i przed posłami, określonych – znacznych – sum publicznych pieniędzy. My się domagamy tylko, a MFW nas wspiera w tym dążeniu, jednolitych reguł ewidencji, sprawozdawczości i kontroli. Dziś funkcjonują w Polsce instytucje publiczne, które w ogóle nie przedstawiają Sejmowi sprawozdania ze swojej działalności, bo nie ma takiego obowiązku. Co więcej – często jedynym dokumentem obrazującym działanie takiej jednostki jest raport dla nadzorującego ją ministra, przy czym nie wiadomo, co by się stało, gdyby minister taki raport odrzucił. Nie było dotąd takiego przypadku, ale gdyby się zdarzył, to nikt nie wie, jakie musiałyby lub mogły być tego konsekwencje.

Jeszcze raz wróć do „sztywności” zapisów budżetowych. Ministerstwo Finansów boi się, że po ujawnieniu w budżecie rozmaitych instytucji, które dziś są przemyślnie poukrywane w zakamarkach systemu, zostanie im narzucony sztywny plan wydatków. Tymczasem stan obecny jest w tym zakresie bardziej restrykcyjny od naszych propozycji, ponieważ w świetle obowiązującej obecnie ustawy o finansach publicznych wszystkie te instytucje – niezależnie od tego, gdzie się znajdują – mają obowiązek prowadzić ewidencję według działów i paragrafów ustawy budżetowej. Nikt tego rzecz jasna nie robi, ale to jest chore i to właśnie chcemy zmienić.

Proponują Państwo odebranie uprawnień decyzyjnych w zakresie finansów publicznych sejmowej komisji finansów. Czy istnienie takich uprawnień nie jest aby sprzeczne z konstytucją?

Konstrukcja jest następująca: możliwość wykorzystania pewnych rezerw celowych wymaga pozytywnej opinii komisji (a na poziomie jednostek samorządu terytorialnego – rady odpowiedniego szczebla). Jest

to jak najbardziej sprzeczne z konstytucją. Co więcej, sensem istnienia rezerw jest pozostawienie organowi władzy wykonawczej pewnego marginesu swobody w sytuacjach nadzwyczajnych. Intencja twórców tej karykatury prawa była taka, żeby uniknąć angażowania Sejmu w sytuacjach, kiedy trzeba dokonać uruchomienia rezerw. Jest to postawienie sprawy na głowie, bo albo mamy do czynienia ze stanowieniem prawa (w tym wypadku budżetowego) i organem kompetentnym w tym zakresie jest Sejm, a nie żadna komisja, albo też mamy do czynienia z realizacją prerogatyw władzy wykonawczej i ani Sejm, ani komisja nie mają tu nic do roboty. Problem polega na tym, że wiele osób zajmujących się prawem budżetowym nie rozumie podstawowych mechanizmów i wyobraża sobie budżet jako sztywną tabelkę, w której nie ma żadnych możliwości uwzględniania zjawisk zachodzących w realnym świecie.

Dlaczego regionalne izby obrachunkowe ingerują w budżety jednostek samorządu terytorialnego?

Izby badają uchwały budżetowe i w przypadku stwierdzenia istotnych naruszeń prawa – mogą je uchylać. Oznacza to, że do czasu zatwierdzenia nowej uchwały obowiązują tymczasowo projekt (zasada analogiczna jak w przypadku niezatwierdzenia budżetu państwa w konstytucyjnym terminie). Jeśli natomiast rada w ogóle nie uchwała budżetu do końca I. kwartału danego roku, to budżet jest ustalany przez RIO. Takiego przypadku jak dotąd w kraju nie było, ale pytanie brzmi: co będzie, jeśli kiedyś jakaś rada spóźni się z budżetem ponad trzy miesiące? Zarząd ma obowiązek wykonywać budżet narzucony przez RIO, a z jego wykonania jest rozliczny przez radę, a nie przed RIO. Co więcej, norma konstytucyjna mówi, że samorządy mają prawo dysponowania swoim majątkiem. Tymczasem ustalenie budżetu przez organ administracji rządowej jest jawnym pogwałceniem tego prawa. Pani prof. Zyta Gilowska walczy z tym przepisem od 1993 r. Wytykała mu niekonstytucyjność już na gruncie małej konstytucji, ale jak dotąd, mimo zmiany konstytucji, sprzeczność pozostaje i zdaje się nikomu nie przeszkadzać.

Rozwiązanie tego problemu jest proste. W sytuacji niewywiązywania się rady samorządu terytorialnego z jego podstawowych obowiązków, należy wprowadzić zarząd komisaryczny, a potem wybrać nową radę.

Co to są „środki specjalne działające z mocy ustawy”?

Jeśli jakaś jednostka budżetowa osiąga jakieś uboczne dochody (udostępniając kserograf, wynajmując pomieszczenia, sprzedając zużyty sprzęt biurowy itp.), to w normalnym systemie powinno to być traktowane jako dochód budżetu państwa. Jednak gdyby konsekwentnie stosować takie zasady, to sale wieczorami i w weekendy stałyby nie wykorzystane, powie-

larnia pracowałaby na 60% mocy, a stare biurka czy maszyny do pisania trafiłyby na śmietnik. W takich sytuacjach można założyć odrębny rachunek bankowy, na który spływają tego typu dochody. Nie podlegają one zwrotowi do budżetu, tylko można je wykorzystać np. na zrobienie drobnego remontu, naprawę kserografu, albo wypłacić nagrodę osobie szczególnie zasłużonej dla firmy – np. pracownikowi, który własnym sumptem naprawił kserograf.

Tego typu zdroworozsądkowa konstrukcja doczekała się z czasem twórczego rozwinięcia pod postacią „środków specjalnych”, czyli możliwości przekazywania przez instytucję na rachunek służący jej wewnętrznym potrzebom pieniędzy pozyskiwanych ze zwykłej, przepisanej prawem działalności. To się zaczęło w Ministerstwie Finansów. Pomysł był taki, żeby 20% pieniędzy „odzyskanych” przez aparat kontroli skarbowej (a więc nie tych, które podatnik sam grzecznie wpłacił, tylko ujawnionych i rzeczywiście ściągniętych w wyniku kontroli) trafiało na fundusz premii. Oczywiście kontrolne funkcje aparatu skarbowego należą do jego zadań ustawowych, słusznie jednak podejrzewano, że bez takiej dodatkowej motywacji, efektywność tego procesu byłaby nieco mniejsza (w szczególności mniejsza o więcej niż 20%). Następni w kolejce po takie rozwiązanie ustawili się celnicy. Totalizator Sportowy został zwolniony z podatku od gier. W zamian za to wymyślono „dopłatę do stawek totalizatora”, która trafia na rachunek środka specjalnego przy Urzędzie Kultury Fizycznej i Turystyki z przeznaczeniem na budowę ośrodków sportowych. Potem zniknęły z budżetu pieniądze za egzaminy brokerskie. Zarządy Dróg i Ministerstwo Transportu uzyskały wpływy za opłaty koncesyjne (karnety TIR). Szukając po kraju rozmaitych środków specjalnych musieliśmy wreszcie zlecić przegląd wszystkich ustaw obowiązujących w Polsce, ponieważ – podobnie jak w przypadku jednostek budżetowych – nigdzie nie ma ich kompletnej listy. Wynik tego poszukiwania zapewne znacznie poszerzy naszą wiedzę. Tendencja jest jasna i jednoznaczna: tylko patrzeć, jak policjanci dostaną procent od mandatów, prokuratorzy od grzywien itd.

Skoro komornik jest na procencie od ściągniętych wierzytelności...

Ale komornik nie jest funkcjonariuszem państwa. Dlaczego nie jest, to osobna historia, ale w niedużym uproszczeniu chodzi o to, że za pieniądze, jakie można zapłacić funkcjonariuszowi państwowemu, nawet bardzo wysokiego szczebla, pewnych funkcji koniecznych do funkcjonowania państwa po prostu nie da się zrealizować – w realnych warunkach płacowych wyznaczanych przez rynek. Zamiast więc zacząć normalnie płacić urzędnikom – normalnie, to znaczy w proporcji do tego, jaka jest ich odpowiedzialność i jakich wymaga się od nich kwalifikacji – stworzono zakalec prawny, który pozwala okrężną drogą płacić tyle, ile wymaga rynek, a w sprawozdaniach wykazywać się niską średnią, która nikogo nie kłuje w oczy.

Likwidacja tych „zaskórniaków” miałyby dwa skutki: po pierwsze, w budżecie pojawiłoby się więcej przychodów. A po drugie, trzeba byłoby w jawny sposób zaplanować i przeprowadzić w parlamencie wyższe wydatki w ramach funduszu płac w niektórych działach administracji państwowej. To byłoby trudne i niepopularne, ale w zamian za to zgodne z prawem i racjonalne.

Weźmy konkretny przykład: Ministerstwo Finansów jest takim paskudnym miejscem, że stamtąd porywają ludzi. Żeby proceder ten nie dezorganizował pracy resortu, do publicznej wiadomości podaje się informację o średniej zarobków na poziomie trochę powyżej 2000 zł, a z funduszu specjalnego wypłaca się jeszcze średnio 1500 zł na głowę, co w przypadku osób szczególnie zagrożonych porwaniem daje wynik zbliżony do racjonalnego poziomu rynkowego dla fachowca od finansów. Drugim sposobem na uniknięcie konieczności tłumaczenia się w Sejmie z wysokości wynagrodzeń ludzi odpowiadających za stan kluczowych dziedzin gospodarki narodowej, jest „wypchnięcie” zadań mających realny wymiar finansowy do rozmaitych agencji, które robią to, co należy do zadań ministerstwa, ale działają na zasadach komercyjnych i żaden poseł nie ma bezpośredniego wglądu w ich finanse. W ten sposób nie tylko psuje się prawo, ale psuje się też państwo. Państwo, które boi się powiedzieć własnym obywatelom, ile zarabiają jego funkcjonariusze, nie będzie zapewne skłonne mówić także o innych nieprzyjemnych sprawach, a mówienie przez władzę prawdy społeczeństwu jest fundamentem demokracji.

Jaka powinna być skala przesunięć środków publicznych z budżetu centralnego do samorządów?

Weźmy za przykład Danię: 75% wydatków publicznych realizują tam samorządy. Oczywiście to jest trochę inna skala. Jak się ma państwo wielkości naszego województwa, to dowartościowanie samorządu jest trochę łatwiejsze. W grę wchodzi na pewno tradycje, ogólny poziom dobrobytu i inne czynniki. Ale wróćmy do naszych baranów. Dziś można już stwierdzić z całym przekonaniem, że pomysł z Kasami Chorych był chybiony. Michał Kulesza w 1997 r. mówił: albo podstawowym zadaniem powiatu będzie opieka zdrowotna, albo wprowadzanie trzeciego szczebla samorządu nie ma sensu. Niestety, wkrótce potem uchwalono ustawę o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym, która uczyniła powiat bytem niepotrzebnym, ale za to powołano tych powiatów dwa razy więcej niż byłoby ich potrzeba do realizacji zadań związanych z ochroną zdrowia. Do tego kulawe, rządowo-samorządowe, a także zbyt liczne województwa, które mają rozbudowaną administrację, ale nie mają co robić, bo nawet nie dano im zajmować się opieką zdrowotną.

Samorząd powinien (w racjonalnym modelu, od którego jednak dość daleko odeszliśmy) od razu otrzymać ok. 25 mld zł subwencji zdrowotnej i zacząć się martwić: czy będzie przejmował ZOZ-y i nadawał im

status samorządowych jednostek budżetowych, czy będzie kontraktował na rynku usługi świadczone przez komercyjne instytucje. Nikt w Warszawie, ani w Kasach Chorych nie ma i nie będzie miał kompetencji, żeby podjąć właściwe decyzje w tej mierze.

Z drugiej strony, powiat został „ubrany” w funkcję płatnika dla rozmaitych służb i inspekcji. Dla przykładu, komendy rejonowe policji są finansowane przez starostę, który jednak poza obowiązkiem dawania pieniędzy nie ma wiele do powiedzenia. Podobnie jest w przypadku kilkunastu innych służb, których odpowiednie resorty żadną miarą nie chcą wypuścić spod swoich skrzydeł, ale za to pieniądze wolą im przekazywać poza kontrolą parlamentu.

Ile wynosi pula środków w budżecie, co do których rzeczywiście można podejmować w miarę suwerenne decyzje?

To jest zagadnienie dość skomplikowane. Z grubsza odpowiedź brzmi: poniżej 10%. Ale jeśli wyjmemy z budżetu płatności tak sztywne, jak dotacja do FUS, spłata zadłużenia itp., to zostaną nam głównie wydatki na funkcjonowanie administracji, wojska, policji i sądów. Te wydatki składają się z dwóch głównych składników: funduszu płac (z narzutami) oraz wydatków materialnych. Ustawa o zamówieniach publicznych uporządkowała sferę zakupów biurek, czołgów i długopisów – i nic nie stoi na przeszkodzie, żeby te same reguły zacząć stosować do części przynajmniej wydatków „sztywnych”, co by je zdecydowanie uelastyczniło i przyczyniło się do sporych budżetowych oszczędności. Z drugiej strony większość wydatków podlegających jakoby swobodnym decyzjom politycznym jest i tak z góry przesądzona i rzeczywiste spory dotyczą nie kilku procent budżetu jako całości, tylko poszczególnych pozycji w ramach tych niespełna 10%, a więc w praktyce, gdyby policzyć różnicę między skrajnymi wariantami wynikającymi ze zgłaszanych w debacie budżetowej poprawek, to wyniosłaby ona nie więcej niż 1–2% całości.

Odrębnym zagadnieniem jest przepływ pieniędzy nie wykazywanych w budżecie lub wykazywanych w miejscach, gdzie nie uprzedzony czytelnik wcale by się ich nie spodziewał. W ustawie o finansach publicznych istnieje przepis mówiący, że udzielenie dotacji podmiotowej możliwe jest jedynie w odniesieniu do jednostki enumeratywnie wymienionej w ustawie budżetowej. Następne zdanie mówi jednak, że jeśli w chwili uchwalania budżetu sporządzenie imiennej listy takich instytucji jest niemożliwe, to preliminuje się pewne kwoty z przeznaczeniem na całą grupę, a następnie te pieniądze są dzielone przez odpowiedniego ministra, a informacja o tym, kto i ile otrzymał jest w odpowiedni sposób podawana do publicznej wiadomości. Ten mechanizm uległ natychmiastowemu zwyrodnieniu, bo już w 1998 r. 80% tych środków znalazło się w takich amorficznych „grupach”, a dopiero potem przekazano je górnikom. Ale w tym przypadku mamy przynajmniej jasno, choć pokrętnie, określoną ścieżkę dysponowania pieniędzmi, organ ustawowo

uprawniony do podejmowania decyzji i mechanizm podawania tych decyzji do publicznej wiadomości. Tymczasem w agencjach, które bardzo często udzielają takich samych, albo większych dotacji, dzieją się rzeczy, o których opinia publiczna może się nigdy nie dowiedzieć. Nie ma obowiązku publikowania ani kryteriów przyznawania rozmaitych środków poszczególnym podmiotom, ani listy subwencji i ich beneficjentów. Czasem prasa coś wyłapie, czasem sprawą zajmie się NIK lub prokuratura, a to są przecież publiczne pieniądze. W stosunku do nich powinny być stosowane podwyższone środki bezpieczeństwa i procedury prewencyjne, a nie poszukiwanie winnych *post factum*. Choćby z tego powodu, że ani od agencji, ani od jej prezesa nie da się wyegzekwować naprawienia szkód wyrządzonych błędnymi decyzjami.

A czy można oszacować, jak wiele tego typu przypadków nie wychodzi na jaw, czyli jak duża jest ogólna skala marnotrawstwa?

Kiedyś spotkałem się z opinią, że 35% wydatków budżetu to są wydatki zbędne. Moim zdaniem jest to szacunek kilkakrotnie przesadzony. Ponad 80 mld zł to są dotacje do FUS, KRUS, subwencje dla gmin i obsługa zadłużenia. Tutaj straty mogą być liczone w pojedynczych milionach, a więc na poziomie niezauważalnym w całym budżecie. Zostaje nam zatem ok. 100 mld zł, a w tej kwocie ubytek lub całkowicie pozbawione sensu zadysponowanie nawet 5 mld zł nie mogłoby przejść nie zauważone: przez rząd, komisje, opozycję, prasę albo rozmaitych analityków czy naukowców, którzy się tym zajmują po nocach. A 5 mld zł to jest niespełna 3% budżetu.

Wychodząc z takich właśnie założeń uważam, że skuteczność prasy w wyszukiwaniu tzw. afer jest bardzo wysoka – nawet jeśli odliczymy przypadki poszukiwania sensacji tam, gdzie jej wcale nie ma.

Oczywiście 5 mld też szkoda, ale to, co mówiłem, dotyczy tylko budżetu. Jaka jest skala nadużyć i niegospodarności w „szarej strefie finansów publicznych” trudno oszacować, bo nie wiadomo dokładnie, jakimi instytucje tam działające obracają środkami. Intuicja podpowiada tylko, że skala marnotrawstwa – wobec iluzoryczności kontroli – musi być większa.

Wracając jednak do sprawy decyzji politycznych w kwestii budżetu: złudzeniem jest pogląd, że w bogatych krajach swoboda decyzji parlamentu jest znacząco większa niż u nas. Po pierwsze, tam wymagany jest znacznie wyższy standard wielu świadczonych przez państwo usług, a to odpowiednio drożej kosztuje, a po drugie w żadnym kraju na świecie nie może i nie powinno być „za dużo” pieniędzy w budżecie, bo wówczas prawie na pewno byłyby one wydawane w sposób mało efektywny. Gdyby zresztą – teoretycznie rzecz ujmując – po spłaceniu długu publicznego i wszystkich zaległości zostały jeszcze jakieś pieniądze w kasie, znaczyłyby to, że trzeba natychmiast znacząco obniżyć podatki.

I jeszcze jedna kwestia. Decyzje polityczne kojarzy się zwykle z przesunięciami na umownej linii lewica –

prawica. Natomiast nasz budżet wykazuje wyraźny przechył lewicowy i jest bardzo daleki od punktu równowagi, nie mówiąc już o koncepcjach skrajnie czy chociażby umiarkowanie prawicowych. Dowodem na tę lewicowość jest sztywny charakter bardzo wielu zobowiązań budżetu o charakterze socjalnym. W III Rzeczypospolitej Polskiej podjęto już tyle zobowiązań socjalnych, że czekająca nas nieuchronnie obniżka podatków będzie piekielnie trudnym politycznym zadaniem.

Dla tego, kto się go podejmie.

Kto się za to – mając władzę – nie weźmie, ten w ciągu niewielu lat sprowadzi na kraj recesję i zapłaci za to wysoką polityczną cenę. Konieczna reforma systemu podatkowego wymagać będzie decentralizacji finansów, zmniejszenia funkcji socjalno-bytowych budżetu i zwiększenia efektywności planowania i realizacji budżetu. W tej ostatniej kategorii – którą my się akurat zajmujemy – oszczędności nie będą zbyt wielkie. Zdziwiłbym się, gdyby przekroczyły 7%; za to skala protestów będzie znaczna, bo efektywność oznacza większe wymagania wobec rozmaitych instytucji, które umiejętnie wylobbowały dla siebie taryfę ulgową i jeśli zagonimy je do pracy, będą to uważały za zamach na rozmaite imponderabilia. Jeśli natomiast chodzi o rezygnację z deklaracji opiekuńczości (w rzeczywistości państwo jest wyjątkowo nieudolnym opiekunem), to społecznie i politycznie operacja ta będzie bardzo kosztowna. Skutki jej zaniechania miałyby natomiast katastrofalny wymiar ekonomiczny.

Z punktu widzenia większości polityków katastrofa ekonomiczna, która wydarzyć by się miała w wyniku zaniechania jakichś działań, jest znacznie mniej groźna niż podjęcie operacji, która wprowadzie może zapobiec katastrofie, ale za to będzie bardzo bolesna. W ostatecznym rozrachunku chodzi o to, co państwo musi robić (i w czym go nikt – rynek, samorząd, obywatele – nie zastąpi), a czego robić nie musi. Jeśli czegoś nie musi robić, a robi – to zawsze robi to źle, a na dodatek zaniedbuje swoje podstawowe funkcje. Prosty przykład: dodatki rodzinne w równej dla wszystkich wysokości. Dla pojedynczego człowieka, nawet stosunkowo ubogiego, są one zbyt niskie; dla wszystkich jako tako sytuowanych, są nic nie znaczącą pozycją w wyplacie, natomiast dla budżetu są to ogromne sumy, które są czystym dotowaniem konsumpcji. A jednocześnie od czterech lat nie ma pieniędzy na poprawę funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości. Na rozstrzygnięcia w sprawach gospodarczych czeka się latami, w sytuacji, kiedy poważne interesy robi się jednym naciśnięciem klawisza. To woła o pomstę do nieba i oczywiście w efekcie najbardziej uderza w najbardziej biedniejszych, bo to oni tracą pracę.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Aldona Glińska-Noweś

Tendencje w ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia

Jednym ze współczesnych trendów w badaniach nad organizacjami jest poszukiwanie uwarunkowań ich funkcjonowania wśród tzw. miękkich elementów. Owe elementy to, odwołując się choćby do modelu 7S McKinseya¹⁾, wszystkie te sfery funkcjonowania organizacji, które związane są z jej zasobami ludzkimi, czyli np. style zarządzania, wiedza i umiejętności, a przede wszystkim kultura organizacyjna. Jedną z przyczyn takich tendencji badawczych jest to, że klasyczne pojmowanie organizacji stało się niewystarczające do wytłumaczenia wielu problemów z dziedziny zarządzania, takich jak np. osiąganie przez przedsiębiorstwa przewag konkurencyjnych nad rywalami rynkowymi, mimo realizowania identycznych strategii, stosowania takich samych technologii etc.

Kultura organizacyjna bywa rozumiana i definiowana w rozmaity sposób. Na potrzeby tego opracowania przyjęto następującą definicję: „Kultura organizacyjna odnosi się do zespołu przekonań, wartości i wyuczonych sposobów postępowania, który rozwinął się w trakcie historii organizacji i który jest manifestowany poprzez fizyczne elementy organizacji oraz zachowania jej członków”²⁾.

Metoda

Prezentowane w tym tekście dane pochodzą z badań zrealizowanych przez autorkę w ramach prac nad rozprawą doktorską. Głównym celem badań było zidentyfikowanie działań podejmowanych przez polskie przedsiębiorstwa w celu kształtowania ich kultur organizacyjnych w kierunku najbardziej pożądanym z punktu widzenia realizowanych misji i strategii. Efektem dodatkowym tego projektu było określenie najbardziej wyrazistych cech, charakteryzujących współcześnie dominujące w rzeczywistości polskich przedsiębiorstw postawy i normy zachowania. Badania realizowane były za pomocą ankiet, wywiadów i obserwacji dokonywanych w wybranych organizacjach.

Kultura organizacyjna instytucji bywa porównywana do osobowości człowieka, ponieważ dzięki niej organizacja zyskuje swoją własną, niepowtarzalną tożsamość, podobnie jak dzięki osobowości każdy człowiek staje się jedyną i niepowtarzalną istotą. Analogia kultury organizacyjnej do osobowości jest słuszną także z innego powodu – oba „zjawiska” wymykają się precyzyjnym badaniom, a dokładne określenie tworzących je elementów i rządzących nimi procesów okazuje się w praktyce niezwykle trudne. Dlatego też

prezentowane tu informacje należy traktować ze świadomością błędów obarczających wnioski. Respondentami byli głównie menedżerowie zarządzający badanymi jednostkami. Ich odpowiedzi, na których opierają się owe wnioski, należy traktować po części jako deklaracje, postulaty odnoszące się do tego, co chcieliby oni widzieć w swoich przedsiębiorstwach, a nie jako stan faktyczny. Co więcej, z obserwacji autorki wynika, że świadomość istnienia zjawiska kultury organizacyjnej wśród polskich menedżerów jest raczej niska, aczkolwiek intuicyjnie rozumieją oni znaczenie systemu wartości i norm postępowania dla funkcjonowania organizacji. Dodatkową komplikację stanowi fakt, iż niedostępne są narzędzia pomagające zidentyfikować funkcjonującą w organizacji kulturę, co dodatkowo zniechęca do podejmowania takich prób. Tym samym zebrany w trakcie badań materiał nie jest wynikiem precyzyjnych analiz dokonanych w przedsiębiorstwach, ale opiera się raczej na obserwacjach i intuicji osób nimi zarządzających.

Wartości, postawy i wzorce postępowania charakterystyczne dla polskich przedsiębiorstw

Wartościami najczęściej spotykanymi w świecie biznesu, niezależnie czy mamy na myśli kraje o rozwiniętej gospodarce rynkowej, czy kraje, takie jak Polska, które nadal uczą się zachowań odpowiadających takiemu systemowi, są³⁾:

- adaptacyjność (zdolność do zmiany w odpowiedzi na nowe warunki),
- autonomia (zdolność do niezależności w pracy),
- kooperacja (zdolność do współpracy z innymi),
- kreatywność (zdolność do generowania nowych pomysłów),
- równość (każdy ma równe prawa i szanse),
- szczerłość (bycie otwartym, szczerym i uczciwym w pracy),
- racjonalność (bycie analitycznym i logicznym).

Wymienione postawy są obecne także w polskich przedsiębiorstwach. Równoległe z nimi objawia się jednak polska specyfika wartości, postaw i norm postępowania, wynikająca przede wszystkim z przyzwyczajenia odziedziczonych po systemie gospodarki centralnie planowanej. Są to głównie postawy i wartości, oceniane przez przedsiębiorstwa jako negatywne, niezgodne ani z warunkami otoczenia, ani z zasadami funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa.

Podstawowe bolączki, jakie przedsiębiorstwa wiążą z przyzwyczajeniami, nabytymi przez członków ich załóg w systemie gospodarki centralnie planowanej, odnoszą się do zaangażowania ludzi w pracę, a w zasadzie braku tego zaangażowania. Pierwsza rzecz, podkreślana przez przedsiębiorstwa najczęściej, to pasywność pracowników. Jej wyrazem jest brak kreatywności i inicjatywy, czyli ogólna niechęć do twórczego angażowania się w firmę, nieprzymuszonego poszukiwania nowych pomysłów i sposobów racjonalizacji pracy. Ta niechęć do generowania nowych idei, jak się wydaje nie jest wynikiem braku u ludzi takowych zdolności. Jej źródłem jest raczej postawa unikania „zbytecznego” wysiłku, a więc robienia czegoś ponad to, co zostało nakazane. Wynika ona z faktu, iż w systemie centralnego rozdzielnictwa i podporządkowania ogólnie narzucanym planom, wysiłek taki *de facto* nie miał żadnego sensu. Oryginalne pomysły i tak nie zostałyby skierowane do realizacji.

Drugi z najważniejszych problemów, kojarzonych przez przedsiębiorstwa z mentalnymi pozostałościami gospodarki centralnie planowanej, najkrócej można by nazwać małym poczuciem odpowiedzialności za firmę i własny w nią wkład. Jego przyczyną należy prawdopodobnie szukać w rzeczywistej, małej samodzielności poszczególnych podmiotów gospodarczych, a więc także niepociągania do odpowiedzialności poszczególnych osób. Postępowanie, które towarzyszy takiej postawie, faktycznie jest destrukcyjne dla przedsiębiorstwa i może stanowić istotny dla niego problem. Zachowania, jakie przypisuje się brakowi odpowiedzialności za pracę, to np. niechlujstwo i niedbalstwo pracowników, tolerowanie złej jakości tak u siebie, jak i u innych, brak gospodarności w rozporządzaniu zasobami organizacji.

Kolejny z problemów, podnoszony bardzo często przez polskie przedsiębiorstwa, to ogólnie pojęta niechęć do zmian. Postawa tego rodzaju wydaje się czymś ludzkim i niezależnym od systemu, w jakim ukształtowały się nasze przyzwyczajenia i postawy w stosunku do miejsca pracy. Niemniej jednak uczestniczący w prezentowanym tu badaniu respondenci przypisują fakt istnienia wiążących się z tym zachowań właśnie pozostałościom kulturowym gospodarki centralnie planowanej. Prawdopodobnie chodzi tu o zbyt gwałtowny przeskok z systemu, w którym wszystko było aż za bardzo stabilne do systemu, w którym wymaga się od człowieka ciągłej mobilności i przygotowania na częste zmiany w jego życiu zawodowym. Postawy, które towarzyszą najczęściej niechęci do zmian to: konserwatyzm, zachowania asekuracyjne, dążenie do zachowania stanu dotychczasowego za wszelką cenę, opóźnianie wprowadzania zmian.

Niechęć do zmian współgra niejako z kolejną postawą, jaka zdaniem respondentów została odziedziczona po systemie gospodarki centralnie planowanej. Chodzi o brak samodzielności pracowników, przejawiającą się lękiem przed ponoszeniem ryzyka i odpowiedzialności. Jak już wspomniano, zdarza się, że pracownicy nie czują się do odpowiedzialności za swoją pracę i zakład pracy w ogóle. Teraz dochodzi do tego postawa unikania brania na siebie odpowiedzialności i ponoszenia ryzyka w konkretnej sytuacji, gdy jest to jasno powiedziane i wskazane. Łączy się to z brakiem samodzielności pracowników, ich zagubieniem w nowej rzeczywistości, a także po części opisaną powyżej niechęcią do zmian i nowych wyzwań.

Kolejna grupa problemów wynika ze swobodnego rozumienia wartości, jaką jest równość. W większości przypadków w innych krajach wartość ta jest rozumiana jako „równość praw i szans”, natomiast w polskiej rzeczywistości często można spotkać się z przekonaniem, że „wszystkim należy się po równo”. Chodzi więc o równość socjalną, nie dopuszczającą możliwości lepszego wynagradzania osób, które mogą się wykazać lepszymi kwalifikacjami i osiągnięciami w pracy.

Z poczuciem równości socjalnej wiąże się kolejna pozostałość systemu gospodarki centralnie planowanej. Chodzi mianowicie o dość silną, a w niektórych przypadkach nawet bardzo silną postawę roszczeniową pracowników. Roszczenia owe dotyczą przede wszystkim rozbudowania opieki socjalnej. Wśród nich pojawiają się np. żądania opieki medycznej, dopłat za dojazdy, pomocy w trudnej sytuacji życiowej. Żądania tego typu bardzo często wysuwane są przez związki zawodowe. Aż niewiarygodne może wydawać się współistnienie tego typu postaw z brakiem zaangażowania i utożsamiania się pracowników z celami firmy.

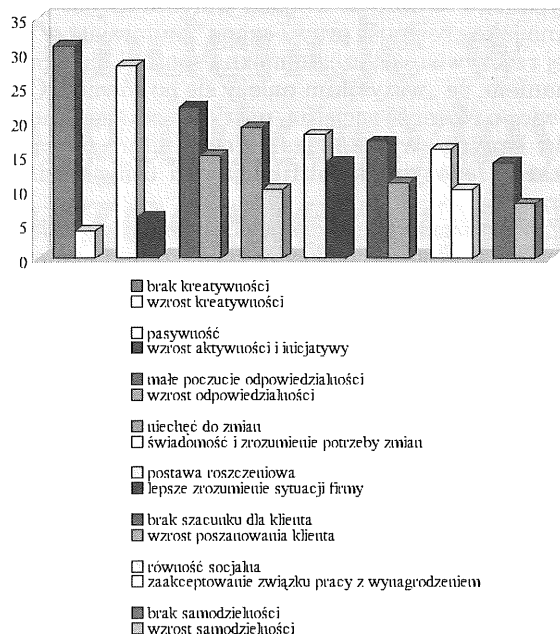
Ostatni problem, jaki respondenci wiążą z pozostałościami „starego systemu”, chociaż prawdopodobnie jeden z najważniejszych w gospodarce rynkowej, to brak szacunku dla klienta. Najwyraźniej w wielu jeszcze przypadkach do świadomości ludzkiej nie dotarł fakt, że to klient jest tak naprawdę pracodawcą. Przedsiębiorstwa wskazują na przejawy niezrozumienia podstawowych mechanizmów rynkowych, brak troski o zaspokojenie potrzeb klienta i odpowiedni poziom jego obsługi.

Jakkolwiek przykre wydawać się może pokutowanie opisanych powyżej wartości i postaw, mimo trwającej już jedenasty rok transformacji systemowej, optymizmu dodawać mogą efekty, jakie osiągnęły polskie przedsiębiorstwa w walce z negatywnymi pozostałościami gospodarki centralnie planowanej. Graficzny obraz zestawienia przeciwstawnych wartości i postaw (z jednej strony tych negatywnych, odziedziczonych po gospodarce centralnie planowanej, z drugiej – tych pożądanym, będących ich przeciwieństwem) prezentuje wykres 1.

Uzyskane w badaniu dane pokazują, iż niestety najbardziej palące problemy okazują się najtrudniejsze do pokonania. Najczęściej wspomniana, jako negatywna pozostałość starego systemu, niska kreatywność pracowników tylko w 12% badanych przypadków została pobudzona. Podobnie pasywność, czyli niechęć do podejmowania inicjatyw i większej niż przeciętna aktywności, przełamana została tylko w 21% przypadków.

Stosunkowo niewiele, biorąc pod uwagę bezwzględną liczbę wskazań, udało się polskim przedsiębiorstwom zdziałać w kierunku przełamania niechęci do zmian, braku samodzielności i żądań wyrównania wynagrodzeń. Mimo wszystko jednak wartości bezwzględne, opisujące postępy w promowaniu pożądanym wartości nie mówią wiele, bez odniesienia ich do liczby wskazań wartości negatywnych. W takim świetle korzystniej wyglądają efekty zwiększania samodzielności pracowników (w 58% przypadków uzyskano wzrost samodzielności). Podobnie wydaje się, że postulaty równości socjalnej zostały w istotny sposób zastąpione akceptacją związku wkładanego w pracę wysiłku z otrzymywanym wynagrodzeniem (62% przypadków). Niechęć do zmian w życiu organizacji

Postawy negatywne spotykane w kulturach organizacyjnych polskich przedsiębiorstw i efekty ich niwelowania



Wykres 1. Zestawienie wartości negatywnych i efektów w ich niwelowaniu przez wartości przeciwstawne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

w większości przypadków zastąpiona została świadomością i zrozumieniem konieczności tych zmian (53% przedsiębiorstw).

Zdecydowanie najlepsze rezultaty uzyskano w walce z postawami roszczeniowymi i małym poczuciem odpowiedzialności za pracę i jej środki. Rezultaty te są najwyższe zarówno w liczbach bezwzględnych, jak i w relacji do wskazań postaw negatywnych. Roszczeniowość w 77% przypadków eliminowana jest przez wzrastające zrozumienie przez załogę sytuacji firmy. Wzrost odpowiedzialności za pracę, jej efekty i powierzone do dyspozycji środki nastąpił w 68% przypadków.

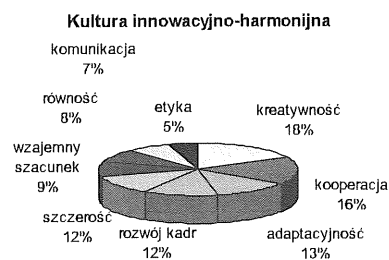
Brak szacunku dla klienta – postawa szczególnie niewłaściwa w gospodarce rynkowej została zminimalizowana w 65% przypadków, co można chyba uznać za niezły wynik, aczkolwiek w dalszym ciągu daleki od ideału.

Typy kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle ogólnych zmian w polskim społeczeństwie

Spośród wielości i różnorodności klasyfikacji kultur organizacyjnych, z uwagi na względność badania, wybrano model, w którym kultura organizacyjna przedsiębiorstwa opisywana jest za pomocą układu współrzędnych, stworzonego poprzez osie „innowacje – kontrola” oraz „działanie – harmonia”⁴⁾. Tym samym każda kultura organizacyjna uzyskuje dwa wymiary; pierwszy z nich, opisany przez skalę „innowacje – kontrola” odnosi się do orientacji na rozwój lub orientacji na stabilność; drugi – opisany skalą

„działania – harmonia” odnosi się do przewagi orientacji przedsiębiorstwa bądź na zadania, bądź na ludzi.

W przeważającej części polskie przedsiębiorstwa skłaniają się ku modelowi innowacyjnemu, częściej z przewagą harmonii niż działania. Kultury organizacyjne, które określić można mianem innowacyjno-harmonijnych, starają się godzić wrażliwość rynkową z dbałością o pracowników. Jest to typ kultury organizacyjnej, który idealnie odzwierciedla promowane w naszym kraju wartości związane z tzw. społeczną gospodarką rynkową, stąd też najczęściej jest on deklarowany przez polskie przedsiębiorstwa. Tego rodzaju system wartości zawiera przeważnie obok adaptacyjności, kreatywności czy też autonomii – kooperację, dobre stosunki międzyludzkie, rozwój pracowników. Zestaw wartości i postaw najczęściej spotykanych w tego typu kulturach organizacyjnych przedstawia wykres 2.

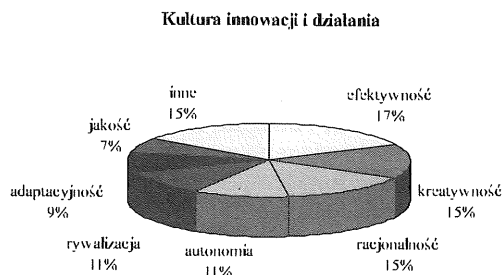


Wykres 2. Zestaw wartości i postaw typowy dla innowacyjno-harmonijnej kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Model łączący innowacje z orientacją na działanie oznacza kulturę organizacyjną w najwyższym stopniu ukierunkowaną na świat zewnętrzny. Posiadają go firmy prężne, stojące do ostrej walki z konkurentami rynkowymi. Charakterystyczne wydaje się to, że taki rodzaj kultury deklarują firmy młode, od niedawna funkcjonujące na rynku, posiadające stosunkowo młodą załogę. Oznaczać by to mogło, że system wartości w naszym społeczeństwie ewoluuje jednak w kierunku nieco innym niż „społeczna gospodarka rynkowa”, tj. w kierunku indywidualizmu i rywalizacji. Czas pokaże, na ile tego rodzaju przewidywania są słuszne. Wykres 3. przedstawia typowy zestaw wartości i postaw spotykany w kulturze innowacji i działania.

Typ kultury organizacyjnej nazwany przez T.J. Petersa kulturą opartą na kontroli, deklarowany jest przez polskie przedsiębiorstwa stosunkowo najrzadziej. Jest to typ zbliżony do warunków organizacji biurokratycznej, a więc wartościujący poczucie bezpieczeństwa i stabilności, unikanie ryzyka, hierarchię i lojalność. Fakt, iż przedsiębiorstwa nie identyfikują się z takimi wartościami, wynika prawdopodobnie z budzących się z nimi negatywnych skojarzeń, skojarzeń z postawami obecnymi w gospodarce centralnie sterowanej. W rzeczywistości można się jednak spodziewać (opierając się chociażby na wspomnianych wcześniej negatywnych konsekwencjach poprzedniego systemu), iż tego rodzaju kultury organizacyjne można spotkać w nieco większej liczbie organizacji.



Wykres 3. Wartości i postawy występujące najczęściej w kulturze organizacyjnej typu innowacje - działanie.

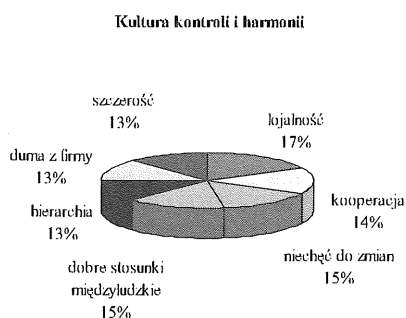
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W warunkach polskich kultura kontroli łączy się zazwyczaj z typem harmonijnym. Zestaw wartości towarzyszący takiemu połączeniu prezentuje wykres 4.

Koniec XX wieku wiąże się z dwiema charakterystycznymi tendencjami w życiu gospodarczym. Pierwsza z nich to dążenie do zapewnienia jakości w każdym obszarze działania przedsiębiorstwa, druga wiąże się natomiast z ekologią i ogólnie pojętym działaniem na rzecz środowiska lokalnego. Z tendencjami tymi związane są odpowiednie zmiany w kulturach organizacyjnych. Mówi się nawet o pojawieniu się nowych typów kultury organizacyjnej - kultury jakości i kultury ekologicznej⁶⁾.

Kultura jakości opiera się na przekonaniu, że dobra jakość pracy i ciągłe doskonalenie wszelkich jej aspektów jest obowiązkiem każdego pracownika. Przejawy kształtowania się tego typu kultury pojawiają się w tych polskich przedsiębiorstwach, które podjęły się realizacji programów zapewnienia jakości, przede wszystkim systemów serii ISO oraz wprowadzenia TQM. Najwyższe pozycje w hierarchii ich wartości zajmuje zazwyczaj zorientowanie na cele jakościowe oraz ciągłe usprawnianie.

Kultura ekologiczna, tj. ujęcie wśród wyznawanych wartości dbałości o środowisko naturalne, dotyczy przede wszystkim tych przedsiębiorstw, które należą do grona tzw. największych trucicieli. W związku z tym może rodzić się podejrzenie, że są to jedynie deklaracje mające na celu odparcie zarzutów o postępowanie destrukcyjne dla otoczenia naturalnego. Poza tym ujęcie tego typu haseł w misji przedsiębiorstwa ma nie-



Wykres 4. Wartości i postawy spotykane w typowej kulturze harmonii i kontroli

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

wątpliwie na celu zjednanie opinii publicznej, a więc i klientów. Niemniej jednak fakt podjęcia problemu ekologii i potraktowanie go jako elementu kultury organizacyjnej zasługuje chyba na uznanie, zwłaszcza że powtarzanie takich haseł może prędzej czy później doprowadzić do ich realizowania w praktyce.

Reasumując, najsilniejszym rysem charakterystycznym polskich kultur organizacyjnych wydaje się troska o ludzi, przypisywana kulturze harmonii. Wniosek ten jest w zgodzie z efektami innego projektu badawczego, który pokazał, że kadra jest jednym z najbardziej cenionych zasobów w polskich przedsiębiorstwach⁶⁾. Poza tym silna wydaje się tendencja do kreowania wartości, które ogólnie nazwać można innowacyjnymi, wspierających adaptacyjność i elastyczność działania przedsiębiorstwa. Ponadto znamienne jest pojawianie się wartości związanych z jakością i ekologią (jak pokażą dalsze rozważania są to znamiona przypisywane jeszcze częściej kulturze organizacyjnej, jaka powinna obowiązywać w przyszłości).

Model kultury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw najbardziej pożądaný w kontekście przystąpienia do UE

Najoczywistszym wyznacznikiem sytuacji gospodarczej u progu XXI wieku, niezależnie od miejsca na kuli ziemskiej, jest globalizacja. Dla polskich przedsiębiorstw wydarzeniem, które niejako stało się synonimem bezpośredniego odczucia na własnej skórze skutków globalizacji gospodarki jest zbliżające się wstąpienie Polski do Unii Europejskiej. W związku z tym okres, który pozostał do tego momentu, wiązany jest z koniecznością poczynienia odpowiednich działań przygotowujących polskie przedsiębiorstwa do wzmoczonej konkurencji ze strony tak obecnych, jak i zupełnie nowych rywali rynkowych. Ewentualne zmiany, które są konsekwencją takiego stanu rzeczy, dotyczą także sfery wyznawanych w przedsiębiorstwie wartości, a więc kultury organizacyjnej. Nawiasem mówiąc, problem ten nie dotyczy wyłącznie naszego kraju. Narastająca globalizacja wymusza także w przypadku krajów tzw. wysoko rozwiniętych ewolucję kultur organizacyjnych w kierunku modelu bardziej sprzyjającego elastyczności działania i adaptacyjności przedsiębiorstw do ciągle zmieniających się warunków otoczenia. Szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu, zwłaszcza tak burzliwym jak obecnie, stała się bowiem warunkiem koniecznym zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku⁷⁾.

Problem transformacji kultury organizacyjnej w kierunku wartości akceptujących ciągłe zmiany i wyzwania jest doskonale rozumiany przez kadre kierowniczą polskich przedsiębiorstw. Opisując znamiona, które ich zdaniem powinna mieć kultura organizacyjna polskiego przedsiębiorstwa w dobie globalizacji (a dokładniej: w jakim kierunku powinna zmierzać kultura organizacyjna, by sprostać wyzwaniom przyszłości), polscy menedżerowie najczęściej wymieniają takie postawy, jak: adaptacyjność, kreatywność, ciągłe doskonalenie, racjonalność. Jednocześnie wydaje się dość znamienne, że polscy menedżerowie nie widzą potrzeby odchodzenia od modelu, który wcześniej zaklasyfikowano jako harmonijny; podkreślają oni często potrzebę integracji załogi, współpracy grupowej, inwestowania w pracowników.

Mimo to najistotniejszą postawą, obowiązującą w dobie globalizacji, powinna być kreatywność. Globalizacja i niezwykle burzliwe otoczenie sprawiają, że umiejętność generowania nowych pomysłów i twórcze podejście do coraz to nowych problemów przedsiębiorstwa stają się ważnym czynnikiem sukcesu na rynku.

Kultura organizacyjna u progu XXI wieku powinna sprzyjać większej adaptacyjności i tolerowaniu niepewności przez przedsiębiorstwo. Tym samym wśród wyznawanych przez pracowników wartości powinna znaleźć się sama adaptacyjność. W szczególności chodzi o zaakceptowanie stanu permanentnej zmiany i sytuacji ciągłego dostosowywania się. W indywidualnych przypadkach adaptacyjność pracowników może wyrażać się gotowością do zmiany profilu działań podejmowanych w organizacji lub nawet zmiany zawodu. Tak więc dochodzimy do wniosku, że zmiana w przedsiębiorstwie staje się czymś stałym, w związku z czym pracownicy powinni być podatni na zmiany i w pewnym sensie uodpornieni na nie.

Kolejne znamiono kultury organizacyjnej, które zdaniem badanych przedsiębiorstw powinno być wzorem w obecnej sytuacji to dążenie do ciągłego rozwoju. Świadomość konieczności doskonalenia każdej ze sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa i odpowiadające tej świadomości postawy wydają się jak najbardziej adekwatne do sytuacji na rynku, której wyznacznikiem może być choćby niewiarygodnie szybki postęp techniczny. Ciągłe udoskonalanie powinno dotyczyć zarówno „twardych” elementów organizacji, czyli technik pracy, strategii, struktury organizacyjnej, jak i umiejętności pracowników. Tym samym akceptacja permanentnego rozwoju musi iść w parze z wymienioną wcześniej adaptacyjnością, rozumianą jako zgoda na ciągłe zmiany. Doskonalenie wiąże się wszak z wprowadzaniem tzw. zmian na lepsze.

Trosce przedsiębiorstw o poziom ponoszonych kosztów i poszukiwaniu przez niektóre z nich właśnie w tym obszarze przewagi konkurencyjnej towarzyszy dążenie do racjonalności, a szczególnie gospodarności w działaniu. Stawianie ponad wszystkim efektywności działań także pojawia się wśród wypowiedzi, chociaż już nie tak często. Nie ulega chyba wątpliwości, że kultura promująca pragmatyzm i orientację na działanie bardziej odpowiada warunkom stawianym przez globalizujące się otoczenie niż np. kultura biurokratyczna.

Kolejne miejsce w hierarchii wartości obowiązujących przedsiębiorstwo w dobie nasilającej się globalizacji, zajmuje kooperacja, troska o dobrą atmosferę i poprawne stosunki międzyludzkie. Oznacza to, iż polskie przedsiębiorstwa nie zamierzają w najbliższej przyszłości odchodzić od modelu kultury harmonijnej, zidentyfikowanej wśród większości respondentów. W kulturze organizacyjnej przyszłości wartości te mają jednak nieco inny wymiar – chodzi mianowicie o dbałość o rozwój pracowników (zgodnie z wcześniej podkreślanym dążeniem do rozwoju w każdej sferze przedsiębiorstwa). Poza tym wciąż istotna jest integracja pracowników i prawidłowa komunikacja wewnętrzna, a więc także i szczerść, otwartość w kontaktach. Niemniej jednak z całej grupy zaanonsowanych w tym akapicie problemów najważniejsza wydaje się kooperacja.

Jak wspomniano, coraz częstszym znamieniem kultur organizacyjnych staje się troska o jakość oraz środowisko naturalne. Tendencja ta nasila się, kiedy mowa o wartościach, które powinny obowiązywać w przyszłości. Z kolei znacznie mniejszy nacisk kładziono na wartości związane z zaangażowaniem i odpowiedzialnością w miejscu pracy. Tego typu elementy kultury organizacyjnej wymieniane były w kontekście wymagań przyszłości niezmiernie rzadko. Być może wiąże się to z optymizmem przedsiębiorstw wierzących, że w niedalekiej przyszłości uda im się uporać z tym problemem. Podobnie rzecz się ma z wartością nazwaną przez respondentów „szacunkiem dla klienta”. Z obrazu wartości niezbędnych w przyszłości widać, że szanowanie klienta będzie czymś już danym, tzn. orientacja prorynkowa przedsiębiorstw zostanie już utrwalona. W systemie wartości miejsce pobudzania szacunku do klienta zajmie natomiast doskonalenie poziomu obsługi klienta, w sposób naturalny wpisane w ogólną tendencję doskonalenia wszystkich aspektów działania organizacji.

Podsumowując przedstawioną powyżej analizę, śmiało chyba można stwierdzić, że przemiany kultur organizacyjnych, zachodzące w polskich przedsiębiorstwach, mimo że dosyć powolne, zgodne są duchem czasu, tj. pozwalają przedsiębiorstwom nadać za zmianami ogólnymi, zachodzącymi w otoczeniu. I chociaż świadomość zjawiska, jakim jest kultura organizacyjna instytucji, w przypadku większości menedżerów jest niewielka, to jednak rezultaty osiągnięte w walce z negatywnymi dla przedsiębiorstw wartościami są zasługą ich działań, choćby i intuicyjnie podejmowanych. Ponadto pożądanym przez przedsiębiorstwa zmianom wydają się służyć ogólne tendencje zachodzące w polskim społeczeństwie, tj. powolna, ale systematyczna zmiana postaw w kierunku zgodnym z gospodarką rynkową.

Aldona Glińska-Noweś

PRZYPISY

- ¹⁾ T.J. PETERS, R.H. WATERMAN Jr., *In Search of Excellence. Lessons from American Best-Run Companies*, Harper & Row, London 1990, s. 13.
- ²⁾ A. BROWN, *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London 1998, s. 9.
- ³⁾ A. BROWN, *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London 1998, s. 21.
- ⁴⁾ L. ZBIEGIEŃ-MACIĄG, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 1999, s. 73.
- ⁵⁾ L. ZBIEGIEŃ-MACIĄG, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 1999, s. 142.
- ⁶⁾ Mowa o wynikach projektu badawczego KBN pt. „Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa w procesie dostosowywania gospodarki polskiej do wymogów Unii Europejskiej” nr 1 HO2D OO6 13.
- ⁷⁾ Cz. SIKORSKI, *Kultura zmiany*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*, Materiały konferencyjne, Seria Wydawnicza Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy, Legnica 1999.

Leon Jakubów

Racjonalność decyzji strategicznych

To, że gospodarka powinna rozwijać się racjonalnie jest oczywiste. Oznacza to rozwój rozsądny, uzasadniony, oparty na naukowych podstawach, przemyślany. Problem komplikuje się przy określaniu obszaru, kryteriów, metod i środków racjonalności. Odkrycia XX wieku, osiągnięcia filozofii nauki i socjologii wiedzy, zmiany w podejściu do rozwoju gospodarczego i jego źródeł wymagają nowego spojrzenia na racjonalność w naukach ekonomicznych.

Rozwój racjonalizmu rozpoczął na początku XVII wieku R. Descartes podejmując próbę określenia podstaw racjonalności naukowej. Jego ambitne zamierzenia okazały się niemożliwe do zrealizowania z powodu wielu ograniczeń. Z czasem okazało się, że uogólnienia indukcyjne i dedukcje logiczne z pominięciem czynników społecznych i psychologicznych są zbyt uproszczoną wizją racjonalności. W XIX wieku uczeni głoszą potęgę ludzkiego rozumu, a w połowie XX wieku paradygmatem racjonalności jest utożsamienie nauki z rozumem. Wiedza naukowa uznana została za jedynie wiarygodną wiedzę o rzeczywistości, co miało daleko idące konsekwencje metodologiczne i wartościujące.

Od 30 lat trwają intensywne dyskusje nad racjonalnością różnych stylów myślenia i nad tym, czy racjonalność jest wyłączną cechą myślenia naukowego. „Współczesne dyskusje nad racjonalnością, obojętnie, czy prowadzi się je w ramach filozofii nauki, socjologii wiedzy, socjolingwistyki, antropologii społecznej czy historii nauki, ujawniają tę samą ogólną tendencję intelektualną: odwrót od dziewiętnastowiecznej wiary, że rozum jedno ma imię”¹⁾.

Racjonalność nie jest tylko kategorią poznawczą, ale cechą, którą ludzie realizują w myśleniu i działaniu. Stąd też wiele dyskusji nad racjonalnością koncentruje się na stosunku między rozumem i nauką a praktyką ludzkiego działania. T. Kuhn pisał, że wyjaśnienie postępu w nauce musi odwoływać się do psychologii i socjologii, musi badać grupę naukową i jej kryteria wartości, analizować instytucje, które ów system wartości przekazują i wymuszają²⁾. Obecnie coraz powszechniej przyjmuje się, że nie można ignorować społecznego kontekstu nauki a kryteria racjonalności mają społeczne pochodzenie. P. Winch napisał, że kryteria logiki nie są darem bożym, lecz mają swe źródło w sposobach życia społecznego i są tylko w takim kontekście zrozumiałe³⁾.

P. Feyerabend, wybitny amerykański filozof, przedstawił krytyczną interpretację wiedzy naukowej. Jego tezy o istocie nauki zrewolucjonizowały współczesną wiedzę. Napisał on, że „Ani nauka, ani racjonalność nie dają uniwersalnych wzorców doskonałości. Two-

rzą one cząstkowe tradycje, nieświadome swego historycznego podłoża. Ocenianie i usprawnianie standardów racjonalności jest, mimo wszystko, możliwe. Zasady usprawniania nie są jednak ani niezależne od tradycji, ani niezmiennie, nie sposób też ich utrwalić”⁴⁾.

J. Zyciński zwraca uwagę na różnorodność wzorców racjonalności odpowiadających specyfice poszczególnych dyscyplin. „W racjonalnej i krytycznej interpretacji świata trzeba uwzględnić to, iż człowiek nie zawsze działa racjonalnie, że istnieje ważna dziedzina jego postaw etycznych, reakcji emocjonalnych czy zachowań estetycznych, które nie dają się podporządkować prostym wzorcom wynikania logicznego. Uwzględnienie granic pewnego typu racjonalności umożliwia wypracowanie innych, ogólniejszych wzorców. W rezultacie, podobnie jak w wypadku matematyzacji chaosu, pewne procedury i opinie, które we wcześniejszych analizach traktowano jako irracjonalne, w nowej perspektywie epistemologicznej ujawniają odmienny, wyrafinowany typ racjonalności”⁵⁾. W innym miejscu, oceniając obecne pojmowanie racjonalności, napisał, że poznane w naszym stuleciu ograniczenia racjonalnej metody badań kładą kres „racjonalności prowincjonalnej”, w której „przytulne odczucie pewności usiłowano zdobyć za pomocą nierealnych zalet metody naukowej. Odkrycie ich roli w naszym poszukiwaniu prawdy nie prowadzi wcale do sceptycyzmu ani nie usprawiedliwia ucieczek w irracjonalność. Ukazuje natomiast ekspandujący horyzont przygody intelektualnej, w której powinny współistnieć szacunek dla rozumu i otwarcie na tajemnice”⁶⁾.

Znaczenie wpływu kultury czy efektów procesu socjalizacji na racjonalne decyzje jednostek było dotychczas pomijane przez ekonomistów. Dyskusje i osiągnięcia filozofii nauki oraz socjologii wiedzy są ignorowane przez ekonomistów i nie mają wpływu na zmianę sposobu myślenia o racjonalności gospodarowania. Ekonomia skoncentrowała się na analizie sposobów używania i przepływów pieniądza. Natomiast w minimalnym stopniu interesuje się, dlaczego ludzie to robią i z jakich pobudek. Od ponad dwustu lat w naukach ekonomicznych dominuje racjonalność rzeczowa. E. Gellner, interpretując poglądy M. Webera, wyróżnił dwa modele racjonalności. Racjonalność instrumentalną polegającą na optymalnym zastosowaniu środków do realizacji założonego celu oraz racjonalność koherencyjną polegającą na uzgodnieniu działań z istniejącymi regułami i obowiązującymi wzorami myślenia i działania⁷⁾.

Do modelu racjonalności instrumentalnej nawiązuje klasyczne ujęcie zasady racjonalnego gospodarowania O. Langego, według którego „maksymalny sto-

pień realizacji celu osiąga się postępując w ten sposób, żeby przy danym nakładzie środków otrzymać maksymalny stopień realizacji celu, albo też postępując tak, aby przy danym stopniu realizacji celu użyć minimalnego nakładu środków⁷⁸⁾.

Przy tym podejściu do racjonalności przyjmuje się, że podmiot podejmujący decyzję ma pełną wiedzę odnośnie do wariantów wyboru, ich możliwych skutków oraz może dokonać wyboru najlepszego wariantu. W tym tradycyjnym modelu wyróżnia się racjonalność rzeczową, polegającą na skuteczności działania, zależną od adekwatności wiedzy, oraz racjonalność metodologiczną, polegającą na poprawności wyboru przy danym zasobie wiedzy⁹⁾. W praktyce dominującym typem racjonalności jest racjonalność metodologiczna, określona w ramach niepełnej wiedzy podmiotu o danej sytuacji decyzyjnej.

A. Melich zwraca uwagę na to, że „Niebezpieczne jest ograniczenie racjonalności tylko do strony instrumentalnej, bo naukę interesować musi nie tylko zagadnienie, jak realizować określone zadania, jak dobrać skutecznie po temu metody i środki, ale przede wszystkim po co i w jakim celu je stosować. Pojęcie racjonalności mieści w sobie również treści społeczne, a od nich nie może abstrahować żadna nauka ekonomiczna¹⁰⁾. Podobnie na racjonalność patrzył J. Pajestka: „... racjonalność w zakresie środków i metod jest ściśle powiązana z celami, a odrywanie tych spraw od siebie prowadzi do nieracjonalności. Racjonalność środków i metod bez celowości jest pozbawiona sensu, a słuszność celów bez racjonalności środków i metod jest niepełna i nie może rokować skuteczności¹¹⁾”.

Dotychczas w myśli ekonomicznej oraz w praktyce gospodarczej racjonalność gospodarowania ograniczano głównie do problematyki ekonomicznej alokacji zasobów. Modele racjonalnego wyboru formułowane przez ekonomistów opierają się głównie na analizach ilościowych. Wiąże się to z traktowaniem ekonomii jako nauki o gospodarowaniu ograniczonymi zasobami. H. Leibenstein twierdzi, że w wielu przypadkach nieefektywność alokacyjna prowadzi do stosunkowo małych strat gospodarczych. Teorie mikroekonomiczne koncentrując się na efektywności alokacyjnej całkowicie pomijają inne typy efektywności w wielu przypadkach mające o wiele większe znaczenie. Sama znajomość nakładów materialnych nie pozwala na określenie wyników. W grę wchodzi jeszcze jeden czynnik, nazywany przez H. Leibensteina „efektywnością X”, związany z pojęciem „wysiłku” nie tylko w sensie fizycznym, ale przede wszystkim w wymiarze psychicznym. W tym kontekście problem efektywności alokacji wydaje się problemem banalnym¹²⁾.

W ostatnich latach coraz silniejsze są naciski na organizacje gospodarcze, by w swych wyborach ekonomicznych uwzględniały cele społeczne i problemy etyczne. Są one skutkiem nowych wyzwań rozwojowych związanych z wystąpieniem „granic wzrostu”, wzrostu świadomości, że rozwiązanie problemów rozwoju społeczno-gospodarczego możliwe jest tylko w wymiarze globalnym. Te nowe elementy myślenia o gospodarowaniu prowadzą do koncepcji racjonalności globalnej. Idea ta jednak dość wolno toruje sobie drogę do świadomości społecznej i nie posiada skutecznych warunków metodologicznych i instytucjonal-

nych do jej realizacji w praktyce. Realizacja racjonalności globalnej przejawia się przede wszystkim już dziś w wymiarze lokalnym, w skali kraju, regionu¹³⁾.

Szybsze zmiany gospodarczych, wzrost niepewności, globalizacja, informatyzacja, wzrost konkurencji powodują, że tradycyjna koncepcja racjonalności jest coraz mniej przydatna. Logika racjonalności rzeczowej opiera się na założeniu, że:

- człowiek zachowuje się zgodnie z racjonalnością ekonomiczną (*homo oeconomicus*),
- racjonalność rozpatrywana jest wyłącznie w kontekście rezultatu wyboru.

Wady takiego podejścia do racjonalności gospodarowania to:

- nieprzydatność do rzeczywistości (podmiot nie ma pełnej wiedzy o wszystkich wymiarach sytuacji decyzyjnej, zmienność celów, nieprecyzyjne definiowanie problemów organizacyjnych),
- brak zainteresowania sposobem, procesem dochodzenia do wyboru,
- szukanie tylko alternatywy optymalnej, przyjęcie optymalizacji jako procedury wyboru,
- bezradność w przypadku niepewności,
- ograniczone możliwości przetwarzania informacji.

Poszukiwania nowych koncepcji racjonalności wychodziły z przesłanki, że zdolności intelektualne człowieka są ograniczone w stosunku do złożoności problemów, które musi rozwiązać. Myśl ta znalazła rozwinięcie w koncepcji racjonalności ograniczonej H. Simona¹⁴⁾. H. Simon wskazywał na potrzebę interpretowania racjonalnego człowieka jako istoty społecznie uwarunkowanej. Człowiek z jednej strony jest tym, czym uczyniło go społeczeństwo; z drugiej strony próbuje przekraczać granice narzuconej społecznie tożsamości, by być kimś innym, wybranym przez siebie samego. Elementy określające sytuację decyzyjną nie są dane, lecz są wynikiem procesów psychologicznych i socjologicznych związanych z działalnością decydenta oraz działalnością osób z jego otoczenia. Dla zrozumienia zachowania pracownika niezbędna jest wiedza o tym, jak on ocenia sytuację, a nie tylko, jaka sytuacja jest w rzeczywistości. Dlatego też przedmiotem badań muszą stać się również procesy uczuciowe i poznawcze, które wpływają na sposób dochodzenia przez pracownika do określenia danej sytuacji decyzyjnej. H. Simon zwraca uwagę, że w większości przypadków decyzyjnych chodzi o wykrycie i wyselekcjonowanie alternatyw zadowalających. Człowiek jest istotą poszukującą satysfakcji, a nie optimum. Dylemat „upraszcza” problem decyzyjny i dokonuje wyboru nie tyle działania optymalnego, co satysfakcjonującego, wynikającego z jego poziomu aspiracji. Kryteria zadowolenia nie są dane i wynikają „w danym czasie i miejscu z relacji pomiędzy poziomem aspiracji i poziomem osiągnięć pracowników. Do konkretyzacji kryteriów wyboru dochodzi się w trakcie rozwiązywania określonych problemów. Oznacza to, że zamiast stosowania naukowych modeli optymalizacji należy dążyć do poprawiania wartości kryteriów satysfakcji decydentów, oddziałując na czynniki, które te kryteria wyznaczają. Kryteria racjonalności decydenta można poznać poprzez analizy socjologiczne. Kryteria te nie są też dowolnie wybierane przez decydenta. Są one bardziej wynikiem uczenia się, doświadczenia niż ar-

bitralnego wyboru. Kształtują się pod wpływem rozpowszechnionych wartości kulturowych oraz stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwie. Normy akceptowane i realizowane przez jednostkę są rezultatem procesów socjalizacji, rezultatem uczenia się i stosowanych wobec niej przez otoczenie sankcji. Mają charakter społecznych konstrukcji i ulegają zmianom pod wpływem doświadczeń jednostek i zbiorowości. W procesach tych dużą rolę odgrywa nauczanie szkolne i ciągle doksztalcanie będące nie tylko nośnikami wiedzy, lecz także określonych sposobów rozumienia rzeczywistości oraz przekąźnikami paradygmatów intelektualnych.

Podobnie problem ten widzi M. Crozier. „Do rozwiązywania zagadnień racjonalności społecznej nie znajdują bowiem zastosowania żadne teorie kalkulacji kosztów i zysków poszczególnych przedsięwzięć. Wiedzę o tym, jakie rozwiązania były możliwe i czego często współświadomie poszukiwał, decydent czerpie dopiero z doświadczenia. Rzeczywiste doskonalenie tego aspektu procesów decyzyjnych byłoby naprawdę możliwe, jeśli byśmy dysponowali dostatecznie konkretną teorią sposobów i warunków zespołowego uczenia się”¹⁵⁾.

Model racjonalności ograniczonej (socjologicznej) pozwala lepiej poznać i opisać przebieg procesów decyzyjnych. Wzrasta potrzeba zrozumienia tych procesów w sytuacji występowania problemów słabo ustrukturalizowanych i ograniczonych możliwościach obliczeniowych. Zastąpienie kryterium optymalizacji przez kryteria zadowolenia pozwala lepiej opisać badane zjawisko, ale nie jest w stanie wyjaśnić jego istoty. H. Simon w dalszej kolejności zajął się analizą procesów myślowych związanych z poszukiwaniem rozwiązań różnych procesów decyzyjnych. Tak powstało pojęcie „racjonalności proceduralnej”, ściśle związane z psychologicznym rozumieniem racjonalności¹⁶⁾. O ile w racjonalności ograniczonej analizy koncentrują się na tym, „dlaczego ludzie tak się zachowują”, to w racjonalności proceduralnej „dlaczego ludzie tak myślą”.

Racjonalność proceduralna ma zastosowanie w sytuacjach, w których decydent musi gromadzić i przetwarzać różnego rodzaju informacje i proces ten odgrywa decydującą rolę. Sprawą podstawową staje się to, jak dysponując niepełną informacją i ograniczonymi możliwościami obliczeniowymi można rozwiązywać problemy. W organizacjach gospodarczych występuje zjawisko określane zasadą V. Pareto lub zasadą 20–80. Polega ona na tym, że niewielka liczba zdarzeń – 20% decyduje o 80% efektów. W tej sytuacji szczególnego znaczenia nabiera taka cecha decyden-ta, jak „uwaga” (według H. Simona) lub „wysilek” umysłowy (według H. Leibensteina). Powinien być on przywiązany do problemów najważniejszych w danym miejscu i czasie, a przede wszystkim koncentrować się na wyszukiwaniu owych 20% najważniejszych działań, co wcale nie jest sprawą łatwą. Rodzi to potrzebę ciągłego uczenia się i rozwoju komunikacji, w której raczej „uwaga”, a nie informacja jest traktowana jako dobro rzadkie. Problem ten nabiera obecnie szczególnej wagi z powodu natłoku informacji, również tego, że tak naprawdę to większość transakcji w przedsiębiorstwie przeprowadzają podwładni, stopień swobody pracowników umysłowych jest znaczny, umowy

o pracę są niekompletne a pracownik traktowany jest jako pełny człowiek (ręce, serce, rozum, wolność).

Sposób, w jaki kierownicy rozumieją rzeczywistość firmy i jej otoczenia, zależy przede wszystkim od problemów, jakie mu przekażą podwładni. Problemy te są nie tylko formułowane, ale tworzą się w procesie współdziałania różnych partnerów. W takich warunkach nauczanie racjonalności rzeczowej (ekonomicznej) rozwiązywania problemów nie stanowi dobrego przygotowania do sprawowania funkcji kierowniczych.

Umiejętności te są potrzebne, ale nie wystarczające i jeśli nie uzupełni ich wiedza socjologiczna i psychologiczna, to może to być nawet niebezpieczne. Współczesny świat zmienia się w taki sposób, że badania, diagnozy i wybór problemu stają się znacznie ważniejsze niż jego rozwiązanie. Znajomość technik i procedur pozwalających rozwiązywać problemy jest ważna, ale nie decydująca o sukcesie, ponieważ można ich się łatwiej nauczyć niż sztuki formułowania problemów¹⁷⁾. Podobnie ocenia sytuację P. Drucker „...przeświadczenie, że bystrzy młodzi ludzie, świeżo po szkole zarządzania, wyposażeni jedynie w ostre instrumenty analityczne, mogą za pomocą komputerów zdecydować o życiu i śmierci przedsiębiorstw, wyrobów i rynków jest czystą szarlatanerią”¹⁸⁾.

Wielowymiarowe podejście do racjonalności zakłada, że cele mają nie tyle przedsiębiorstwa, ale pracujący w nich ludzie. Tym samym badania powinny koncentrować się raczej na zachowaniach pracowników niż na przedsiębiorstwach. Pracownicy najczęściej nie pracują tak efektywnie ani nie szukają informacji z taką dociekliwością, jak mogliby. Od ich motywacji, wysiłku i aspiracji zależy ilość korzystnych transakcji i wykorzystanych okazji.

Te słabe sygnały z nauki nie wywierają większego wpływu na problematykę zarządzania. „Decydenci nigdy nie poświęcają tu dostatecznie dużo czasu na wstępne analizy kontekstu, w ramach którego działają i na który chcą oddziaływać. Rzadko nawet mają świadomość samego istnienia tego problemu i takiej potrzeby, zużywają wiele energii i pieniędzy na badanie i analizowanie technicznych i ekonomicznych aspektów decyzji, zapominając jednocześnie, że żaden problem nie istnieje niezależnie od systemu działań społecznych, w ramach którego jest rozwiązywany, oraz że systemów działań społecznych nie można zredukować do problemów materialnych. Systemy te są bowiem konstrukcjami społecznymi i nie są nigdy mechanistycznie posłuszne decyzjom podejmowanym na szczycie hierarchii czy rozkazom centralnego regulatora. Kto o tym nie pamięta, ten usiłuje kształtować przyszłość zgodnie z zasadami, które nie mają nic wspólnego z wiedzą”¹⁹⁾.

H. Simon docenia znaczenie racjonalnej kalkulacji, ale uznaje ją za niewystarczającą w rozwiązywaniu problemów długookresowych, słabo ustrukturalizowanych, rodzących opory przed zmianami. W racjonalności socjologicznej i psychologicznej optyka badań przesuwana się z efektów na sposób dochodzenia do nich. Ma ona zastosowanie w sytuacjach, gdy znana jest tylko część rozwiązań, a pozostałe wymagają poszukiwań. Zbieranie informacji jest działalnością kosztowną i ma swoje granice. Ważną sprawą jest moment

Tab. 1. Charakterystyka teorii wyboru i procesu

Elementy charakterystyki	Teorie wyboru	Teorie procesu
Informacyjna podstawa decyzji	Informacja jest pełna lub prawie pełna. Zawsze istnieje możliwość jej uzupełnienia przez weryfikację modelu podlegającego kontroli.	W wielu przypadkach problemów decyzyjnych, podejmujący decyzje opiera swój wybór na niepełnej informacji. Dotyczy to zarówno informacji o faktach pozostających poza podejmującym decyzje, jak i „wpisanych” w jego pamięć.
Rozważane alternatywy i wybór	Zbiór alternatyw jest znany i obszerny. Wybór dokonuje się na podstawie oceny i porównania alternatyw według schematu każda z każdą. Intencją jest wybór tej z nich, która zapewnia najwyższą użyteczność.	Zbiór alternatyw nie jest dany dla podejmującego decyzje <i>a priori</i> . Z reguły musi on osobiście generować możliwe rozwiązania przez poszukiwania. Wybór jest konsekwencją tych poszukiwań, a nie ich istotą i może przyjmować formę wyborów częściowych.
Stopień niepewności przewidywanych rezultatów	Dający się określić mniej lub bardziej precyzyjnie. Niepewność odnośnie do efektów decyzji zależy od nie kontrolowanych zdarzeń. Mimo że rezultaty są antycypowane, podejmujący decyzje jest w stanie oszacować ich wartość, a następnie dokonać prawidłowego, tj. zgodnego ze skalą użyteczności danego osobnika, wyboru.	Nie dający się określić „obiektywnie”. W przypadku, kiedy podejmujący decyzje spotyka się z niepewnością towarzyszącą wyborowi, nie przyjmuje jej jako coś „samego w sobie”, lecz poszukuje takich stanów rzeczy, które wydają się „pewne” lub formułuje takie kierunki bądź sposoby działania, nad którymi uważa, że będzie mógł sprawować kontrolę.
Stosowane metody rozwiązywania problemów	Prawie zawsze istnieje algorytm decyzji. Trudność wyraża się w tym, aby go odnaleźć. Preferowane są metody oparte na algorytmach sformalizowanych.	Jakkolwiek istnieją algorytmy, to ważniejszą rolę odgrywa intuicja i konkretne układy, w jakich znajduje się podejmujący decyzje. Preferuje się metody oparte na algorytmach heurystycznych.
Problem optymalizacji	Jest możliwa. Podejmujący decyzje może dokonać wyboru najlepszego z możliwych w założonych warunkach decydowania.	Jest problematyczna. Nacisk kładzie się na rozwiązywanie problemów, a nie poszukiwanie alternatywy najlepszej z najlepszych.
Ograniczenia podejmowania decyzji	Głównie w środkach działania, i to traktowanych jako „rzeczy”. Wyznaczają one zakres rozważanych alternatyw.	Wielorakie. Związane zarówno z celami, jak i środkami działania dotyczą rzeczy, zdarzeń, norm i wartości.

Źródło: B.WAWRZYŃIAK, *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania*, PWE, Warszawa 1980, s. 25.

zakończenia poszukiwań, który występuje, gdy odkryte rozwiązanie przewyższa poziom aspiracji.

Te nowe obszary racjonalności nie mają charakteru konkurencyjnego, ale uzupełniają się, pogłębiają zakres analiz, sięgają głębiej do źródeł racjonalności. Pozwalają ograniczyć zjawisko, które Amerykanie nazwali GIGO (*garbage in, garbage out* – śmieć włożysz, śmieć wyjmiesz). Poprzez szybsze i tańsze gromadzenie informacji, podniesienie poziomu aspiracji przyczyniają się do podniesienia poziomu racjonalności ekonomicznej.

Racjonalność rzeczowa mieści się w nurcie teorii wyboru, natomiast racjonalność ograniczona i proceduralna charakterystyczna jest dla teorii procesu.

„Praca z procesem jest świadomością ruchomego gruntu, przepływu zdarzeń dookoła nas i w nas samych. Zgodnie z tą definicją, podstawą pracy ze światem jest świadomość, nie zaś stany, na jakich się ta świadomość skupia”²⁰⁾.

W kulturze Zachodu od stuleci dominuje myślenie według struktur, co jest przeciwieństwem orientacji na procesy. Struktury są wytworem umysłu ludzkiego i są wynikiem logicznego podziału całości na części. Konsekwencją orientacji na struktury jest przekonanie decydenta, że jest podmiotem i ma do czynienia ze światem jako przedmiotem, który może dowolnie kształtować. Orientacja na procesy oznacza traktowanie podmiotu i przedmiotu jako jedności, ludzi nierozzerwalnie związanych z rzeczami, przekonanie, że każda logiczna prawda podlega wpływom subiektywnego postrzegania przez ludzi. Przejście do myślenia procesami w praktyce jest bardzo trudne. Myślenie o Zachodzie daje pierwszeństwo strukturze przed procesem, co wymaga zmiany sposobu myślenia, zmiany postaw i wartości szczególnie kadry kierowniczej, długiego treningu, akceptacji niepewności, zdecentralizowanego zarządzania, zmiany kultury organizacyjnej²¹⁾.

Charakterystykę tych teorii przedstawia tabela 1.

Racjonalność ekonomiczna jest użyteczna przy podejmowaniu decyzji krótkookresowych (pełniejsza informacja i przewidywalność struktur). Natomiast wybory długookresowe, strategiczne wymagają rozszerzenia racjonalności o racjonalność socjopsychologiczną i wiążą się ściśle z zarządzaniem strategicznym. Poprawianie jakości decyzji w ramach racjonalności socjopsychologicznej polega na pomaganiu ludziom w rozwijaniu przez nich nowych możliwości, które mogą być wykorzystane przeciw kierującemu tym procesem. Jest to podejście znacznie trudniejsze, niż działanie dla dobra ludzi bez ich zgody, ale jednocześnie bardziej rozumne i mniej niebezpieczne z moralnego punktu widzenia²²⁾.

Doskonalenie racjonalności socjologicznej i psychologicznej wiąże się z problematyką zespołowego uczenia, kulturą organizacyjną, zmianą ról kadr kierowniczych, poznaniem społecznej rzeczywistości organizacji. Badania w tym zakresie koncentrują się na zjawiskach społecznych obejmujących podświadomość, kontekst kulturowy, sens i wartości leżące u podstaw zachowań i procesów myślowych pracowników. Problematyka ta jest trudna do opanowania i zoperacjonalizowania i dlatego pomijana jest w procesach doskonalenia zarządzania. Osiągnięcia najlepszych organizacji dowodzą, że jest to jedyna droga do rozwoju organizacji w dłuższym okresie. Niepowodzenia w efektywnym wykorzystaniu różnych modeli racjonalności w procesie podejmowania decyzji przyczyniają się do szerszego zainteresowania problematyką partycypacji decyzyjnej²³⁾. Na ten trend zwraca uwagę również M. Crozier „Odrzucając pojęcie racjonalności zupełnej, otwieramy pole do słuchania tego, co mają do powiedzenia inni”²⁴⁾.

Leon Jakubów

PRZYPISY

- ¹⁾ E. MOKRZYCKI, *Wstęp do Racjonalność i styl myślenia*, IFiS PAN, Warszawa, 1992, s. 5.
²⁾ E. MOKRZYCKI, *Wstęp...*, op. cit., s. 13.

- ³⁾ Cyt za: E. MOKRZYCKI, *Wstęp...*, op. cit., s. 15.
⁴⁾ P. FEYERABEND, *Przeciw metodzie*, Siedmioróg, Wrocław, 1996, s. 17.
⁵⁾ J. ŻYCIŃSKI, *Granice racjonalności. Eseje z filozofii nauki*, PWN, Warszawa, 1993, s. 313.
⁶⁾ J.w., s. 315.
⁷⁾ S. KAPRALSKI, *Racjonalność i perspektywy socjologii wiedzy*; [w:] *Racjonalność współczesności*, PWN, Warszawa, 1992, s. 336.
⁸⁾ O. LANGE, *Dzieła*, t. 3, Warszawa, 1975, s. 384–385.
⁹⁾ T. KOTARBIŃSKI, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław, 1969, s. 134.
¹⁰⁾ A. MELICH, *Podstawy teorii gospodarowania*, PWE, Warszawa, 1985, s. 23.
¹¹⁾ J. PAJESTKA, *Kształtowanie procesu rozwoju. Racjonalność i manowce polityki*, PWE, Warszawa, 1983, s. 96.
¹²⁾ H. LEIBENSTEIN, *Poza schematem homo oeconomicus*, PWN, Warszawa, 1988, s. 26.
¹³⁾ J. STACEWICZ, *Ekonomia na rozdrożu*, Ossolineum, Wrocław, 1991.
¹⁴⁾ J.G. MARCH, H. SIMON, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa, 1964, s. 221 i nast.
¹⁵⁾ M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *Człowiek i system*, PWE, Warszawa, 1982, s. 300.
¹⁶⁾ J. KOZŁOWSKI, *Problematyka racjonalności w twórczości H.A. Simona*, [w:] *Współczesna burżuazyjna myśl ekonomiczna w poszukiwaniu alternatyw*, „Studia Ekonomiczne”, 1990, nr 23, s. 25.
¹⁷⁾ M. CROZIER, *Kryzys inteligencji*, Poltext, Warszawa, 1996, s. 89–90.
¹⁸⁾ P. DRUCKER, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa, 1992, s. 166.
¹⁹⁾ M. CROZIER, *Człowiek...*, op.cit., s. 381.
²⁰⁾ A. MINDEL, *Lider mistrzem sztuk walki*, Medium, Warszawa, 1995, s. 96.
²¹⁾ *Orientacja na procesy*, „Zarządzanie na Świecie”, 1994, nr 7–8.
²²⁾ M. CROZIER, *Człowiek...*, op.cit., s. 402.
²³⁾ J. MACZYŃSKI, *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, IFiS PAN, Warszawa, 1996, s. 47.
²⁴⁾ M. CROZIER, *Kryzys...*, op.cit., s. 144.

Autor – adiunkt w Katedrze Zarządzania Strategicznego Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Holding Kapitałowo-organizacyjna forma rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Praca zbiorowa
 pod redakcją Bogdana Nogalskiego i Romana Ronkowskiego

OPO, Bydgoszcz 2000

Agnieszka Baruk

Opór wobec zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie i jego pokonywanie

Podstawowe źródła oporu wobec zmian

Zródłem oporu wobec zmian organizacyjnych mogą być poszczególni pracownicy zatrudnieni w danym przedsiębiorstwie, jak również określone zespoły, w obrębie których opór dotyczy przede wszystkim wzajemnych relacji łączących ich członków. Dlatego też można wyodrębnić dwie podstawowe grupy przyczyn powstawania zachowań niechętnych zmianom: ● opór indywidualny, ● opór grupowy.

Niezależnie od tego, do której z wymienionych wyżej grup należą przyczyny oporu, wynikać on może z następujących pobudek:

- Niepewności, stanowiącej najpoważniejszą przyczynę oporu pracowników, którzy mają poczucie utraty osiągniętego bezpieczeństwa, w wyniku czego rodzi się lęk przed koniecznością odejścia od tego, co dobrze znane i zwyczajne, na rzecz znalezienia się w sytuacji niepewnej i mało przejrzystej.
- Zagrożenia osobistych interesów, przejawiającego się lękiem przed pogorszeniem możliwości zaspokajania własnych potrzeb związanym na przykład z potencjalnym zmniejszeniem zakresu władzy lub wpływów osób zajmujących stanowiska kierownicze.
- Odmienne postrzeganie przez pracowników sytuacji, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, w wyniku czego mogą się oni przeciwstawiać zmianom, o wprowadzeniu których decyzję podjął przełożony wyższego szczebla na podstawie własnej oceny konkretnej sytuacji, natomiast pracownicy będący jego podwładnymi nie zgadzają się z taką oceną lub też dany stan rzeczy oceniają w zupełnie odmienny sposób.
- Uczucia straty, związanego z możliwością zagrożenia panujących dotychczas stosunków społecznych w obrębie przedsiębiorstwa.
- Braku uczestnictwa, ściśle powiązanego z odmiennym postrzeganiem przez pracowników sytuacji, co wyraża się w tym, że wiele działań podejmowanych jest formalnie dla ludzi, ale bardzo mało wspólnie z nimi.
- Ciągłego zaskakiwania, polegającego na podejmowaniu decyzji o wprowadzeniu zmian bez przygotowania oraz niezbędnego zaplecza finansowego, rzeczowego, informacyjnego oraz ludzkiego.
- Zbyt dużych kosztów wprowadzania zmian, wynikających ze zmieniania zbyt wielu czynników jednocześnie, bez dokonania wcześniejszej analizy niezbędnych nakładów finansowych oraz pozafinansowych.
- Obawy przed „utrata twarzą”, wyrażającej się tym, że pracownicy odczuwają silny niepokój przed straceniem poczucia własnej wartości, gdyż okazuje się, iż działania, jakie podejmowali do tej pory lub sposób ich realizacji były błędne.
- Troski o własne kompetencje, które mogą okazać się niewystarczające po przekształceniu przedsiębior-

stwa, co jest podstawą obawy pracowników, czy będą efektywni po wprowadzeniu zmian oraz czy będą zdolni wykonywać postawione przed nimi zadania.

- Lęku przed większym niż dotychczas obciążeniem, ponieważ każda zmiana wymaga poświęcenia większej ilości energii, czasu, zaangażowania.
- Doświadczeń z przeszłości, mówiących o tym, że dotychczas przeprowadzane zmiany niczemu nie służyły i nie przyniosły żadnych pozytywnych rezultatów, gdyż były podejmowane dla samego zmieniania.

Opory wobec zmian nie są jednak koniecznym, ubocznym ich produktem. Przełożeni, właściwie rozumiejący proces zmian, często mogą przewidzieć z odpowiednim wyprzedzeniem takie zachowania swoich podwładnych i skutecznie na czas im zapobiec. Są nawet w stanie zmienić kierunek negatywnej energii, wyrażającej się oporem, na energię pozytywną, pozwalającą na budowanie poparcia dla zmian. W tym celu trzeba przede wszystkim dążyć do tego, żeby poszczególni pracownicy poczuli się użytkownikami wprowadzanych zmian. Muszą jednak mieć możliwość dostrzeżenia kreatywnego charakteru zmian oraz identyfikować się z ich celami, efektywna zmiana jest bowiem niemożliwa bez pełnej i powszechnej akceptacji wszystkich członków danej organizacji. Przełożeni odgrywają więc w tym procesie decydującą rolę, tworząc fundamenty zamierzonych zmian organizacyjnych. Dlatego tak ważne jest, żeby naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa popierało potrzebne zmiany, utożsamiało się z nimi oraz umiejętnie oddziaływało na swoich podwładnych, wzbudzając w nich takie samo poparcie i zaangażowanie w proces zmian.

Kluczową sprawą jest również zidentyfikowanie oraz antycypowanie źródeł oporu na samym początku zmian. Zmiana wiąże się zawsze z pewną niewiadomą, rozumianą jako określony koszt, który przedsiębiorstwo musi ponieść w zakresie wydajności oraz w kategoriach ludzkich, żeby osiągnąć długookresowe efekty umożliwiające dynamiczny rozwój firmy. Jeżeli siły wspierające zmiany nie przewyżczą sił wywołujących opór wobec tych zmian, zmiana nie będzie miała racji bytu, nie uzyska rozmachu niezbędnego do pomyślnego zakończenia procesu przekształceniewego. Obrazuje to tzw. równanie zmiany:

$$C = (ABD) > X,$$

gdzie: C – zmiana, A – niezadowolenie ze *status quo*, B – celowość proponowanych zmian, D – możliwość realizacji praktycznej zmiany, X – koszt zmiany.

Równanie powyższe pokazuje, że jeżeli niezadowolenie z obecnego stanu rzeczy nie przekroczy kosztów ewentualnej zmiany, wtedy nie nastąpi przesunięcie.

Tab. 1. Proces analizy pola sił

Wykaz pytań	Odpowiedzi
1. Na czym polega problem?	
2. Gdzie się teraz znajdujemy?	
3. Gdzie chcemy się znaleźć?	
4. Co jest wsparciem dla procesu zmian?	
5. Co jest hamulcem procesu zmian?	
6. Jakie działania mogą zminimalizować zidentyfikowane hamulce?	
7. Jakie działania mogą zmaksymalizować wsparcie?	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. CLARKE, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner&Ska, Warszawa 1997, s. 156–157.

Tab. 2. Tablica służąca do oceny sił wspierających

Siły wspierające	Wagi	Skala ocen					Ocena ważona
		1	2	3	4	5	
1.							
2.							
3.							
Razem	1,0						

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Tablica służąca do oceny sił hamujących

Siły hamujące	Wagi	Skala ocen					Ocena ważona
		1	2	3	4	5	
1.							
2.							
3.							
Razem	1,0						

Źródło: opracowanie własne.

Techniki skutecznego przezwycięzania oporu

Identyfikowanie źródeł oporu oznacza umiejętność trafnego przewidzenia wpływu zmian na ludzi, jak również na całe przedsiębiorstwo. Istnieją określone techniki, które służą przezwycięzaniu zachowań antagonistycznych wśród członków przekształcanej organizacji. Do podstawowych technik tego typu należą:

- Współuczestnictwo, która to technika charakteryzuje się często największą skutecznością w przezwycięzaniu oporu wobec zmian. Pracownicy uczestniczący w planowaniu oraz wdrażaniu zmian są lepiej przygotowani do zrozumienia ich powodów. Zmniejsza to poczucie niepewności i zagrożenia osobistych interesów oraz stosunków społecznych.

- Uświadamianie i otwarta komunikacja, których wprowadzenie i utrzymywanie w przedsiębiorstwie w toku zmian może istotnie zmniejszyć opory i niepewność.

- Ułatwianie, polegające na stosowaniu różnorodnych procedur służących ograniczaniu oporów wobec zmian, na przykład: odpowiednio wczesne uprzedzenie o zamiarze wprowadzenia zmian, pozostawienie pracownikom wystarczającej ilości czasu na dostosowanie się do nowych metod działania.

- Konsultacje, wywodzące się z psychoterapii, której jednym z podstawowych i powszechnie stosowanych instrumentów jest terapia przez mówienie. W odniesieniu do przedsiębiorstw można stosować wiele różnorodnych technik konsultacyjnych, począwszy od nieoficjalnych rozmów poprzez tzw. zarządzanie przez utrzymywanie ścisłego kontaktu (*management by walkabout*) oraz oficjalne spotkania z całym zespołem, kończąc na indywidualnych spotkaniach z poszczególnymi pracownikami. W przypadku spotkań z zespołem należy dodatkowo organizować zajęcia w podgrupach, ponieważ niewiele osób ma odwagę przyznać się do swoich obaw przed szerszym audytorium.

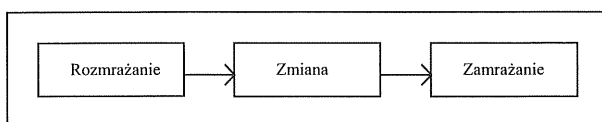
- Analiza tzw. pola sił, która jest techniką pozwalającą praktycznie w każdej sytuacji związanej z wprowadzaniem zmian

Tab. 4. Mapa zaangażowania według Beckharda i Harrisa

Główni uczestnicy	Antagonistyczny	Brak zaangażowania	Niech się dzieje co chce	Gotowość do pomocy	Włączenie się w realizację
1.			X	→	O
2.					
3.					
4.					

X – obecna lokalizacja zaangażowania danej osoby; O – miejsce, w którym to zaangażowanie powinno się znaleźć, żeby zapewnić efektywną zmianę; → – zakres wysiłku niezbędnego, żeby dokonać przesunięcia indywidualnych postaw

Źródło: L. CLARKE, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner&Ska, Warszawa 1997, s. 154.



Rys. 1. Trzyczynowy model zmian Lewina

Źródło: S. ROBBINS, *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1991, s. 647.

dzaniem zmian określić prawdopodobny bilans sił wspierających zmiany oraz je hamujących. Pierwszy etap tej techniki polega na określeniu sił, które mogą wesprzeć proces zmian oraz sił, które wystąpią przeciwko zmianom. Możliwe jest dokonanie tzw. agent zmian, ale znacznie lepszym rozwiązaniem jest zaangażowanie w tym celu zespołu, którego członków te zmiany będą dotyczyć. Mimo że mogłoby się wydawać, że najlepszym sposobem pokonania oporów jest promowanie zamierzonych zmian, podkreślając przy tym w sposób szczególny korzyści, jakie pojawią się w wyniku dokonania przekształceń, dużo lepsze efekty przynosi strategia poświęcania czasu i wysiłku na zminimalizowanie oporów. Podjęcie działań skierowanych na „oporne” jednostki pozwala na wykształcenie stymulatorów, umożliwiających wydobycie z procesu zmian korzyści, będących ich udziałem. Dokładniejsze określenie bilansu pomiędzy siłami wspierającymi zmiany oraz je hamującymi jest możliwe dzięki przyporządkowaniu ponumerowanych miar wagowych każdemu czynnikowi w celu obliczenia całościowego wyniku, którego znajomość pozwala na zminimalizowanie ryzyka porażki przekształceń. Instrumentami roboczymi, służącymi do przeprowadzenia analizy pola sił mogą być proste tablice (tab. 1., 2. i 3.).

■ Mapa zaangażowania, odzwierciedlająca prawidłowość, że w rezultacie każdej zmiany określone jednostki w danej organizacji można uznać za zwycięzców, a inne natomiast za przegranych. Dlatego też szczególnego znaczenia nabiera odpowiednio wcześnie podjęcie działań, mających na celu zminimalizowanie dyskomfortu odczuwanego przez osoby należące do drugiej z wymienionych wyżej grup. Niezbędne jest również uzyskanie określonej masy krytycznej potrzebnej do zrealizowania zmian organizacyjnych. Jest to

jednak trudne, zwłaszcza w początkowym etapie zmian, ponieważ występuje wtedy nieliczna grupa innowatorów oraz zdecydowanie liczniejsza grupa ludzi, zachowujących się biernie lub działających czynnie przeciwko zmianom. Z tego powodu bardzo przydatna okazuje się w takiej sytuacji technika polegająca na opracowaniu tzw. mapy zaangażowania (tab. 4.), która pozwala na dokonanie analizy motywów działań podejmowanych przez głównych uczestników procesu zmian, przy czym analiza taka prowadzona jest w skali od aktywnego antagonizmu do pozytywnych intencji popierających realizację określonych przekształceń.

Podsumowanie

Identyfikowanie oporu oraz jego przezwyciężanie nie powinno jednak polegać jedynie na poszukiwaniu argumentów przemawiających za tym, że wprowadzana zmiana organizacyjna niesie za sobą same korzyści. Zarządzanie oporem pracowników powinno raczej przejawiać się w wykorzystywaniu zachowań antagonistycznych, jako siły napędowej oraz katalizatora zmian poprzez wykreowanie postaw pełnej gotowości do zmian, wyrażających się rezygnacją z dotychczasowego stanu równowagi. Jest to etap, który przez Lewina został określony jako rozmrażanie (rys. 1.). Zmiana organizacyjna o charakterze rewolucyjnym, przeprowadzona w sposób bezpośredni, a tym samym nie poprzedzona fazą rozmrażania, najczęściej skazana jest na niepowodzenie. Proces przekształceń nie kończy się jednak wraz z ich zrealizowaniem. Trwałość dokonanych zmian uzależniona jest bowiem od tego, czy ich efekty zostaną poddane stabilizacji, która stanowi warunek konieczny do utrwalenia wprowadzonych przeobrażeń i ich rezultatów oraz wkomponowania nowych rozwiązań w system wartości danego przedsiębiorstwa. W przeciwnym razie istnieje niebezpieczeństwo, że dawne rozwiązania organizacyjne odżyją i wyprą nowo wprowadzone, zanim ponownie zostanie osiągnięty stan równowagi.

Agnieszka Baruk

Autorka – adiunkt w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu Akademii Rolniczej w Lublinie.

Rafał Drewniak

Miejsce i znaczenie strategii aliansu wobec innych form budowania podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw

Uwagi wstępne

Jednym z zasadniczych elementów zarządzania przedsiębiorstwem jest jego strategia. Dobrze określonej i skutecznie realizowanej strategii wiele przedsiębiorstw zawdzięcza swój rozwój i sukces, jednocześnie wiele niepowodzeń przedsiębiorstw wynika z błędnie przyjętej i realizowanej strategii. Strategia przedsiębiorstwa rozumiana jest jako zbiór, skoordynowanych z jego sytuacją i otoczeniem, sposobów i zasad postępowania zmierzających do osiągnięcia wcześniej założonych celów. Ze strategią przedsiębiorstwa ściśle powiązany jest proces jego rozwoju. Podejmowane w ramach realizowanej strategii działania zmierzają do angażowania zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Dotyczy to wyboru najważniejszej strategii oraz określenia stosownych działań do jej wylansowania, aby w efekcie osiągnąć równowagę między strategią przedsiębiorstwa, jego kulturą organizacyjną, wewnętrzną strukturą, procesami a otoczeniem¹⁾. Rozwój – rozumiany jako zmiany ilościowe i jakościowe, sprzyjające przetrwaniu, stabilności i rozwojowi w przyszłości – stanowi jeden z głównych celów przedsiębiorstwa oraz jest warunkiem koniecznym jego przetrwania. Wynika to w głównej mierze z permanentnych zmian zachodzących w otoczeniu oraz z konieczności dostosowania działań przedsiębiorstwa do tych zmian. Działania te są skuteczne, jeżeli pozwalają przedsiębiorstwu utrzymać bądź osiągnąć przewagę konkurencyjną, która jest niezbędnym warunkiem skutecznego funkcjonowania na rynku. Głównymi wskaźnikami rozwoju przedsiębiorstwa są między innymi wzrost ilościowy (np. wynikający z wielkości zatrudnienia), udział produktów przedsiębiorstwa w rynku, wzrost kapitału i rentowności, zaawansowanie technologiczne czy złożoność struktury organizacyjnej. Nie każdy jednak wzrost i nie każda zmiana jakościowa czy ilościowa oznaczają rozwój. Rozwój jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym, będącym konsekwencją wprowadzania działań innowacyjnych w przedsiębiorstwie. Wzrost natomiast charakteryzują głównie zmiany ilościowe w zakresie zasobów przedsiębiorstwa, skali jego działania czy udziału w rynku²⁾.

Jednym z podstawowych zadań analizy strategicznej przedsiębiorstwa jest określenie i ocena obecnej sytuacji przedsiębiorstwa na rynku. Dzięki przeprowadzeniu takiej analizy przedsiębiorstwo może określić własne silne i słabe strony oraz skonfrontować je

z szansami i zagrożeniami otoczenia. Jednocześnie wszystkie silne strony przedsiębiorstwa muszą być określone ze względu na ich strategiczne znaczenie, tylko takie cechy mają bowiem kluczowe znaczenie dla skuteczności realizowanej strategii i stanowią ważne źródło budowania przewagi konkurencyjnej. Należy również mieć na uwadze fakt, że opcje strategiczne przedsiębiorstwa są najczęściej ograniczone. Zależą one bowiem od różnych uwarunkowań, a decyzje (działania) podejmowane w ramach realizowanej strategii napotykają na reakcje ze strony konkurentów, klientów, dostawców, jak również polityki państwa i związków zawodowych. Przedsiębiorstwo nie może podejmować działań zupełnie odmiennych (różnych) od zachowań konkurentów³⁾.

Obecnie, w warunkach globalnej konkurencji oraz gwałtownych zmian technicznych i technologicznych, zdolność wyboru odpowiedniej strategii stanowi podstawowy warunek przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa na rynku. Celem niniejszego opracowania jest scharakteryzowanie możliwych opcji strategicznych przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem sposobów realizacji strategii wzrostu przedsiębiorstwa, jak również zaprezentowanie strategii współpracy w formie aliansu jako jednej ze skuteczniejszych działań z koszyka możliwych do podjęcia strategii przedsiębiorstwa.

Opcje strategiczne przedsiębiorstwa

Zarządzanie strategiczne wiąże się z twierdzeniami dotyczącymi uwarunkowań i mechanizmów osiągania celów przedsiębiorstwa. W celu określenia strategii przedsiębiorstwa bardzo istotną kwestią jest sprecyzowanie branż, w jakich przedsiębiorstwo zamierza funkcjonować oraz w jaki sposób będą rozdzielane zasoby przedsiębiorstwa pomiędzy dziedziny jego działalności. W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji strategii przedsiębiorstwa na podstawie różnych kryteriów⁴⁾. Generalnie można wskazać wiele alternatyw strategicznych, które zaliczyć można do jednej z czterech podstawowych kategorii⁵⁾:

- strategię wzrostu,
- strategię równowagi,
- strategię obronne,
- strategię mieszane.

Wśród **strategii wzrostu** wyróżnia się kilka ogólnych strategii. Najczęściej wymienianymi i klarownie identyfikowanymi strategiami wzrostu są koncentracja

cja, integracja wertykalna (pionowa) oraz dywersyfikacja.

Strategia koncentracji skierowana jest na pojedynczy produkt lub usługę bądź też na niewielką liczbę powiązanych ze sobą produktów (usług). Strategia ta ma miejsce wówczas, gdy przedsiębiorstwo zwiększa sprzedaż w ramach obecnej działalności. Jednocześnie prowadzenie strategii koncentracji nie musi oznaczać kontynuowania tej samej działalności w ten sam dotychczasowy sposób, jednakże wszystkie podejmowane działania w ramach tej strategii dotyczyć będą obecnie oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów lub usług. Z racji tego, że koncentracja oznaczać może powolniejszy, lecz bardziej kontrolowany i stabilny wzrost, strategia ta ogranicza zakres możliwych do osiągnięcia sposobności wzrostu przedsiębiorstwa. Istnieją trzy podstawowe drogi zmierzające do osiągnięcia strategii koncentracji⁶⁾:

- rozwój rynku (sektora, branży) poprzez wzrost udziałów w rynku, na którym przedsiębiorstwo funkcjonuje, wzrost skali działania, wejście z obecnie oferowanym produktem na nowe geograficzne rynki lub na nowe segmenty rynku;
- rozwój produktu poprzez dokonanie koniecznych zmian technicznych produktu, dodanie do oferty nowych lub unowocześnionych produktów, które mogą być sprzedawane na dotychczas obsługiwanych rynkach. Skuteczne strategie rozwoju produktu bazują na korzystnej reputacji przedsiębiorstwa lub powiązanych produktach;
- integracja pozioma poprzez dodanie jednej bądź więcej działalności oraz oferowaniu podobnych produktów, funkcjonujących na tym samym etapie łańcucha produkcji (*product-marketing chain*).

Korzyściami strategii koncentracji, które niewątpliwie stanowią o jej przewadze nad innymi możliwościami rozwoju, są między innymi niskie ryzyko dzięki posiadanym przez przedsiębiorstwo umiejętnościom, niezbędnym zasobom i znacznej wiedzy oraz koncentracji przedsiębiorstwa na małej liczbie działalności. Pozwala to na skupienie kompetencji i zasobów przedsiębiorstwa na określonej grupie produktów i oferowaniu ich na wysokim poziomie. Główną wadą strategii koncentracji jest znaczna wrażliwość na zmiany w sektorze czy branży rynku, ze względu na ulokowanie zasobów przedsiębiorstwa w jednym koszyku dóbr.

Strategia integracji pionowej ma zastosowanie wówczas, gdy przedsiębiorstwo przenosi swoją działalność na obszary, gdzie pełni funkcję dostawcy bądź klienta w stosunku do jego obecnych produktów. Jeżeli przedsiębiorstwo wprowadza swoją działalność jako dostawca, wówczas dokonywana jest integracja w tył. Natomiast w przypadku, kiedy przedsiębiorstwo wprowadza swoją działalność w obszary, gdzie pełni funkcję klienta lub użytkownika swoich produktów, wówczas proces ten określany jest jako integracja w przód⁷⁾. Istnieje wiele przesłanek skłaniających przedsiębiorstwa do podejmowania strategii integracji pionowej. Przykładowo podstawowym powodem prowadzenia integracji w tył jest zapewnienie osiągalności (dostępności) oraz wysokiej jakości usług oferowanych przez dostawców, a także kontrola kosztów oraz poprawa całkowitych przychodów przedsiębiorstwa. Analogicznie powodem prowadzenia integracji w przód jest osiągnięcie dodatkowych przychodów, jak

również zapewnienie wysokiej jakości finalnego produktu. Integracja pionowa nie jest często stosowaną strategią z uwagi na fakt, iż wymaga zazwyczaj dużego zaangażowania finansowego oraz posiadania zdolności kierowniczych, których przedsiębiorstwo może nie posiadać. Strategia ta obarczona jest znacznym ryzykiem ze względu na zakłócenia bądź przerwania pewnej części całego procesu, co z kolei wywołuje negatywne konsekwencje w całym przedsiębiorstwie⁸⁾.

Strategia dywersyfikacji ma miejsce wówczas, gdy przedsiębiorstwo podejmuje działania w obszarach, które wyraźnie odróżniają się od jego dotychczasowej działalności. Główną przesłanką podejmowania strategii dywersyfikacji jest możliwość rozproszenia ryzyka, co powoduje mniejsze uzależnienie się przedsiębiorstwa od jednego produktu czy zmian w jednym sektorze rynku. Wynika to z możliwości równoważenia cyklicznych fluktuacji popytu. Na atrakcyjność tej strategii wpływa również fakt, iż dotychczasowy obszar działalności bądź segment rynku, w którym działa przedsiębiorstwo, może być już nasycony lub też możliwe do osiągnięcia korzyści dywersyfikacji przewyższają te, które przedsiębiorstwo może osiągnąć poprzez ekspansję dotychczasowej działalności. Większość strategii dywersyfikacji można określić jako dywersyfikację koncentryczną, konglomeratową lub horyzontalną. Dywersyfikacja koncentryczna polega na oferowaniu produktów nowych, choć powiązanych technologicznie z dotychczas wytwarzanymi, nowej grupie nabywców będącej „poza zainteresowaniem” przedsiębiorstwa. Zasadnicza różnica między strategią koncentryczną a strategią koncentracji polega na tym, że pierwsza z nich dotyczy ekspansji przedsiębiorstwa na powiązane, lecz odrębne obszary, podczas gdy koncentracja oznacza ekspansję dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa. Przykładem strategii dywersyfikacji koncentrycznej jest decyzja firmy Coca-Cola dotycząca wejścia do sektora soków poprzez przejęcie Minute Maid. Mimo że rynek soków pomarańczowych jest wyraźnie odrębny od dotychczasowej działalności firmy, a więc sektora napojów gazowanych, jednak oba produkty zaspokajają zbliżoną potrzebę. Dywersyfikacja koncentryczna przynosi pewne istotne korzyści. Jedną z nich jest zdobywanie nowych bądź rozwój już nabytych umiejętności i wiedzy w zakresie powiązanych ze sobą obszarów, a także rozproszenie ryzyka działalności. Natomiast dywersyfikacja konglomeratowa ma miejsce wówczas, kiedy przedsiębiorstwo podejmuje działalność w obszarach, które całkowicie nie są związane z dotychczasową jego działalnością i oferuje nowe produkty dla nowych typów odbiorców. Strategia ta bazuje na założeniu, że rozważna ekspansja na nowe obszary działalności przynosi znaczny potencjał korzyści. Jednocześnie dywersyfikacja konglomeratowa dotyczy działalności podejmowanej w nie powiązanych z dotychczasowymi informacjami, o których przedsiębiorstwo posiada niewiele informacji. W efekcie strategia ta nie cieszy się dużym uznaniem i przychylnością jako działanie, które nie przynosi takich korzyści, jak inne formy wzrostu przedsiębiorstwa. Dywersyfikacja horyzontalna polega na utrzymaniu dotychczasowych klientów i zaferowaniu im nowego produktu. Ten typ dywersyfikacji związany jest z kreowaniem nowości rynkowych⁹⁾.

Tab. 1. Podstawowe opcje strategiczne przedsiębiorstwa

Strategie	Stosowanie w %	Cele	Warunki stosowania
Wzrostu ● koncentracja ● integracja pionowa ● dywersyfikacja	54,2	Wzrost sprzedaży i dochodów	Wzrost rynku, dobra koniunktura gospodarcza
Stabilności	9,2	Wzrost opłacalności działania	Dojrzałe sektory rynku, stabilne otoczenie
Obronne ● zwrot ● wyzbywanie ● likwidacja	7,5	Przetrawianie, redukcja kosztów i strat	Sytuacje kryzysowe, poważne straty
Mieszane	28,7	Wzrost dochodów i redukcja kosztów	Przemiana gospodarki, duże przedsiębiorstwa

Źródło: D.F. HARVEY, *Business Policy and Strategic Management*, Merrill, Columbus, Ohio, s. 131.

W określonych sytuacjach przedsiębiorstwo może realizować **strategie stabilności**, zwane również strategiami neutralnymi. Sytuacja taka ma miejsce wówczas, gdy przedsiębiorstwo jest usatysfakcjonowane własnym położeniem i dąży do utrzymania istniejącego stanu rzeczy. Strategia ta nie oznacza podejścia „nic nie rób”, a raczej oznacza „rób to samo równie dobrze” lub „jeżeli coś dobrze funkcjonuje, nie zmieniaj tego”. W ramach strategii neutralnej przedsiębiorstwo dokonuje pewnych zmian w jego produktach, rynkach, technikach wytwarzania, a wzrost przedsiębiorstwa jest raczej powolny i nieagresywny. Pojawienie się nowej konkurencji, zmiany w gustach i preferencjach konsumentów czy groźba pojawienia się nowych substytutów często powodują osiągnięcie przez pewną grupę produktów punktu, w którym dalszy wzrost wydaje się wątpliwy. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia w krótkim okresie jak największych korzyści z tych produktów, prowadząc strategię zniw i unikając tym samym dodatkowych inwestycji i nakładów¹⁰.

Strategie obronne, zwane również strategiami redukcji, prowadzone są przez przedsiębiorstwo w przypadku dążenia do ograniczenia własnej działalności lub też w sytuacji pojawienia się negatywnych trendów i oznaczają działania zmierzające do przezwyciężenia kryzysowej sytuacji. Strategie obronne wykorzystywane są zatem jako krótkoterminowe rozwiązanie problemu. Przykładowymi przyczynami stosowania tej strategii mogą być problemy finansowe przedsiębiorstwa, mające swoje źródło w wadliwym funkcjonowaniu wszystkich bądź niektórych części przedsiębiorstwa. Również pojawienie się nowych konkurentów, substytutów czy zmiany w polityce państwa mogą skłaniać przedsiębiorstwo do prowadzenia strategii obronnych. Obejmują one przede wszystkim strategię zwrotu, wyzbycia (pozbawiania, wycofania się) oraz likwidacji. Głównym zamysłem strategii zwrotu jest przezwyciężenie negatywnej sytuacji, w jakiej znalazło się przedsiębiorstwo i ponowne skierowanie go na dobrą ścieżkę. W tym celu przedsiębiorstwo dąży do ograniczenia kosztów operacyjnych bądź rozmiarów i zakresu swojej działalności. Strategia wyzbywania się polega na sprzedaży lub pozbawieniu całości bądź części działalności przedsiębiorstwa, czego naj-

częstszą przyczyną jest wcześniej przeprowadzona, nieudana dywersyfikacja. W pewnych przypadkach (osłabiona pozycja rynkowa, słabe perspektywy wzrostu, regulacje rządowe) strategia wyzbycia może okazać się jedynym sposobem na przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku. Strategia likwidacji ma miejsce wówczas, gdy całe przedsiębiorstwo zostaje sprzedane bądź całkowicie zlikwidowane. Decyzja taka może być uwarunkowana złą sytuacją finansową przedsiębiorstwa, negatywnymi perspektywami rozwoju lub wygaśnięciem sektora¹¹.

Ostatnią grupą możliwych do wyboru przez przedsiębiorstwo strategii jest **strategia mieszana**. Jest ona stosowana wówczas, gdy przedsiębiorstwo realizuje różnorodne strategie w stosunku do różnych jednostek przedsiębiorstwa. Pewne ogólne strategie przedsiębiorstwa mogą być używane w kombinacji z innymi strategiami. Większość dużych przedsiębiorstw stosuje różne kombinacje strategii, w szczególności, gdy oferują one różnorodne wyroby i funkcjonują na różnorodnych rynkach. Tabelaaryczne zestawienie scharakteryzowanych opcji strategicznych prezentuje tabela 1.

Dane zawarte w tabeli 1. bazują na badaniach przeprowadzonych na próbie 358 amerykańskich przedsiębiorstw. Wynika z nich, że strategie wzrostu realizowane są zdecydowanie częściej aniżeli pozostałe opcje strategiczne, co w głównej mierze wynika z faktu postrzegania rozwoju przez przedsiębiorstwa jako „ścieżki sukcesu”, perspektywy uzyskania wysokiej sprzedaży i znacznych zysków. Nie bez znaczenia jest również presja inwestorów i właścicieli na sukces przedsiębiorstwa oraz świadomość, iż przedsiębiorstwo, aby przetrwać na rynku, musi wzrastać i rozwijać się¹².

Sposoby realizacji strategii wzrostu przedsiębiorstwa

S charakteryzowane wcześniej strategie wzrostu mogą być realizowane bądź przez rozwój wewnętrzny drogą wykorzystywania własnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, bądź też rozwój zewnętrzny drogą nabycia innego przedsiębiorstwa, fuzji oraz współpracy z innym przedsię-

biorstwem. Wzrost wewnętrzny oznacza rozwój dotychczasowego obszaru działania przedsiębiorstwa, jego udziałów w rynku lub jego produktów poprzez angażowanie własnych zasobów i wykorzystanie własnego potencjału przedsiębiorstwa. Strategia ta wiąże się ze specjalizacją przedsiębiorstwa i kreowaniem nowych produktów. Prowadzenie strategii wzrostu poprzez rozwój wewnętrzny najczęściej wymaga silnie rozbudowanego zaplecza badawczo-rozwojowego. Strategia ta pozwala na uzyskanie przez przedsiębiorstwo dobrego wizerunku, reputacji firmy innowacyjnej, co z kolei umożliwia uzyskanie pewnej przewagi konkurencyjnej. Strategia rozwoju wewnętrznego wiąże się z najmniejszym ryzykiem, jednak jej efekty wymagają długiego okresu, a ich zakres jest ograniczony dostępnością zasobów. Rozwój realizowany wyłącznie drogą działań wewnętrznych może być procesem powolnym. Wynika to z faktu, że pomimo sprawowania przez przedsiębiorstwo kontroli nad działaniami rynkowymi i pomimo funkcjonowania w znajomym otoczeniu, strategia rozwoju wewnętrznego nie daje przedsiębiorstwu możliwości dostępu do zewnętrznych umiejętności i zasobów. Ponadto proces ten wydłuża drogę wiodącą od powstania pomysłu produktu do jego komercjalizacji¹³.

Rozwój zewnętrzny przedsiębiorstwa poprzez przejęcie ma miejsce wówczas, kiedy jedno przedsiębiorstwo nabywa aktywa innego oraz absorbuje je na potrzeby własnych działań. Cechą charakterystyczną przejęcia jest dobra znajomość nabywanego przedsiębiorstwa. Strategia nabycia najczęściej jest konsekwencją niepowodzenia bądź zakończenia aliansu między przedsiębiorstwami. Fuzje przedsiębiorstw oznaczają ich połączenie się w jeden podmiot gospodarczy. W przeciwieństwie do nabycia, gdzie jedno z przedsiębiorstw wyraźnie przejmuje drugie, w przypadku fuzji żaden z partnerów nie przejmuje drugiego, lecz raczej oba przedsiębiorstwa łączą wspólnie swoje działalności. Ta opcja strategiczna charakteryzuje się największym ryzykiem, jednakże przedsięwzięcia tego typu przynoszą duże korzyści ekonomiczne. Niejednokrotnie fuzje przedsiębiorstw odbierane są jako konsekwencja złej sytuacji obu partnerów, pogorszenia jakości produktów lub usług. Nie bez znaczenia są również różnice kulturowe, odmienny styl zarządzania obu partnerów, jak również sprzeczność interesów kierownictw przedsiębiorstw z interesami załogi, obawiającej się redukcji zatrudnienia i zmian personalnych. Niepowodzenie fuzji stanowiło w latach osiemdziesiątych XX wieku jedną z kluczowych przesłanek rozpowszechniania się strategii zawierania aliansów. Strategia współpracy między przedsiębiorstwami stanowi formę pośrednią między rozwojem wewnętrznym a fuzją lub przejęciem innego przedsiębiorstwa.

Strategia wzrostu przedsiębiorstwa poprzez zawarcie aliansu z partnerem zewnętrznym (na przykład poprzez zawiązanie spółki *joint venture*) oznacza angażowanie przez dwa lub więcej przedsiębiorstw wzajemnych zasobów w celu realizacji wspólnego projektu lub dziedziny działalności. Wśród powodów, dla których przedsiębiorstwa decydują się na tę strategię, wymienia się między innymi możliwość podejmowania działań, których przedsiębiorstwa nie byłyby w stanie realizować oddzielnie, dzielenie ryzyka wspólnego przedsięwzięcia czy wreszcie możliwość wejścia

na lokalne rynki partnera. Przedsięwzięcia w formie *joint venture* mogą mieć charakter tymczasowy, dotyczący zrealizowania określonego celu, przeprowadzenia specyficznego przedsięwzięcia, po zakończeniu którego porozumienie wygasa, albo trwałe (ciągłe), dotyczący długotrwałego prowadzenia wspólnej działalności¹⁴.

Obecnie strategia aliansu postrzegana jest jako jedna z najbardziej racjonalnych strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, że alians wiąże się z mniejszym ryzykiem niepowodzenia dzięki możliwości rozłożenia go na wielu partnerów oraz możliwości wycofania się z zawartego aliansu, co w przypadku fuzji i przejęcia jest utrudnione bądź całkowicie niemożliwe. Ponadto przedsiębiorstwa podejmujące współpracę w ramach aliansu nie tracą swojej samodzielności i nadal pozostają autonomicznymi jednostkami. W sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo nie ma żadnych perspektyw na samodzielny rozwój (zadłużenie, brak środków na inwestycje...) ma ono do wyboru ogłoszenie upadłości, fuzję z innym przedsiębiorstwem lub zawarcie aliansu. Jedynie ostatnia opcja rozwijowa pozwala zachować pewną samodzielność. Nawet kiedy przedsiębiorstwo posiada silną pozycję konkurencyjną, obecne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw – jak globalizacja rynków i internacjonalizacja działalności, gwałtowny postęp techniczny i technologiczny, wzrost kosztów funkcjonowania, a także liberalizacja otoczenia politycznego – sprzyjają, a nawet wymuszają zawieranie aliansów między przedsiębiorstwami.

O wyborze sposobu rozwoju poprzez drogę wewnętrzną lub poprzez nabywanie czy fuzje decyduje wiele przesłanek. Wzrost wewnętrzny jest dla przedsiębiorstwa wolniejszą strategią wzrostu, bardziej traumatyczną i w zasadzie wymaga dużo czasu na przystosowanie się do zmian. W przypadku, kiedy przedsiębiorstwo zamierza zdobyć nowe obszary działania w krótkim czasie, wówczas korzystniejszą strategią wzrostu jest strategia nabycia lub fuzji, która pozwala również ograniczyć lub wyeliminować ryzyko związane z barierami wejścia (patenty, ogólne rozpoznanie rynku, kosztowne promocje). Ponadto, wewnętrzna droga wzrostu charakteryzuje się mniejszym ryzykiem z racji tego, że jeżeli ekspansja ta nie przebiega zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa, może ona być zakończona praktycznie w każdym momencie. Nabycie innego przedsiębiorstwa bądź fuzje wymagają znacznego zaangażowania kapitałowego już na samym początku działalności i z tego względu niepowodzenie tej strategii może być bardzo kosztowne¹⁵.

Ogólnie można stwierdzić, że strategia wewnętrznego wzrostu zalecana jest przedsiębiorstwom, których produkty lub usługi znajdują się we wczesnych lub środkowych stadiach cyklu życia produktu¹⁶. Opisana powyżej strategia koncentracji poprzez rozwój produktu lub rozwój rynku podejmowana jest przez przedsiębiorstwa w późniejszych stadiach. Z kolei w większości przypadków integracja pozioma dokonywana jest poprzez nabycie bądź fuzje, podczas gdy integracja pionowa może być osiągnięta zarówno przez rozwój wewnętrzny, jak i nabycie lub fuzje. Wybór najskuteczniejszej metody uzależniony jest całkowicie od sytuacji, w jakiej znalazło się przedsiębiorstwo. Strategia wzrostu poprzez scharakteryzowaną wcześniej dywersyfikację koncentryczną zbliżona jest do inte-

gracji pionowej, bowiem może być skutecznie realizowana albo poprzez wzrost wewnętrzny, albo przez nabycie czy fuzje. Wreszcie wejście w nowe obszary działalności przedsiębiorstwa (dywersyfikacja konglomeratowa) jest skuteczna bardziej poprzez nabycie niż przez wzrost wewnętrzny ze względu na fakt, że przedsiębiorstwo, które zamierza wejść w nowe obszary działalności – na temat których ma niewiele bądź wcale informacji – nie posiada znaczących w tym zakresie umiejętności i wiedzy¹⁷⁾.

Przewaga strategii zawierania aliansów nad operacjami fuzji i wykupu przedsiębiorstw

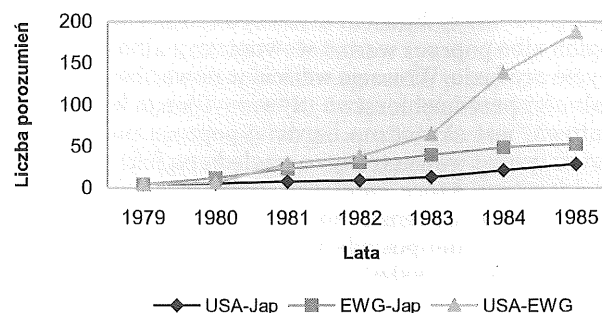
Scharakteryzowane wcześniej sposoby realizacji strategii wzrostu poprzez drogę zewnętrzną, uwarunkowane są różnorodnymi czynnikami i wiążą się z różnymi konsekwencjami. Popularność i szerokie stosowanie fuzji oraz przejmowania (wykupywania) przedsiębiorstw przypada na lata osiemdziesiąte ubiegłego stulecia. Jednakże wysoki stopień niepowodzenia tych form oraz towarzyszące im wycofywanie się doprowadziło do spadku popularności fuzji i przejęć oraz przyczyniło się do rozpo- wszechnienia i rozwoju aliansów. Wynikało to w głównej mierze z dwójakiego rodzaju trudności związanych z operacjami nabywania i fuzji przedsiębiorstw. Przede wszystkim po dokonaniu zakupu funkcjonowanie przedsiębiorstwa przejmowanego ulega często zakłóceniu przez dominujące przedsiębiorstwo przejmujące, co w głównej mierze jest konsekwencją obniżania potencjału słabszego, jego mocnych stron oraz zbyt dużych trudności w określeniu jego kompetencji. W efekcie przedsiębiorstwo innowacyjne, które przed operacją przejęcia stanowiło atrakcyjny „kasek” dla nabywcy, po dokonaniu zakupu traci swoją elastyczność, specyficzne atuty, a także swoje najlepsze kadry. Ponadto, częstym negatywnym skutkiem operacji fuzji i kupna przedsiębiorstw jest obejmowanie przez przejęte przedsiębiorstwo tych obszarów działalności, które nie mają znaczenia dla przedsiębiorstwa przejmującego. Opisane główne niedogodności związane z dokonywaniem fuzji i przejęć skłaniały przedsiębiorstwa w latach osiemdziesiątych do wycofywania się z tych operacji i zostały zastąpione motywacjami strategicznymi skłaniającymi do nawiązywania aliansów. Wynikało to z faktu istnienia wielu poważnych korzyści aliansów w porównaniu z fuzjami. Zawarcie aliansu daje przedsiębiorstwom między innymi możliwość poszerzenia dotychczasowych bądź zdobycia nowych umiejętności i kompetencji poprzez wzajemny transfer wiedzy, skutecznego zarządzania ryzykiem poprzez rozłożenie niepewności na większą liczbę partnerów, zdobycia wysokiej reputacji i wizerunku przedsiębiorstwa innowacyjnego. Ponadto, alianse umożliwiają przełamanie, charakterystycznego dla fuzji, szoku kulturowego i organizacyjnego poprzez podejmowanie współpracy stopniowo. Alians dotyczy ściśle określonej dziedziny współpracy, której zakres może być następnie przez sojuszników rozszerzony bądź odrzucony, jeżeli działalność ta nie interesuje któregoś z partnerów. Charakterystyczną cechą aliansu, stanowiącą jednocześnie poważną korzyść w porównaniu z fuzjami, jest możliwość wycofania się z porozumienia bez większych konsekwencji¹⁸⁾.

Podstawową cechą charakterystyczną a jednocześnie niewątpliwą korzyścią aliansu w porównaniu z fuzją czy przejęciem jest zachowanie przez przedsiębiorstwa partnerskie swobody strategicznej i własnej tożsamości oraz ich pewnej nienaruszalnej autonomii. Przedsiębiorstwa deklarujące wolę współpracy dążą do realizacji ściśle określonych celów, dla których alians został zawarty, a które stanowią jedynie częściowe cele każdego z partnerów. Współpraca dotyczy bowiem określonych ogniw łańcucha wartości partnerów, którzy łączą w tym celu swoje zasoby i umiejętności. Taka forma współpracy wymaga utrzymywania wielu ośrodków decyzyjnych, co z kolei decyduje o bardziej złożonym procesie zarządzania aliansem niż przedsiębiorstwem o jednolitej hierarchii organizacyjnej, każda decyzja wymaga bowiem zgody wszystkich przedsiębiorstw partnerskich. Jednocześnie, mimo zachowania nienaruszalności partnerskiej, alians stwarzać może przesłanki do osiągania odrębnych celów. Sojusznicy porozumienia mają możliwość kształtowania własnej polityki wewnątrz nawiązanego aliansu, jak również ochrony własnych interesów w ramach podejmowanych wspólnych działań i decyzji. W ramach pojedynczego przedsiębiorstwa – na przykład po dokonaniu fuzji czy zakupu – każda sporna decyzja może być rozstrzygnięta przez kierownictwo przedsiębiorstwa, podczas gdy w aliansie jedna strona w zasadzie nie ma możliwości narzucenia swoich partykularnych rozwiązań pozostałym uczestnikom aliansu. Gdyby nawet taka możliwość istniała, wówczas bardzo niezręcznie byłoby jednemu z partnerów narzucać, wbrew woli innych przedsiębiorstw, zbyt wiele preferowanych decyzji. Mogłoby to bowiem doprowadzić do wycofania się sojuszników, a tym samym oznaczałoby zerwanie aliansu. Niewątpliwą korzyścią płynącą ze współpracy w ramach aliansów są uzyskiwane efekty korzyści skali, zakresu działania oraz skumulowanych kompetencji. Alianse, jako skuteczna strategia rozwoju przedsiębiorstwa, daje partnerom sojuszu korzyści, wynikające z możliwości wspólnego przełamywania barier wejścia do nowego sektora, wspólnego ponoszenia kosztów prowadzenia prac badawczych, a przez to umożliwia rozłożenie ryzyka działania w niepewnym otoczeniu. Z całą pewnością można stwierdzić, iż prowadzenie strategii aliansów daje również możliwość wzajemnej wymiany technologii i wynalazków bez konieczności nabywania patentów czy licencji oraz umożliwia poznanie mocnych i słabych stron partnera. Celem działań strategicznych przedsiębiorstwa może być nie tylko tworzenie porównywalnych przewag konkurencyjnych, ale także zmniejszanie bądź likwidacja przewag konkurentów. Podejmowanie współpracy z innowacyjnym konkurentem może być środkiem do lepszego kontrolowania sojusznika, aby ten nie połączył się z silniejszym konkurentem. Z drugiej strony, zawiązanie aliansu z konkurentem może ograniczać jego zdolności innowacyjne przez udostępnienie mu rozwiniętej technologii i odwrócenie jego zaangażowania inwestycyjnego w poszukiwanie nowej alternatywy. Wiedza ta może być w efekcie wykorzystana w dalszej walce konkurencyjnej i może stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Strategia nabycia innego przedsiębiorstwa jest niewątpliwie najbardziej ryzykowna z omawianych strategii, z wyjątkiem sytuacji, kiedy jest ona konsekwencją wcześniejszej współpracy przed-

siębiorstw w ramach aliansu. Wynika to przede wszystkim z konieczności poniesienia znacznych kosztów związanych ze słabą kondycją przejmowanego przedsiębiorstwa. Jeżeli jednak nabywana firma jest przedsiębiorstwem o silnym potencjale ekonomicznym, operacja nabycia takiego przedsiębiorstwa będzie wymagała od podmiotu przejmującego znacznego zaangażowania finansowego. Ponadto, po nabyciu najlepsze kadry przejętej firmy mogą zrezygnować z pracy z obawy przed zmianami oraz polityką kadrową nowego właściciela. Poważnym zagrożeniem przy dokonywaniu takich operacji jest również niezgodność kultur organizacyjnych obu przedsiębiorstw, co może spowodować trudniejszą realizację spodziewanego efektu synergicznego¹⁹⁾.

Przedsiębiorstwo, które zamierza rozszerzać swoją działalność na inne rynki zarówno krajowe, jak i zagraniczne ma do dyspozycji różnorodne sposoby rozwoju i przełamania barier wejścia. Do najbardziej ryzykownych form wejścia na nowy rynek należy założenie własnego przedsiębiorstwa lub nabycie lokalnego przedsiębiorstwa. Z kolei najmniej ryzykowną formą obecności przedsiębiorstwa na rynkach innych krajów jest eksport produktów, jednakże wynikające z tego korzyści ekonomiczne są zazwyczaj marginalne. Pośrednią formą wejścia do nowego sektora rynku lub na rynki innego kraju są porozumienia o współpracy, czyli aliansy. Po niepowodzeniu fuzji i akwizycji przedsiębiorstw, wynikającym z rozczarowania ich efektami, ostatnie dziesięciolecie charakteryzuje ogromna popularność aliansów jako dogodnego i skutecznego sposobu rozwoju przedsiębiorstw. Aliansy dają możliwość zmniejszenia kosztów badań i rozwoju, dostępu do nowych rynków i technologii, ograniczenia konkurencji czy wzajemnego ponoszenia ryzyka podejmowania nowych działań. Rozwój współpracy między przedsiębiorstwami poprzez zawieranie aliansów wynikał również z faktu postrzegania przez kierownictwa przedsiębiorstw strategii fuzji i zakupów jako sposobu na szybką globalizację zarządzania oraz szybkie zwiększenie udziałów w rynku. Niepowodzenie fuzji i zakupów wynikało w głównej mierze z braku oczekiwanych efektów rynkowych, wystąpienia poważnych trudności integracyjnych, zwłaszcza różnic kulturowych oraz często spotykanego dążenia do regionalizmu i ochrony własnych rynków przez rządy niektórych krajów²⁰⁾. Rysunek 1. graficznie przedstawia tendencję rozwoju aliansów zawieranych między przedsiębiorstwami przypadającą na początek lat osiemdziesiątych XX wieku.

Bardzo szybki i regularny wzrost powstawania aliansów następował od 1982 r. W końcu lat osiemdziesiątych alternatywą dla fuzji i nabycia przedsiębiorstw stały się aliansy, które w zamian za rezygnację z części korzyści ekonomicznych przynoszą rekompensatę w postaci ograniczonego ryzyka i mniejszych kosztów wejścia na rynek. Teoretycznym uzasadnieniem tezy głoszącej przewagę strategii aliansów nad operacjami fuzji i przejęć przedsiębiorstw jest koncepcja kosztów transakcyjnych, która ma podstawowe znaczenie dla zrozumienia istoty aliansów. Wyjaśnia ona mianowicie przesłanki zawierania aliansów jako racjonalnego działania zmierzającego do obniżenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw. Racjonalnie działające przedsiębiorstwo będzie dążyło do obniżenia tych kosztów (straty wynikające z konieczności pro-



Rys. 1. Alianse zawarte w latach 1979–1985 między przedsiębiorstwami pochodzącymi z USA, Japonii i Europy

Źródło: M. HERGERT, D. MORRIS, *Trends in International Collaborative Agreements*, „Columbia Journal of World Business”, vol. 22, 1987, s. 15–21.

wadzenia rozmów handlowych, realizowania transakcji, tworzenia rezerw czy zmarnowania szans) i ograniczenia konkurencji. W tym celu rozwijana będzie współpraca z innymi przedsiębiorstwami, również konkurentami. Teoria kosztów transakcyjnych jest podstawowym instrumentem wyjaśniającym przesłanki zawierania aliansów, jednakże nie wyczerpuje wszystkich zagadnień związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem aliansów²¹⁾.

Zawieranie i funkcjonowanie aliansów jest również obarczone pewnymi niedogodnościami i zagrożeniami dla partnerów sojuszu. Przedsiębiorstwa tworzące aliansy mogą mianowicie nie osiągnąć oczekiwanych celów ze względu na zbyt wysokie koszty podjętej współpracy. Ponadto, wraz z biegiem czasu może nastąpić zmiana deklarowanych przez partnerów celów, która może być skutkiem zmian w kierownictwie bądź zmian otoczenia. Zawarcie aliansu i jego funkcjonowanie opiera się na określonych, wcześniej przyjętych założeniach, które w przypadku wystąpienia nagłych zmian w otoczeniu, mogą stracić swoje pierwotne znaczenie. Źródłem zagrożeń może być także zbagatelizowana kwestia dysproporcji wiedzy i umiejętności partnerów (w potencjale ekonomicznym, organizacyjnym i technicznym). Z czasem jeden z partnerów porozumienia może uzyskać zdecydowanie silniejszą pozycję konkurencyjną i przez to zagrażać bytowi sojusznika. Wśród innych zagrożeń wynikających z zawarcia aliansu można wymienić sprzeczności i dysonanse wynikające ze zróżnicowania kulturowego partnerów, nie zawsze zgodny z oczekiwaniami podział korzyści, groźba przejęcia słabszego przedsiębiorstwa przez silniejszego partnera, a także niesprawny przepływ informacji czy oportunizm sojuszników. Jak pokazuje praktyka gospodarcza, liczba aliansów rośnie bardzo szybko, co wskazuje na przewagę korzyści nad zagrożeniami. Niewątpliwie jest to przedsięwzięcie czasochłonne, jednakże opłacalne.

Zakończenie

Jednym z najbardziej znamienitych zjawisk, jakie charakteryzują współczesne otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstw, jest szybki rozwój i rozprzestrzenianie się różnorodnych form współpracy między przedsiębiorstwami. Obecnie zjawisko zawierania aliansów między przedsiębiorstwa-

mi – również konkurentami – nasila się. W znacznej mierze jest to następstwo postępującej globalizacji i umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, co z kolei wymusza – dla sprostania rosnącej konkurencji – koncentrację potencjałów ekonomicznych, technologicznych i organizacyjnych przedsiębiorstw. Obserwowany gwałtowny rozwój aliansów, jak również wzrost ich roli w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw związany jest w głównej mierze ze zmianami zewnętrznymi uwarunkowanymi funkcjonowania przedsiębiorstw oraz powstaniem nowych zjawisk w ich otoczeniu. Warunki globalnej konkurencji, gwałtowne zmiany techniczne i technologiczne, wzrost kosztów prowadzenia badań, wreszcie skracanie cyklu życia wyrobów, skłania przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych form i nowych możliwości zdolnych sprostać tym warunkom. Przedsiębiorstwo pragnąc rozwijać swe technologie, wdrażać innowacje produktowe, zdobywać nowe rynki czy z powodzeniem sprostać konkurencji, powinno uwzględnić w swojej strategii rozwoju możliwość skutecznej współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Stworzenie aliansu z innym przedsiębiorstwem pozwala rozwiązać wiele problemów związanych z brakiem kapitału, kluczowych kompetencji i cech konkurencyjności. Strategia współpracy między przedsiębiorstwami staje się obecnie odpowiednikiem strategii konkurencji i umożliwia łączenie potencjałów przedsiębiorstw o komplementarnych zasobach i umiejętnościach. Strategia zawierania aliansów powinna być uwzględniana w rozwiązaniach strategicznych przedsiębiorstw i postrzegana jako szansa na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Ponadto alians jest formą wspólnego wzmocnienia łączącego łańcucha wartości partnerów znacznie mniej kapitałochłonną od realizacji tych działań przez każdego z sojuszników z osobna. Zjawisko zawierania aliansów jest dla polskich przedsiębiorstw, borykających się z brakiem kapitału i przestarzałą technologią, wysoce wskazane, dlatego ta forma budowania podstaw konkurencyjności powinna być przez nie uwzględniana przy tworzeniu strategii działania.

Rafał Drewniak

PRZYPISY

- 1) E.F. HUSE, T.G. CUMMINGS, *Organization Development and Change*, West Publishing Co., St. Paul 1985, s. 341.
- 2) Z. PIERSCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997, s. 11–14; A.K. KOŹMIŃSKI, W. PIOTROWSKI (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998, ss. 83–84, 104.
- 3) G. LUFFMAN, E. LEA, S. SANDERSON, B. KENNY, *Strategic Management. An Analytical Introduction*, Blackwell, Oxford 1996, s. 62–65.
- 4) Por. H.I. ANSOFF, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 59–61; R. KRUPSKI, *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław 1998, s. 14.
- 5) L.W. RUE, P.G. HOLLAND, *Strategic Management: Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Inc., 1986, s. 120.
- 6) A.K. KOŹMIŃSKI, W. PIOTROWSKI (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998, s. 179–180; L.W. RUE, P.G. HOLLAND, op.cit., s. 122.
- 7) Przykładem integracji w tył może być decyzja wejścia w produkcję szklanych butelek przez firmę Coca-Cola, natomiast otwarciem przez tę samą firmę punktów sprzedaży detalicznej jest przykładem integracji w przód.
- 8) L.W. RUE, P.G. HOLLAND, op.cit., s. 123; G. LUFFMAN, E. LEA, S. SANDERSON, B. KENNY, op.cit., s. 111–112.
- 9) L.W. RUE, P.G. HOLLAND, op.cit., s. 124–127; A.K. KOŹMIŃSKI, W. PIOTROWSKI (red.), op.cit., s. 179–181.
- 10) L.W. RUE, P.G. HOLLAND, op.cit., s. 129–131.
- 11) Ibidem, s. 131–136.
- 12) W.F. GLUECK, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1980, s. 290.
- 13) D. FAULKNER, C. BOWMAN, *Strategie konkurencji*, Gebethner&Ska, Warszawa 1996, s.146–162.
- 14) L.W. RUE, P.G. HOLLAND, op.cit., s. 128–129.
- 15) Ibidem, s. 127–128; H. CHWISTECKA-DUDEK, W. SROKA, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Kraków 2000, s. 106–112.
- 16) W.F. GLUECK, L.R. JAUCH, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1984, s. 217.
- 17) L.W. RUE, P.G. HOLLAND, op.cit., s. 128.
- 18) M.A. HITT, P.G. CLIFFORD, R.D. NIXON, K.P. COYNE, *Dynamic Strategic Resources. Development, Diffusion and Integration*, John Wiley&Sons Ltd., Chichester 1999, s. 277–279; B. GARRETTE, P. DUSSAUGE, *Strategie aliansów na rynku*, Poltex, Warszawa 1996, s. 54–55.
- 19) D. FAULKNER, C. BOWMAN, op.cit., s. 139–141; I. PENC-PIETRZAK, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw: forma współpracy czy rywalizacji*, w: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 10/1998, s. 6.
- 20) M. ROMANOWSKA, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 53–56.
- 21) Więcej na temat teorii kosztów transakcyjnych zob.: O.E. WILLIAMSON, *Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics”, vol. 22, 1979, cyt. za: B. GARRETTE, P. DUSSAUGE, op.cit., s. 60–61; B. KOGUT, *Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives*, „Strategic Management Journal”, nr 4/1988, s. 361–374.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [2] CHWISTECKA-DUDEK H., SROKA W., *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Kraków 2000.
- [3] FAULKNER D., BOWMAN C., *Strategie konkurencji*, Gebethner&Ska, Warszawa 1996.
- [4] GARRETTE B., DUSSAUGE P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltex, Warszawa 1996.
- [5] GLUECK W.F., *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1980.
- [6] GLUECK W.F., JAUCH L.R., *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1984.
- [7] HITT M.A., CLIFFORD P.G., NIXON R.D., COYNE K.P., *Dynamic Strategic Resources. Development, Diffusion and Integration*, John Wiley&Sons Ltd, Chichester 1999.
- [8] HUSE E.F., CUMMINGS T.G., *Organization Development and Change*, West Publishing Co., St. Paul 1985.
- [9] KOGUT B., *Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives*, „Strategic Management Journal”, nr 4/1988.
- [10] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998.
- [11] KRUPSKI R., *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław 1998.
- [12] LUFFMAN G., LEA E., SANDERSON S., KENNY B., *Strategic Management. An Analytical Introduction*, Blackwell, Oxford 1996.
- [13] PENC-PIETRZAK I., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw: forma współpracy czy rywalizacji*, w: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 10/1998.
- [14] PIERSCIONEK Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997.
- [15] ROMANOWSKA M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- [16] RUE L.W., HOLLAND P.G., *Strategic Management: Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Inc., 1986.
- [17] WILLIAMSON O.E., *Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics”, vol. 22, 1979.

Autor jest doktorantem na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu.

Cecylia Skotnicka

Strategia globalna a czynniki kosztowe

Światowy postęp techniczny i ekonomiczny sprawił, że rynek staje się coraz atrakcyjniejszy, przy zwiększających się wymaganiach wobec firm. Coraz więcej przedsiębiorstw funkcjonuje w skali globalnej, wyznaczanej przez powiązania międzynarodowe.

Wybór właściwej strategii to podstawowy warunek odniesienia sukcesu w stale ewoluującym świecie.

W literaturze wyróżnia się dwa modele strategii działania firm na rynkach międzynarodowych:

- strategię wielonarodową zwaną inaczej multilokalną,
- strategię globalną.

Strategia multilokalna dostosowuje cechy produktu i marketingu do gustów i preferencji klientów danego kraju. Strategia wielonarodowa to decentralizacja produkcji, marketingu oraz działań strategicznych, co oznacza, że w krajach, w których przedsiębiorstwo posiada filie, produkuje się i sprzedaje produkty oraz usługi dostosowane do potrzeb lokalnych¹⁾. Jest to strategia kosztowna ze względu na wysokie koszty produkcji.

Strategia globalna jest przeciwieństwem strategii wielonarodowej²⁾.

Strategia globalna jest elastyczną kombinacją wielu czynników, które G.S. Yip zebrał w cztery grupy, określając je jako czynniki:

- rynkowe,
- kosztowe,
- rządowe,
- konkurencyjne.

Łącznie przedstawiają one uwarunkowania potrzeb i potencjału globalizacji danego sektora (rys. 1.).

Zachowania konsumentów, struktura kanałów dystrybucji i cechy marketingu danej dziedziny tworzą obraz czynników rynkowych. Od tego, jak będą kształtowały się ekonomiczne postawy i zachowania przedsiębiorstw zależeć będą czynniki kosztowe. Czynniki rządowe uzależnione są od praw ustalanych przez władze państwowe, natomiast czynniki konkurencyjne stymulują konkurencję.

Czynniki globalizacji sektora niekoniecznie muszą mieć powszechny układ.

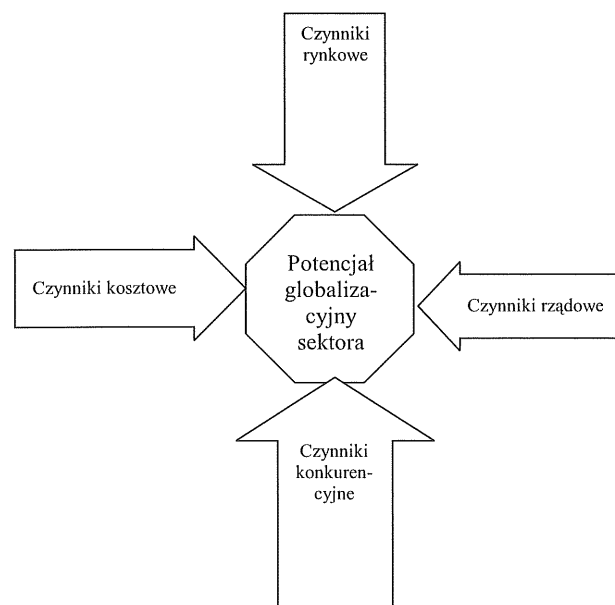
W ramach różnych rodzajów produkcji zmienny może być charakter czynników globalizacji w każdej z czterech wymienionych tu grup. Mogą one także ulegać zmianom wraz z upływem czasu. Różna też może być siła ich potencjału.

Podstawowymi kosztowymi czynnikami wpływającymi na kształt strategii globalnej są³⁾:

- globalne korzyści skali i zasięgu,
- stroma krzywa doświadczenia i uczenia się,
- efektywność zaopatrzenia,
- usprawnienia logistyczne,
- kosztowe zróżnicowanie krajów,
- wysokie koszty rozwoju produktów,
- szybko zmieniające się technologie.

Koszty początkowego etapu wdrażania strategii globalnej mogą być bardzo wysokie; aby prowadzić ekspansję rynkową, powołując nowe jednostki, przemieszczając działalność, tworząc markę globalną, wystandardyzowane produkty i koordynując wszystkie te procesy, trzeba bowiem ponieść zazwyczaj duże nakłady inwestycyjne, które powinny w późniejszym okresie dać wymierne efekty.

Kosztowe czynniki globalizacji różnie oddziałują na uczestników rynku globalnego i produkty globalne. Globalne korzyści skali są rezultatem przewagi kosztowej firm działających na dużą skalę. Ekonomia skali w przypadku firm o zasięgu globalnym jest wynikiem możliwego rozłożenia kosztów stałych funkcjonowania urządzeń na dużą liczbę zestandardyzowanych produktów. Jednakże w większości przypadków globalizacji firm ważniejsze od ekonomii skali są globalne korzyści zasięgu, będące efektem podzielenia



Rys. 1. Potencjał globalizacyjny sektora

Źródło: G.S. YIP, *Strategia...*, s. 31.

danego rodzaju działalności na wiele linii produktów lub przedsiębiorstw. Globalny efekt ekonomii skali i zasięgu, który możemy obserwować chociażby w branży elektronicznej (np. produkcja układów scalonych, płyt kompaktowych) lub środków czystości (np. proszki do prania, pasty do zębów) skutecznie utrudnia wejście nowych konkurentów do danego sektora globalnego.

Kumulacja efektu uczenia się, odnosząca się wprost do wytwarzania oraz efektu doświadczenia odnoszącego się do całego procesu produkcyjnego, stwarza możliwości obniżenia kosztów. Im bardziej strome są: krzywa doświadczenia i krzywa uczenia się, tym łatwiej można uzyskać pozycję niskich kosztów, a tym samym osiągnąć przewagę konkurencyjną w skali globalnej. Nowi konkurenci zmuszeni są do ponoszenia od początku nakładów na badania, prace rozwojowe oraz wprowadzenie nowych technologii i urządzeń. Wiedza i doświadczenie pozwala nie tylko w przypadku strategii globalnej utrzymać przewagę nad innymi.

Nie bez znaczenia w strategii globalnej pozostaje kwestia zaopatrzenia w surowce i inne komponenty produkcyjne. Wybór właściwej lokalizacji i centralizacja zakupów pozwalają przedsiębiorstwu uzyskać dostęp do najlepszych materiałów i komponentów po możliwie optymalnych cenach, co w rezultacie daje możliwość osiągania globalnej efektywności kosztowej.

Kolejny kosztowy czynnik globalizacji to usprawnienia logistyczne, które zwiększają siłę konkurencji między dotychczasowymi rywalami. Konkurencja w skali globalnej dotyczy całych zintegrowanych łańcuchów dostaw. Poprzez porozumienia tworzące łańcuch dostaw przyspieszone zostają przepływy towarowe oraz koordynacja zapasów. Konceptcja takiego łańcucha dostaw stwarza możliwości znacznego obniżenia kosztów u producenta i jego pośredników. W rezultacie satysfakcjonuje też klienta ze względu na większą konkurencyjność i niższe ceny oferowanych produktów. Powszechnie występujące we współczesnej gospodarce problemy internacjonalizacji i globalizacji gospodarki stwarzają potrzebę stworzenia ogólnopaństwowego systemu transportu, składowania i utrzymania zapasów⁴⁾.

Olbrzymi argument na rzecz globalizacji stanowi kosztowe zróżnicowanie krajów.

Firmy globalne wybierają do swej działalności w zależności od potrzeb danego sektora kraje charakteryzujące się:

- niskimi kosztami siły roboczej lub wysokimi kwalifikacjami,
- korzystnymi kursami wymiany walut,
- korzystnymi stopami podatkowymi,
- niskimi cłami.

Kosztowe zróżnicowanie krajów stwarza możliwość wyboru takiej lokalizacji produkcji, która będzie jak najbardziej opłacalna. Stąd też firmy o zasięgu globalnym szukają głównie rynków taniej, ale wydajnościowo dobrej siły roboczej. Jednakże te firmy, które potrzebują wysoko wykwalifikowanych pracowników, wyższe koszty robocizny mogą kompensować dostępnością rynku, terminowością dostaw i elastycznością wobec oczekiwań klientów. Dlatego też nie zawsze obniżka kosztów w zróżnicowaniu krajów będzie naj-

istotniejsza. Ważne też będą takie elementy, jak możliwość kooperacji, poziom wykształcenia siły roboczej i elastyczność.

Elastyczność polegająca na możliwości szybkiego przenoszenia produkcji z jednego miejsca do drugiego pozwala na wykorzystanie okresowo niższych kosztów występujących w tych miejscach. Wynika to chociażby z różnic w kursach wymiany walut, niższych stóp podatkowych, niższych kosztów cel czy transportu.

Zróżnicowanie krajów pod względem stóp podatkowych stwarza dwie możliwości:

- wybór lokalizacji produkcji w krajach o niskiej stopie podatkowej,
- międzynarodowe przerzuty surowców, półproduktów i wyrobów finalnych w ramach sieci globalnej tak, by stworzyć możliwości kształtowania cen transferowych i obniżenia zysków minimalizujących całkowicie zobowiązania podatkowe⁵⁾.

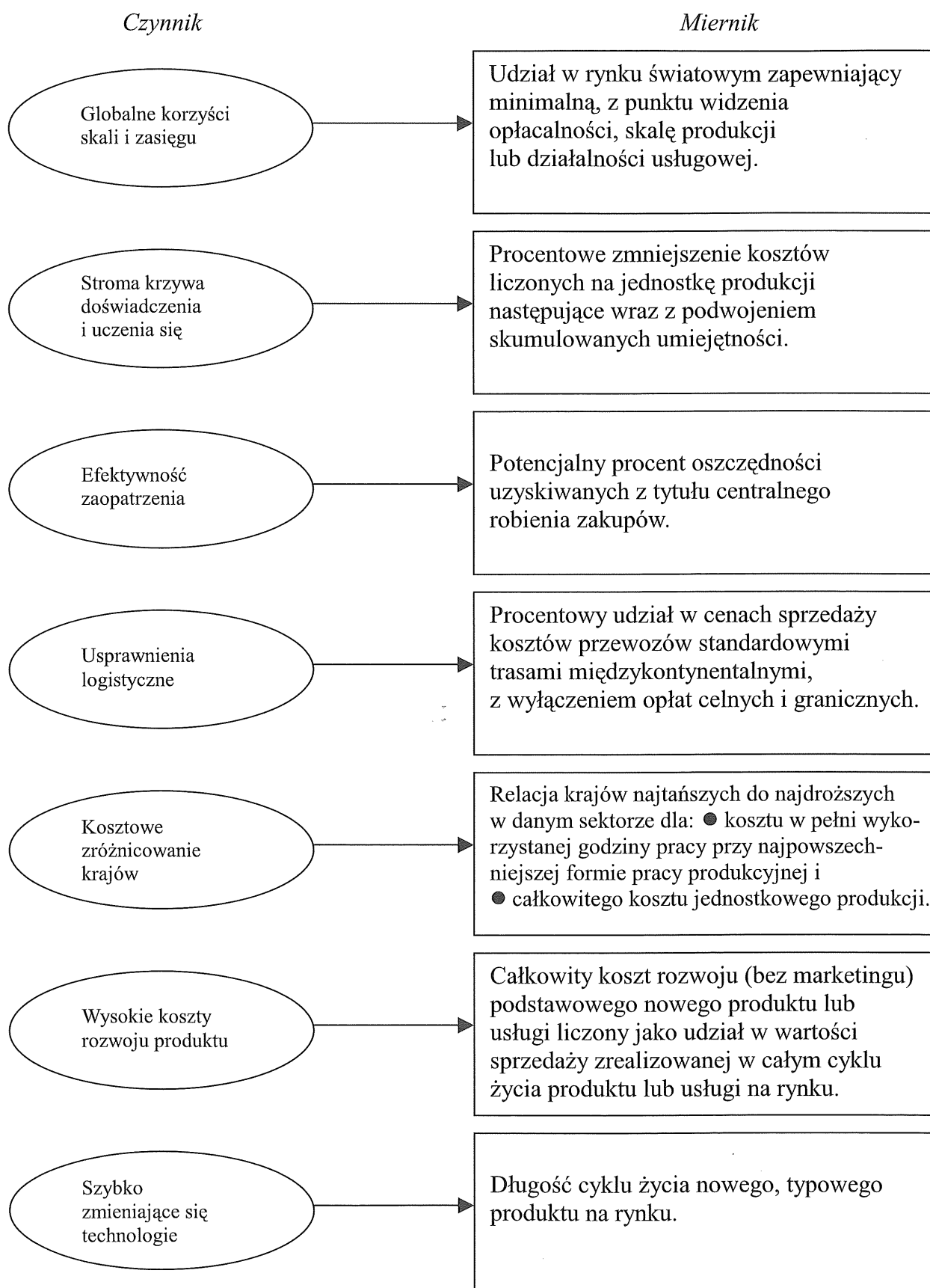
Wysokie koszty rozwoju produktów i szybko zmieniające się technologie są silnym bodźcem do globalizowania produkcji. Koncentracja na określonej liczbie produktów globalnych (standaryzacja produktów) pozwala na pewne ograniczenia wysokości ponoszonych na ten cel kosztów. Prace konstruktorów w skali globalnej powinny być tak skoncentrowane, aby niepotrzebnie ich nie dublować i nie ponosić z tego tytułu zbędnych kosztów. Oszczędności kosztów powstałe w wyniku standaryzacji produktów dotyczą kosztów:

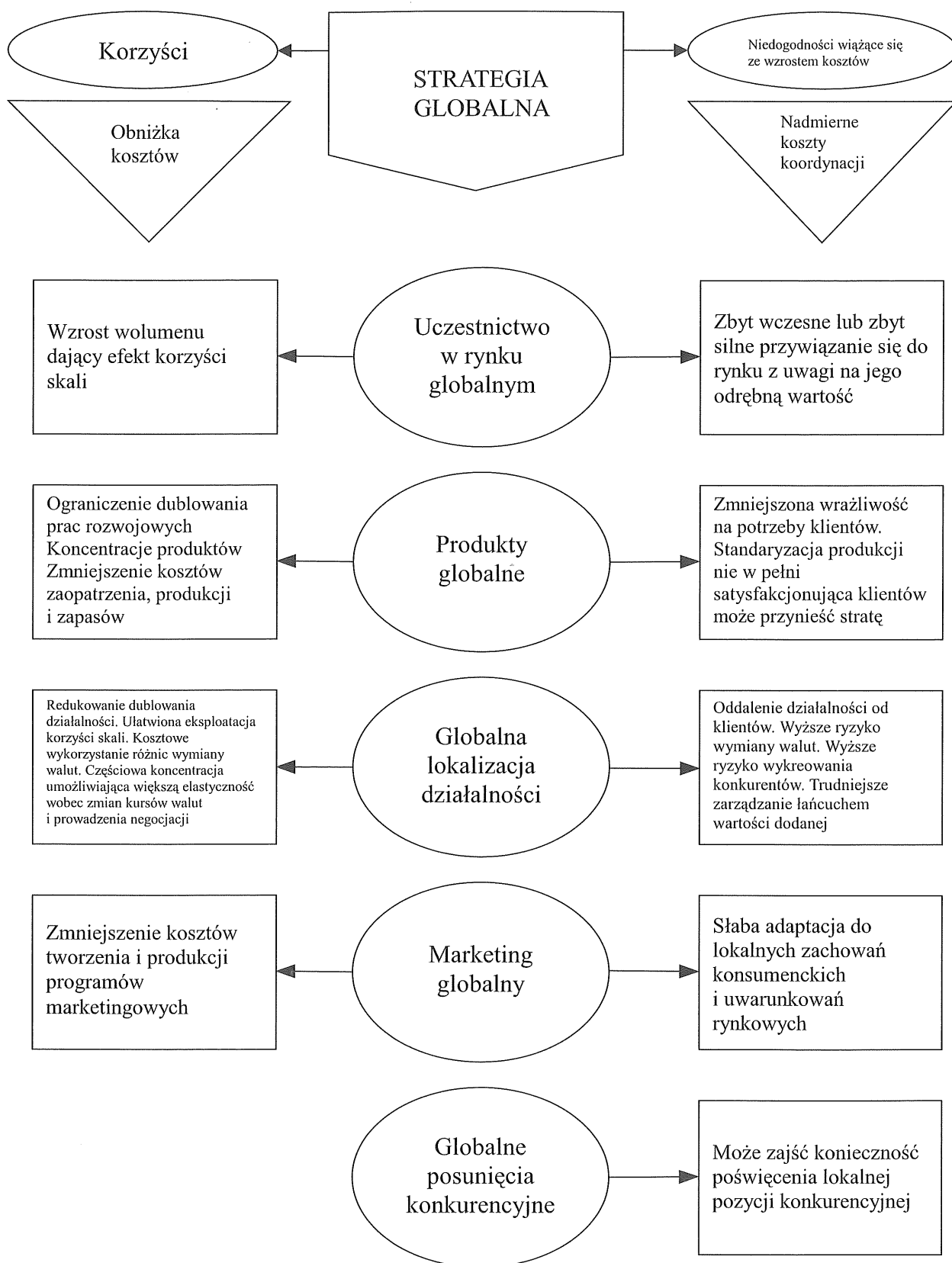
- prac badawczo-rozwojowych,
- zaopatrzeniowych,
- produkcyjnych,
- usprawnień procesów logistycznych.

Do różniących się swoim charakterem czynników globalizacji, tj. czynników rynkowych, kosztowych, rządowych i konkurencyjnych można stosować odpowiednie mierniki. Dla siedmiu wymienionych wcześniej czynników kosztowych przedstawiają się one następująco⁶⁾ (patrz schemat na następnej stronie).

Łatwość kwantyfikowania kosztowych mierników czynników globalizacji nie upraszcza możliwości ich pomiaru ze względu na to, że wiele firm posiada za mało informacji o swoich kosztach, które znalazłyby zastosowanie globalne.

Wskaźnik udziału w rynku światowym pozwala określić, jaki musi być wolumen produkcji, zapewniający globalne korzyści skali. Aby określić globalne korzyści zasięgu, można obliczyć, jaki winien być minimalny udział w rynku światowym w skali danego sektora, aby firma mogła określić się mianem przedsiębiorstwa globalnego, ogólnoświatowego. Procentowy spadek kosztów jednostkowych przy podwojeniu skumulowanych umiejętności określa efekt doświadczenia i uczenia się. Efektywność zaopatrzenia to wskaźnik możliwych do uzyskania oszczędności dzięki centralizacji zakupów. Procent udziału kosztów logistycznych w cenach sprzedaży to wynik usprawnień logistycznych. Mierniki kosztowego zróżnicowania krajów uzyskujemy poprzez porównanie kosztów pracy dla określonego sektora produkcyjnego w kraju najdroższym i najtańszym. Udział kosztów rozwoju nowego produktu w przewidywanej wartości sprzedaży danego produktu w całym okresie jego życia określa wysokość poniesionych kosztów rozwojowych. W sy-





Rys. 2. Znaczenie kosztów dla strategii globalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie G.S. YIP, *Strategia...*, s. 39-40.



tuacjach, kiedy dzięki standaryzacji ogranicza się liczbę sprzedawanych produktów, można obliczyć potencjalne oszczędności kosztów.

Korzyści, jakie płyną z globalizacji produkcji to m.in. możliwość osiągnięcia:

- obniżki kosztów,
- poprawy jakości produktów i efektywności programów,
- wzmocnienia preferencji klientów,
- wzrostu konkurencyjności.

Strategia globalna w zakresie kosztów pozwala osiągnąć znaczący spadek kosztów przy jednoczesnym wzroście konkurencyjności produktów, poprawie ich jakości i pozytywnym wpływie na preferencje klientów. Jednakże strategia globalna niesie za sobą też niedogodności, które mogą wiązać się ze wzrostem kosztów. Jednym z głównych powodów zwiększenia kosztów jest szerszy zakres koordynacji zarządzania niż w strategii multilokalnej. Wszystkie podstawowe efekty płynące z obniżki kosztów oraz sytuacje, w których może nastąpić wzrost kosztów w odniesieniu do uczestnictwa w rynku globalnym, produktów globalnych, globalnej lokalizacji działalności, marketingu globalnego czy globalnych posunięć konkurencyjnych przedstawia rysunek 2.

Postępująca globalizacja gospodarki światowej to wzrastająca liczba powiązań gospodarczych pomiędzy

poszczególnymi krajami i regionami świata, tworzenie się jednolitego rynku bez wpływu granic państwowych, zanikanie barier technologiczno-produkcyjnych, tworzenie nowych typów stosunków gospodarczych, powodujące stałe zaostrzanie się konkurencji międzynarodowej. Firmy stają przed ogromnym wyzwaniem – ważne jest, żeby konkurować nie tylko dziś, ale i w przyszłości. Warunkiem przetrwania i dalszego rozwoju w dobie rosnącej otwartości rynku i wzmagającej się konkurencji staje się posiadanie strategii globalnej, dzięki której możliwe jest osiągnięcie trwałej przewagi kosztowej, a tym samym trwałej przewagi konkurencyjnej.

Cecylia Skotnicka

PRZYPISY

- ¹⁾ Z. PIERŚCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 1998, s. 320.
- ²⁾ G.S. YIP, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE Warszawa 1996, s. 21.
- ³⁾ G.S. YIP, *Strategia...* s. 53.
- ⁴⁾ M. CIESIELSKI, *Logistyka w strategiach firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa-Poznań 1999, s. 12–13.
- ⁵⁾ G.S. YIP, *Strategia...*, s. 157.
- ⁶⁾ G.S. YIP, *Strategia...*, s. 261.

Autorka – doktorantka Wydziału Zarządzania, Katedry Logistyki Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Jan Czekaj, Mirosław Woś, Janusz Żarnowski

Efektywność giełdowego rynku akcji w Polsce

Z perspektywy dziesięciolecia

Redaktor naukowy Jan Czekaj

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001

Książka, którą mamy przyjemność Państwu zaprezentować, stanowi rezultat kilkuletnich badań efektywności polskiego rynku akcji prowadzonych przez specjalistów z dziedziny współczesnej teorii inwestowania. Dzięki ich pracy powstała najbardziej kompletna na naszym rynku wydawniczym publikacja analizująca możliwości osiągnięcia na polskiej giełdzie ponadprzeciętnych zysków dzięki informacjom publicznym i niepublicznym: notowaniom akcji, danym fundamentalnym i wiadomościom poufnym. Autorzy książki postawili sobie za cel:

- szczegółową prezentację narzędzi inwestycyjnych nowoczesnej analizy technicznej i fundamentalnej: trzynastu wskaźników analizy technicznej oraz czterech fundamentalnych;

- wskazanie optymalnych dla polskiej giełdy parametrów modeli inwestycyjnych;
- wykorzystanie najnowszych metod analizy możliwości inwestycyjnych stosowanych na świecie, takich jak teoria chaosu i ilorazy wariancji;
- zachowanie wysokiego stopnia realizmu w przeprowadzanych symulacjach poprzez uwzględnienie realiów rynku kapitałowego, przede wszystkim prowizji maklerskich;
- wyczerpującą prezentację użytych metod i procedur, umożliwiającą we wszystkich przypadkach ich samodzielne odtwarzanie przez inwestora;
- ocenę istotności uzyskanych różnic w stopniach zwrotu i ryzyka w stosunku do strategii kontrolnej – „inwestycji w indeks”.

Ewa Bojar

Uwarunkowania prawne inwestycji zagranicznych w aspekcie konkurencyjności (Polska, Rosja, Ukraina, Białoruś)

Polska

W obowiązującym stanie prawnym sytuacja polskich oraz zagranicznych osób fizycznych i prawnych w bardzo poważnym zakresie została uregulowana jednolicie, co oznacza, że te dwie grupy podmiotów muszą stosować, w toku prowadzonej działalności, te same przepisy. Nowelizacja ustawy o spółkach z udziałem zagranicznym spowodowała rezygnację z przywilejów przyznanych inwestorom zagranicznym. Rezygnacja z kontrowersyjnego przepisu, który w swoich założeniach miał motywować inwestorów zagranicznych do inwestowania w Polsce, wyszła naprzeciw zwolennikom poglądów zrównania praw wszystkich podmiotów gospodarczych. Zmiana ta miała szczególnie postępowy charakter wobec tendencji zjednoczeniowych z Unią Europejską i dostosowania polskiego prawa do praw obowiązujących w Unii.

Aktem prawnym o podstawowym znaczeniu z punktu widzenia zakładania i prowadzenia w Polsce przedsiębiorstw przez przedsiębiorców unijnych jest Układ Europejski ustanawiający stowarzyszenie Polski z Unią Europejską i jej państwami członkowskimi, który wiąże Polskę od 1 lutego 1994 r. Zgodnie z Układem, Polska ułatwi podejmowanie działalności na swym terytorium przedsiębiorstwom Wspólnoty, a w tym celu zapewni traktowanie nie mniej korzystne niż traktowanie własnych obywateli i przedsiębiorstw (art. 44. ust. 1.).

W przypadku, gdyby w pewnych dziedzinach działalności gospodarczej w Polsce, obowiązujące ustawodawstwo i przepisy nie gwarantowały nie mniej korzystnego traktowania przedsiębiorstw unijnych, Polska zobowiązała się zmienić ustawodawstwo i przepisy nie później niż do końca pierwszego etapu okresu przejściowego, czyli do końca 31 stycznia 1999 r. (art. 44. ust. 1. Układu).

Czynnikami przyspieszającym lub hamującym wpływ zagranicznego kapitału mogą być *zasady i procedury zakładania przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym*, a szczególnie obowiązujący system zezwoleń na ich utworzenie.

Zgodnie z obowiązującym prawem, zezwolenia są wymagane, jeśli państwowa osoba prawna zawiera ze spółką lub na jej rzecz umowę bądź umowy, których przedmiotem jest używanie mienia tej państwowej osoby prawnej (w szczególności przedsiębiorstwa, nieruchomości lub części przedsiębiorstwa zdolnej do

realizacji określonych zadań gospodarczych) na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej przez okres ponad sześciomiesięczny lub których przedmiotem jest przeniesienie własności tego mienia. Zezwolenie takie wydaje minister skarbu na wniosek osoby prawnej.

Ze względu na obronę interesów państwa minister skarbu może określić w zezwoleniu warunki, w szczególności dotyczące proporcji polskich i zagranicznych w kapitale zakładowym spółki lub proporcji głosów w zgromadzeniu wspólników, które spółka obowiązana jest zachować. Spółka na żądanie ministra skarbu jest obowiązana przedstawić dokument w celu ustalenia, czy spełnione są warunki określone w zezwoleniu.

Jeśli spółka nie spełnia warunków określonych w zezwoleniu, minister skarbu wzywa do usunięcia nieprawidłowości w określonym terminie, a w razie ich nieusunięcia może cofnąć zezwolenie. Cofnięcie zezwolenia stanowi przyczynę rozwiązania spółki. W razie cofnięcia zezwolenia minister skarbu występuje do sądu o rozwiązanie spółki. W świetle obowiązujących przepisów również minister skarbu może odmówić wydania zezwolenia, jeśli podjęta przez spółkę działalność zagrażałaby: ● interesom gospodarczym państwa, ● bezpieczeństwu i obronności państwa.

Obecnie prawem przewidziane jest kilka sposobów wnoszenia wkładów podmiotów zagranicznych do kapitałów spółki. Może to być waluta zgromadzona na rachunku zagranicznym otwartym lub waluta wymienna przekazana z zagranicy za pośrednictwem banku zagranicznego.

Przepisy zezwalają podmiotowi zagranicznemu, po opłaceniu podatków, na zakup waluty obcej w banku upoważnionym do jej skupu i przekazanie jej za granicę bez odrębnego zezwolenia dewizowego, jeśli środki pochodzą z następujących źródeł: ● kwoty z tytułu uczestnictwa w zysku spółki, ● kwoty uzyskane ze sprzedaży lub umorzenia udziałów lub akcji w spółce – kwoty należne w razie likwidacji spółki, ● kwoty przysługujące z tytułu odszkodowań z powodu wywłaszczenia.

W założeniu przepisy te mają ułatwić i uprościć inwestorom zagranicznym transfer zysku do ich macierzystych krajów.

Ważnym dla inwestorów zagranicznych jest przepis zawarty w art. 22. zapewniający im na zasadzie wzajemności, wypłatę odszkodowania do wysokości przypadającej im części majątku spółki w celu naprawienia szkody poniesionej w wyniku aktów o wywłaszczeniu lub zastosowaniu innych środków wywołują-

cych skutki równoznaczne z wyłączeniem. Minister finansów w imieniu Skarbu Państwa, na wniosek podmiotu zagranicznego, udziela temu podmiotowi gwarancji wypłaty odszkodowania.

Uwarunkowania prawne inwestycji zagranicznych w świetle nowych przepisów

W rozumieniu Układu Europejskiego ustanawiającego stowarzyszenie pomiędzy Polską a Unią Europejską (dalej zwanym Układem), zakładanie przedsiębiorstw oznacza prawo podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej w drodze zakładania i kierowania przedsiębiorstwami podległymi (efektywnie kontrolowanymi przez przedsiębiorstwo macierzyste), oddziałami i agendami.

Aktem prawnym, który ma zasadnicze znaczenie w odniesieniu do kwestii zakładania przedsiębiorstw, jest uchwalona w dniu 19 listopada 1999 r. nowa ustawa Prawo działalności gospodarczej, która weszła w życie 1 stycznia 2001 r. Ustawa stanowi wprost, że osoby zagraniczne (przez takie ustawa rozumie osoby fizyczne mające stałe miejsce zamieszkania za granicą, osoby prawne z siedzibą za granicą oraz nie mające osobowości prawnej spółki tych osób) mogą na zasadzie wzajemności, o ile umowa międzynarodowa ratyfikowana przez Polskę nie stanowi inaczej, podejmować i wykonywać działalność gospodarczą na takich samych zasadach, jak przedsiębiorcy polscy.

W praktyce dla przedsiębiorców zagranicznych taki zapis przede wszystkim oznacza możliwość zakładania w Polsce nie tylko, jak było to możliwe do tej pory, spółek z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółek akcyjnych, lecz również innych spółek prawa handlowego oraz spółek cywilnych. Ponadto na podstawie przepisów nowego prawa gospodarczego już od 1 stycznia 2001 r. możliwe jest otwieranie na nowych zasadach oddziałów i przedstawicielstw przedsiębiorców zagranicznych.

Oddział może prowadzić działalność gospodarczą w zakresie przedmiotu działalności przedsiębiorstwa zagranicznego, używa nazwy tego przedsiębiorstwa (w języku państwa siedziby przedsiębiorcy zagranicznego), prowadzi odrębną rachunkowość zgodnie z polskimi przepisami o rachunkowości oraz jest wpisany do rejestru przedsiębiorców – tak jak każdy inny polski podmiot gospodarczy. Przedstawicielstwo różni się od oddziału tym, że jego zakres działalności może obejmować wyłącznie prowadzenie działalności w zakresie reklamy i promocji przedsiębiorstwa zagranicznego. Ponadto nie podlega ono wpisowi do rejestru przedsiębiorców, lecz do specjalnie utworzonej w tym celu ewidencji przedstawicielstw zagranicznych prowadzonej przez ministra gospodarki. Zarówno oddział, jak i przedstawicielstwo nie mają osobowości prawnej.

Dostosowanie polskiego prawa do standardów Unii odbywa się w również na płaszczyźnie prawa spółek. Dostosowanie prawa spółek ma doprowadzić przede wszystkim do pełnej jawności danych i dokumentów spółek, wzmocnić ochronę wierzycieli spółek oraz ich akcjonariuszy, a ponadto wprowadzić ułatwienia procesu zawierania i podwyższania kapitału oraz uproszczone procedury umożliwiające przekształcanie się spółek. Założenia te mają zostać zrealizowane za pomocą dwóch nowych ustaw: o Krajowym Rejestrze Sądowym oraz ustawy Kodeks spółek handlowych, która zastąpiła Kodeks handlowy (obowiązujący w Pol-

sce od 1934 r.). Obydwie ustawy weszły w życie 1 stycznia 2001 r.

Ustawa o Krajowym Rejestrze Sądowym zakłada utworzenie ogólnopolskiego rejestru przedsiębiorców, działającego w systemie informatycznym i prowadzonego przez sądy rejonowe. Obok szczegółowych informacji z zakresu organizacji i działalności przedsiębiorstwa, w rejestrze znajdują się również dane o objętych egzekucją zaległościach w stosunku do Skarbu Państwa (podatkowych, celnych oraz z zakresu ubezpieczenia społecznego), o wierzycielach przedsiębiorstwa, a także informacje o postępowaniach upadłościowych i układowych przedsiębiorcy.

Kodeks spółek handlowych zakłada powołanie do życia dwóch nowych typów spółek: spółki partnerskiej oraz spółki komandytowo-akcyjnej. Tak więc zagraniczny przedsiębiorca rozważający założenie w Polsce przedsiębiorstwa w formie spółki prawa handlowego będzie mógł dokonać wyboru spośród 6 typów spółek: spółki jawnej, partnerskiej, komandytowej, komandytowo-akcyjnej, z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki akcyjnej. W zakresie łączenia się spółek ustawa Kodeks spółek handlowych odchodzi od dotychczasowych rozwiązań pozwalających na łączenie się wyłącznie spółek tego samego rodzaju.

Reasumując, można powiedzieć, że rok 2001 przynosi oczekiwane od dawna, zarówno przez krajowych, jak i przez zagranicznych inwestorów, zmiany legislacyjne. Zmiany te z pewnością podniosą atrakcyjność inwestycyjną Polski. Nie jest to jednak koniec drogi zmierzającej do zapewnienia innym przedsiębiorcom równego traktowania z przedsiębiorcami polskimi.

Nabywanie i obrót nieruchomościami przez przedsiębiorstwa zagraniczne są nadal obwarowane szeregiem ograniczeń. Stawiany tym przedsiębiorstwom wymóg uzyskiwania zgody ministra spraw wewnętrznych i administracji na nabycie nieruchomości, pod rygorem nieważności umowy sprzedaży nieruchomości, nie odpowiada zarówno literze, jak i intencjom Układu Stowarzyszeniowego.

Rosja

O klimacie inwestycyjnym w Rosji decyduje obowiązujący system prawny. Korzenie systemu prawnego normującego działalność przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym sięgają 1987 r. W tym czasie weszły w życie ustawy umożliwiające inwestowanie w ZSRR, a tym samym w jednej z jego republik – Rosji. Przepisy te obowiązywały do 1991 r.

Drugi okres rozpoczął się po upadku ZSRR w 1992 r. Zmiana przepisów stworzyła inwestorom zagranicznym lepsze warunki inwestowania. Znowelizowane w 1992 r. przepisy zniosły wiele ograniczeń. Pozwoliły one na inwestowanie we wszystkich sektorach gospodarki (poprzednio obowiązywały ograniczenia w inwestowaniu w przemysł naftowy i gazowniczy).

Przepisy z 1992 r. znosiły wymóg obowiązkowego udziału kapitału własnego w kapitale założycielskim w spółkach z kapitałem zagranicznym. Aktualnie wielkość kapitału własnego i obcego jest absolutnie dowolna. Dyrektorem przedsiębiorstwa nie musi być Rosjanin.

Czynnikiem decydującym o inwestowaniu w Rosji mogą być przepisy dotyczące transferu zysku. W latach 1987–1991 przepisy zakładały zyski bez ograni-

czeń, ale niewymienialny rubel utrudniał realizację transferu. Po 1992 r. transfer zysku nadal obowiązywał bez ograniczeń, ale partnerzy z krajów, które nie zawarły z Rosją umowy o zapobieganiu podwójnemu opodatkowaniu, musieli płacić dodatkowe 15%.

Należy uznać, że regulacje prawne w Rosji dotyczące inwestycji zagranicznych stanowiły czynnik sprzyjający wzrostowi zaufania wśród zagranicznych inwestorów do prowadzenia działalności w tym kraju.

Kolejnym krokiem w kształtowaniu systemu prawnego było uchwalenie przez Parlament Rosji Ustawy o inwestycjach zagranicznych 23 kwietnia 1999 r., szczegółowo regulującej działalność przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym. Działaniem tej ustawy objęte są wszystkie przedsiębiorstwa, w których funduszu założycielskim występuje co najmniej 10-procentowy udział kapitału zagranicznego.

W działalności przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym w Rosji stosuje się te same przepisy, co i w działalności jednostek krajowych. Jednak w niektórych przypadkach istnieje możliwość udzielenia inwestorom zagranicznym specjalnych ulg (na przykład: zwolnienie z zapłaty ceł przy wwozie do kraju środków trwałych, stanowiących aport do kapitału spółki, ulgowe stawki cła dla przedsiębiorstw). Najczęściej wiąże się to z dotrzymaniem przez inwestora dodatkowych warunków (określony udział kapitału zagranicznego w funduszu statutowym, zawarcie tzw. umowy inwestycyjnej). Trzeba zwrócić uwagę, że **ustalenie ulg leży w kompetencji władz administracji lokalnej**. Jest to nietypowe rozwiązanie, powodujące, że różne regiony mogą mieć różne zasady udzielania ulg. Wpływa to na zróżnicowanie atrakcyjności inwestycyjnej poszczególnych regionów.

Obecne ustawodawstwo przewiduje standardowe gwarancje dla inwestorów zagranicznych: gwarancje chroniące przed rekwirowaniem majątku przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym oraz dające zabezpieczenie inwestorom przed niezgodnymi z prawem działaniami służb państwowych.

Ważny dla inwestorów zagranicznych jest przepis gwarantujący stosowanie umów międzynarodowych w przypadku rozbieżności między ustawodawstwem Rosji a zawartymi umowami międzynarodowymi.

Duży wpływ na aktywność inwestycyjną inwestorów zagranicznych powinien wywrzeć fakt przystąpienia Rosji do międzynarodowego systemu prawnego zabezpieczenia działalności inwestycyjnej. Rząd Rosji zawarł ponad 30 międzypaństwowych porozumień o wzajemnej ochronie inwestycji kapitałowych. Rosja przystąpiła do dwóch niezwykle ważnych konwencji międzynarodowych: Waszyngtońskiej i Seulskiej oraz stała się członkiem Międzynarodowego Funduszu Walutowego. Waszyngtońska konwencja rozstrzyga tryb rozwiązywania konfliktów inwestycyjnych między państwem a podmiotami zagranicznymi (1965 r.). Natomiast Seulska konwencja dotyczy utworzenia międzynarodowej agencji gwarancji inwestycyjnych (1985 r.).

Przystąpienie do Światowej Organizacji Handlu (World Trade Organization), zawarte porozumienia z Unią Europejską i Organizacją Współpracy Ekonomicznej mają pomóc w zbliżeniu rosyjskiego prawa do norm międzynarodowych.

Generalnie, regulowanie działalności inwestorów zagranicznych odbywa się na poziomie ustawodawstwa państwa. Ustawodawstwo podmiotów federacji nie

może się różnić od ustawodawstwa federalnego. Przepisy poszczególnych podmiotów federacji nie mogą zawierać dodatkowych (względem ustawodawstwa federalnego) ograniczeń dotyczących inwestorów zagranicznych, ale mogą przewidywać dodatkowe ulgi i przywileje inwestycyjne.

Tryb rejestracji przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym

W ciągu ostatnich kilku lat w rosyjskim ustawodawstwie regulującym tryb rejestracji spółek akcyjnych (m. in. spółek z kapitałem zagranicznym) zostały dokonane pewne zmiany polegające na uszczegółowieniu danych i dokumentów niezbędnych dla rejestracji. Tryb rejestracji przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym jest dokonywany zgodnie z Ustawą o inwestycjach zagranicznych w odpowiednich organach państwowych. Zgodnie z rozporządzeniem rządu o rejestracji przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym z 28.11.1991 r. w Rosji jest przewidziany dwupoziomowy system rejestracji przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym.

Jeśli udział inwestora zagranicznego nie przekracza 100 milionów rubli, to rejestracji przedsiębiorstwa dokonuje się w jednostkach administracji lokalnej. Organem upoważnionym do rejestracji spółki jest w tym przypadku administracja regionu. W ramach administracji regionu istnieje komisja zajmująca się wszystkimi sprawami związanymi z rejestracją przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym.

Tryb rejestracji przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym wygląda następująco: wymagane dokumenty składa się w urzędzie międzynarodowych kontaktów i stosunków gospodarczych administracji lokalnej, gdzie dokonuje się sprawdzenia kompletności i poprawności złożonych dokumentów. Następnie zgłoszenie jest rozpatrywane przez komisję, która podejmuje decyzję o rejestracji spółki. Posiedzenia komisji odbywają się co najmniej jeden raz w miesiącu. Decyzja o rejestracji lub braku zgody musi zostać podjęta w ciągu 21 dni od daty złożenia dokumentów. W przypadku decyzji o rejestracji zostaje wydane tymczasowe świadectwo państwowej rejestracji spółki, z którym założyciele powinni zgłosić się do Ministerstwa Finansów Rosji w celu wpisania przedsiębiorstwa do rejestru państwowego. Stałe świadectwo o rejestracji otrzymuje się po wpisaniu przedsiębiorstwa do rejestru państwowego i zgromadzeniu co najmniej 50% kapitału założycielskiego.

W sposób analogiczny dokonuje się rejestracji przedsiębiorstw ze 100% udziałem inwestora zagranicznego (tzw. *foreign ventures*), których kapitał zakładowy nie przewyższa 100 mln rubli oraz filii zagranicznych przedsiębiorstw.

W przypadku, kiedy udział inwestora zagranicznego przewyższa 100 milionów rubli albo przedsiębiorstwo należy do branży wydobywczej, dokumenty składa się i dokonuje rejestracji w Ministerstwie Finansów.

Dokumenty wymagane przy rejestracji przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym przez władze administracji lokalnej.

Dla spółek *joint venture*:

- wniosek założycieli o zarejestrowanie spółki,
- dokumenty założycielskie tworzonego przedsiębiorstwa (statut spółki, umowa założycielska, proto-



kół z pierwszego walnego zgromadzenia akcjonariuszy),

● **ze strony rosyjskiej:**

▲ decyzja właścicieli majątku o założeniu spółki,
▲ kopie dokumentów założycielskich i świadectwa rejestracyjne wspólników,

● **ze strony inwestora zagranicznego:**

▲ dokument potwierdzający wypłacalność inwestora zagranicznego, wystawiony przez obsługujący go bank (z tłumaczeniem na język rosyjski uwierzytelnionym notarialnie),

▲ wyciąg z rejestru handlowego państwa lub inne równoznaczne potwierdzenie formy prawnej inwestora zagranicznego zgodnie z ustawodawstwem kraju, w którym firma jest zarejestrowana (z uwierzytelnionym notarialnie tłumaczeniem na język rosyjski),

● w niektórych przypadkach wymagane jest przedstawienie rezultatów wymaganych ekspertyz,

● zgoda administracji lokalnej na rozmieszczenie i działalność przedsiębiorstwa (wszystkie kopie muszą być potwierdzone notarialnie).

Dla przedsiębiorstw ze 100-procentowym udziałem inwestora zagranicznego:

● wniosek od podmiotu zagranicznego o zarejestrowanie spółki,

● dokumenty założycielskie tworzonego przedsiębiorstwa (statut spółki, umowa założycielska, protokół z pierwszego walnego zgromadzenia akcjonariuszy),

● dokument potwierdzający wypłacalność inwestora zagranicznego, wystawiony przez obsługujący go bank (z tłumaczeniem na język rosyjski uwierzytelnionym notarialnie),

● wyciąg z rejestru handlowego państwa lub inne równoznaczne potwierdzenie formy prawnej inwestora zagranicznego zgodnie z ustawodawstwem kraju, w którym firma jest zarejestrowana (z uwierzytelnionym notarialnie tłumaczeniem na język rosyjski),

● w niektórych przypadkach wymagane jest przedstawienie rezultatów wymaganych ekspertyz,

● zgoda administracji lokalnej na rozmieszczenie i działalność przedsiębiorstwa.

W Rosji został utworzony urząd kontroli waluto-eksportowej, który ma w swojej gestii kontrolę nad importem i eksportem oraz strumieniami pieniężnymi związanymi z operacjami importu-eksportu. Podstawowym zadaniem tej służby jest sprawowanie kontroli nad całością wpływów walutowych z tytułu operacji eksportowych, kontrola przestrzegania zasad udzielania licencji oraz kontrola przedsiębiorstw pod względem działania w ramach udzielonych licencji. Urząd sprawuje również kontrolę nad eksportem surowców o znaczeniu strategicznym dla państwa.

System podatkowy Rosji charakteryzuje się dużą liczebnością i różnorodnością podatków i opłat oraz małą stabilnością przepisów podatkowych. Stwarza to pewne utrudnienia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym. Przedsiębiorca zamierzający osiągnąć sukces powinien dobrze orientować się w aktualnych przepisach podatkowych w Rosji. Na bieżąco śledzić częste zmiany. To nie jest łatwe (jako przykład można podać fakt, że liczba podatków i opłat centralnych jest większa niż 40. Oprócz podatków i opłat centralnych są jeszcze podatki i opłaty lokalne i organów samorządu terytorialnego).

Należy podkreślić, że Ustawę z dnia 23 kwietnia 1999 r. o inwestycjach zagranicznych, mimo pewnych

niedociągnięć i nietypowych rozwiązań, można uznać za postępową w zakresie przepisów regulujących działalność przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym. Można sądzić, że przyczyni się ona w sposób niewątpliwy do poprawy wizerunku Rosji jako kraju, w którym lokowanie kapitału przez inwestorów zagranicznych może być opłacalne i bezpieczne.

Ukraina



aktualny stan prawny oparty jest na Ustawie z dnia 19 marca 1996 r. o zasadach zagranicznego inwestowania. Ten akt prawny stanowi znaczący krok na drodze Ukrainy do stworzenia odpowiednich warunków do rozwoju gospodarczego przy wykorzystaniu kapitału zagranicznego.

W świetle tych przepisów pod pojęciem „przedsiębiorstwo z inwestycjami zagranicznymi” rozumie się „przedsiębiorstwo w dowolnej organizacyjnoprawnej postaci, powstałe zgodnie z ustawodawstwem Ukrainy, o funduszu statutowym, którego inwestycje zagraniczne stanowią nie mniej niż 10%”. Stanowi to istotną zmianę w stosunku do przepisów z 1993 r., które zakładały 20-procentowy udział kapitału inwestora zagranicznego przy równoczesnym określeniu jego wysokości nie mniejszej niż 50 tys. USD w zależności od branży i inwestycji. Przedsiębiorstwo uzyskuje status przedsiębiorstwa z inwestycjami zagranicznymi z dniem zaliczenia inwestycji zagranicznej do jego bilansu.

Inwestycje zagraniczne mogą być realizowane w następujących formach:

● częściowy udział w przedsiębiorstwach utworzonych wspólnie z ukraińskimi osobami prawnymi i fizycznymi lub

● nabycie udziałów w przedsiębiorstwach istniejących,

● utworzenie przedsiębiorstw w pełni należących do inwestorów zagranicznych, filii i innych wyodrębnionych oddziałów zagranicznych osób prawnych lub

● nabycie na własność istniejących przedsiębiorstw,

● nabycie, jeśli nie zabrania tego prawo Ukrainy, majątku ruchomego i nieruchomego, włączając budynki, mieszkania, pomieszczenia, urządzenia, środki transportu i inne obiekty własności, przez bezpośredni zakup majątku i składników majątkowych lub w postaci akcji, obligacji i innych papierów wartościowych,

● nabycie samodzielnie lub wspólnie z ukraińskimi osobami prawnymi bądź fizycznymi praw do korzystania z ziemi lub wykorzystania bogactw naturalnych na terytorium Ukrainy,

● nabycie innych praw majątkowych, w innych formach, na które zezwala ustawodawstwo Ukrainy, w tym bez potrzeby tworzenia osoby prawnej, na podstawie umów z podmiotami gospodarczymi Ukrainy.

Sytuacja prawna oraz zasady związane z inwestycjami zagranicznymi reguluje Ustawa z 19 maja 1996 r. oraz inne akty ustawodawcze i umowy międzynarodowe zawarte przez Ukrainę. W przypadku zaistnienia rozbieżności między umowami międzynarodowymi, których stroną jest Ukraina, a ustawodawstwem Ukrainy, stosuje się regulacje zawarte w umowach międzynarodowych. Stanowi to poważny postęp w zabezpieczeniu interesów inwestorów zagranicznych.

Tryb rejestracji przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego reguluje na Ukrainie Usta-

wz 19 maja 1996 r. oraz przepisy o trybie państwowej rejestracji inwestycji zagranicznych z 7 sierpnia 1996 r. Oficjalnej rejestracji jednostek gospodarczych dokonują: Rada Ministrów Krymskiej Republiki Autonomicznej, Rady obwodowe miast Kijowa i Sewastopola po faktycznym wniesieniu kapitału zagranicznego. Oficjalna rejestracja podmiotu gospodarczego trwa nie dłużej niż 5 dni roboczych. Świadczenie rejestracji jednostki gospodarczej stanowi podstawę do otwarcia konta bankowego, wyrobienia pieczęci itp. Odmowa zarejestrowania inwestycji może nastąpić tylko w przypadku, gdy realizacja tych inwestycji jest niezgodna z ustawodawstwem Ukrainy lub złożone dokumenty nie odpowiadają wymogom zawartym w przepisach. Niedopuszczalna jest odmowa umotywowana niecelowością inwestycji zagranicznych. Odmowa dokonania rejestracji państwowej powinna być sporządzona na piśmie z ukazaniem motywów takiej decyzji i może być zaskarżona w ustalonym trybie do sądu.

Ustawodawca zadbał również o możliwość przerejestrowania wcześniej działających przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego. W tym celu wystarczy zgłosić odpowiedni wniosek do któregoś z wcześniej wymienionych organów rejestrujących.

Prowadzenie działalności gospodarczej w niektórych branżach wymaga uzyskania odpowiednich licencji. Licencje takie wydawane są przez Radę Ministrów Ukrainy i w szczególności dotyczą: poszukiwania i eksploatacji kopaliny użytecznych, produkcji, naprawy i handlu bronią, produkcji i sprzedaży farmaceutyków oraz substancji chemicznych, produkcji piwa, wina i wyrobów ze spirytusu, handlu spirytusem i wyrobami spirytusowymi, produkcji i handlu wyrobami tytoniowymi i prowadzenia praktyki medycznej, weterynaryjnej i prawniczej, tworzenia i prowadzenia domów gry oraz organizacji gier losowych.

Przepisy o rejestracji inwestycji zagranicznych sformułowane są w sposób jasny i klarowny. Wydaje się, że ustawodawca starał się stworzyć podmiotom zagranicznym zachęcające warunki inwestowania.

Ustawa z 19 maja 1996 r. o zasadach zagranicznego inwestowania przewiduje możliwość preferencyjnego systemu prowadzenia działalności inwestycyjnej i gospodarczej dla poszczególnych podmiotów gospodarczych, które realizują projekty inwestycyjne z udziałem podmiotów zagranicznych, zgodnie z państwowymi programami rozwoju priorytetowych gałęzi gospodarki, sfery socjalnej i przestrzennej.

Ważnym przepisem jest art. 9. Ustawy stanowiący, że: „Inwestycje zagraniczne nie podlegają nacjonalizacji. Organy państwowe nie mają prawa do rekwizycji inwestycji zagranicznych, z wyjątkiem przypadków, gdy zachodzi potrzeba ich ratowania w razie klęsk żywiołowych, katastrof, epidemii itp. Powyższa rekwizycja może być dokonana na podstawie decyzji organów upoważnionych na takie okoliczności przez Gabinet Ministrów Ukrainy. Decyzje o rekwizycji inwestycji zagranicznych i warunki kompensacji mogą być zaskarżone w trybie sądowym zgodnie z art. 26. niniejszej Ustawy.”

Inwestorom zagranicznym przysługuje prawo do rekompensaty za poniesione straty, włączając spodziewane zyski i krzywdy moralne, powstałe wskutek działania, zaniechania działania lub nienależytego wykonywania przez organy państwowe Ukrainy bądź ich funkcjonariuszy przewidzianych przepisami praw-

nymi obowiązków wobec inwestora zagranicznego lub przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym.

Zgodnie z art. 20. niniejszej Ustawy przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym płacą podatki na zasadach ogólnych.

Inwestorowi zagranicznemu, w przypadku zaprzestania działalności, przysługuje prawo do zwrotu wniesionego kapitału (w okresie 6 miesięcy) w formie naturalnej lub w walucie inwestowania w kwocie faktycznego wkładu bez opłaty cła, a także dochodów od tych inwestycji w formie pieniężnej lub towarowej, według realnej wartości rynkowej w chwili zaprzestania działalności inwestycyjnej.

Zgodnie z art. 26. istnieje możliwość utworzenia stref ekonomicznych o specjalnym charakterze inwestowania (tzw. wolnych stref ekonomicznych) na terytorium Ukrainy, przy czym warunki prawne inwestowania nie mogą być mniej dogodne niż to określone zostało w Ustawie z dnia 19 marca 1996 r. o zasadach zagranicznego inwestowania. Strefy o specjalnym charakterze inwestowania tworzy się zgodnie z postanowieniami odpowiednich ustaw w celu stworzenia w regionach specjalnego trybu działalności inwestycyjnej, który by ukierunkowywał inwestycje w priorytetowe dla kraju gałęzie gospodarki w celu tworzenia nowych miejsc pracy w regionach o zwiększonym stopniu bezrobocia; wdrożenia nowych technologii, modernizacji istniejących przedsiębiorstw, bardziej efektywnego wykorzystania zasobów naturalnych i rozwoju międzynarodowych kontaktów ekonomicznych.

Obecnie strefy są tworzone w regionach z dużym udziałem przemysłu wydobywczego oraz w zachodnich rejonach kraju sąsiadujących z państwami Europy Wschodniej.

Białoruś

Prawne podstawy tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw określono w Ustawie o przedsiębiorstwie uchwalonej 14 grudnia 1991 r. Dzięki tej Ustawie przedsiębiorstwo może realizować dowolne rodzaje działalności gospodarczej. Pod warunkiem, że nie są one zakazane ustawodawstwem Białorusi oraz odpowiadają celom przewidzianym w regulaminie przedsiębiorstwa. Niektóre rodzaje działalności, których listę ustala Rada Ministrów Republiki Białorusi, przedsiębiorstwo może realizować tylko na podstawie licencji.

W ostatnich latach przeprowadza się pod kontrolą Prezydenta Republiki Białorusi „ukierunkowaną monopolizację” najbardziej zyskownych sektorów gospodarki narodowej. Monopolizuje się przede wszystkim sprzedaż ropy naftowej, papierosów i alkoholu, a także inną działalność produkcyjną przynoszącą największe dochody.

Przedsiębiorstwo może powstać w wyniku decyzji właściciela majątku lub w wyniku podziału przedsiębiorstwa zgodnie z ustawodawstwem o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym. Założycielem przedsiębiorstwa może być państwo, osoba fizyczna lub prawna oraz ich grupa. Przedsiębiorstwo działa na podstawie regulaminu, który zatwierdzany jest przez właściciela lub jego pełnomocnika.

Rejestracji przedsiębiorstwa dokonuje Wykonawczy Komitet Rady Rejonowej (Dzielnicowej lub Miejskiej) na terenie lokalizacji przedsiębiorstwa. W celu rejestracji przedsiębiorstwa należy przedłożyć decy-

zję o jego stworzeniu, regulamin i inne dokumenty według listy zatwierdzonej przez Radę Ministrów Republiki Białorusi. Rejestracja przedsiębiorstwa dokonywana jest w ciągu 30 dni od momentu złożenia podania.

Ustawa przewiduje, że przedsiębiorstwo może samodzielnie realizować działalność gospodarczą związaną ze współpracą z zagranicą, przy czym ewentualny przychód dewizowy zasila rachunek przedsiębiorstwa. W lutym 1994 r. została uchwalona rezolucja, według której jednostki gospodarcze Białorusi obowiązkowo sprzedają 50% wpływów dewizowych na Międzybankowej Giełdzie Walutowej oraz wpłacają na konto Ministerstwa Finansów rentę dewizową w wysokości 15% wpływów, kompensowaną w rublach białoruskich. Od 15 maja 1995 r. obowiązkowa sprzedaż wpływów dewizowych została zmniejszona do 30% przychodów, zaś od czerwca całkowicie uchylona. W styczniu 1996 r. przepis ten znowu został wprowadzony, a nawet zaostrzony, nakładając na eksporterów obowiązek sprzedaży 100% wpływów walutowych na Międzybankowej Giełdzie Walutowej. Ustalono także dziesięcioprocentową marżę obowiązującą przy zakupie dewiz.

Omawiana ustawa gwarantuje przestrzeganie praw i interesów prawnych przedsiębiorstwa, a także nieingerowanie organów państwowych, społecznych i innych w jego gospodarczą oraz pozagospodarczą działalność. Państwo deklaruje również zapewnienie przedsiębiorstwom (niezależnie od formy własności), równych, prawnych i ekonomicznych warunków gospodarowania oraz systemu preferencji i ulg tym przedsiębiorstwom, które inwestują w techniczne doskonalenie produkcji, wdrażają wynalazki, pomysły racjonalizatorskie.

Należy tu jednakże podkreślić, że postanowienia przedmiotowej Ustawy mają charakter zdecydowanie deklaracyjny. Praktyka państwowej polityki gospodarczej to przede wszystkim stosowanie zasady centralnego kierowania.

Działalność przedsiębiorstwa może być przerwana w drodze reorganizacji lub likwidacji, które przeprowadzane są zgodnie z decyzją właściciela oraz sądu lub arbitrażu.

Szczególnie istotne dla pobudzenia aktywności gospodarczej Białorusi są **przepisy dotyczące przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym**. Zasady tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym reguluje Ustawa o inwestycjach zagranicznych na terytorium Republiki Białorusi z 14 listopada 1991 r., znowelizowana 5 grudnia 1997 r. oraz inne akty ustawodawcze i umowy międzynarodowe. W przypadku zaistnienia rozbieżności między umowami międzynarodowymi a daną Ustawą, stosuje się regulacje zawarte w umowach międzynarodowych. Przedsiębiorstwa działające na terenie wolnych stref ekonomicznych funkcjonują na podstawie rozporządzenia Prezydenta Republiki Białorusi z 20 marca 1996 r.

Przedsiębiorstwo z udziałem kapitału zagranicznego może powstać przez jego założenie lub w drodze wykupienia przez inwestorów zagranicznych części udziałów w istniejącym już przedsiębiorstwie, a także przez wykupienie takiego przedsiębiorstwa w całości. Inwestorzy zagraniczni mogą kupować przedsiębiorstwa tylko w takim przypadku, jeśli jego kupna odmówiła załoga przedsiębiorstwa oraz inne podmioty

białoruskie. Przedsiębiorstwo częściowo bądź całkowicie wykupione przez inwestora zagranicznego, musi być zreorganizowane i następnie zarejestrowane zgodnie z aktualnym ustawodawstwem.

Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym są tworzone w formie spółek akcyjnych, spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i innych spółek prawa handlowego, spółdzielni oraz innych formach zgodnych z ustawodawstwem Republiki Białorusi.

Joint venture zakłada się na podstawie umowy, zawartej między uczestnikami tego przedsiębiorstwa. Decyzja o stworzeniu *joint venture* albo przedsiębiorstwa zagranicznego podejmowana jest przez jego uczestników samodzielnie. W przypadku, gdy uczestnikiem z białoruskiej strony jest przedsiębiorstwo państwowe, decyzja o założeniu *joint venture* podejmowana jest przez jego uczestników przy uzyskaniu pozwolenia właściciela majątku albo upoważnionego przez niego organu.

Artykuł 9. Ustawy o inwestycjach zagranicznych na terytorium Republiki Białorusi precyzuje **tryb rejestracji przedsiębiorstw z inwestycjami zagranicznymi**.

Rejestracja przedsiębiorstw z inwestycjami zagranicznymi jest prowadzona przez Ministerstwo Międzynarodowych Stosunków Ekonomicznych Republiki Białorusi, które w terminie 10 dni przekazuje dane o rejestracji do Państwowego Komitetu Podatkowego Republiki Białorusi oraz do Ministerstwa Statystyki i Analiz Republiki Białorusi w celu wprowadzenia ich do Państwowego Rejestru Republiki Białorusi. Działalność przedsiębiorstw nie zarejestrowanych jest zabroniona.

Banki i inne instytucje finansowo-kredytowe z inwestycjami zagranicznymi podlegają rejestracji w Banku Narodowym Republiki Białorusi. Rejestracja państwową przedsiębiorstwa z inwestycjami zagranicznymi odbywa się za zgodą władz lokalnych.

W kwestii związanej z rejestracją przedsiębiorstw, białoruskie ustawodawstwo jest bardzo podobne do rosyjskiego, z tym, że stawia wymagania złożenia mniejszej liczby dokumentów.

W przypadku rejestracji *joint venture* wymagane są następujące dokumenty:

- pisemny wniosek podmiotów o rejestrację zakładanego przedsiębiorstwa,
- dwie, uwierzytelnione przez notariusza, kopie dokumentów założycielskich,
- dla białoruskich osób prawnych – kopie decyzji właściciela majątku o założeniu przedsiębiorstwa bądź kopie decyzji organu upoważnionego przez właściciela uwierzytelnione przez notariusza oraz kopie dokumentów założycielskich dla każdego podmiotu białoruskiego, biorącego udział w założeniu *joint venture*,
- wypis z rejestru handlowego państwa pochodzenia bądź innego równorzędnego potwierdzenia statusu prawnego inwestora zagranicznego.

Dla przedsiębiorstw ze 100-procentowym udziałem podmiotu zagranicznego:

- wniosek pisemny osób (podmiotów) o rejestrację zakładanego przedsiębiorstwa,
- dwie kopie dokumentów założycielskich uwierzytelnionych przez notariusza,
- wypis z rejestru handlowego państwa, z którego pochodzi inwestor zagraniczny (w załączeniu z tłumaczeniem na język białoruski lub rosyjski w formie kopii uwierzytelnionych przez notariusza).

Zabronione jest wymaganie dodatkowych dokumentów nie wymienionych w ustawodawstwie Republiki Białorusi. Przedsiębiorstwo musi być zarejestrowane w ciągu 30 dni od momentu złożenia niezbędnych do tego dokumentów. O podjętej decyzji o rejestracji w terminie 5 dni muszą zostać poinformowani założyciele przedsiębiorstwa. Zarejestrowanemu przedsiębiorstwu z inwestycjami zagranicznymi wydawane jest świadectwo o rejestracji państwowej.

Rejestracji państwowej można odmówić przedsiębiorstwu z kapitałem zagranicznym, jeśli proces założenia przedsiębiorstwa nie został przeprowadzony zgodnie z ustawodawstwem Republiki Białorusi oraz w przypadku, gdy dokumenty założycielskie nie są zgodne z ustawodawstwem Republiki Białorusi.

Odmowa rejestracji przedsiębiorstwa musi być skierowana do założyciela w terminie 5 dni. Decyzję o odmowie, zgodnie z ustawodawstwem Republiki Białorusi, założyciele mogą zakwestionować w ciągu 30 dni w trybie sądowym.

Zadeklarowany w dokumentach założycielskich fundusz założycielski przedsiębiorstwa ma zostać wniesiony co najmniej w 50-procentach w ciągu jednego roku od dnia rejestracji przedsiębiorstwa w drodze wniesienia przez każdego z uczestników nie mniej niż 50% swoich udziałów. W pełni fundusz założycielski musi zostać wniesiony w ciągu dwóch lat od dnia rejestracji przedsiębiorstwa. Tryb wnoszenia funduszu założycielskiego przedsiębiorstwa z inwestycjami zagranicznymi w formie spółki akcyjnej jest dokonywany zgodnie z Ustawą Republiki Białorusi o spółkach akcyjnych, spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością. Przedsiębiorstwo z inwestycjami zagranicznymi przedstawia organowi, który dokonał rejestracji, udokumentowane potwierdzenie faktu wniesienia funduszu założycielskiego w określonych rozmiarach w czasie nie później niż jednego miesiąca po upływie ustalonego terminu. Udokumentowanym potwierdzeniem faktu wniesienia funduszu założycielskiego jest odpowiednia decyzja firmy audytorskiej.

W wyjątkowych przypadkach ustalone terminy wniesienia kapitału ustawowego mogą być zmienione za zgodą Rady Ministrów Republiki Białorusi.

Organ, który zarejestrował przedsiębiorstwo z kapitałem zagranicznym, jest zobowiązany do wydania w terminie 10 dni odpowiedniego zaświadczenia, pod warunkiem przedstawienia przez to przedsiębiorstwo udokumentowanego potwierdzenia wniesienia wkładu do funduszu założycielskiego.

W przypadku zmiany właściciela albo reorganizacji przedsiębiorstwa z inwestycjami zagranicznymi podlega ono ponownej rejestracji w terminie trzech miesięcy. Przy przerejestrowaniu przedsiębiorstwa stosowane są te same zasady co przy rejestracji przedsiębiorstwa.

Warunkiem koniecznym skorzystania z ulg i dodatkowych praw, ustalonych w danej Ustawie, jest otrzymanie świadectwa o wniesieniu nie mniej niż 50% funduszu założycielskiego.

Niektóre rodzaje działalności przedsiębiorstwo może prowadzić tylko na podstawie specjalnych zezwoleń (licencji), wykaz których ustalony został przez ustawodawcę.

Przedsiębiorstwa w funduszu założycielskim, których inwestycje stanowią więcej niż 30%, są uprawnione bez dodatkowych licencji eksportować i importować własną produkcję i usługi. Przedsiębiorstwo

z inwestycjami zagranicznymi jest uprawnione do bezlicencyjnego importu i eksportu produkcji, prac i usług na potrzeby własnej działalności gospodarczej.

Inwestorzy zagraniczni są podmiotami prywatyzacji i mogą brać udział w prywatyzacji obiektów państwowych na terytorium Republiki Białorusi zgodnie z postępowaniem ustalonym ustawodawstwem Republiki Białorusi.

W 1998 r. Ustawa o inwestycjach zagranicznych została znowelizowana w celu dostosowania jej do norm prawa międzynarodowego oraz zgodnie z nowym podejściem do kapitału zagranicznego.

Znowelizowana Ustawa zawiera nowe artykuły dotyczące ochrony własności intelektualnej: w art. 18. zostały określone zasady otrzymania przez podmioty zagraniczne patentów, wzorów przemysłowych, które powstały w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym. Zostały określone dodatkowe gwarancje dla inwestorów zagranicznych: tak w art. 34. stwierdza się, że w przypadku zmiany przepisów, które stwarzają mniej korzystne warunki działalności przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, przedsiębiorstwo przez 5 lat funkcjonuje na podstawie przepisów, które obowiązywały w momencie jego rejestracji. W Ustawie określone zostały również nowe warunki udziału inwestorów zagranicznych w procesie prywatyzacji, a mianowicie w tekście Ustawy została wyraźnie podkreślona równość podmiotów krajowych i zagranicznych. W Ustawie znalazł się również przepis umożliwiający zapłatę za nabywany obiekt zarówno walutą obcą, jak i walutą krajową. Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, których udział inwestora zagranicznego wynosi ponad 30% oraz którego cały przychód składa się wyłącznie z tytułu sprzedaży produkcji i usług własnych zwalnia się z zapłaty podatku dochodowego na okres trzech lat, poczynając od roku, w którym przedsiębiorstwo wykazało dodatni wynik finansowy.

Jeśli przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym wytwarzają strategicznie ważną dla państwa produkcję, to Rada Ministrów Republiki Białorusi, zgodnie z ustaloną listą, jest uprawniona do udzielania dodatkowych ulg w podatku dochodowym przez okres do trzech lat o 50%.

W przypadku likwidacji przedsiębiorstwa z inwestycjami zagranicznymi w okresie zwolnienia od podatków lub w ciągu trzech lat po upływie okresu zwolnienia, przedsiębiorstwo jest zobowiązane do zapłaty podatków za okres, w którym było ono zwolnione od ich zapłaty (art. 33. Ustawy).

W istotny sposób na funkcjonowanie przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym wpływają również następujące przepisy: Rozporządzenie Prezydenta Republiki Białorusi o promowaniu tworzenia i rozwoju przemysłu wysokich technologii oraz bazującego na współczesnych technologiach, Ustawa o strefach wolnoekonomicznych oraz międzynarodowe porozumienia dotyczące wspomagania i ochrony inwestycji zagranicznych zawarte przez Republikę Białorusi z 25 krajami.

Ewa Bojar

Agata Stachowicz-Stanusch

Zarządzanie przez wartości – kolejna moda czy gwarancja sukcesu?

Jak grzyby po deszczu ukazują się nowe publikacje z zakresu zarządzania organizacjami, opisujące za jednym razem TQM czy *reengineering*, innym zaś *just-in-time*, *lean management* czy też koncepcję marketingową. Każda z nich przekonuje, iż jedynie zmiana organizacji w kierunku opisanej w niej koncepcji zapewni sukces przedsiębiorstwu w XXI wieku. Zapewne zdezorientowani są menedżerowie studiujący powyższe publikacje. Zapewne zadają sobie oni pytania:

- Czy opisane w owych artykułach koncepcje to jedynie przelotna moda czy rzeczywisty gwarant sukcesu przedsiębiorstwa?
- Które z nich należy wdrożyć, a które zignorować?
- Jak przełożyć owe koncepcje na konkretne działania?
- Które wartości organizacyjne należy zmienić?
- Jak i kiedy rozpocząć proces zmiany?
- Jak przeprowadzić owym procesom bez narażania się na straty czy też wytworzenie złowrogiego klimatu w organizacji?

Analizując wyniki 6-letnich badań prowadzonych przez J.C. Collinsa i J.I. Porrasa¹⁾ diagnozujących przyczyny długowieczności i sukcesu rynkowego takich firm, jak: Merck, 3M, Hewlett-Packard, Walt Disney, Nordstrom czy General Electric oraz studiując historię równie leciwych organizacji, jak US Marines czy Eleuthere DuPont stwierdzamy, iż to, co różni je od innych przedsiębiorstw, to „główna ideologia”, tj. zbiór wartości, które mimo długoletniej historii nie ulegają zmianie. „Liderzy umierają, produkty się starzeją, rynki się zmieniają, pojawiają się nowe technologie, mody w zarządzaniu ukazują się i odchodzą, lecz główne wartości w najlepszych organizacjach trwają i są źródłem inspiracji. Są filtrem, przez który podejmowane są decyzje i działania”²⁾. To właśnie główne wartości decydowały w tych firmach o tym, które koncepcje zarządzania wdrożyć, a które zignorować. Można więc powiedzieć, iż niezmiennosc głównych wartości oraz systematyczne adaptowanie swoich strategii i praktyk do zmian w otoczeniu zagwarantowały najlepszym organizacjom przetrwanie i rozwój. Podobne spostrzeżenia odnajdujemy w najnowszej książce K. Blancharda i M. O’Connora *Zarządzanie poprzez wartości*³⁾. Dostrzegli oni, że praktyki prowadzące do najlepszych rezultatów w latach sześćdziesiątych, siedemdziesiątych i osiemdziesiątych straciły na skuteczności w latach dziewięćdziesiątych i raczej nie będą skuteczne w przyszłości. Współczesna gospodarka wymaga nowego i szerszego podejścia. Zaczynamy zwracać baczniejszą uwagę na to, co jest fundamentem efek-

tywnej firmy – na jej misję i na prezentowane przez nią wartości.

Obecnie bardziej niż dawniej firma musi zdawać sobie sprawę, po co istnieje i na jakich zasadach funkcjonuje. Wartości, na podstawie których firma działa, nie są tylko filozoficznym celem, ale rekwizytem niezbędnym do jej własnego przetrwania⁴⁾.

Architektura „prawdziwie zdrowej” organizacji

Studiując prace P.M. Senge’a⁵⁾ stwierdzamy, że organizacja składa się z trzech głównych elementów. Spróbujmy sobie wyobrazić, jak radzi P.M. Senge, że budujemy nową szkołę. Pierwszym elementem, który będzie nam potrzebny, są materiały, z których zbudujemy infrastrukturę naszej szkoły. Drugim będą narzędzia (metody, strategie, teorie), za pomocą których zaprojektujemy, zbudujemy i utrzymamy szkołę. Ostatnim elementem będzie przewodnia idea mówiąca o tym, jak szkoła powinna wyglądać, w jaki sposób będzie ona wspierać proces uczenia się. Owa główna idea jest centralnym (głównym) elementem architektury organizacji i kultury organizacyjnej, która nadaje całej organizacji orientację i cel.

Sercem przewodniej idei, uważanej za wymiar efektywnego przywództwa, głównym elementem architektury organizacji i kultury organizacyjnej, są wartości organizacji, owe głęboko zakorzenione przekonania (wiara) o tym, jak i dlaczego rzeczy wokół nas zdarzają się w taki, a nie w inny sposób. Podobny pogląd na architekturę organizacji odnajdujemy w pracy D. Marcic⁶⁾. Uważa ona, iż architektura zdrowej organizacji (tj. organizacji sukcesu) złożona jest z pięciu elementów (materialnego, intelektualnego, emocjonalnego, woli i duchowego). Jedynie umiejętne połączenie i balansowanie między nimi może zagwarantować sukces. Autorka używa drzewa jako metafory, aby ukazać połączenie tych elementów w organizacji. Duchowe wartości reprezentują korzenie, wola ziemię, z której wyrasta drzewo, emocjonalne jego pień, intelektualne koronę, zaś materialne liście. O tym, czy dane drzewo będzie zdrowe i okazałe decydują korzenie i gleba.

Potęga wartości

Dlaczego przewodnie idee oraz wartości, które je inspirują mają taką siłę i znaczenie dla współczesnej organizacji? Powodów jest kilka. Po pierwsze, zarządzanie przez wartości⁷⁾ zwiększa zyskowność firmy. Badania przeprowadzone przez

National Tooling and Machining Association dowiodły, iż przedsiębiorstwa skupione na podnoszeniu jakości poprzez dostosowanie swoich działań do głównych wartości, tj. do solidności, odpowiedzialności i uczciwości osiągały większe zyski niż te skupione jedynie na jakości.

Po drugie, organizacja nie może nigdy w pełni i do końca osiągnąć wyznawanych wartości, podobnie jak człowiek doskonałości. Nieważne jak szybko, bezpiecznie i efektywnie działa ona dzisiaj. Nic nie zagwarantuje, iż dobrze będzie funkcjonowała jutro. Skupienie przedsiębiorstwa na wartościach powoduje, iż jest ono stale czujne. Takie zachowanie powoduje podnoszenie efektywności działania i wzrost zysków przedsiębiorstwa.

Po trzecie, wartości mają istotne znaczenie dla każdego pracownika w firmie, znajdują zastosowanie praktycznie w każdym aspekcie biznesu, każdej operacji. Nie każdy bowiem pracownik jest bezpośrednio odpowiedzialny za zyskowność, ale wszyscy pracownicy mogą przyczynić się do podnoszenia jakości funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez poprawę sposobu wykonywania ich własnych zadań.

Po czwarte, wartości są nagrodą same w sobie, poprzez uczynienie ludzi szczęśliwymi w pracy i w życiu prywatnym. Zysk może silnie motywować do pracy właściciela i kadre kierowniczą, lecz nie ma już takiej siły inspirującej dla pracowników działu produkcji czy też administracji. Każdy pracownik jednak czuje satysfakcję z wykonania swojej pracy lepiej i przynależności do „zwycięskiej drużyny” tj. przedsiębiorstwa, które przewyższa konkurencję produkując lepsze produkty, gwarantując szybszą obsługę i serwis, satysfakcjonując bardziej od nich klientów.

Definicja i przesłanie Zarządzania przez Wartości

Jak proponuje S.L. Dolan i S. Garcia ZPW można podzielić na dwa elementy:

■ ZPW jest nowym narzędziem przywództwa mającym zasadniczo trzy cele: upraszczając złożoność życia organizacji kreowaną przez wzrastającą potrzebę adaptowania zmian na wszystkich poziomach w przedsiębiorstwie, przewodzić, to znaczy skierować wizję strategiczną w kierunku przyszłego celu przedsiębiorstwa, oraz wzmacniać zaangażowanie każdego pracownika w poprawę sposobu wykonywania jego zadań.

■ ZPW jest oparte na wartościach. Prawdziwe przywództwo jest dialogiem o wartościach. Przyszłość organizacji nabiera kształtu poprzez eksponowanie wartości, metafor, symboli i koncepcji w codziennym działaniu pracowników wszystkich szczebli i funkcji. Nadanie ludzkich interpretacji głównym wizjom przedsiębiorstwa ma fundamentalne znaczenie dla rozwoju i przetrwania przedsiębiorstwa.

K. Blanchard⁸⁾ proponuje, aby przez ZPW rozumieć systematyczny proces wdrażania wartości organizacyjnych do codziennych działań oraz ustanawianie kultury organizacyjnej, która zapewni firmie stałą pozycję na liście pięciuset szczęśliwych, tj. wśród przedsiębiorstw o najwyższej jakości usług świadczonych klientom oraz o najwyższym standardzie życia własnych pracowników. ZPW wydaje się być narzędziem nieustannego przeprojektowywania kultury

organizacyjnej poprzez wspólne zaangażowanie w generowanie inspiracji dla nowych projektów. Rolę wartości w zarządzaniu zmianą (zarządzaniu kulturą organizacyjną) można porównać do szkieletu, wokół którego menedżerowie rozmieszczają swoje zasoby tak, aby zmniejszyć lukę między wizją przyszłości a realiami czasu teraźniejszego. ZPW jest więc procesem zarządzania kulturą organizacyjną, wzmacnianiem jej dzień po dniu i jej nieustannym odnawianiem w obliczu nieznannej przyszłości.

Ewolucja Zarządzania przez Wartości

Współmiernie do wzrastającej potrzeby dostosowania się do stopnia złożoności i nieprzewidywalności w świecie biznesu, tradycyjne podejście do zarządzania przez instrukcje stosowane na początku XX wieku ustąpiło miejsca zarządzaniu przez cele, stosowanemu przez firmy od lat 60. do dnia dzisiejszego. Wydaje się jednak, że u progu XXI wieku wyłania się nowe podejście do zarządzania – ZPW. Ewolucja zarządzania przez instrukcje (ZPI), zarządzania przez cele (ZPC) do zarządzania przez wartości wg Dolana i Garcii jest konsekwencją czterech trendów organizacyjnych tworzących złożoność życia organizacji, tj.:

- potrzeby jakości i orientacji na klienta,
- potrzeby większego profesjonalizmu, autonomii i odpowiedzialności,
- potrzeby zmiany „bossów” w liderów,
- potrzeby utworzenia bardziej płaskiej i sprawnej struktury organizacyjnej.

Tabela 1. prezentuje różnicę pomiędzy ZPI, ZPC i ZPW.

S.L. Dolan i S. Garcia uznają, że przedsiębiorstwo, które prawdziwie akceptuje i podziela wartości wydaje się bardziej kreatywne, lepiej radzi sobie ze złożonością i nieprzewidywalnością otoczenia (wyniki badań J.C. Collinsa i J.I. Porrasa) niż to, które jedynie obiera dokładnie cele czy jest posłuszne instrukcjom i procedurom.

Cele i instrukcje mogą zredukować, a nawet wyeliminować złożoność, lecz nie jest to jedyne zadanie, jakie stawia się przed ludźmi działającymi prawdziwie profesjonalnie i kreatywnie. Profesjonalni pracownicy XXI wieku powinni nauczyć się żyć ze złożonością, a nawet ją wyprzedzać. Niewielu współczesnych liderów czy organizacji ma wystarczająco dużo zasobów i czasu, aby dokładnie instruować swoich pracowników, w jaki sposób mają oni osiągnąć wyznaczone im cele i rezultaty. Prezes Eastman Kodak Company, G.M.C. Fisher mówi wręcz o konieczności tworzenia przedsiębiorstw – liderów, gdzie wartością jest podejmowanie ryzyka, a porażka nie paraliżuje, lecz motywuje i uczy.

Tak więc stwierdzamy, iż największym ograniczeniem ZPC jest uznanie przez nie, iż cel ma sens sam w sobie. Prawdą jest, iż cel ma tylko wówczas sens, jeżeli jest konsekwencją w pełni akceptowanych i podzielanych wartości. ZPC można porównać do gry w tenisa. Zastanawiające, jak wyglądałaby rozgrywka, gdyby gracze, zamiast koncentrować uwagę na piłce, łypali bez przerwy okiem na tablicę wyników⁹⁾. Najwyraźniej wiele firm tylko patrzy na swoją tablicę wyników – doceniając tylko jedną wartość – zysk. W ten sposób odrywają one oczy od piłki – od stosun-

Tab. 1. Różnice pomiędzy Zarządzaniem przez Instrukcje, Zarządzaniem przez Cele i Zarządzaniem przez Wartości

	MBI – Zarządzanie przez instrukcje	MBO – Zarządzanie przez cele	MBV – Zarządzanie przez wartości
Pożądana sytuacja dla zastosowania danej koncepcji zarządzania	Rutyna	Umiarkowana złożoność	Potrzeba kreatywności w rozwiązywaniu złożonych problemów
Poziom profesjonalizmu	Podstawowy (Zarządzanie działaniami)	Umiarkowany (Zarządzanie pracownikami)	Wysoki (Zarządzanie profesjonalistami)
Typ przywództwa	Tradycyjny	Przydzielający zasoby	Lider zmian
Wyobrażenie o konsumencie	Użytkownik – kupujący	Użytkownik – klient	Klient z wolnością wyboru
Typ produktu / rynku	Rynek monopolisty / produkty standardowe	Rynek podzielony na segmenty	Rynek wysoce zróżnicowany i dynamiczny
Struktura organizacyjna	Piramida z wieloma poziomami	Piramida z kilkoma poziomami	Sieć, struktura zespołów przydzielonych do projektów
Tolerancja dla niejasności	Niska	Średnia	Wysoka
Autonomia	Niska	Średnia	Wysoka
Stabilność otoczenia	Otoczenie stabilne	Otoczenie umiarkowanie zmienne	Otoczenie bardzo dynamiczne
Organizacja społeczna	Kapitalizm epoki industrialnej	Kapitalizm postindustrialny	Postkapitalizm
Filozofia kontroli	Z góry na dół	Kontrola wydajności (wyniku)	Każdy nadzoruje siebie samodzielnie
Cel organizacji	Utrzymanie produkcji	Optymalizacja rezultatów	Polepszanie procesów
Zasięg wizji	Krótkookresowy	Średniookresowy	Długookresowy
Podstawowe wartości kulturowe	Lojalność Konformizm Dyscyplina	Racjonalność Motywacja Wydajność Mierzenie rezultatów	Rozwój Współdziałanie Ciągłe uczenie się Kreatywność Wzajemne zaufanie Wspólnota

Źródło: S.L. DOLAN, S. GARCIA, *Managing by Values*, Newsletter of the International Society for the Study of Work and Organizational Values, www.mba.biu.ac.il/isswov/news_99.html.

ków z ludźmi i na dłuższą metę zmierzają ku katastrofie. Współczesne przedsiębiorstwa powinny sobie zdać sprawę, iż właściwa jest taka kolejność: postępować moralnie, być odpowiedzialnym i przynosić zysk. Jeżeli menedżerowie nie będą odrywać oczu od biznesu i będą przestrzegać podstawowe zasady, to tablica wyników sama się o siebie zatroszczy.

Podróż w ZPW

W czasach ciągłych zmian łatwo dojść do przekonania, że nawet fundamentalne prawa rządzące zachowaniami ludzkimi zmieniają się. Ale to nieprawda. Kiedy trzeba utrzymać zaangażowanie pracownika, zapewnić klientowi zadowolenie, a udziałowcowi satysfakcję, kiedy trzeba się starać,

aby dostawcy i odbiorcy byli zadowoleni z prowadzonych z nami interesów, obowiązują zawsze takie same zasady. Firma, która ustaliła solidne podstawy pod związki ze wszystkimi osobami zainteresowanymi jej działaniem, może mówić o szczęściu. Istnieje stosunkowo prosta strategia osiągnięcia takiej sytuacji i pewne firmy już ją stosują. Jedyne co należy rozpocząć, to podróż w ZPW.

ZPW składa się z trzech faz polegających na:

- sprecyzowaniu misji / celów i wartości,
- propagowaniu misji i wartości,
- dostosowaniu codziennych działań do misji i wartości.

Powyższe działania mogą stać się częścią planowania strategicznego lub integralną częścią TQM czy koncepcji marketingowej. Pierwsza faza polega na

określeniu tego, co w życiu jest najważniejsze. Głównych wartości organizacji nie można stworzyć czy narzucić. Należy je odkryć i wyjaśnić. Proces precyzowania wartości w organizacji może składać się z następujących elementów:

- zdobycie zgody właściciela na wprowadzenie procesu ZPW,
- dyrektor naczelny określa swoje wartości,
- zarząd określa własne wartości bez obecności dyrektora,
- porównanie wartości wytypowanych przez dyrektora naczelnego i przez zarząd,
- przedstawiciele grup pracowniczych określają wartości ważne dla nich,
- ustalenie wartości z klientami i „innymi ważnymi” stronami,
- synteza wszystkich propozycji i zaprezentowanie misji oraz wartości radzie nadzorczej lub właścicielom, w celu uzyskania ostatecznej akceptacji.

Gdy główne wartości zostaną już określone, należy poinformować wszystkich pracowników o oczekiwaniach w stosunku do nich. Jest to zadaniem drugiej fazy ZPW – komunikowania misji i wartości, w skład której wchodzi:

- działania na poziomie firmy i wydziałów (spotkania, uroczystości itd.),
- materiały propagandowe (plakaty, broszurki, ulotki itd.),
- oficjalne metody przekazywania informacji (gazetka zakładowa itd.),
- nieoficjalne metody przekazu informacji (wiadomości telefoniczne, poczta elektroniczna itd.).

Po sprecyzowaniu i propagowaniu głównych wartości przechodzimy do trzeciej, najistotniejszej i najtrudniejszej fazy – dostosowania codziennych działań jednostek, zespołów i organizacji do głównych wartości. W jej skład wchodzi:

- Działania indywidualne:
 - ▲ Samodzielny rozwój i zarządzanie,
 - ▲ Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji,
 - ▲ Trening kierowniczy.
- Działania zespołowe:
 - ▲ Skuteczne działania członków,
 - ▲ Postęp i dynamika grupy,
 - ▲ Etapy budowy zespołu do danych zadań,
 - ▲ Udogodnienia dla grupy.
- Działania firmy
 - ▲ Strategia i rozwój zarządu,
 - ▲ Systemy organizacji i działania,
 - ▲ Bariery możliwości zarządu,
 - ▲ Działania nagradzające i uznaniowe.
- Stałe doskonalenie
 - ▲ Stała obserwacja,
 - ▲ Stałe ocenianie od nowa,
 - ▲ Bezustanne działanie.

Gdy nastąpi zjednoczenie wokół wspólnych wartości i wspólnych celów, zwykli ludzie osiągają niezwykle rezultaty i czynią swoją firmę konkurencyjną¹⁰. Istotne jest, aby menedżerowie zdali sobie sprawę, że ZPW nie jest programem mającym swój początek i koniec.

Niewielu menedżerów wie, jak wdrożyć ZPW. Wieleletnie badania przeprowadzone przez G. Jacoba i R. MacFarlane’a¹¹ nad sposobami wdrożenia wartości przez różne firmy, zaowocowały opracowaniem meto-

dologii wdrażania wartości w organizacjach. Została ona nazwana „formułą 7 kroków do szczęścia”. Oto one:

- Zaangażowanie. O wartościach nie wystarczy mówić. Należy postępować zgodnie z nimi. Zaangażowanie w wartości oznacza więc wspieranie słów czynami.
- Ustalenie standardów (norm). Kiedy menedżerowie powiedzą pracownikom, że chcemy (jako cały zespół) działać bezpiecznie czy szybko, nie wszyscy zrozumieją to w taki sam sposób. Stąd konieczność zamiany głównych wartości w mierzalne standardy (terminy). DuPont dla swojej głównej wartości – bezpieczeństwa – ustalił bardzo jasny i mierzalny standard (normę) – zero wypadków.
- Przydzielenie odpowiedzialności. Jeżeli pracownicy nie będą znali swojej odpowiedzialności za wartości przedsiębiorstwa, ich wdrożenie będzie niemożliwe. W DuPont każdy menedżer, każdy pracownik zna swoją odpowiedzialność za bezpieczeństwo, łącznie z parkingowym, który przypomina wszystkim wyjeżdżającym o konieczności zapięcia pasów.
- Działanie poprzez systemy. Jeżeli chcemy, aby jakiegokolwiek zachowanie organizacyjne stało się standardem, musimy doprowadzić je do standardu.
- Szkolenie, szkolenie, szkolenie!
- Monitorowanie procesu wdrażania wartości. W DuPont istnieje specjalny system dostarczający codziennie najwyższemu kierownictwu raport o stanie bezpieczeństwa we wszystkich jego fabrykach na świecie.
- Rozpoznanie i nagradzanie sukcesu. Przedsiębiorstwo ZPW jest firmą, w której najwyższym kierownictwem i zarazem jedynym szefem są wyznawane przez nią wartości. To one przewodzą jego działaniem. Podróż w ZPW nigdy się nie kończy, gdyż nigdy organizacja nie osiągnie perfekcyjnego dostosowania swoich działań do swoich głównych wartości. Mimo to naprawdę warto w tę podróż wyruszyć...

Agata Stachowicz-Stanusch

PRZYPISY

- ¹ J.C. COLLINS, J.I. PORRAS, *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper-Collins, New York 1994.
- ² Ibidem.
- ³ K. BLANCHARD, M. O'CONNOR, *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio Emka, Warszawa 1997.
- ⁴ Ibidem.
- ⁵ P.M. SENGE, *The Fifth Discipline: The Art and Practise of Learning Organisation*, Doubleday, New York 1990.
- ⁶ D. MARCIC, *Managing with Wisdom of Love: Uncovering Virtue in People and Organizations*, Jossey-Bass Publishers 1997.
- ⁷ G. JACOBS, R. MACFARLANE, *Adding Value to Every Act*, www.mnttechnologymag.com/1999/janfeb99/1299f5.htm.
- ⁸ K. BLANCHARD, *Managing by Values*, www.refresher.com/values; K. BLANCHARD, *Managing by Values*, www.blanchardsolutions.com/html/mbv.htm.
- ⁹ K. BLANCHARD, M. O'CONNOR: *Zarządzanie poprzez wartości*, s. 42.
- ¹⁰ Ibidem.
- ¹¹ G. JACOBS, R. MACFARLANE, *Adding Value to Every Act*, op.cit.

Bożena Boryczko

Wykorzystanie metody *performance contracting* w zarządzaniu firmą

Wprowadzenie

W ostatnich latach obserwujemy znaczący wzrost zainteresowania zagadnieniami związanymi z energią – zarówno w aspekcie technicznym, organizacyjnym, jak i ekonomicznym. Postęp w rozwiązaniach technicznych pozwolił na stworzenie doskonalszych systemów produkcji i wykorzystania energii, a jednocześnie zwiększył zainteresowanie tworzeniem nowoczesnych metod finansowania tych rozwiązań. We wszystkich obiektach użyteczności publicznej, a w szczególności szkołach, szpitalach, obiektach przemysłowych – główne koszty utrzymania związane są z wydatkami ponoszonymi na szeroko pojęte nośniki energii: ogrzewanie, oświetlenie, wentylację.

W przypadku każdego przedsięwzięcia inwestycyjnego kwestią fundamentalną jest nie tylko jego realizacja, ale sfinansowanie w terminach zgodnych z przewidywanym harmonogramem realizacji. W związku z tym, że większość zadań inwestycyjnych jest realizowana w określonym czasie, a ich skutki mogą być odczuwalne w długim okresie, a także w celu podjęcia działań dostosowania technologicznego do wymagań rynku, konieczne jest rozważenie i przyjęcie formy zarządzania – strategii finansowania inwestycji. Ta strategia cząstkowa musi być spójna z zarządzaniem globalnym całym przedsiębiorstwem realizującym przedsięwzięcie.

Metody finansowania inwestycji

Podmioty, które są zainteresowane realizacją inwestycji modernizacyjnych mogą pozyskać kapitał inwestycyjny z co najmniej kilku źródeł.

Podstawowe źródła to [8,17,1,3,4]:

- finansowanie długiem,
- leasing,
- dotacje, subwencje,
- finansowanie ze środków własnych,
- finansowanie przez stronę trzecią – *performance contracting*.

Finansowanie długiem. Rozwój przedsiębiorstw za pomocą kapitałów obcych zyskuje coraz więcej zwolenników. Finansowanie za pomocą kapitału obcego daje bowiem efekt dźwigni finansowej. Przedsiębiorstwo zaciąga pożyczki, by sfinansować swój rozwój – posiadając większe zasoby kapitałowe, może szybciej zdobywać nowych klientów i sprawniej prowadzić ich obsługę. W konsekwencji firma osiąga lepsze wyniki finansowe aniżeli przedsiębiorstwo, które rozwija się

wyłącznie za pomocą własnych pieniędzy. W pierwszym etapie skorzystanie z kapitału obcego daje przejściowe pogorszenie wskaźników, po czym – w przypadku prawidłowego wykorzystania pieniędzy – sytuacja wyraźnie się poprawia.

Podstawowymi instrumentami finansowymi są tutaj kredyt, pożyczka oraz środki uzyskane w drodze emisji krótko- i długoterminowych papierów dłużnych.

Przy wykorzystaniu któregokolwiek z powyższych instrumentów pojawiają się problemy charakterystyczne dla działalności finansowej:

- stopa procentowa – która mówi o koszcie i zwykle jest zbyt wysoka w mniemaniu inwestora,
- zabezpieczenie długu – czyli zabezpieczenie wierzyciela przed sytuacją niewypłacalności dłużnika,
- zdolność kredytowa – czyli zdolność do zaciągania, a przede wszystkim spłaty zaciągniętych zobowiązań finansowych.

Leasing jest to umowa, na mocy której leasingodawca przekazuje prawo do użytkowania określonych dóbr w określonym czasie w zamian za określone płatności [14]. Generalnie można przyjąć, że leasing jest to sposób na użytkowanie cudzej rzeczy, w ramach wykonywanej działalności gospodarczej, w określonym czasie za określone opłaty. Leasing funkcjonuje w prawie polskim jako tzw. umowa nienazwana. Kształtowany jest wolą stron. Jego przedmiotem mogą być wszystkie dobra inwestycyjne, określone w rachunkowości jako środki trwałe.

Umowa leasingowa zawarta jest na czas określony, a podstawowe wartości charakteryzujące taką umowę to:

- rodzaj umowy,
- wartość przedmiotu umowy,
- waluta, w jakiej wyrażane są płatności,
- opłata wstępna,
- należne czynsze miesięczne – ustalone harmonogramem,
- wartość rezydualna (końcowa).

Na podstawie przepisów podatkowych zaliczających przedmiot umowy leasingowej do majątku leasingodawcy lub leasingobiorcy, leasing możemy podzielić na:

■ **leasing operacyjny**, w którym mamy do czynienia z czasowym przekazaniem przez leasingodawcę w użytkowanie dobra inwestycyjnego leasingobiorcy. Czas, na który zawierane są tego rodzaju umowy, jest krótszy niż okres normatywnego zużycia przedmiotu leasingu. Nie ma w nim zapisu o tym, iż po zakończeniu umowy przedmiot leasingu za określoną kwotę będzie nabyty przez leasingobiorcę. Kwestia ta jest z reguły uregulowana odrębną umową, w której za-

kup przedmiotu umowy leasingowej jest jedną z możliwości zakończenia umowy leasingu. Przedmiot umowy leasingu zaliczany jest do majątku leasingodawcy, który dokonuje odpisów amortyzacyjnych. Raty leasingowe oraz wpłata wstępna (czynsz inicjalny) są kosztem uzyskania przychodu dla leasingobiorcy.

■ **leasing finansowy (kapitałowy)** – w przeciwieństwie do leasingu operacyjnego przedmiot umowy leasingowej zaliczany jest do majątku leasingobiorcy, który dokonuje odpisów amortyzacyjnych. Kosztem uzyskania przychodu dla niego jest tutaj część odsetkowa zawarta w ratach leasingowych. Tzw. część kapitałowa tych rat, odpowiadająca spłacie wartości przedmiotu leasingu nie jest kosztem. Integralną częścią zapisów tego typu umowy jest opcja wykupu przedmiotu po okresie, na który umowa została zawarta.

Leasing funkcjonuje w polskiej gospodarce od początku lat dziewięćdziesiątych. Jego popularność systematycznie rośnie. Obecnie poprzez leasing finansowanych jest ok. 9% wszystkich inwestycji. Leasing, a w szczególności leasing operacyjny, to alternatywa dla kredytu bankowego. Z tego źródła finansowania korzystają najczęściej małe oraz średnie firmy.

Głównymi czynnikami decydującymi o skorzystaniu z tego źródła finansowania są:

- możliwość uzyskania przez leasingobiorcę korzyści podatkowych w postaci tzw. efektu fiskalnego, czyli możliwości finansowania części opłat leasingowych nie zapłaconym podatkiem dochodowym,
- szybki czas załatwiania formalności,
- utrzymanie płynności finansowej,
- proste zasady kalkulowania wydatków,
- finansowanie rat leasingowych z dochodów przedsiębiorstwa,
- elastyczność w kształtowaniu harmonogramu spłat,
- neutralność dla bilansu,
- łagodniejsze niż przy kredycie bankowym wymagania dotyczące kondycji finansowej inwestora.

Wadą systemu leasingowego jest na ogół wyższy koszt użytkowania obiektu (opłat leasingowych) w stosunku do efektywnych wydatków ponoszonych przy zakupie majątku na własność, przyjmując nawet pełne jego sfinalizowanie oprocentowanym kredytem bankowym.

Umowy leasingowe budzą jednak wiele wątpliwości, szczególnie w zakresie obowiązków podatkowych i z tego też powodu resort finansów podejmuje zmienne regulacje w tym zakresie. Budzi to uzasadnione zastrzeżenia ze strony firm leasingowych i jest jednym z głównych powodów niewielkiego udziału leasingu w finansowaniu inwestycji.

Dotacje, subwencje. Uzyskanie środków finansowych z tych źródeł w sposób zdecydowany poprawia ekonomiczną efektywność każdego projektu inwestycyjnego poprzez „zerowy” koszt kapitału. Aktualnie Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz Ekofundusz są w stanie przyznać pomoc finansową projektom w formie dotacji. Przyznanie dotacji obarczone jest jednak koniecznością spełnienia określanych corocznie warunków.

Finansowanie ze środków własnych. Wydaje się najprostszą i najtańszą metodą finansowania projektów inwestycyjnych. Jednak ani prostota, ani taniość takiego podejścia nie muszą być prawdziwe.

Twierdzenie o prostocie tej metody jest prawdziwe, gdy podmiot projektujący inwestycję ma wolne środki finansowe, a także kiedy w strukturze organizacyjnej podmiotu funkcjonują pracownicy, których kwalifikacje umożliwiają precyzyjne przygotowanie projektu.

Finansowanie z tego źródła nie musi być najtańszym sposobem pozyskania kapitału inwestycyjnego. Koszt kapitału powinien zostać precyzyjnie określony, chociażby jako koszt utraconych korzyści. Koszt środków inwestycyjnych ma bliski związek z finansowymi efektami przedsięwzięcia dla podmiotu gospodarczego. Zarządzający będą brali pod uwagę przede wszystkim te przedsięwzięcia, które przyniosą najwyższą stopę zwrotu i musimy pamiętać, że przedsięwzięcia przynoszące efektywność energetyczną najefektywniejsze pod względem ekonomicznym być nie muszą.

Finansowanie przez stronę trzecią – *performance contracting*

Ostatnim źródłem pozyskiwania kapitału jest finansowanie przez stronę trzecią [8,6]. Jest to połączenie technicznej pomocy oraz niezbędnego nagromadzenia środków przeznaczonych na efektywne wykorzystanie energii przez pewne, niezależne od użytkowników energii przedsiębiorstwo usługowe – ESCO (*Energy Saving Company*). ESCO to instytucja zarabiająca na projektach mających na celu zmniejszenie zużycia energii, posiadająca odpowiedni potencjał inżynierski, finansowy i konstrukcyjny. Projekty realizowane w formule ESCO są finansowane z oszczędności kosztów energii.

Banki mają zaufanie do wiedzy technicznej firm typu ESCO. Banki powinny posiadać wiedzę o organizacjach, których zadaniem jest ocena poziomu ryzyka, zadania wynikającego z ich gospodarczej aktywności, a nie muszą posiadać wyspecjalizowanych komórek oceniających ryzyko techniczne i technologiczne – szczególnie w takim obszarze, jak efektywność energetyczna. Do firmy ESCO należy przekonanie banku o jakości własnych kwalifikacji, a tym samym o stopniu ograniczenia ryzyka finansowania realizowanego przez ESCO projektu. Zaufanie do ESCO będzie możliwe do osiągnięcia poprzez precyzyjne wyjaśnienie metod działania, sposobów rozliczania z klientem, a przede wszystkim prezentację obszarów zagrożenia projektu i sposobów jego zabezpieczenia.

Jedną z podstawowych umiejętności firmy typu ESCO jest umiejętność identyfikacji efektywnych ekonomicznie projektów. Projektów przynoszących korzyści wszystkim uczestnikom kontraktu na odpowiednim poziomie i w interesującym okresie zwrotu. W tym celu wykorzystywany jest audyt ekonomiczny. Informacje uzyskane dzięki procedurom optymalizującym umożliwiają realizację projektów najbardziej efektywnych – ponieważ tylko w przypadku takich projektów ESCO jest przedsiębiorstwem komercyjnym. Brak przekonania o interesującym i bezpiecznym poziomie oszczędności uniemożliwia kontynuację rozmów dotyczących realizacji projektu. O tym, czy kontrakt jest bezpieczny decyduje ESCO, klient nie może mieć wpływu na podjęcie przez ESCO odpowiednich decyzji. Specjaliści z ESCO wykonują badania, pomiary i inne czynności mieszczące się w pojęciu audytu energetycznego.

Koncepcja finansowania inwestycji przez stronę trzecią jest efektem słabej kondycji ekonomicznej wielu podmiotów zainteresowanych poprawą energochłonności, bądź gruntowną modernizacją infrastruktury energetycznej znajdującej się w ich gestii, jak również braku odpowiedzialności kadry posiadającej kwalifikacje pozwalające na profesjonalne przygotowanie projektu.

Możliwość skorzystania z usług firm ESCO występuje wszędzie tam, gdzie zarządzający firmą bądź instytucją o charakterze publicznym nie są w stanie rozpoznać wielkości strat energii z powodu [2]:

- niskiej świadomości energetycznej oraz braku wiedzy z zakresu oszczędności użytkowania energii,
- braku wykwalifikowanych pracowników będących w stanie ocenić bieżący poziom strat i wyciągnąć wnioski,
- braku środków finansowych na prowadzenie stosownych badań.

Firmy ESCO we własnym zakresie opracowują projekty poprawy efektywności, ale tylko wtedy, gdy będą miały zagwarantowany zadowalający je zwrot środków zaangażowanych w realizację takiego projektu.

Samospłacające się inwestycje to rozwiązania dla:

- systemów ciepłowniczych,
- obiektów przemysłowych,
- budynków mieszkalnych,
- hoteli,
- szpitali,
- biur,
- szkół i wyższych uczelni.

W przedsięwzięciu typu ESCO biorą udział trzy strony:

- właściciel – jego rolą jest określenie celów projektu, określenie dostępnych środków finansowych, a także zrozumienie różnych możliwości wynikających z drzemiącego potencjału racjonalnego wykorzystania energii; jest to konieczne do podjęcia racjonalnej decyzji inwestycyjnej,
- ekspert zarabiający na usłudze zmniejszenia kosztów energii, czyli ESCO – ekspert ma pomóc w identyfikowaniu możliwych do przeprowadzenia przedsię-

wzięć, określeniu zyskowności oraz wprowadzeniu ich w życie (zgodnie z wcześniej podpisanym kontraktem),

- instytucja finansowa dostarczająca pieniądze na realizację inwestycji – struktura finansowania i rodzaj instytucji zaangażowanych w finansowanie projektu zależy od ponoszonego ryzyka, rodzaju projektu i innych warunków zewnętrznych.

Realizacja projektów inwestycyjnych, oferowanych przez firmy ESCO opierać się może na następujących zasadach:

■ BOO (*Build-Operate-Own*) jest to zasada, która wymaga stałego zaangażowania operatora – typu ESCO począwszy od budowy, a skończywszy na stałej obsłudze obiektu. Wtedy obiekt byłby jego trwałą własnością. Ta zasada preferowana jest przez niektóre firmy ESCO.

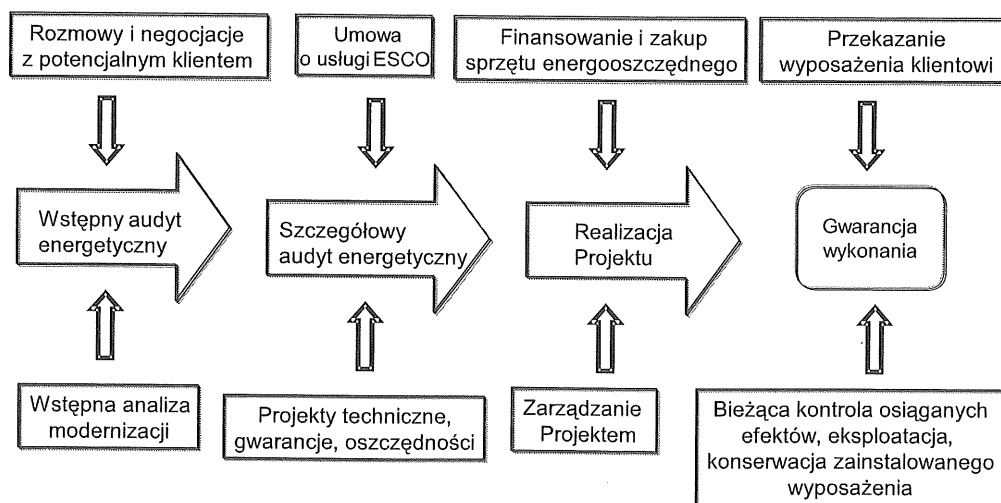
■ BOT (*Build-Operate-Transfer*) preferowana przez gminy forma inwestowania, polegająca na wybudowaniu obiektu, zarządzaniu nim w początkowym okresie, rozruchu oraz próbach technicznych i następnie przekazaniu go zleceniodawcy. Istnieje również możliwość wydłużenia okresu zarządzania obiektem operatorem. Operator czerpałby zyski z energii zaoszczędzonej w wyniku przeprowadzonej inwestycji.

Realizacja projektu ESCO obejmuje następujące etapy (rys. 1.):

- rozmowy i negocjacje z potencjalnym klientem,
- wstępny audyt energetyczny,
- umowa o usługi ESCO,
- szczegółowy audyt energetyczny, projekty techniczne, gwarancje, oszczędności,
- finansowanie i zakup sprzętu energooszczędnego,
- realizacja projektu,
- bieżąca kontrola osiąganych efektów oszczędnościowych,
- eksploatacja i konserwacja zainstalowanego wyposażenia,
- przekazanie wyposażenia klientowi.

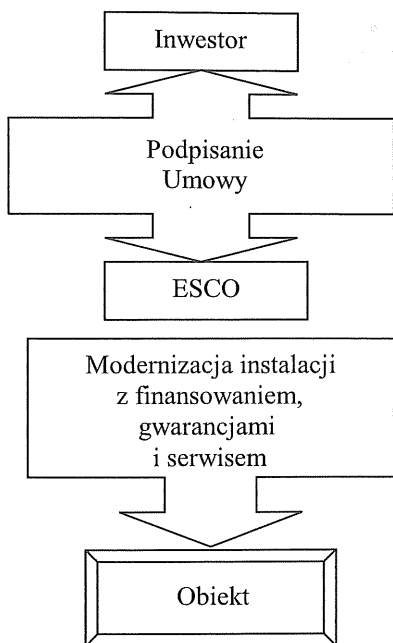
Inwestor, czyli właściciel obiektu może w różny sposób nadzorować realizację inwestycji finansowanej przez stronę trzecią. Ilustrują to rysunki 2., 3. i 4.

We wszystkich trzech przypadkach dotyczących sposobu nadzoru nad realizacją inwestycji finansowa-



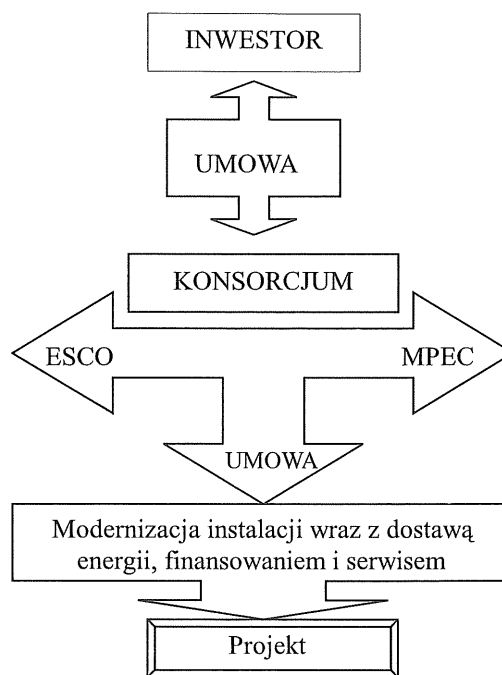
Rys. 1. Schemat realizacji projektu przez firmę ESCO

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Schemat nadzoru realizacji inwestycji przez firmę typu ESCO

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Schemat nadzoru realizacji inwestycji przez konsorcjum

Źródło: opracowanie własne.

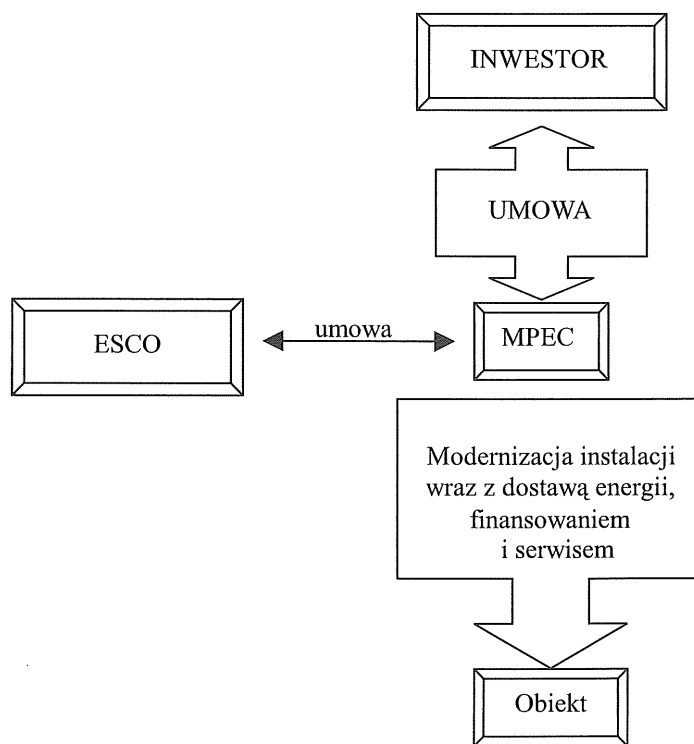
nej przez stronę trzecią szczegóły współpracy określa każdorazowo odrębna umowa.

Obniżenie zużycia energii proponowane przez firmę typu ESCO może następować poprzez:

- modernizację węzła cieplnego lub autonomicznego źródła ciepła,
- modernizację instalacji:
 - ▲ wentylacji/klimatyzacji
 - ▲ c.o.
 - ▲ oświetleniowej
- termorenowację:
 - ▲ docieplenie,
 - ▲ stolarka okienna
- dodatkowe instalacje:
 - ▲ system zarządzania energią
 - ▲ system odzyskiwania ciepła

Korzyści dla inwestora ze skorzystania z usług firmy ESCO to:

- finansowanie dostosowane do potrzeb i możliwości klienta,
- jeden partner dla całego obiektu,
- natychmiastowa poprawa stanu instalacji, obiektu,
- ograniczenie kosztów operacyjnych,
- trwałe zwiększenie wartości urządzeń i obiektów,
- bezpieczeństwo ze względu na gwarancję uzyskania oszczędności,
- ochrona zasobów naturalnych, zmniejszenie emisji zanieczyszczeń,
- gwarantowane zmniejszenie kosztów energii i eksploatacji wraz ze zwiększeniem komfortu użytkownika obiektu,
- możliwość równoczesnego prowadzenia przez firmę ESCO doradztwa technicznego,



Rys. 4. Schemat nadzoru realizacji inwestycji przez Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej

Źródło: opracowanie własne.



- fakt, że podmiot zlecający realizację projektu nie ponosi żadnych obciążeń występujących w początkowej fazie inwestowania w program oszczędzania energii,
- zmniejszenie ryzyka ponieszonego przez podmiot zlecający modernizację.
- niewiązanie kapitału własnego, który można przeznaczyć na inne cele.

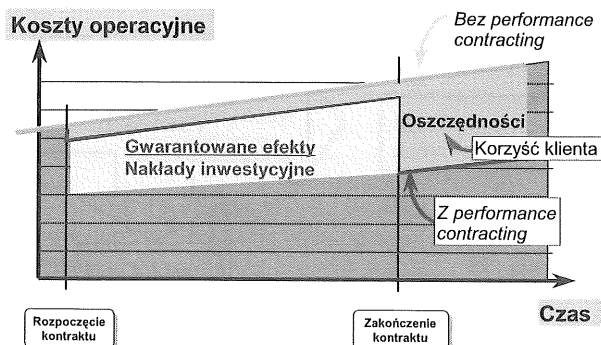
Firmy typu ESCO powinny być ekspertami w dziedzinie energetyki i w dziedzinie optymalnego korzystania z energii, co pociąga za sobą konieczność stosowania ekologicznych technologii. Oszczędność energii wiąże się bezpośrednio z poprawą jakości środowiska, w którym żyjemy. W Polsce, gdzie większość energii wytwarzana jest w elektrowniach opalanych węglem, wszelkie działania związane z oszczędnością energii, z modernizacją technologii i systemów korzystania z energii prowadzą do zasadniczych zmian na korzyść środowiska.

Podsumowanie

Finansowanie przez stronę trzecią (*performance contracting*) wykazało, że audyt energetyczny i instalacje urządzeń powodują powstanie podstawowych barier w użytkowaniu energii. Dlatego też, aby dobrze i dokładnie wywiązać się z umowy o finansowaniu przez stronę trzecią, potrzebne są dane o dotychczasowym zużyciu i strukturze energii, na podstawie których można wyznaczyć wskaźnik zużycia w stosunku do wielkości produkcji przemysłowej lub powierzchni budynków.

Drugi problem pojawiający się podczas negocjowania kontraktu wiąże się z barierami prawnymi oraz zagadnieniami własności urządzeń. W niektórych krajach członkowskich Unii Europejskiej prawo stanowi, że urządzenia zainstalowane podczas realizacji projektu stanowią część budynku i jako takie należą do jego właściciela. W przypadku izolacji rur – raz położonej izolacji nikt nie będzie demontował, tak więc z praktycznego punktu widzenia nie ma znaczenia, kto jest jej właścicielem. W przypadku inwestycji rzędu jednego miliona dolarów w skojarzone wytwarzanie energii, pytanie o właściciela zaczyna nabierać znaczenia podstawowego.

Performance contracting to metoda podnosząca niewątpliwie atrakcyjność oferty ze względu na spo-



Rys. 5. Gwarantowane obniżenie kosztów operacyjnych w okresie realizacji kontraktu przez zastosowanie metody *performance contracting*
Źródło: [11].

sób finansowania, a tym samym ułatwiająca wykonawcy projektu pozyskiwanie kontraktów. Metoda ta jest szeroko stosowana w USA i krajach Europy Zachodniej. Może być ona optymalnym rozwiązaniem szczególnie dla inwestorów dysponujących ograniczonymi środkami. W Polsce metoda *performance contracting* powinna cieszyć się dużym zainteresowaniem, tym bardziej, że przedsiębiorstwa ciepłownicze nie są jedynymi adresatami tej metody. Bardzo dobre efekty oszczędnościowe przynosi modernizacja pojedynczych obiektów użyteczności publicznej, takich jak szkoły czy szpitale. Nakłady finansowe w ramach takich projektów zwracają się najszybciej.

Za pozytywny należy uznać fakt, że pojawiają się coraz powszechniej na naszym rynku kompleksowe rozwiązania przyspieszające modernizację całych sektorów gospodarki.

Bożena Boryczko

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIAŁASIEWICZ M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem – niektóre aspekty współczesne i przyszłościowe*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 223, 1998.
- [2] BIEDRZYCKI, *Finansowanie przez stronę trzecią inwestycji energooszczędnych*, „Biuletyn Urzędu Regulacji Energetyki”, Warszawa, 2000-11-07.
- [3] BIEN W., *Zarządzanie finansami firmy*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, 2000.
- [4] BIENIOK H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, AW „Placet”, 1997.
- [5] DRUCKER P.F., *Management and World’s*, „Harvard Business Review”, 1988.
- [6] Department of Business, Economic Development & Tourism Energy, Resources & Technology Division, *Guide to Energy Performance Contracting*, 1998.
- [7] FILIPIAK-DYLEWSKA B., *Implikacje procesu budowy strategii finansowania inwestycji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 263, 1999.
- [8] GAWRYLCZYK A., C FWIE, materiał przygotowany przy wsparciu Brytyjskiego Funduszu Know How, 1999, www.eco.pl/energia.
- [9] KATZENBACH J.R., SMITH D.K., *The Wisdom of Teams*, Harvard Business School Press, Boston, 1993.
- [10] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W. (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa, 1996.
- [11] „Landis & Staefa” ESCO (Polska Sp. z o.o.) – materiały informacyjne.
- [12] RUTKOWSKA M., *Leasing jako forma finansowania inwestycji*, Prace Naukowe Instytutu Nauk Ekonomiczno-Społecznych Politechniki Wrocławskiej nr 56, 1998.
- [13] STABRYŁA A., TRZCENIECKI J., *Organizacja i zarządzanie – zarys problematyki*, PWN, Warszawa 1986.
- [14] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 1992.
- [15] SZCZUPACZYŃSKI J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, 1999.
- [16] WINCEWICZ M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym uwarunkowane zmianami otoczenia*, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 836, 1999.
- [17] WIERZBICKI K., *Zarządzanie firmą u progu XXI wieku*, Kwantum, 1999.

Autorka jest doktorantką w Katedrze Strategii Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Ryszard Pilariski, Marek Rawski

Forma własności i sytuacja finansowa polskich przedsiębiorstw a ich promarketingowa orientacja

Wprowadzenie

Orientacja marketingowa jest właściwą dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach rozwiniętej gospodarki rynkowej. Gospodarka polska dnia dzisiejszego taką gospodarką nie jest, a więc przedsiębiorstwa nie są „zmuszone” podporządkować się tej zasadzie. W wielu przedsiębiorstwach wprowadzenie działań marketingowych nie uważa się za konieczne, mimo że zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania sprzyjają takim działaniom, a poglądy i umiejętności kadry zarządzającej przedsiębiorstw inspirują wdrażanie idei marketingu.

Sklonność reorientowania się polskich przedsiębiorstw na rynek jest zróżnicowana i zależy od wielu czynników, np. wielkości przedsiębiorstwa, zakresu działania, kondycji finansowej, charakteru obsługiwanego rynku, struktury kapitału, formy własności itp. Celem artykułu jest próba identyfikacji intensywności wprowadzania promarketingowych zmian w polskich przedsiębiorstwach w zależności od formy własności i sytuacji finansowej. Przyjęto założenie, że powyższe zmiany przejawiają się w takich zjawiskach, jak:

- wysoka ranga czynników marketingowych w rankingu kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa,
- wykorzystywanie w rywalizacji rynkowej narzędzi marketingowych¹⁾.

W analizie uwzględniono następujące kategorie własności: firma od początku prywatna (15,1%), firma sprywatyzowana (39,1%), firma państwowa lub komunalna (22,1%), spółdzielnia (23,7%) i następujące kategorie sytuacji finansowej: bardzo korzystna (6,8%), korzystna (31,2%), przeciętna (36,5%), trudna (25,5%).

Kluczowe czynniki sukcesu

Za najważniejszy kluczowy czynnik sukcesu w obecnych warunkach gospodarowania, badane przedsiębiorstwa (dla każdej formy własności i bez względu na sytuację finansową) uznały jakość wyrobów i usług (tab. 1 i 2). Jest to czynnik wyznaczający jedną z normatywnych strategii konkurencji, ale jak się wydaje, nie można go jednoznacznie traktować jako wyznacznika firmy w dążeniu do uzyskania przywództwa pod tym względem. To raczej

identyczne postrzeganie czasoprzestrzennych uwarunkowań funkcjonowania „tłumaczy” tę zgodność. Sprowadzić je można do świadomości, że gospodarka rynkowa oznacza powszechną dostępność dóbr, nasiloną konkurencję, intensywną promocję i racjonalne zachowania nabywców. W tej sytuacji warunkiem odnoszenia zarówno sukcesów, jak też utrzymania się na rynku jest oferowanie produktów dobrej jakości, dostosowanej do potrzeb rynku docelowego, bez względu na przyjętą strategię rywalizacji.

Drugą i trzecią pozycję dla każdej formy własności zajmują: koszty własne działalności i polityka cenowa. Biorąc pod uwagę fakt, że oba czynniki istotnie decydują o generowanej nadwyżce ekonomicznej przez przedsiębiorstwa, wydaje się to zrozumiałe.

Przedsiębiorstwa prywatne od początku powstania zdecydowanie częściej postrzegają jako kluczowe czynniki sukcesu: wiedzę o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej, wydajność pracy, rynkowy wizerunek firmy i znajomość marki, usprawnianie systemu dystrybucji. Zdecydowanie rzadziej wskazują: powiększanie i modernizację potencjału wytwórczego, modernizację i racjonalizację oferty handlowej, nowe rynki zbytu dla dotychczasowych wyrobów. Jest to między innymi wynik „młodego” stażu przedsiębiorstw, który pociąga za sobą konieczność dopasowywania się do warunków otoczenia. Wskazane czynniki są charakterystyczne dla orientacji marketingowej, co świadczy o włączeniu w system zarządzania przedsiębiorstwem idei marketingu.

Przedsiębiorstwa sprywatyzowane za kluczowe czynniki sukcesu zdecydowanie częściej uznają: powiększenie i modernizację potencjału wytwórczego, sprzedaż na rynkach zagranicznych, a zdecydowanie rzadziej reklamę i promocję sprzedaży. Dominują więc czynniki charakterystyczne dla orientacji dystrybucyjnej.

Przedsiębiorstwa państwowe, jako kluczowe czynniki sukcesu zdecydowanie częściej wskazują: modernizację i racjonalizację oferty handlowej oraz powiększenie i modernizację potencjału wytwórczego, zdecydowanie rzadziej: rynkowy wizerunek firmy i znajomość marki oraz sprzedaż na rynku krajowym. Jest to między innymi efekt restrukturyzacji i szukania nowego miejsca na rynku.

Spółdzielnie, jako kluczowe czynniki sukcesu zdecydowanie częściej wskazują: racjonalizację zatrudnienia, politykę płac i sprawy socjalne, zdecydowanie rza-

Tab. 1. Ranking obecnych i przyszłych kluczowych czynników sukcesu firm w przekroju form własności

Czynniki sukcesu	Forma własności firmy							
	prywatna		sprywatyzowana		państwowa		spółdzielcza	
	O	P	O	P	O	P	O	P
● Jakość wyrobów i usług	1	1	1	1	1	1	1	1
● Koszty własne	3	3	2	2	3	2	2	2
● Modernizacja i racjonalizacja oferty handlowej	9	11	7	6	4	6	7	5
● Nowe rodzaje działalności gospodarczej	14	10	17	15	15	9	17	13
● Nowe rynki zbytu dla dotychczasowych wyrobów	11	5	5	10	6	7	4	8
● Polityka cenowa	2	9	3	5	2	5	3	4
● Powiększenie i modernizacja potencjału wytwórczego	17	14	9	12	5	11	15	12
● Racjonalizacja zatrudnienia, polityka płac, sprawy społeczne	15	17	12	14	13	15	8	16
● Reklama i promocja sprzedaży	12	8	15	9	10	10	9	3
● Rynkowy wizerunek firmy i znajomość marki	6	6	8	11	11	12	10	6
● Sprzedaż na rynku krajowym (udział w rynku krajowym)	5	4	4	7	8	13	5	14
● Sprzedaż na rynkach zagranicznych (intensyfikacja eksportu)	13	16	10	13	14	14	16	15
● Usprawnienie systemu dystrybucji (nowe kanały dystrybucji)	10	7	14	8	12	8	13	11
● Wiedza o potrzebach klientów, konkurentach i pozycji własnej	4	12	11	4	9	4	11	7
● Wykorzystanie posiadanych zdolności produkcyjnych	16	15	13	16	16	16	14	10
● Wydajność pracy	8	13	16	17	17	17	12	17
● Zadowolenie finalnych odbiorców naszych wyrobów	7	2	6	3	7	3	6	9

Uwaga: „O” – obecne czynniki sukcesu, „P” – przyszłe czynniki sukcesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

dziej: sprzedaż na rynkach zagranicznych i usprawnienie systemu dystrybucji.

Czynniki sukcesu wskazywane przez firmy państwowe i spółdzielnie pozwalają stwierdzić, że te podmioty rynku wykorzystują reguły zarządzania typowe dla orientacji produkcyjnej.

Zbieżne i względnie niskie pozycje w hierarchii ważności czynników sukcesu firmy zajmują: wykorzystanie posiadanych zdolności produkcyjnych i nowe rodzaje działalności gospodarczej, co może świadczyć o wzroście świadomości w przedsiębiorstwie – nie posiadany potencjał decyduje o sukcesie na rynku, a efektywność jego wykorzystania; posiadany przez przedsiębiorstwa potencjał nie jest wystarczający, aby funkcjonować efektywnie na rynku.

Obraz wskazywanych przez przedsiębiorstwa przyszłych kluczowych czynników sukcesu, przewidywanych na najbliższe trzy lata, jest odmienny od obrazu czynników dnia dzisiejszego (tab. 1.).

Przedsiębiorstwa od początku prywatne za przyszłe czynniki sukcesu zdecydowanie częściej uznają typowe dla orientacji marketingowej, a więc: nowe rodzaje działalności gospodarczej, nowe rynki zbytu dla dotychczasowych produktów, reklama i promocja sprzedaży, zadowolenie finalnych odbiorców, usprawnienie systemu dystrybucji. Zdecydowanie mniejsze znaczenie w przyszłości przypisują: polityce cen, sprzedaży na rynkach zagranicznych, wiedzy o potrzebach

klientów (największe przetasowanie), wydajności pracy.

Przedsiębiorstwa sprywatyzowane, jako przyszłe czynniki sukcesu, zdecydowanie częściej wskazują (w stosunku do obecnie wskazywanych): reklamę i promocję sprzedaży, usprawnienie systemu dystrybucji, wiedzę o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej (największe przetasowanie), zadowolenie finalnych odbiorców wyrobów firmy. Podkreślanie charakterystyk marketingowych jako przyszłych czynników sukcesu wskazywałoby na przechodzenie z orientacji dystrybucyjnej do marketingowej. Rzadziej jako przyszłe czynniki sukcesu sprywatyzowane przedsiębiorstwa widzą: nowe rynki zbytu dla dotychczasowych wyrobów, powiększanie i modernizację potencjału.

Przedsiębiorstwa państwowe, jako przyszłe czynniki sukcesu, zdecydowanie częściej wskazują (w stosunku do obecnie wskazywanych): nowe rodzaje działalności gospodarczej, usprawnienia systemu dystrybucji, wiedzę o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej, zadowolenie finalnych odbiorców produktów firmy. Jednocześnie rzadziej jako czynniki sukcesu firmy państwowe wskazują: politykę cenową, powiększanie i modernizację potencjału wytwórczego, sprzedaż na rynku krajowym. Zaobserwowane przetasowania częstotliwości wskazywania czynników sukcesu świadczą o przechodzeniu tej

Tab. 2 Ranking obecnych i przyszłych kluczowych czynników sukcesu firm w przekroju sytuacji finansowej

Czynniki sukcesu	Sytuacja finansowa firmy							
	bardzo korzystna		korzystna		prze-ciętna		trudna	
	O	P	O	P	O	P	O	P
● Jakość wyrobów i usług	1	1	1	1	1	1	1	2
● Koszty własne	10	11	2	4	2	3	4	3
● Modernizacja i racjonalizacja oferty handlowej	9	9	5	9	5	9	7	7
● Nowe rodzaje działalności gospodarczej	14	12	17	14	17	16	17	15
● Nowe rynki zbytu dla dotychczasowych wyrobów	5	5	8	8	7	12	5	4
● Polityka cenowa	7	6	3	11	3	4	3	6
● Powiększenie i modernizacja potencjału wytwórczego	13	15	10	10	8	17	12	11
● Racjonalizacja zatrudnienia, polityka płac, sprawy socjalne	15	16	11	17	13	15	10	17
● Reklama i promocja sprzedaży	11	17	13	5	9	6	14	8
● Rynkowy wizerunek firmy i znajomość marki	6	10	4	7	10	10	8	13
● Sprzedaż na rynku krajowym (udział w rynku krajowym)	8	8	7	13	4	11	6	5
● Sprzedaż na rynkach zagranicznych (intensyfikacja eksportu)	16	14	16	15	14	13	13	14
● Usprawnienie systemu dystrybucji (nowe kanały dystrybucji)	4	7	12	12	15	7	15	10
● Wiedza o potrzebach klientów, konkurentach i pozycji własnej	2	3	9	6	11	8	2	9
● Wykorzystanie posiadanych zdolności produkcyjnych	12	13	14	16	12	14	16	16
● Wydajność pracy	17	4	15	2	16	2	11	1
● Zadowolenie finalnych odbiorców naszych wyrobów	3	2	6	3	6	5	9	12

Uwaga: „O” – obecne czynniki sukcesu, „P” – przyszłe czynniki sukcesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

kategorii przedsiębiorstw do orientacji dystrybucyjnej.

Spółdzielnie, jako przyszłe czynniki sukcesu, zdecydowanie częściej wskazują (w stosunku do obecnie wskazywanych): nowe rodzaje działalności gospodarczej, reklamę i promocję sprzedaży (największe przetasowania), rynkowy wizerunek firmy i znajomość marki. Jednocześnie zdecydowanie rzadziej wymieniają: nowe rynki zbytu dla dotychczasowych wyrobów, racjonalizację zatrudnienia, politykę płac i sprawy socjalne, sprzedaż na rynku krajowym (największe przetasowanie). Przedstawione wyniki badań wskazują na zmianę orientacji produkcyjnej na dystrybucyjną.

Analizując układ przyszłych czynników sukcesu można dostrzec, że dwa najważniejsze (dla każdej formy własności) czynniki pozostają te same, co obecnie, tj. jakość wyrobów i usług oraz koszty własne. Może to wskazywać na pozytywną ocenę przez badane przedsiębiorstwa dotychczasowego kierunku rozwoju i zakładanie podobnego zachowania się podmiotów rynku w przyszłości.

Generalnie wszystkie przedsiębiorstwa (z wyjątkiem spółdzielni), jako przyszły czynnik sukcesu, zdecydowanie częściej dostrzegają znaczenie zadowolenia finalnych odbiorców wyrobów firm (ranga 3.), co może świadczyć o świadomości, że marketing jako filozofia

zarządzania firmą może jej przynieść korzystne efekty.

Przetasowania ważności przyszłych czynników sukcesu na dalszych pozycjach istotnie się różnią w przekroju poszczególnych form własności, przy czym największe przetasowania występują na liście rankingowej czynników deklarowanych przez spółdzielnie.

Generalnie wszystkie czynniki będące przejawem włączenia filozofii marketingu w system zarządzania przedsiębiorstwem są zdecydowanie wyżej w rankingu w stosunku do stanu obecnego, a zdecydowanie mniejsze znaczenie mają czynniki dotyczące potencjału przedsiębiorstwa i efektywności jego wykorzystania. Wzrosło więc znaczenie (w różnym stopniu dla przedsiębiorstw o różnej formie własności) w hierarchii przyszłych czynników sukcesu (w stosunku do stanu obecnego): wiedzy o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej, reklamy i promocji sprzedaży oraz nowych rynków zbytu dla dotychczasowych wyrobów przedsiębiorstwa.

Sytuacja finansowa przedsiębiorstw powoduje istotne zróżnicowanie obecnych kluczowych czynników sukcesu na dalszych pozycjach. Wśród czynników sukcesu wymienianych na drugiej pozycji występuje zróżnicowanie, z wyraźną jednak koncentracją na czterech elementach (koszty własne, polityka cenowa, usprawnienie systemu dystrybucji, wiedza o potrze-

bach klientów). Zjawisko to należy traktować jako odzwierciedlenie aspiracji i problemów charakterystycznych dla przedsiębiorstw znajdujących się w różnej sytuacji finansowej.

W firmach o bardzo korzystnej sytuacji finansowej istnieje generalnie dążenie do ekspansji oraz świadomość, że jest ona możliwa, jeżeli uwzględni się zewnętrzne warunki charakteryzujące się znaczną dynamiką (te firmy mają relatywnie najmniejsze problemy wewnętrzne). Tym też należy tłumaczyć fakt, że na kolejnych miejscach wymieniają najczęściej wiedzę o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej oraz usprawnienia systemu dystrybucji. Są to czynniki charakterystyczne dla orientacji marketingowej (idea marketingu jest włączana w system zarządzania przedsiębiorstwem).

Przedsiębiorstwa o korzystnej i przeciętnej sytuacji finansowej, za obecne czynniki sukcesu uważają te, które skoncentrowane są na problemach wewnętrznych. Na drugim miejscu wymieniają koszty własne, a dalej: politykę cenową, modernizację i racjonalizację oferty handlowej, sprzedaż na rynku krajowym. Są to czynniki charakterystyczne dla orientacji dystrybucyjnej.

Firmy o trudnej sytuacji finansowej mają identyczny układ dwóch podstawowych czynników sukcesu z firmami o bardzo korzystnej sytuacji finansowej (jakość wyrobów i usług, wiedza o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej). Można sądzić, że podłoże wskazań jest odmienne. Wybory firm o bardzo korzystnej sytuacji finansowej potwierdzają dotychczasową filozofię prowadzenia działalności gospodarczej. Wskazania firm o trudnej sytuacji finansowej należy interpretować jako dostrzeżenie konieczności zmiany orientacji, gdyż obecna nie daje efektów (mają one charakter deklaracyjny). Dalsze czynniki sukcesu firm o trudnej sytuacji finansowej to: koszty własne, polityka cenowa, sprzedaż na rynku krajowym. Są to czynniki charakterystyczne dla orientacji produkcyjnej.

Na końcu listy obecnych kluczowych czynników sukcesu, przedsiębiorstwa najczęściej wymieniały (bez względu na sytuację finansową) nowe rodzaje działalności gospodarczej oraz sprzedaż na rynkach zagranicznych (uruchomienie lub intensyfikację eksportu). Wydaje się, że ta sytuacja odzwierciedla przekonanie większości polskich firm o ich małych szansach na rynkach zagranicznych.

Analizując przyszłe kluczowe czynniki sukcesu (przewidywane w ciągu najbliższych trzech lat) można dostrzec następujące prawidłowości.

Firmy o bardzo korzystnej sytuacji finansowej wymieniają (z taką samą częstotliwością) te same przyszłe czynniki, które wskazywały obecnie (tab. 2.). Pozwala to stwierdzić, że charakteryzuje je ustabilizowana pozycja rynkowa, a przewidywane zmiany w otoczeniu traktują jako kontynuację obecnych tendencji (świadczą o tym również przypisanie większego znaczenia w przyszłości wydajności pracy).

Firmy o korzystnej sytuacji finansowej, jako przyszłe czynniki sukcesu, zdecydowanie częściej wskazują (w stosunku do stanu obecnego): reklamę i promocję sprzedaży, wydajność pracy, zadowolenie finalnych odbiorców. Jednocześnie rzadziej wskazują na: polity-

kę cenową, sprzedaż na rynku krajowym, racjonalizację zatrudnienia.

Firmy o przeciętnej sytuacji finansowej zdecydowanie częściej wskazują: nowe rodzaje działalności, reklamę i promocję sprzedaży, usprawnienia systemu dystrybucji, wydajność pracy. Jednocześnie zdecydowanie rzadziej wskazują na: modernizację i racjonalizację oferty handlowej, powiększanie i modernizację potencjału, sprzedaż na rynku krajowym.

Zaobserwowane przetasowania tak w przedsiębiorstwach o korzystnej, jak i przeciętnej sytuacji finansowej są charakterystyczne dla orientacji dystrybucyjnej.

Firmy o trudnej sytuacji finansowej za najważniejsze czynniki przyszłych sukcesów kolejno uznają: wydajność pracy, jakość wyrobów i usług, koszty własne. Oznacza to przesunięcie na dalszy plan (w porównaniu z obecnymi czynnikami sukcesu) wiedzy o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej oraz polityki cenowej. Zdecydowanie większe znaczenie przypisują w przyszłości reklamie i promocji sprzedaży. Wskazania te podkreślają ich słabe strony i sposób na przetrwanie, co oznacza dążenie firm o trudnej sytuacji finansowej do zwiększenia efektywności działania. Ich problemem są bowiem wysokie koszty i wynikająca z nich mała rentowność.

Analizując przyszłe czynniki sukcesu należy zwrócić uwagę na przewidywany (bez względu na sytuację finansową firmy) gwałtowny wzrost znaczenia wydajności pracy. Świadczy to o dostrzeganiu wzrastającej roli efektywności ekonomicznej w rywalizacji rynkowej. Stopień relatywnego wzrostu znaczenia tego czynnika w poszczególnych grupach przedsiębiorstw pozwala wnioskować o obecnej skali tego problemu. Nie jest więc zaskoczeniem fakt, że największe przesunięcia dotyczą przedsiębiorstw o korzystnej, przeciętnej i trudnej sytuacji finansowej. Dostrzegają one konieczność zmian w relacjach między pracą żywą a uprzedmiotowioną.

Instrumenty rywalizacji rynkowej

Badane przedsiębiorstwa w rywalizacji rynkowej wykorzystują odmienne narzędzia. Zjawisko to należy uznać za normalne, uwzględniając różnice w filozofii prowadzenia działalności gospodarczej, obszarach działania, przyjętych celach i posiadanych zasobach. Powodują one nie tylko obiektywne zróżnicowanie szans i zagrożeń oraz słabych i mocnych stron, ale także istotne różnice w ich postrzeganiu. Dodatkowym czynnikiem powodującym zróżnicowanie w operowaniu narzędziami rywalizacji rynkowej jest możliwość alternatywnego ich wykorzystania wynikająca z ich substytucyjnego charakteru. Pozwala to zastosować strategię nie tylko z przewagą wykorzystania mocnych stron i szans, ale także eliminowania słabości i zagrożeń.

Badane przedsiębiorstwa wskazały z różną częstotliwością (albo jako element główny, albo wspomagający) wszystkie instrumenty wyznaczające wymiary rywalizacji rynkowej. Można dostrzec istotne ich zróżnicowanie w przekroju form własności przedsiębiorstw (tab. 3.).

Tab. 3. Narzędzia rywalizacji przedsiębiorstw w przekroju form własności – wskazania głównego czynnika (dane w %)

Zmienne rywalizacji	Forma własności przedsiębiorstwa			
	prywatna	sprywatyzowana	państwo- wa	spółdziel- cza
● Intensywna i skuteczna reklama i promocja sprzedaży	3,0	0,8	6,2	12,2
● Korzystna lokalizacja	3,1	5,2	8,0	17,5
● Korzystne dla klientów ceny i warunki płatności	27,3	21,4	28,2	28,1
● Nowoczesna technologia	0,0	3,5	1,8	1,8
● Sprawny system dystrybucji wyrobów	12,1	5,2	8,0	5,2
● Stosunkowo niskie koszty działalności	12,1	0,8	1,8	3,5
● Szybkość reakcji na zmiany popytu	0,0	5,2	1,8	1,8
● Unikalność oferty	3,0	5,2	8,0	1,8
● Wysoka jakość wyrobów	33,3	44,0	28,2	24,6
● Wysokie kwalifikacje i doświadczenie personelu	0,0	3,5	6,2	0,0
● Znajomość i prestiż marki	6,1	5,2	1,8	3,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tab. 4. Narzędzia rywalizacji przedsiębiorstw w przekroju sytuacji finansowej – wskazania głównego czynnika (dane w %)

Zmienne rywalizacji	Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa			
	bardzo korzystna	korzystna	prze- ciężna	trudna
● Intensywna i skuteczna reklama i promocja sprzedaży	7,1	5,9	4,1	1,6
● Korzystna lokalizacja	0,0	9,4	8,2	6,3
● Korzystne dla klientów ceny i warunki płatności	7,1	16,5	34,0	30,1
● Nowoczesna technologia	0,0	3,5	2,0	1,6
● Sprawny system dystrybucji wyrobów	21,3	2,4	6,2	7,9
● Stosunkowo niskie koszty działalności	0,0	5,9	3,1	0,0
● Szybkość reakcji na zmiany popytu	0,0	4,7	3,1	1,6
● Unikalność oferty	0,0	5,9	5,1	3,2
● Wysoka jakość wyrobów	50,2	37,6	23,7	41,3
● Wysokie kwalifikacje i doświadczenie personelu	7,1	2,4	5,1	1,6
● Znajomość i prestiż marki	7,1	5,9	5,1	4,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wśród wskazanych przez badane przedsiębiorstwa zasadniczych czynników rywalizacji, dominują zdecydowanie dwa (dla każdej formy własności, chociaż względne znaczenie w przekroju form własności jest znacznie zróżnicowane):

- wysoka jakość wyrobów – wskazywana przez co trzecie od początku prywatne przedsiębiorstwo, prawie co drugie przedsiębiorstwo sprywatyzowane, 28% przedsiębiorstw państwowych i średnio co czwartą spółdzielnię,

- korzystne dla klientów ceny i warunki płatności – wskazywane przez 27% przedsiębiorstw od początku powstania prywatnych, średnio co piąte przedsiębiorstwo sprywatyzowane, 28% przedsiębiorstw państwowych (tyle samo wskazań, co wysoka jakość wyrobów), prawie co trzecią spółdzielnię (więcej wskazań niż wysoka jakość wyrobów).

Zasygnalizowana sytuacja ukazuje dwie strategie stosowane przez przedsiębiorstwa. Pierwsza, zdomi-

nowana jest przez produkt (koncentrowanie się na wydatkach) i stosowana jest głównie przez przedsiębiorstwa od początku prywatne i przedsiębiorstwa sprywatyzowane. Druga, zdominowana jest przez cenę (koncentrowanie się na przychodach) i stosowana jest głównie przez przedsiębiorstwa państwowe i spółdzielnie.

Ponieważ wysoka jakość produktów oraz korzystna cena i warunki płatności nie dają podstawy do budowania trwałej pozycji na rynku, badane przedsiębiorstwa ujawniają wykorzystywanie w swoim działaniu dodatkowych wymiarów rywalizacji (wskazania na trzecich i dalszych miejscach). Ich zróżnicowanie z punktu widzenia formy własności badanego przedsiębiorstwa jest znaczne.

W przypadku przedsiębiorstw od początku prywatnych, dalsze narzędzia rywalizacji to przede wszystkim: sprawny system dystrybucji oraz stosunkowo niskie koszty działalności. Przedsiębiorstwa sprywa-

tyzowane jako dalsze z podobną częstotliwością stosują wszystkie narzędzia rywalizacji, z wyjątkiem: intensywnej reklamy i promocji oraz stosunkowo niskich kosztów działalności. W przypadku przedsiębiorstw państwowych, jako dalsze narzędzia rywalizacji znaczenie mają: korzystna lokalizacja, sprawny system dystrybucji i unikalność oferty. W przypadku spółdzielni, dodatkowe narzędzia rywalizacji to: intensywna reklama i promocja sprzedaży oraz korzystna lokalizacja.

Znamienne jest także, że wszystkie badane przedsiębiorstwa, bez względu na formę własności, względnie rzadko jako narzędzie rywalizacji rynkowej wykorzystują takie czynniki, jak: nowoczesna technologia, szybkość reakcji na zmiany popytu oraz wysokie kwalifikacje i doświadczenie personelu.

Najbardziej jednoznaczne, a zarazem i specyficzne wykorzystanie podstawowych narzędzi rywalizacji rynkowej występuje w firmach, które określiły swoją sytuację finansową jako bardzo korzystną (tab. 4.). Wyraża się to we wskazaniu najmniejszej ich liczby (w porównaniu z pozostałymi firmami) i koncentracji na dwóch narzędziach. Najważniejszym z nich jest wysoka jakość wyrobów (ponad połowa wskazań), a na drugiej pozycji znalazł się sprawny system dystrybucji wyrobów (wskazanie co piątej firmy). Można to uznać za rezultat mało oczekiwanym. Należy sądzić, że system dystrybucji stanowi obecnie istotną przeszkodę w ekspansji rynkowej dla przedsiębiorstw o dużych aspiracjach rynkowych (do których należy zaliczyć omawianą kategorię). Do takiego sądu upoważnia także wysoka pozycja usprawnienia systemu dystrybucji wśród wskazywanych przez firmy obecnych kluczowych czynników sukcesu oraz poszukiwania nowych rynków zbytu dla dotychczasowych wyrobów. Nieliczne przedsiębiorstwa o bardzo korzystnej sytuacji finansowej wykorzystują ceny i warunki płatności, znajomość i prestiż marki oraz promocję jako pod-

stawowe narzędzie rywalizacji rynkowej. Nie ma generalnie dla nich znaczenia np. korzystna lokalizacja czy nowoczesna technologia.

Pozostałe przedsiębiorstwa, o korzystnej, przeciętnej i trudnej sytuacji finansowej wymieniają zdecydowanie najczęściej jako podstawowe narzędzie rywalizacji rynkowej wysoką jakość wyrobów oraz korzystne dla klientów ceny i warunki płatności. Uwzględniane są zatem dwie podstawowe zmienne wyznaczające wartość produktu dla nabywcy. Nie można jednak wskazać, iż w miarę pogarszania się sytuacji finansowej jedna z nich wskazuje jakąś tendencję. Oczekiwanie takie jest zresztą nieuprawnione, gdyż rywalizację jakością lub ceną należy traktować jako strategię alternatywną, a o wyborze powinien decydować rezultat analizy słabych i mocnych stron. Uprawniony jest sąd, iż wskazana przez przedsiębiorstwa strategia rywalizacji rynkowej nie ma na celu ekspansji rynkowej, ale służy do obrony przed wypadnięciem z rynku (ugrzęźnięciem). Warto również zwrócić uwagę na malejące znaczenie promocji, jako zmiennej rywalizacji rynkowej, w miarę pogarszania się sytuacji finansowej firm oraz wykorzystywanie korzystnej lokalizacji przez firmy o dobrej, przeciętnej i trudnej sytuacji finansowej.

Ryszard Pilawski, Marek Rawski

¹⁾ Bazę informacyjną prowadzonych rozważań stanowią badania zrealizowane w ramach grantu KBN pt. „Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce”. Łącznie przebadano 355 przedsiębiorstw. Szczegółowe założenia metodyczne badania i charakterystykę jego przebiegu można znaleźć w publikacji: *Kierunki zarządzania marketingowego w Polsce*, raport z badań, praca zbiorowa pod kierunkiem J. Altkorna, AE, Kraków 1999, s. 11–19.

Autorzy – mgr Marek Rawski, dr Ryszard Pilawski – Katedra Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Ada Demb, F.-Friedrich Neubauer

Rada nadzorcza

Czy jest i jaka jest jej odpowiedzialność

Przekład Michał Rusiński

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001

Wszędzie i zawsze tam, gdzie opinia publiczna uznaje, że firmy zawodzą, czy to w wyniku bankructwa, czy też w wyniku niespełnienia oczekiwań, jakie z nimi wiąże społeczeństwo, naoczni świadkowie wołają: „Gdzie była ich rada?”. Jest to uczciwe postawione pytanie. Niezależnie, czy nadzór jest jedno-, czy dwuszczeblowy, rady są odpowiedzialne za działanie swoich firm.

Książka została napisana przede wszystkim dla praktyków. Autorzy koncentrują się w niej na problematyce zarządzania, podejmowania decyzji, rozwiązywania konfliktów, przywództwa i efektywności. Tematy poruszane w niej są więc niezależne od systemów prawnych, w których przedsiębiorstwa działają.

Przemysław Stach

Znaczenie koncepcji marketingu-mix dla usług

Uwagi wstępne

Brak zrozumienia specyfiki usług wśród kadry zarządzającej polskimi przedsiębiorstwami usługowymi jest częstym źródłem ich niepowodzeń i rozczarowań klientów. Niedostosowanie działań marketingowych tych przedsiębiorstw do wymogów rynku usług ujemnie wpływa na ich efektywność. Najogólniej rzecz biorąc, usługi charakteryzują cztery główne przymioty: niematerialność, nierozdzielność, zmienność i nietrwałość. Oznacza to, że brak fizycznej substancji usług ogranicza ich prezentację i sprzedaż do miejsca produkcji, przy wymaganej obecności i współdzieleniu samego usługobiorcy. Niematerialność usług zwiększa ryzyko zakupu z powodu braku możliwości wcześniejszego ich wypróbowania, a jakość usług nie poddaje się łatwej weryfikacji i oceniana jest często na podstawie doświadczeń z czasu ich świadczenia. Natomiast nietrwałość usług powoduje, że po dokonaniu zakupu, klientowi nie pozostanie w ręku nic, co mógłby wziąć ze sobą do domu, oprócz dobrych wspomnień i poczucia zadowolenia z zaspokojonej potrzeby. Fundamentalny jest fakt ścisłej zależności jakości usługi i kontaktu usługowego od personelu „liniowego” usługodawcy, czyli od poziomu wykształcenia pracowników, ich empatii a nawet nastroju. Ten fakt podkreśla cecha zmienności usług. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na uzależnienie procesu wytwarzania usług od istniejącego popytu, co wymaga od firm elastyczności i dobrego planowania¹⁾. Tak więc cechy usług w ogromnym stopniu determinują sposób, w jaki usługi są prezentowane i sprzedawane.

Specyfika działań marketingowych przedsiębiorstw usługowych

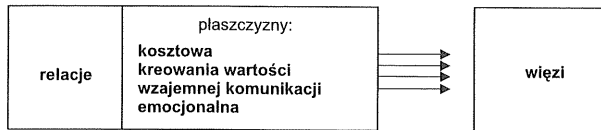
Przedssiębiorstwa, zarówno produkcyjne, jak i usługowe, wykorzystują czteroelementową kompozycję marketingową, która została stworzona dla marketingu produktów i w tej dziedzinie też się sprawdziła. Nie wydaje się ona jednak wystarczająca w przypadku usług, gdyż ma tendencję ograniczającą i zawężającą pole widzenia usługodawcy. Pomija tak istotne z punktu widzenia cech usług elementy, jak obsługa klienta, personel świadczący usługi oraz procesy, czyli procedury i systemy, na których opiera się produkcja i sprzedaż oferty usługowej. W związku z tym A. Payne proponuje zwiększenie liczby składników w kompozycji marketingowej właśnie o obsługę klienta, ludzi oraz procesy²⁾. W ten spo-

sób powstałby siedmioelementowy marketing-mix usług³⁾. Taka koncepcja marketingu usług nie tylko lepiej dostosowuje działania firm do specyfiki rynku usług, ale również stwarza nowe możliwości rozwoju i szanse poprawy konkurencyjności usługodawców.

Na gruncie marketingu usług wyrosła koncepcja marketingu partnerskiego (*relationship marketing*). Stanowi ona nowy, relacyjny nurt rozwoju współczesnego marketingu. Propagatorzy tego nurtu starają się nadać działaniom marketingowym ramy relacyjnej filozofii działania i kładą nacisk na budowanie, utrzymywanie i rozwijanie przez przedsiębiorstwo obopólnie korzystnych relacji z klientami⁴⁾ oraz z otoczeniem przedsiębiorstwa⁵⁾. Zwracają oni uwagę na konieczność prowadzenia dwustronnej komunikacji⁶⁾ oraz indywidualizacji relacji przedsiębiorstwo-klient, a za cel działań marketingowych przyjmują budowanie długookresowego „związku interesów” z klientami, opartego na poczuciu współzależności, zaangażowaniu i zaufaniu⁷⁾. Realizacja w praktyce tych postulatów, choć niełatwa, staje się jednak możliwa dzięki nowemu spojrzeniu na miejsce obsługi w zestawie narzędzi marketing-mix i jej roli w budowaniu relacji firmy usługowej z jej klientami oraz istotnymi podmiotami otoczenia. Zadaniem stojącym przed komponentem obsługowym w kompozycji działań marketingowych usługodawcy jest tworzenie i podtrzymywanie więzi z klientami, wyróżnianie oferty spośród ofert konkurencyjnych i tworzenie w kliencie poczucia wyjątkowości relacji z przedsiębiorstwem usługowym. Wyjątkowość ta winna być oparta na zaufaniu i zaangażowaniu obu stron, profesjonalizmie i niezawodności usługodawcy oraz jakości wzajemnych relacji. Zadaniom tym może podołać system kompleksowej i możliwie zindywidualizowanej obsługi – przenikający, integrujący i koordynujący pozostałe składniki marketingu-mix⁸⁾.

Marketing partnerski usługodawcy

Podstawą trwałych więzi usługodawca-klient jest partnerstwo budowane na kilku płaszczyznach wzajemnie się przenikających relacji. Należą do nich: płaszczyzna korzyści kosztowych, płaszczyzna kreowania wartości, płaszczyzna wzajemnej komunikacji oraz związku emocjonalnego (rys. 1). Koncepcja kompleksowej obsługi może realizować zadanie budowania trwałych więzi na każdej z płaszczyzn, odpowiednio wykorzystując kompozycję marketingową i modyfikując ją do zadań relacyjnych. Każda z tych płaszczyzn relacji jest obszarem tworzenia



Rys. 1. Płaszczyzny budowania relacji za pomocą systemu kompleksowej obsługi

Źródło: opracowanie własne.

niepowtarzalnych więzi poprzez dostosowywanie oferty usługowej do szczególnych oczekiwań nabywcy (koszt i wartość), postulowane przez Ph. Kotlera⁹⁾ przewyższanie oczekiwań nabywcy (wartość), prowadzenie zindywidualizowanego dialogu tworzącego warunki dla wyżej wymienionych działań oraz prowadzącego do więzi emocjonalnej z klientem¹⁰⁾ (komunikacja i więź emocjonalna). Celem budowania niepowtarzalnych relacji jest wzbudzenie w kliencie przekonania, że jest najważniejszym elementem transakcji usługowej i że bez jego udziału proces tworzenia oferty usługowej nie będzie pełnowartościowy. Drogą a zarazem narzędziem tworzenia relacji jest system kompleksowej obsługi. Obsługi tworzącej spójny system ze wszystkimi kluczowymi elementami oferty oraz składnikami strategii i taktyki, dostosowanej do specyfiki usługodawcy i jego rynku docelowego. Koncepcja marketingu partnerskiego wprost opowiada się za przyznaniem zindywidualizowanej obsłudze nabywcy szczególnej – wręcz nadrzędnej – roli względem kompozycji marketingowej. Roli spajającej i integrującej wszystkie składniki tej kompozycji¹¹⁾.

Szeroko sformułowana misja obsługi z łatwością przejmując rolę głównego koordynatora narzędzi z zakresu marketingu-mix i odpowiedzialność za całość procesu marketingowego firmy, obejmującego fazę transakcji oraz okres ją poprzedzający i następujący po niej. O próbę zidentyfikowania elementów każdej z trzech faz pokusił się A. Payne¹²⁾, wykazując, jak koncepcja zintegrowanej obsługi wkracza na terytoria tradycyjnie zarezerwowane dla innych składników marketingowej mieszanki. Co więcej, Payne wykazuje, że tworzenie systemu kompleksowej obsługi w firmie powinno rozpocząć się już w procesie strategicznego planowania, formułując misję i cele przedsiębiorstwa, których zadaniem jest uzmysłowienie pracownikom, klientom i partnerom – w ogóle wszystkim uczestnikom otoczenia marketingowego – że firma traktuje swoje zaangażowanie w obsługę poważnie. Tak więc faza przedtransakcyjna skupia się na zaplanowaniu wykorzystania obsługi w działalności firmy i przygotowaniu procesów wspierających, zaplecza technicznego i odpowiedniej informacji dotyczącej proponowanej oferty. Czas transakcji jest czasem zacieśniania więzi z klientem poprzez dostosowanie oferty do jego potrzeb, wykreowanie nalezitych warunków i atmosfery kontaktu, które uczynią ten kontakt niepowtarzalnym doświadczeniem. Na tym jednak obsługa się nie kończy. Faza potransakcyjna jest równie ważna jak wcześniejsze. Zgodnie ze filozofią marketingu partnerskiego więź klient-usługodawca nie kończy się wraz z sfinalizowaniem transakcji, lecz rozwijana jest w długookresowe partnerstwo. Aby zbliżyć się do tego ideału, firma tworzy program obsługi posprzedawczej,

obejmujący gwarancje, informacje, reklamacje, kontrolę zadowolenia z oferty i jej zdolności rozwiązywania problemów klienta. Zdobyty przychówek w umyśle i sercu klienta posłużyć powinien do zacieśniania obustronnych relacji poprzez wspólne poszukiwanie innych niezaspokojonych potrzeb i najlepszych z punktu widzenia klienta sposobów ich zaspokojenia. Niezbędny jest stały dopływ informacji dotyczących innych produktów usługowych przedsiębiorstwa (*cross-selling*) i indywidualizacja informacji o ofercie, a starannie zaprojektowane programy lojalnościowe powinny stworzyć warunki do długookresowego związku. Istotną cechą wspólną wszystkich wyżej wymienionych faz jest wzbogacenie kontaktów o element interakcyjności i dialogu, zapewniający lepsze poznanie usługobiorcy i lepsze dostosowanie oferty do jego potrzeb, jak również możliwie najdalej idąca indywidualizacja procesu obsługi.

Warunki efektywnego stosowania marketingu-mix dla usług

Jak już wcześniej zostało wspomniane, marketing usług posiłkuje się siedmioelementową kompozycją marketingową, lepiej opisującą specyfikę taktyki na rynku usług niż czteroelementowy marketing-mix na rynku produktów. Tak więc w arsenale usługodawcy znajdziemy następujące narzędzia taktyczne: produkt, cena, dystrybucja, promocja, personel, procesy i obsługa. Chociaż obsługa jest jednym z grupy siedmiu składników marketingu-mix, to jego rola w relacyjnym podejściu do zadań marketingowych jest szczególna – występuje ona w roli koordynatora dla pozostałych oraz niejako otwiera drogę dla ich skutecznego oddziaływania na nabywcę poprzez wchodzenie z nim w trwałe relacje. Tak pojmowana obsługa nabiera charakteru strategicznego – jest narzędziem tworzenia długookresowych więzi, a tym samym staje się źródłem przewagi konkurencyjnej.

Ślady obsługi widać już w koncepcji struktury produktu usługowego¹³⁾. Jej obecność na poziomie produktu rzeczywistego jest tym wyraźniejsza, im większa konkurencja i wyższe wymagania klientów w danej branży, wzbogacające ten poziom o coraz to dłuższą listę składników oczekiwanych. Natomiast sfera produktu poszerzonego, źródło wyróżnienia¹⁴⁾ oferty firmy spośród ofert konkurencyjnych, jest odpowiedzialna za niepowtarzalność doświadczenia i indywidualizację kontaktu usługowego, leżących u podstaw lojalności klientów i ich trwałych relacji z usługodawcą. Jednak lojalność klienta może być wystawiona na poważną próbę, jeżeli na drodze do zakupu i konsumpcji usługi stanie dostępność – a raczej jej brak. Głównym i najważniejszym elementem dystrybucyjnej strategii firmy uczynił M. Christopher¹⁵⁾ właśnie dostępność, wiążąc ją jednocześnie z pojęciem obsługi klienta. Dla usługodawcy termin ten zawierać będzie te elementy obsługi nabywcy, które mają bezpośredni wpływ na wygodę i łatwość kontaktu usługowego, a z którym pośrednio (a nawet bezpośrednio) łączy się decyzja o lokalizacji punktu usługowego. Na tym jednak nie kończy się obecność obsługi w strategii dystrybucji firmy. Nie można kreować niepowtarzalności do-

świadczenia usługowego bez obecności w nim zaplanowanej i perfekcyjnie budowanej atmosfery miejsca świadczenia usług¹⁶), zwłaszcza jeżeli usługa jest świadczona w siedzibie firmy.

Zadaniem systemu kompleksowej obsługi jest zmniejszenie wrażliwości klientów na cenę. Jednak ograniczanie znaczenia ceny nie jest jedynym zadaniem obsługi. Wypracowane przez działania obsługowe kanały interaktywnej komunikacji oraz atmosfera współpracy w tworzeniu rezultatów i wartości dobrze służą efektywnemu wykorzystaniu elementu ceny, dostosowując ofertę usługową do potrzeb nabywcy oraz z uwagi na perspektywę dalszej współpracy (*customer lifetime value*).

Obsługa zaznacza swoją obecność również w sferze promocji, dostarczając nabywcom niezbędnych informacji o ofercie i zarządzając ich poziomem oczekiwań. Odpowiednio wysoki poziom obsługi stymuluje najskuteczniejszą formę promocji – rekomendację słowną (*word of mouth*) – będącą wyrazem zadowolenia klientów i najbardziej wiarygodną formą promocji firmy i jej usług, także źródłem reputacji. Koncepcja obsługi czerpie także z całego arsenału technik marketingu bezpośredniego. Ich interaktywność wraz z możliwościami indywidualizacji kontaktu z nabywcą wspomagają proces zacieśniania obustronnych więzi, podczas gdy charakter samych technik pozwala skutecznie przenieść obsługę poza terytorium przedsiębiorstwa i nie ogranicza usługodawcy i usługobiorcy żadnymi ramami czasowymi. Zupełnie inną techniką komunikowania się z klientem, bazującą na kontakcie osobistym, jednak pozwalającą na znacznie doskonalszą interakcję i indywidualizację spotkania jest sprzedaż osobista – fundament działalności usługowej. Obok oczywistej funkcji sprzedażowej (perswazyjnej i aktywizującej) oraz niezwykle potrzebnej – obserwacyjnej, kontakt osobisty w procesie sprzedaży osobistej wypełnia delikatną i niezwykle istotną z punktu widzenia tworzenia i utrzymywania długookresowych więzi partnerskich misję obsługową (informowanie, doradzanie, pomoc w dokonaniu wyboru)¹⁷.

Tak niezwykle ważny dla obsługi klienta element sprzedaży osobistej jest głęboko zakorzeniony w innym składniku mieszanki marketingowej – ludziach – pracownikach firmy. Właściwie nic w takim stopniu nie wpływa na poziom i jakość obsługi klienta, trwałość więzi z nabywcą i w ogóle na skuteczność całej strategii marketingowej jak personel przedsiębiorstwa. Można ponadto zaryzykować stwierdzenie, że od poziomu obsługi, której źródłem jest personel „liniowy” zależy na dłuższą metę powodzenie przedsięwzięć usługowych, a zwłaszcza wszelkie próby przywiązania klientów do firmy. Tak więc obsługa wraz z personelem w roli siły sprawczej stanowią o sile wyróżnienia przedsiębiorstwa z grona konkurentów i jego umiejętnościach budowania trudnej do skopiowania lub zneutralizowania przewagi konkurencyjnej.

Należy w tym miejscu wspomnieć o bardziej technicznym aspekcie obsługi, niezwykle ważnym z punktu widzenia jej efektywności – o procesach oraz ich wpływie na jakość świadczonych usług. Praca nad procesami tworzenia i świadczenia usług obejmuje formułowanie procedur, harmonogramów prac, mechani-

zmów i czynności, które dają wynik w postaci produktu usługowego¹⁸). Te z kolei dają większą kontrolę nad jakością usługi i kontaktu usługowego, jakością w jej technicznym i funkcjonalnym wymiarze. O jakości technicznej stanowi wynik świadczenia usługi, jej skuteczność w rozwiązywaniu problemów nabywcy, który jednak często bywa trudny do obiektywnego zweryfikowania (np. samopoczucie pacjenta poddawanego kuracji w szpitalu). Natomiast wymiar jakości funkcjonalnej usługi odnosi się do sposobu jej świadczenia (obsługa) i jest zarazem bardziej emocjonalny. Bardzo często stanowi podstawę do oceny usługodawcy i wszystkich jego wysiłków. Tak więc jakość w oczach klientów zależy od obsługi – elementu najszybciej podawanego wnikliwej ocenie. Dla obsługi szczególne znaczenie mają luki jakościowe¹⁹) (różnice między dwiema ocenami jakości) powstające pomiędzy oczekiwaną a otrzymaną usługą oraz wykonaniem usługi (włączając w to kontakt przed- i potransakcyjny) a treścią komunikacji między przedsiębiorstwem usługowym a klientem. Zapewnienie wysokiej jakości usług w miejscu powstawania tych dwóch luk jest właśnie treścią integrującej roli obsługi w procesie usługowym.

Uwagi końcowe

Marketing usług zwrócił uwagę na fakt, że ograniczenie kompozycji marketingowej do czterech elementów: produktu, ceny, dystrybucji i promocji, nie odpowiada specyfice usług. Zaproponowano więc rozszerzenie kompozycji o dalsze trzy elementy: procesy, personel i obsługę. Potrzeba utrzymania klientów przy firmie i budowania z nimi trwałych więzi zaowocowała powstaniem marketingu partnerskiego, który rolę koordynatora i integratora całego marketingu-mix powierzył obsłudze. Relacyjne cele stawiane sobie przez przedsiębiorstwo usługowe mogą być osiągnięte poprzez system kompleksowej obsługi, obecny na każdym etapie kontaktu usługowego i na każdej płaszczyźnie relacji oraz wiążący wszystkie składniki kompozycji marketingowej w jedną spójną całość.

Przemysław Stach

PRZYPISY

- ¹ Więcej patrz: P. MUDIE, A. COTTAM, *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998, s. 18–22 oraz M. DASZKOWSKA, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998, s. 41–44.
- ² A. PAYNE, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 44.
- ³ Autorzy różnią się co do jednego z elementów marketingu-mix usług, mianowicie obsługi. Na przykład B.H. BOOMS i M.J. BITNER na miejscu obsługi widzą tzw. dowód materialny (za: D.W. COWELL, *The Marketing of Services*, Heinemann Professional Publishing, Oxford 1990, s. 70), a M. DOLIŃSKA – fizyczne otoczenie (*Koncepcja marketingu usług*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 3, s. 33).
- ⁴ R. M. MORGAN, S. D. HUNT, *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, July 1994, nr 3, s. 21–22.
- ⁵ K. FONFARA, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 59; A. PAYNE, op. cit. s. 51.

- ⁶⁾ T. DUNCAN, S. E. MORIARTY, *A Communication-Based Model for Managing Relationships*, „Journal of Marketing”, April 1998, nr 2, s. 1–13.
- ⁷⁾ S. GANESAN, *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing”, April 1994, nr 2, s. 1–19.
- ⁸⁾ K. ROGOZIŃSKI, *Nowy marketing usług*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000, s. 84–89.
- ⁹⁾ Ph. KOTLER, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opłonywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 24.
- ¹⁰⁾ „Zyskiem w ujęciu marketingu relacyjnego stają się [...] także doznania i odczucia głębsze, niewymierne, tkwiące u podstaw więzi międzyludzkich, związane z faktem samego zaistnienia relacji” (T. CHOLEWA, *Marketing terytorialny a marketing relacyjny*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 12, s. 14).
- ¹¹⁾ Za: K. ROGOZIŃSKI, op. cit. s. 39.
- ¹²⁾ A. PAYNE, op. cit. s. 218.
- ¹³⁾ M. DOBSKA, P. DOBSKI, *Marketing usług medycznych*, Infor, Warszawa 1999, s. 201–205 ; A. PAYNE, op. cit., s. 159 i inni.
- ¹⁴⁾ Również zbiór prób przekraczania oczekiwań nabywców.
- ¹⁵⁾ M. CHRISTOPHER, *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 47.
- ¹⁶⁾ Ph. KOTLER, *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 281 oraz M. DOBSKA, P. DOBSKI, op. cit., s. 223.
- ¹⁷⁾ M. DASZKOWSKA, op. cit. s. 153.
- ¹⁸⁾ M. DOBSKA, P. DOBSKI, op. cit., s. 324.
- ¹⁹⁾ A. PAYNE, op. cit., s. 265.

BIBLIOGRAFIA

- [1] CHOLEWA T., *Marketing terytorialny a marketing relacyjny*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 12.
- [2] CHRISTOPHER M., *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.
- [3] DASZKOWSKA M., *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998.
- [4] DOBSKA M., DOBSKI P., *Marketing usług medycznych*, Infor, Warszawa 1999.
- [5] DUNCAN T., MORIARTY S. E., *A Communication-Based Model for Managing Relationships*, „Journal of Marketing”, April 1998, nr 2.
- [6] GANESAN S., *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing”, April 1994, nr 2.
- [7] KOTLER Ph., *Kotler o marketingu. Jak kreować i opłonywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- [8] KOTLER Ph., *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- [9] MORGAN R. M., HUNT S. D., *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, July 1994, nr 3.
- [10] MUDIE P., COTTAM A., *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998.
- [11] PAYNE A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997.
- [12] ROGOZIŃSKI K., *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000.

Autor jest pracownikiem naukowym Wyższej Szkoły Biznesu w Tarnowie.

Pakiet płac dla członków zarządu firmy



skład ścisłego kierownictwa zakładu (SKZ) wchodzi najczęściej prezes, dyrektor lub prezydent oraz bezpośredni jego zastępcy. Zadaniem ich jest zarządzanie firmą jako całością lub jej dużymi obszarami, np. produkcją, marketingiem i sprzedażą, działalnością rozwojową, finansowo-ekonomiczną itd. Istota zarządzania sprowadza się do formułowania celów i podejmowania takich działań i decyzji, aby te cele osiągnąć, a nawet przekroczyć przy optymalnym wykorzystaniu zasobów rzeczowych, finansowych i ludzkich i przy istniejących uwarunkowaniach oraz ograniczeniach zewnętrznych. W dobie ogromnej konkurencji sprawne zarządzanie firmą uważa się za sztukę, której mogą podołać jedynie nieliczni. Praca SKZ jest nie tylko trudna, ale i niemożliwa do precyzyjnego określenia i skwantyfikowania. Zważywszy, że często zmianom podlega otoczenie i działalność firmy oraz sytuacja na rynku podejmowane decyzje są mało przewidywalne, a większość z nich związana jest z ryzykiem.

Aby firma mogła funkcjonować i rozwijać się, musi zarządzać nią dobry menedżer. Stąd też menedżerem stawia się wysokie wymagania dotyczące nie tylko wiedzy interdyscyplinarnej i szerokich umiejętności, ale również wrodzonych zdolności i predyspozycji oraz specyficznych cech osobowościowych, takich jak: inteligencja, intuicja, zdolność przewidywania, odwaga w podejmowaniu ryzykownych decyzji, przedsiębiorczość, kreatywność, umiejętność przyswajania, kojarzenia i wykorzystywania różnorodnych informacji itd. Zdaniem A. Poczowskiego menedżerowie pełnią trzy rodzaje ról: decyzyjne, informacyjne i interpersonalne¹⁾.

Potencjalnych kandydatów, którzy ukończyli renomowane uczelnie i mają staż pracy na odpowiednich stanowiskach, jest dużo, ale wybitny menedżer potrafiący zarządzać konkretną firmą należy do rzadkości. Pod uwagę należy brać fakt, że w tego rodzaju pracy nie występuje prosta zależność, iż menedżer dobrze zarządzający firmą A, sprawdzi się w firmie B. Inną przyczyną utrudniającą pozyskanie idealnego kandydata stanowi trudność w zdefiniowaniu wymagań pracy na stanowisku SKZ oraz tylko częściowa możliwość sprawdzenia przydatności kandydata (nawet w przypadku stosowania coraz doskonalszych metod rekrutacji i selekcji czy też korzystania z wyspecjalizowanych agencji do spraw zatrudnienia). Mimo to firmy skłonne są coraz więcej płacić menedżerom, stosując przy tym szeroką gamę bardzo atrakcyjnych bodźców. Potwierdzeniem tego jest pogłębianie się przepaści między zarobkami członków zarządu a zarobkami szeregowych pracowników. Przykładowo, prezes wielkiej amerykańskiej korporacji w 1998 r. zarabiał 419 razy więcej niż robotnik, podczas gdy w 1980 r. tylko 42 razy więcej²⁾. Również w Polsce widoczne jest głębokie rozwarstwienie między płacami członków zarządu, kierownictwa średniego szczebla a szeregowymi pracownikami. Najszybciej spośród wymienionych wzrastają wynagrodzenia członków zarządu, dzięki czemu szybko maleje dystans dzielący je od wynagrodzeń top menedżerów w Europie Zachodniej³⁾. Sytu-

Zofia Sekuła

Uwarunkowania płac pakietowych dla kierownictwa i wybranych stanowisk

acja ta ma wpływ na pogłębianie się w Polsce rozpiętości płac. Są one większe niż w Europie Zachodniej⁴⁾.

Zarówno w teorii, jak i w praktyce brak jest wyraźnego i jednoznacznego określenia, jakie czynniki powinny bezwzględnie determinować wynagrodzenie menedżerów. Na uwagę zasługuje naukowa teoria agencji, która próbuje wyjaśniać zależności i poszukiwać sposobów rozwiązywania konfliktów między akcjonariuszami a menedżerami⁵⁾. Duże znaczenie przypisuje ona kontroli spółki i nadzorowi właścicielskiemu. Stąd też za jedną z ważniejszych determinant uważa się w niej kompetencje organów uprawnionych do określania wynagrodzeń członków zarządu. Jak wynika z badań teoretycznych i praktycznych czynniki najczęściej determinujące pakiety płac członków zarządu to:

- wiedza, jaką wnoszą do firmy,
- kompetencje behawioralne oraz sposoby rozwiązywania problemów i pełnienia ról kierowniczych,
- osiąganie przez firmę wyniki ekonomiczne i inne,
- rozmiary firmy,
- złożoność podejmowanych decyzji,
- wartość przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym,
- popyt na menedżerów oraz ich płace na rynku pracy,
- forma kontroli spółki przez organy nadzorcze i ich kompetencje w ustalaniu wynagrodzeń.

Znaczenie i wpływ wymienionych czynników na kształtowanie pakietu płacy dla konkretnego menedżera jest bardzo różne i trudno je nawet zhierarchizować. Zależą one od kraju, sfery i rodzaju działalności, formy własności, kondycji firmy (upadłość, uzdrowienie, rozwój) oraz podaży i popytu na menedżerów na rynku pracy. Przykładowo, w sferze produkcji niematerialnej za najważniejsze uważać można wiedzę, kompetencje, złożoność decyzji oraz realizację założonych celów. W przeważającej mierze czynniki te są trudno mierzalne. W działalności wytwórczej i usługowej większy nacisk powinno się kłaść na stosowanie kryteriów dotyczących oceny ekonomicznej i wartości przedsiębiorstwa. System wynagrodzeń jest skutecznym narzędziem motywacji menedżerów, jeżeli w przypadku poprawy wyników firmy mogą oni uzyskać wyższe dochody. Wiąże się z tym dylemat wyważenia proporcji między stałą a zmienną częścią wynagrodzenia oraz utrzymania równowagi między motywowaniem do krótko-, średnio- i długookresowych celów firmy.

Badania empiryczne wykazują, że powiązanie systemów wynagrodzeń menedżerów z celami firmy, szczególnie długookresowymi, jest niezadowolające. Na plan pierwszy wysuwa się cele krótkoterminowe, które nie zawsze umożliwiają właściwy rozwój firmy i czerpanie korzyści przez właścicieli. Objęci badaniami menedżerowie sami proponują ściślejsze powiązanie ich wynagrodzeń z wynikami firmy i jednocześnie podniesienie zmiennej części wynagrodzenia z 40% do 70% płacy podstawowej⁶⁾. Główną trudnością oparcia wynagrodzenia na wynikach finansowych firmy jest dobór adekwatnych mierników ilościowych służących do oceny skuteczności i efektywności pracy członków kierownictwa. Wynika to z kilku przyczyn. Po pierwsze, przez cały okres pracy SKZ nie można ani przyjąć, ani tym bardziej zastosować stałych parametrów do oceny efektywności ich pracy, ponieważ struktura i poziom celów, jakie mają realizować, są zmienne. Po drugie, na wyniki ekonomiczne firmy i inne aspekty pracy wpływ mają zarówno czynniki zależne, jak i niezależne (inflacja, koniunktura, załamanie się rynku, kryzysy itp.) W praktycznej ocenie dokonań SKZ trudno ustalić, w jakim stopniu wyniki firmy uzależnione są od trafności podejmowanych przez nich decyzji.

Dla przedsiębiorstw, których formą prawną są spółki akcyjne, w motywowaniu członków zarządu coraz większego znaczenia nabiera notowanie firmy na giełdzie. Wynika to z faktu, że wraz ze wzrostem cen akcji akcjonariusze skłonni są więcej płacić kierownictwu firmy. Nie biorą oni pod uwagę okoliczności i uwarunkowań niezależnych, takich jak nieracjonalne zachowanie inwestorów, międzynarodowe kryzysy polityczne, gospodarcze i inne.

Przedstawione determinanty uniemożliwiają ilościowe określenie wysokości wynagrodzeń (nawet w firmach tej samej branży). Stąd też coraz częściej definiuje się je w sposób ogólny, zakładając, że z ekonomicznego punktu widzenia wynagrodzenia SKZ nie przekraczają dopuszczalnego pułapu wysokości dopóty, dopóki zachodzi równowaga między dochodami osób zarządzających, korzyściami firmy i korzyściami jej właścicieli⁷⁾.

Jednakże wymagania dotyczące określonych korzyści dla wymienionych stron nie są oczywiste i nie podają się żadnemu stałemu algorytmowi. Nasuwa się pytanie, czy organy nadzoru lub właściciele w wystarczającym stopniu są w stanie ocenić poziom efektów firmy i innych osiągnięć członków zarządu w stosunku do możliwości przetrwania i rozwoju firmy, czy

nazbyt łatwo nie usprawiedliwiają porażek (również i tych, które wynikają z błędnie podejmowanych decyzji). Podobnie więc jak skomplikowana jest praca top menedżerów, skomplikowany jest sposób ich oceniania. Ma to wpływ na ułomność modeli teoretycznych oraz niedoskonałość stosowanych w praktyce indywidualnych pakietów płac negocjowanych dla konkretnych osób⁸⁾, odbiegających nawet od bardzo ogólnych założeń modelu. Indywidualizacja pakietów płac dla SKZ jest oczywiście uzasadniona i wskazana, ale ważne jest również prowadzenie badań dotyczących opracowania nie jednego modelu, ale kilku submodeli wynagrodzeń uwzględniających różne kategorie i specjalizacje top menedżerów, np. menedżerowie zajmujący się uzdrowieniem, likwidacją, restrukturyzacją, ekspansją firmy na rynkach zbytu itp.

Pakiet płac kierowników wyższego i średniego szczebla

Przez pojęcie „kierownicy wyższego i średniego szczebla” rozumie się kierowników występujących na różnym poziomie struktury organizacyjnej, z wyjątkiem top menedżmentu stanowiącego zarząd firmy. Liczba osób wchodzących w skład zarządu firmy jest różna i zależy między innymi od wielkości firmy, rodzaju i złożoności prowadzonej przez nią działalności. Dość często zasady wynagradzania kierowników wyższego i średniego szczebla powodują komplikacje w kształtowaniu zwartego i spójnego systemu wynagradzania. Główną przyczyną są bardzo wysokie płace i dochody top menedżmentu oraz ciągła tendencja do ich wzrostu i wzbogacania palety bodźców. To z kolei wywołuje określone oczekiwania wśród podległych im kierowników wyższego i średniego szczebla, którzy z racji ról częściej porównują płacę we własnej grupie niż odnoszą je do płac szeregowych pracowników. Dowód stanowią badania prowadzone w krajach Europy Zachodniej, według których kierownicy średniego szczebla są niezadowoleni, ponieważ uważają, że płace ich są za niskie w stosunku do płac zarządu⁹⁾.

Objęcie kierowników wyższego i średniego szczebla układami zbiorowymi pracy oraz regulaminami wynagradzania stanowi dość poważne ograniczenie stosowania wysokich wynagrodzeń. W zbiorowych układach pracy trudno jest budować wysokie piramidy płac dlatego, że nie są one aprobowane przez związki zawodowe będące stroną przy zawieraniu układu. Po wtóre, prawo do ogólnej dostępności zbiorowych układów pracy i regulaminów wynagradzania, z którymi mogą, a nawet powinni zapoznać się wszyscy pracownicy, stwarza niesprzyjający klimat do wysokiego i nierzadko wygórowanego wynagrodzenia kierowników. W firmach, w których, poza kierownictwem, pracownicy otrzymują niskie płace, a ocena pracy kierowników jest krytyczna występuje niezadowolone i różnie uprzedzenia.

Coraz częściej stosowaną praktyką jest formowanie odrębnych pakietów płac dla kierownictwa wyższego i średniego szczebla za pomocą subkontraktów menedżerskich. Jest to sposób na oderwanie wynagrodzeń kadry kierowniczej od wynagrodzeń pracowników na stanowiskach wykonawczych. Subkontrak-

ty menedżerskie pozwalają na zwiększenie piramidy płac i dowolne, według uznania kierownictwa, kształtowanie indywidualnych pakietów płac dla poszczególnych kierowników. Nie jest przy tym ujawniana wysokość wynagrodzeń, ponieważ subkontrakt jest umową dotyczącą konkretnego pracownika, a nie zasadą i nie poddaje się pod osąd ogólnych pracowników, a rzadko pod osąd organizacji związkowych. Z badań subkontraktów menedżerskich prowadzonych przez autora wynika, że znaczna ich część spełnia swoje cele połowicznie. Nie we wszystkich kontraktach wyraźnie sprecyzowane były cele i zadania, rodzaje efektów, jakie dany kierownik powinien osiągnąć, mierniki tych efektów, forma i częstotliwość oceny pracy kierownika oraz ich wpływ na wysokość i strukturę pakietu płac. Wrażenie takie odnosiło się zwłaszcza na stanowiskach administracyjnych, w których bardziej wyraziście formułowane były zasady wynagradzania i okres obowiązywania kontraktu. Subkontrakty pozwalają więc na zwiększenie indywidualnych wynagrodzeń, nie zawsze jednak spełniają stawiane im oczekiwania. Firma, która decyduje się na ich zawieranie, powinna ustalić w miarę dokładnie cel kontraktu. W ogólności celem takim powinno być zdynamizowanie działań kierowników i mobilizacja ich do maksymalnej aktywności, przedsiębiorczości i innowacyjności w celu osiągnięcia korzystnych i wymiernych efektów w danym obszarze działalności firmy.

Innym sposobem indywidualizacji płac kierowników jest wyłączenie z układów zbiorowych i regulaminów wynagradzania nie tylko ścisłego kierownictwa, ale także kierowników wyższego i średniego szczebla. Rozszerzanie kręgu zatrudnionych nie objętych zbiorowymi układami pracy lub regulaminami wynagradzania napotyka na opór organizacji związkowych oraz budzi emocje i niepokoje społeczne. Z tego powodu zamysły pracodawcy dotyczące odrębnych zasad wynagradzania kierowników nie zawsze udaje się wprowadzić w życie.

Powstawanie mitów, błędnych wyobrażeń oraz często słusznych zastrzeżeń co do prawidłowości wynagradzania menedżerów spowodowane jest następującymi czynnikami:

- brakiem teoretycznych założeń modeli płac dotyczących różnych kategorii kierowników (na podstawie badań naukowcy amerykańscy stwierdzili, że na wynagrodzenie menedżerów wpływ powinny mieć czynniki w obszarze zarządzania oraz czynniki dodatkowe i szczególne¹⁰⁾),
- częstym wyolbrzymianiem w pracy kierowniczej niepewności, trudnych do przewidzenia decyzji (co w wielu przypadkach nie występuje lub występuje w małym natężeniu),
- obiegowym poglądem, że dostępnymi metodami wartościowania pracy nie da się zmierzyć trudności pracy kierownika,
- niewystarczająco dokładnym określeniem wymagań i kryteriów oceny pracy kierowników oraz ich nieodpowiednim zróżnicowaniem w zależności od obszaru działalności kierownika,
- sporadycznym określeniem (i nie dla wszystkich stanowisk kierowniczych) ilościowo-jakościowych parametrów oceny kierowników,

- ułomną oceną pracy kierowników i wynikającym z tego brakiem podziału na kierowników nieodpowiednich, przeciętnych i bardzo dobrych,
- dominującą strategią menedżerów zorientowaną na płace rynkowe bez niezbędnego powiązania ich z innymi czynnikami,
- brakiem określenia i oceny wpływu wyników pracy kierowników niższego szczebla na rezultaty pracy kierowników szczebla wyższego (ma to związek z trudnością kierowania),
- szybkim tempem wzrostu wynagrodzeń menedżerskich na rynku pracy w dużej mierze spowodowanych działalnością agencji do spraw zatrudnienia typu „łowcy głów” zajmujących się poszukiwaniem dla zlecających kandydatów na stanowiska kierownicze.

Charakter i specyfika pracy kierowniczej powinny być wyraźnie określone, z czym firmy mają trudności w praktyce. Brak tego ogniwa uniemożliwia konstrukcję różnych modeli płac dla kierowników, mimo że potrzeba ich stosowania jest bezsporna. Bez ukazania całej złożoności pracy kierowniczej, stawiania zadań i oceniania według właściwych mierników i kryteriów¹¹ mity o niewłaściwym i zbyt wysokim wynagrodzeniu menedżerów nadal wywoływać będą niezadowolone i frustracje szeregowych pracowników. Kwantyfikacja pracy kierowniczej w różnych fazach (planowania i realizacji) i wymiarach (ilość, jakość, terminowość, zadowolenie klienta itp.) umożliwi wyeliminowanie nieprawidłowości związanych z jednakowym wynagradzaniem lepszych i gorszych kierowników. Badani przez autora pracownicy akceptowali wysokie wynagrodzenia tylko w odniesieniu do tych kierowników, którzy w widoczny i wydatny sposób przyczyniają się do osiągnięcia przez firmę korzystnych wyników. Jednocześnie badani stwierdzali, że firma nie posiada takiego formatu kierowników lub jest ich bardzo mało. Tak więc wysoka płaca i korzystna struktura pakietu powinny być ściśle związane z cechami pracy kierowniczej i konkretnymi, wymiernymi jej efektami, osiąganymi nie tylko w krótkich, ale również w średnich i długich okresach.

Pakiety płac dla pozostałych pracowników

Niektóre funkcjonujące w Polsce firmy zagraniczne starają się wprowadzić tak dalece zindywidualizowane pakiety płac, że w projektach układów zbiorowych pracy lub regulaminach płacowych uwzględniają zasady wynagradzania tylko na stanowiskach robotniczych. Wolą ich jest, by wynagrodzenia na stanowiskach nierobotniczych – szeregowych i kierowniczych były negocjowane w ramach indywidualnych umów o pracę zawieranych z pracownikami. Tam, gdzie działają organizacje związkowe powyższe koncepcje wynagradzania mają niewielkie szanse do urzeczywistnienia, ponieważ ograniczają uprawnienia organizacji związkowych do współtworzenia i współdecydowania o sposobie wynagradzania całej załogi, a ponadto utrudniają kontrolę prawidłowości wynagradzania i zawężają ją tylko do pewnej grupy pracowników.

Strategię tak daleko posuniętej indywidualizacji płac uznać należy za bardzo odważną i raczej przedwczesną, biorąc pod uwagę polskie uwarunkowania

prawne i ekonomiczne oraz poziom płac w relacji do kosztów utrzymania. Tym niemniej stanowi ona bliższą lub dalszą perspektywę (różną w zależności od sytuacji ekonomicznej firmy). Indywidualizacja płac daje pracodawcom dużą samodzielność w kształtowaniu pakietu płac, uwzględniając nie tylko treść i charakter pracy na stanowisku, kompetencje pracownika, ale także preferowane przez niego wartości – również w przypadku dobrych pracodawców świadczenia prorodzinne i związane z organizacją życia pozazawodowego. Zaletą strategii indywidualizacji jest fakt, że sam pracownik negocjuje z pracodawcą pakiet płac, a jego struktura i wartość zależą od tego, jak korzystnie potrafi przedstawić i udowodnić swoje walory jako pracownika. Z reguły słaby pracownik nie ma szans na wynegocjowanie korzystnego pakietu płac. Odwrotnie zastosowana wobec niego strategia wynagradzania (niskie płace, brak podwyżek i benefitów) powinna skłaniać go do rozwiązania umowy o pracę i odejścia z firmy. Warto nadmienić, że w Polsce stosowane są już pewne formy indywidualizacji płac, przede wszystkim podwyżki selektywne dla najlepszych pracowników, jednak spotykają się z dezaprobatą i niezadowolaniem. Inną zaletą omawianej strategii jest to, że pracownikom stawiać można wysokie wymagania. Sam pracownik musi więc dążyć do posiadania i ciągłego zwiększania potencjału swojej pracy.

Oprócz zalet, strategia indywidualnych pakietów płac ma wady, które dotkliwe są zarówno dla pracowników, jak i firmy. Po pierwsze, istnieje niebezpieczeństwo subiektywnej oceny pracy pracownika i nieuzasadnionych uprzedzeń. Po drugie, zdarza się, że kandydat do pracy w momencie walki o wysoką płacę przedstawi swoje możliwości zbyt korzystnie lub niewystarczająco korzystnie. Po trzecie, w stosunku do sformalizowanego systemu płac bardzo mgliste są tu kryteria dotyczące ustalania pakietu wynagrodzeń dla konkretnego pracownika. Należałoby rozstrzygnąć, kto będzie miał uprawnienia do stanowienia indywidualnych pakietów płac, np. kierownicy komórek organizacyjnych, czy kierownictwo zakładu i w jaki sposób będzie ono powiązane z przestrzeganiem polityki płac w skali firmy, zwłaszcza z wielkością środków na wynagrodzenia. Po czwarte, stosowanie indywidualnych pakietów płac wymyka się spod ogólnej kontroli kształtowania wynagrodzeń. Ogólne założenia polityki płac mogą pozostawać w sprzeczności ze stosowaniem pewnych pakietów płac. Może dochodzić do tego, że ważne, jako całość, z punktu widzenia firmy założenia polityki płac nie będą osiągnięte szczególnie w przypadku decentralizacji uprawnień w zakresie ustalania pakietów płac. Po piąte, na stanowiskach o podobnym stopniu trudności (identycznych) nastąpić może duża i nieuzasadniona przesłankami merytorycznymi dywersyfikacja płac. W ocenie pracowników taka strategia wynagradzania odczuwana będzie jako niesprawiedliwa. Po szóste, trudno uchwytnie staną się zasady wynagradzania ogółu pracowników. Założyć należy, że w praktyce będzie miał miejsce dynamiczny i stale zmieniający się system wynagrodzeń zależny od:

- zmienności celów firmy (potrzeb firmy, udziałowców i klientów),

● zmienności ilościowo-jakościowej struktury załogi i systemu wartości pracowników.

W wielu firmach wśród pracowników szeregowych zarysowują się pewne podgrupy, dla których istnieje potrzeba wyodrębnienia i zastosowania oryginalnych pakietów płac, wynikająca ze specyfiki pracy oraz jej wpływu na wyniki komórki i/lub firmy. Najbardziej wyraźną grupą są **pracownicy zajmujący się działalnością marketingową, handlową, akwizycją** itp. Dla pracowników tych coraz częściej stosuje się całkowicie odrębne (np. wynagrodzenie prowizyjne) zasady wynagradzania lub oparte na szczególnych zasadach pakiety płac (uzależnione od wartości sprzedaży, obrotów, pozyskanych zleceń, poszerzenia rynków zbytu itp.).

Inną podgrupą są **specjaliści lub główni specjaliści**. Stosowanie dla nich oddzielnych zasad wynagradzania jest wskazane wówczas, gdy ważne jest osiągnięcie stopni specjalistycznych w zawodzie, np. inżyniera, ekonomisty, kelnera. Im szerszy jest zakres umiejętności i kompetencji pracownika, tym wyższy jest stopień specjalisty i wynagrodzenie oraz rozszerzony pakiet płac (szczególnym dodatkiem jest dodatek za stopień specjalisty w zawodzie). Oprócz motywacji płacowych specjalista w miarę osiągania kolejnych stopni profesjonalizmu ma prawo być ekspertem i doradcą, najpierw na poziomie komórki organizacyjnej, następnie w danym pionie, a ostatecznie na szczeblu zakładu.

W grupie **stanowisk robotniczych** potrzeba wyróżnienia i stosowania **odrębnych pakietów płac** dotyczy **pracowników akordowych**. Podstawowymi przesłankami są: forma zlecenia pracy (na bieżąco, udokumentowana wraz z analitycznymi normami pracy), dokładnie ustalone jednostki pomiaru pracy (sztuka, pracochłonność normowana) oraz algorytmy wyliczania wynagrodzeń ściśle uzależnione od indywidualnych lub zespołowych efektów danej grupy pracowników akordowych. Wynagrodzenie akordowe jest jednym z najstarszych pakietów płac ustalanych i funkcjonujących na odrębnych zasadach w stosunku do pozostałych pracowników. Cechą ich jest hermetyczność, ukierunkowanie motywacji pracownika na osiągnięcie przede wszystkim ilościowych efektów pracy. W sytuacji, gdy praca zorganizowana jest właściwie i pracownik ma zapewnioną jej ciągłość, wynagrodzenie akordowe jest bardziej korzystne niż w innych formach płac w tym samym lub porównywalnym czasie pracy. Radykalne zmiany w organizacji pracy, stosowanie na szeroką skalę postępu technicznego zmieniającego charakter pracy na stanowiskach robotniczych, zmienność poziomu produkcji oraz negatywne skutki akordu mają duży wpływ na zastępowanie wynagrodzeń akordowych innymi formami płac, najczęściej dniówką zadaniową.

Grupą, która niejednokrotnie wyróżnia się w nowoczesnie zarządzanych firmach są młodzi pracownicy – zdolni, chętni i potrafiący szybko rozwijać swój potencjał pracy. Często z pracą w firmie wiążą oni własne aspiracje zawodowe. W niedalekiej przyszłości pracownicy ci mogą stanowić trzon zakładu lub stać się potencjalnymi kandydatami na kierowników. Z tego też powodu firma otacza ich szczególną troską, stwarza sprzyjające warunki do rozwoju zawodowego oraz

motywuje za pomocą odpowiednich bodźców ekonomicznych. Zasady wynagradzania zdeterminowane są nie bieżącymi efektami pracy, ponieważ młodzi pracownicy dużo czasu przeznaczają na naukę, lecz wkładem w osobisty rozwój zawodowy zgodny z bieżącymi i perspektywicznymi celami firmy. Wskazane jest, by omawiana grupa pracowników była również włączona w wykonywanie szczególnie ważnych zadań, jak prognozy rozwoju firmy, opracowywanie strategii dotyczącej rynków zbytu, unowocześnienia wyrobów, usprawnienia organizacji itp.

W zależności od aktywności pracownika w zakresie własnego rozwoju zawodowego, a także udziału w realizacji konkretnych zadań na rzecz firmy, stosować można różne sposoby wynagradzania. Przykładowo dla pracownika, który koncentruje się przede wszystkim na rozwoju zawodowym stosuje się stawki płac zasadniczych o 50% wyższe od płac obowiązujących dla stażysty. Kolejnym rozwiązaniem jest przyznanie specjalnego dodatku (może być ruchomy) za zaangażowanie w szybki rozwój zawodowy. Skuteczną metodą zdobywania umiejętności stanowi nauka praktyczna wymagająca udziału pracownika w wykonywaniu konkretnych prac i zadań. Za uczestnictwo w projektowaniu, prognozowaniu, opracowywaniu metod, procedur i innych rozwiązań młody pracownik może być dodatkowo wynagradzany za pomocą premii i nagród – stosownie do wartości i jakości opracowań.

Na podstawie prowadzonych badań W. Kopertyńska uważa, że w niektórych zakładach istnieje inna niż na stanowiskach kierowniczych potrzeba wykorzystania starszych, doświadczonych i znających działalność firmy pracowników¹²⁾. Często są to pracownicy, którzy posiadają duży potencjał pracy, lecz ze względów osobistych (słaby stan zdrowia, mała odporność na stres, niepewność i brak odwagi w podejmowaniu decyzji, mała przebojowość i przedsiębiorczość) nie nadają się lub nie chcą pełnić ról kierowniczych. W średnich i większych firmach można wykorzystać ich wiedzę i umiejętności poprzez zaproponowanie im funkcji doradców, konsultantów. Pracownicy ci mogą wchodzić w skład interdyscyplinarnych zespołów zadaniowych (w połączeniu z młodymi, zdolnymi), być mentorami dla przyszłej kadry kierowniczej lub opiekunami dla świeżo zatrudnionych pracowników. Najbardziej właściwy sposób motywowania pracowników starszych to pakiet płac stałych zapewniający stosunkowo wysokie wynagrodzenie oraz nagrody za realizację konkretnych zadań.

W podsumowaniu stwierdzić należy, że w praktyce rzadko stosuje się jednolite systemy płac przeznaczone do motywowania wszystkich pracowników. W większości systemów zauważa się zarysy pewnych pakietów płac przeznaczonych do wynagradzania konkretnych pracowników lub grup stanowisk. Słabą ich stroną jest fakt, że nie stanowią one kompleksowych rozwiązań i nie są oparte na dogłębnej i całościowej analizie specyfiki pracy określonych zbiorów stanowisk lub pracowników. Odmienność wynagrodzenia dla grup stanowisk polega najczęściej na zastosowaniu, oprócz ogólnie obowiązujących w firmie składników płac, składnika dodatkowego. Z większą precyzją projektowane są indywidualne pakiety płac dotyczące osób

zarządzających firmą oraz kierowników wyższego i średniego szczebla, jeśli zawierane są dla nich kontrakty menedżerskie.

Potrzeba stosowania płac pakietowych wydaje się niewątpliwa. Jednakże przy projektowaniu ich i kształtowaniu należy uwzględnić następujące kwestie i wymagania:

■ Płace pakietowe muszą spełniać postulat godziwego i sprawiedliwego wynagradzania dla wszystkich pracowników.

■ Podstawą pakietów płac dla poszczególnych grup kierowników powinna być strategia płac określona na podstawie analizy charakteru i treści pracy na stanowisku, wymagań, jakie stawia się potencjalnym pracownikom oraz roli stanowiska i jego wkładu w wyniki firmy.

■ Projektowanie i negocjowanie pakietu płac przebiegać powinno według ściśle określonej procedury. Najpierw ustalić należy wartość całego pakietu płac, a więc łącznego dochodu pracownika, a następnie ilość środków, które można przeznaczyć na płace miesięczne oraz formę składników, w jakich mają wystąpić¹³⁾.

■ W rocznej i długookresowej polityce płac niezbędne jest uwzględnienie nie tylko sposobu kształtowania globalnej wielkości środków na płace, ale także wyraźnego podziału ich na poszczególne zbiorowości pracowników według wynegocjowanych i obowiązujących dla nich pakietów płac oraz ustalenia dla każdego pakietu kierunku wydatkowania środków (rodzaje składników płac) i świadczeń.

■ Niezbędne jest sformalizowanie wszystkich pakietów płac z uwzględnieniem ich w zakładowym zbiorowym układzie pracy lub regulaminie wynagradzania, aby umożliwić porównywanie, analizę i ocenę częściowych systemów płac oraz udostępnić wszystkim pracownikom obowiązujące w firmie zasady wynagradzania.

■ Wprowadzanie płac pakietowych spełniać musi warunek koegzystencji. Nie można doprowadzać do sytuacji, w której korzystne zasady wynagradzania dla jednej grupy zatrudnionych stosowane są kosztem innych pracowników, przykładowo kierownictwa kosztem szeregowych pracowników.

■ Dla stosowanej w firmie strategii płac pakietowych zachodzić może potrzeba uwzględnienia jednej płaszczyzny odniesienia, np. wyników wartościowania pracy, bloków umiejętności i/lub kompetencji behawioralnych, wkładu stanowiska w wyniki firmy itp., według których można by określać, porównywać i korygować hierarchię płac (dochodów) między wyodrębnionymi grupami pracowniczymi czy stanowiskami.

■ Ze względu na coraz większą rolę rynku pracy zachodzi potrzeba ustalenia, w jakim stopniu na kształtowanie poszczególnych pakietów płac wpływ mają uwarunkowania wewnętrzne, a w jakim stopniu zewnętrzne, zwłaszcza rynek pracy – podaż pracowników, sposób wynagradzania.

■ Szczególnego znaczenia nabiera stosowanie właściwych pakietów płac dla kierownictwa różnego szczebla. Z jednej strony muszą one stanowić skuteczne motywy do pracy kierowniczej, z drugiej umożliwić bezkonfliktowe wkomponowanie ich w architekturę płac firmy tak, by nie naruszać pokoju społecznego. Wymaga to rozważenia wszystkich argumentów

merytorycznych uzasadniających potrzebę i celowość stosowania wysokich i atrakcyjnych pakietów płac dla kierowników, mimo że płace pozostałych pracowników mogą być niskie. Wydaje się, iż stosowanie korzystnych indywidualnych pakietów płac wskazane jest w przypadku kierowników wysokiego formatu, wobec których ponoszone koszty pracy zwracają się z nawiązką. Niezbędnym warunkiem do stosowania indywidualnych pakietów płac powinna być okresowa ocena kierowników, np. kwartalna, półroczna, roczna, uwzględniająca wszystkie ważne mierzalne i niemierzalne cechy pracy wykonywanej przez daną osobę. W odniesieniu do kierowników przeciętnych i pozostałych bardziej wskazane jest wynagradzanie ich za pomocą uniwersalnych zasad opracowanych dla danej grupy kierowników (np. mistrzów, kierowników średniego szczebla), zakładając, że korzystniejszy pakiet płac nie uczyni z kierownika miernego kierownika wybitnego.

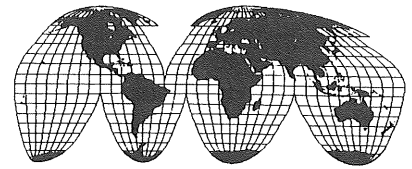
■ Środki wydatkowane na poszczególne pakiety płac powinny być planowane, ewidencjonowane, analizowane i oceniane. W szczególności wydzielić należałoby grupy pracowników, dla których stosuje się odrębne pakiety płac, ustalać i ewidencjonować wielkość środków przeznaczonych na różne pakiety z podziałem ich na płace bieżące, świadczenia oraz wynagrodzenia i świadczenia odroczone.

Zofia Sekuła

PRZYPISY

- ¹⁾ A. POCZTOWSKI, *Jak wynagradzać menedżerów*, [w:] *Efektywne systemy wynagrodzeń*, pod. red. S. BORKOWSKIEJ i M. JUCHNOWICZ, IPISS, Warszawa 1999, s. 152.
- ²⁾ T. WÓJCIK, *Wielkie talenty liczą się w milionach*, [w:] „Rzeczpospolita”, 29.09.1999, s. D3.
- ³⁾ A. GESTERN, *Góra i dół piramidy*, [w:] „Rzeczpospolita”, 18.08.1999, s. D1.
- ⁴⁾ j.w.
- ⁵⁾ P. URBANEK, J. DZIAŁO, *Teoria agencji a systemy motywowania menedżerów*, [w:] „Gospodarka Narodowa” 1998, nr 1.
- ⁶⁾ J. SCHWALBACH, *Potrzebna większa przejrzystość wynagrodzeń menedżerów*, [w:] „Zarządzanie na świecie” 1999, nr 1, s. 37–38.
- ⁷⁾ E. MAĆZYŃSKA, M. ZAWADZKI, *Tyle menedżerom, ile warte są ich firmy*, w: „Rzeczpospolita”, 04.10.1999, s. 8.
- ⁸⁾ j.w.
- ⁹⁾ J. SCHWALBACH, *Potrzebna większa przejrzystość wynagrodzeń menedżerów*, [w:] „Zarządzanie na świecie” 1999, nr 1, s. 37.
- ¹⁰⁾ G. GRUSZCZYŃSKA-MALEC, *Czynniki kształtujące wynagrodzenie menedżerów*, [w:] „Organizacja i Kierowanie” 1999, nr 3, s. 64–66.
- ¹¹⁾ W. KOPERTYŃSKA, *Motywowanie kierowników średniego i niższego szczebla*, [w:] „Polityka Społeczna” 1998, nr 1, s. 30–31.
- ¹²⁾ W. KOPERTYŃSKA, *Wynagradzanie grup pracowników o szczególnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa*, [w:] „Organizacja i Kierowanie” 1999, nr 4, s. 68.
- ¹³⁾ S. BORKOWSKA, *System wynagrodzeń w organizacji*, [w:] „Personel – Doradca Personalny” 1999, nr 07–08, s. 7.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

Jak dynamicznie zarządzać dywizjami w organizacji?

Michael Raynor, Joseph Bower, *Led from the center. How to manage divisions dynamically?* „Harvard Business Review”, May 2001, s. 93–100.

Michael Raynor jest dyrektorem oddziału Deloitte Consulting w Toronto. Joseph Bower jest profesorem w Harvard Business School w Bostonie.

Nikogo nie trzeba przekonywać, że organizacje działające w warunkach burzliwego otoczenia muszą być elastyczne i szybkie w swych działaniach. Przez długi czas jedyną receptą na osiągnięcie w takich warunkach mocnej pozycji konkurencyjnej przez duże zdywersyfikowane firmy było hasło: decentralizacja. Jak większość obiegowych sądów, tak i ten ma niewiele wspólnego z rzeczywistością.

Badania przeprowadzone przez autorów artykułu w zdywersyfikowanych firmach pokazują, że aby organizacja mogła być zarządzana skutecznie w warunkach niepewności, potrzebuje więcej, a nie mniej, sterowania z centrali. To tutaj definiowane są podstawowe założenia strategii poszczególnych dywizji, opracowywane zasady współpracy pomiędzy nimi oraz dokonuje się selekcja kadry kierowniczej jednostek.

Elastyczność

Zapewnienie elastyczności działania wymaga dokładnego wyważania potrzeby zapewnienia autonomii poszczególnym jednostkom w podejmowaniu doraźnych decyzji z potencjalną potrzebą współpracy pomiędzy nimi w przyszłości. W innym przypadku dywizje będą konkurować ze sobą i zapominać o nadrzędnych celach korporacji.

Przykładem firmy, która świetnie umiała zrównoważyć te potrzeby, jest Sprint – amerykańska firma telekomunikacyjna, założona w 1901 roku i dynamicznie rozwijająca się przez następne dziewięćdziesiąt lat. W miarę upływu czasu Sprint zdominował rynek rozmów międzymiastowych i międzynarodowych (27% udziału w tym rynku, podczas gdy w innych obszarach udział wynosi około 7%). W 1998 roku zdecydował się dodać do pakietu swoich usług także usługi internetowe. W tej sytuacji kadra kierownicza musiała zdecydować, jaki rodzaj *interface'u* zostanie zastosowany. Podstawowym pytaniem związanym z podjęciem tej decyzji było pytanie o stopień swobody wyboru dla klienta – jak zapewnić mu dostęp do wszystkiego, czego mógłby potrzebować? Kto powinien być „posiadaczem” *interface'u*? Czy każda dywizja powinna zorganizować swoją współpracę

z klientami samodzielnie i tak, jak uważa to za stosowne?

Z punktu widzenia dywizji decyzja była prosta: dać konsumentowi tak wiele, jak to tylko możliwe, a jednostkom lokalnym swobodę działania. Pozwoli to na pozyskanie jeszcze większego udziału w rynku. Centrala jednak podchodziła do tego problemu inaczej. W długim okresie mogłoby się okazać, że oferowanie wspólnych produktów i usług oraz wspólne ich promowanie jest niemożliwe. Dlatego też centrala zdecydowała się na większą integrację pomiędzy dywizjami i opracowanie wspólnego planu wdrożenia usług internetowych dla wszystkich.

Nie oznacza to bynajmniej, że elastyczność na poziomie korporacji jest równoznaczna z integracją i zwiększeniem wzajemnej zależności pomiędzy dywizjami. Jednak muszą istnieć ograniczenia w autonomii działań dywizji o tyle, o ile zapewniają utrzymanie mocnej pozycji strategicznej.

Wykorzystywanie elastyczności

W sytuacji firmy Sprint z 1998 roku, centrala oceniła, że integracja ma wartość strategiczną dla rozwoju organizacji jako całości i podjęła się zdecydowanej ingerencji w działania swoich dywizji, nie pozwalając im na swobodę. Obudziło to spory opór

Załącznik 1

Cechy charakterystyczne elastyczności strategicznej
na poziomie korporacji

Firmy budują swą elastyczność wyważając potrzeby autonomii w podejmowaniu decyzji na poziomie dywizji (potrzeba utrzymania konkurencyjności) i potrzebę współpracy w przyszłości.	
Faza	Cechy charakterystyczne
Tworzenie	<ul style="list-style-type: none"> ● kształtują portfel, uwzględniając potencjalny efekt synergii (teraz i w przyszłości) ● upewnij się, że dywizje mają wystarczająco dużo autonomii, aby się rozwijać i działać niezależnie ● narzuć ograniczenia strategiczne tak, aby możliwa była przyszła współpraca ● wynagradzaj poszukiwania
Wykorzystywanie	<ul style="list-style-type: none"> ● promuj integrację, jeśli tylko może przynieść wymierne korzyści firmie jako całości ● przełamuj opór dywizji ● zmień system nagród, tak aby odzwierciedlał wagę współpracy między dywizjami

Załącznik 2

Dwa podejścia do zarządzania zdwywersyfikowanymi firmami

Konwencjonalne podejście zakłada, że nowa wartość jest kreowana na poziomie jednostek biznesowych oraz że dywizje wyodrębnione w ramach struktury organizacyjnej są w sposób zdecydowany od siebie zależne lub nie. Nowy sposób myślenia oferuje bardziej dynamiczne podejście do współpracy pomiędzy dywizjami.	
Myślenie statyczne	Myślenie dynamiczne
Strategia dywersyfikacji jest albo powiązana, albo nie. Relacje pomiędzy dywizjami są statyczne	Strategia dywersyfikacji może być mieszanką elementów powiązanych i nie powiązanych, firmy mogą określać różny poziom zależności pomiędzy dywizjami
Wartość jest kreowana wyłącznie na poziomie jednostek strategicznych (<i>business units</i>)	Wartość jest kreowana na różnych poziomach: struktura portfela może wpływać na kreowanie wartości dla udziałowców
Zależności pomiędzy dywizjami są uzależnione wyłącznie od potrzeb jednostek strategicznych	Zależności pomiędzy dywizjami są uzależnione od uwarunkowań strategicznych na poziomie korporacji.

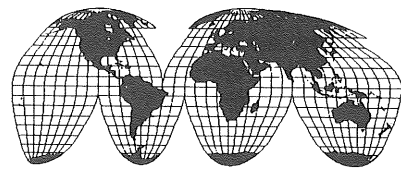
w dywizjach – wysuwano argumenty, że wprowadzanie jednolitego planu jest zbyt późne i ogranicza szybkość reakcji – ale centrala nie zmieniła swego stanowiska. Zadbano tylko o otwartą komunikację oraz zaangażowanie lokalnych menedżerów w rozwiązywanie problemów strategicznych firmy. Pozwolono, aby mogli oni odczuć sytuację korporacji. To dało im szersze spojrzenie na problemy i zmieniło sposób myślenia o firmie.

Innym aspektem wykorzystywania elastyczności organizacji jest dostosowanie systemów nagród do nowej sytuacji. Systemy te muszą odzwierciedlać zmiany w stopniu współpracy na poziomie dywizji. Jeśli firmie zaczyna zależeć na kooperacji pomiędzy jednostkami lokalnymi, to kooperacja musi stać się kryterium oceny działań dywizji i podstawą nagród.

W omawianym przypadku firmy Sprint zmieniono system wynagradzania kadry kierowniczej. Każdy z prezesów filii otrzymuje roczny bonus w wysokości 100% płacy podstawowej, z czego maksymalnie 65% wysokości nagrody jest uzależnione od wyników zarządzanej przez prezesa jednostki, pozostałe 35%–50% zależy od kondycji finansowej pozostałych dywizji. Wdrożony system wynagradzania jest odzwierciedleniem poszukiwania synergii we współpracy jednostek lokalnych.

Dynamiczne myślenie
o dywersyfikacji

Sprint jest przykładem firmy, o której można powiedzieć, że jest strategicznie elastyczna (patrz załącznik 1). Te cechy charakterystyczne stanowią podstawę do dynamicznego myślenia w zarządzaniu strategicznym (patrz załącznik 2). Każde myślenie o strategii korporacji bazuje na zrozumieniu interakcji pomiędzy dywizjami firmy i pomiędzy centralą a jednostkami lokalnymi. Jeśli dywizje dzielą się zasobami, umie-



Załącznik 3

Porównanie tradycyjnego i elastycznego systemu zarządzania firmą

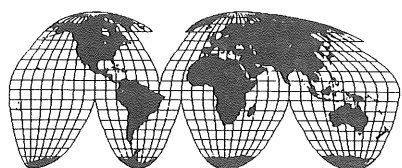
System tradycyjny – dla stabilnego otoczenia	System elastyczny – dla gwałtownie zmieniającego się otoczenia
szerokie wykorzystanie struktury grupy	ograniczone bądź żadne wykorzystanie struktury grupy
stabilne systemy wynagrodzenia, ściśle związane z obecną synergią między dywizjami	szybko zmieniające się systemy wynagrodzenia, promujące współpracę, nawet jeśli w chwili obecnej brak jest powiązań pomiędzy dywizjami
potrzeba integracji zwykle identyfikowana przez najwyższy szczebel menedżmentu, ale wdrażana na poziomie operacyjnym	integracja identyfikowana i wdrażana przez szerokie kręgi zarządzających
centrala nadzoruje formułowanie strategii narzucając ograniczenia finansowe	centrala nadzoruje formułowanie strategii narzucając ograniczenia strategiczne

jętnościami, jest rzeczą ewidentną, że struktura musi ułatwiać kooperację pomiędzy nimi oraz komunikację z centralą, a w konsekwencji synergię.

Jeśli zaś dywizje walczą między sobą o te same zasoby i działają w sposób nie powiązany, rolą centrali jest utrzymywanie jednostek lokalnych jako oddzielnie i samodzielnie działających podmiotów. Centrala sprawuje w takim przypadku ścisłą kontrolę finansową, rzadko jednak interweniuje w działania dywizji pod względem strategii.

W zwykłym, tradycyjnym myśleniu o zdywersyfikowanej firmie relacje pomiędzy centralą a jednostkami lokalnymi:

- mają charakter „ręcznego sterowania”, kiedy to zasady współpracy są regulowane odgórnie,
- mają charakter sztywnego sterowania skoncentrowanego na analizie detali,
- są uzależnione od potrzeb dywizji.



Różnice w sposobie myślenia statycznym – odpowiednim dla otoczenia stabilnego i dynamicznym – wymaganym w otoczeniu gwałtownie się zmieniającym rodzą inne wymagania odnośnie do organizacji i struktury w firmie. Szczegółowo zostały one przedstawione w załączniku 3.

Przygotowanie do dynamicznych posunięć

Osiąganie efektu synerгии poprzez wyważenie potrzeby rozszerzenia portfela korporacji i potrzeby integrowania działalności poszczególnych dywizji wymaga zastosowania czterech rodzajów posunięć w zakresie zarządzania:

- **łączenia ścisłej kontroli finansowej z elastyczną strukturą** – ścisła kontrola finansowa i planowanie muszą weryfikować rezultaty działania jednostek. Tradycyjna struktura grupy zwykle utrudnia centrali zidentyfikowanie i ocenę wszystkich możliwych ponaddywizjonalnych możliwości współpracy. Struktura taka blokuje współpracę, a także utrudnia przywódcom regularną komunikację ze szczeblem operacyjnym odnośnie do kwestii strategicznych. Wdrożenie bardziej elastycznej struktury gwarantuje realizację dynamicznej

strategii korporacji. Podobnie, obowiązujące w organizacji systemy wynagrodzenia i oceny muszą być elastyczne, aby wspierać znaczące zmiany w priorytetach strategicznych.

- **bycia graczem** – liderzy korporacji, aby zapewnić jej elastyczność działania, muszą dbać o pozyskiwanie dobrej jakości informacji. Oznacza to bliski kontakt z klientami, śledzenie poczyną konkurentów, współpracę z analitykami, a nawet kadrą akademicką.

- **utrzymywania małego, ale prężnie działającego zespołu w centrali** – aby zapewnić elastyczność działania firmie, centrala musi być stosunkowo mała. Z wyjątkiem specjalistów ds. finansów i zarządzania ludźmi, niezbędne stanowiska znajdują się na poziomie dywizji. Specjaliści i zarządzający z centrali ściśle współpracują z dywizjami. Współpraca ta musi opierać się na zaufaniu i doświadczeniu. Pozycja personelu centrali opiera się więc bardziej na wiedzy eksperckiej i postawie, niż jest związana z władzą formalną.

- **poświęcania czasu na strategię** – menedżerowie dywizji nie mogą tracić czasu. Mimo że miesięczne i kwartalne raporty są niezbędne we współpracy szczebla lokalnego i centralnego, to jednak spotkania menedżerów lokalnych z przełożonymi muszą dotyczyć kwestii strategicznych. Ważne też, aby kontaktów tych zanadto nie zbiurokratyzować. Większość problemów może być rozwiązywana w trakcie spotkań nieformalnych.

Tworzenie naprawdę elastycznej strategii korporacji wykracza poza zwykłe „przekładanie klocków” – inne organizowanie tego, co obowiązywało w firmie do tej pory. Nie wystarczy, aby centrala w sposób bezpośredni i sztywny sterowała działaniami dywizji. Elastyczna strategia korporacji oznacza raczej fundamentalne zmiany, niosące nowe wyzwania dla kadry kierowniczej.

Ponieważ ciągle zmiany w otoczeniu dotyczą coraz większej ilości branż i wymagają radykalnych zmian w sposobie myślenia i działania zarządzających – pośrednio tworzą elastyczność strategii korporacji.

Opr. dr Grażyna Aniszewska

28 czerwca 2001 r. odbyło się ostatnie w tej kadencji posiedzenie Zarządu Głównego TNOiK, na którym przyjęto sprawozdanie z działalności TNOiK w kadencji 1997–2001 w części dotyczącej działań Zarządu Głównego TNOiK i sprawozdania finansowego. Podjęto uchwałę dotyczącą terminu 47. Zjazdu Krajowego TNOiK. **Zjazd odbędzie się w dniach 29–30 września 2001 r. w Toruniu.**

Zarząd Główny TNOiK przyjął także projekt Statutu TNOiK oraz informację o pracach Zespołu ds. Statutu i Strategii TNOiK Komisji Przedjazdowej, zaopiniował wnioski o nadanie tytułu Członka Honorowego TNOiK, podjął uchwałę w sprawie nadania odznaczeń honorowych TNOiK.

Walne Zebrania Oddziałów TNOiK w: Białymstoku, Częstochowie, Gdańsku, Lublinie, Łodzi, Radomiu, Rzeszowie, Toruniu, Warszawie, Wrocławiu

24 maja 2001 r. odbyło się Walne Zebranie **Oddziału TNOiK w Białymstoku.**

W zebraniu uczestniczył wiceprezes Zarządu Głównego mgr Włodzimierz Hausner. W pierwszej części zebrania ustępujący prezes prof. dr hab. Leszek Kupiec przedstawił sprawozdanie z działalności Oddziału za lata 1997–2001. Scharakteryzował działalność Oddziału, wskazując na jego dokonania w dziedzinie usług szkoleniowych, doradczych i informacyjnych. Szczególnie podkreślił działalność Oddziału w sieci Krajowego Systemu Usług dla MSP oraz posiadanie przez Oddział akredytacji w zakresie usług szkoleniowych, doradczych i informacyjnych.

Pan Bolesław Giryn (nestor Oddziału, wieloletni członek Zarządu) przedstawił w imieniu Zarządu kierunki działań w przyszłości.

W trakcie zebrania wręczono 20 aktywnym działaczom Oddziału Złote i Srebrne Honorowe Odznaki TNOiK.

W drugiej części Walne Zebranie dokonało wyboru władz statutowych Oddziału na nową kadencję.

W skład nowo wybranego Zarządu Oddziału weszli: **dr Maciej Perkowski – prezes Zarządu Oddziału**, dr inż. Ewa Jabłońska-Grzelak – wiceprezes Zarządu Oddziału, mgr Eugeniusz Kisielewski – wiceprezes Zarządu Oddziału, mgr Walentyna Ostapczuk – sekretarz, mgr Roman Kocański – skarbnik.

Pan prof. dr hab. Leszek Kupiec – prezes Zarządu Oddziału przez dwie ostatnie kadencje – zrezygnował z kandydowania na stanowisko prezesa ze względów osobistych, ale pozostał we władzach Oddziału. Wkład pracy, jaki wniósł Pan Profesor do budowania prestiżu Oddziału w regionie budzi nasze największe uznanie.

dr inż. Ewa Jabłońska-Grzelak
wiceprezes Zarządu Oddziału TNOiK w Białymstoku

⌘

Walne Zebranie **Oddziału TNOiK w Częstochowie** odbyło się 23 maja 2001 r. przy dobrej frekwencji i z udziałem zaproszonych gości.

Zarząd Główny TNOiK reprezentował wiceprezes mgr Włodzimierz Hausner, prezydenta Częstochowy wiceprezydent mgr inż. Jerzy Kocyga, Stowarzyszenie NOT mgr inż. Jacek Paciorkowski, Stowarzyszenie PTE mgr Eugeniusz Głód, Politechnikę Częstochowską prof. Leszek Kieltyka, Hutę Częstochowa SA – wiceprezes mgr inż. Wacław Korczak.

Zebranie wybrało władze Oddziału i delegatów na 47. Zjazd Krajowy TNOiK.

Prezesa Zarządu Oddziału został prof. dr hab. inż. Henryk Dyja – dziekan Politechniki Częstochowskiej. Przewodniczącym Komisji Rewizyjnej został Dariusz Ormańczyk, a przewodniczącym Sądu Koleżeńskiego Janusz Radziejewski.

inż. Bolesław Koćwin
dyrektor Oddziału TNOiK w Częstochowie

⌘

Zebranie Sprawozdawczo-Wyborcze **Gdańskiego Oddziału TNOiK** odbyło się 7 czerwca 2001 r.

Po zapoznaniu się ze sprawozdaniami ustępującego Zarządu i Komisji Rewizyjnej zebrani jednogłośnie udzielili tym władzom absolutorium za okres 1997–2001.

Skład nowo wybranego Zarządu na kadencję 2001–2005 przedstawia się następująco: **prof. Ryszard Rutka – prezes**, prof. Bogdan Nogalski – wiceprezes, mgr Lech Kunc – wiceprezes, mgr Roland Budnik, mgr Wojciech Frankowski, mgr Jadwiga Michalkiewicz, mgr Wanda Stankiewicz. Zastępcy: prof. Hanna Bohdanowicz, mgr Janusz Gaszyński, mgr Czesław Wołoszczuk.

Zebrani w tajnym głosowaniu wybrali Komisję Rewizyjną w następującym składzie: mgr Marek Michalak, mgr Jadwiga Sowa, mgr Renata Tejchman, mgr Waldemar Willanowski.

Rada Naukowa Gdańskiego Oddziału TNOiK w latach 2001–2005 będzie pracowała w składzie: dr Mirosław Czapiewski, prof. Małgorzata Cherska, prof. Marek Grzybowski, prof. Romuald Kolman, mgr Michał Bank, prof. Bolesław Garbacik, mgr Włodzimierz Ziółkowski.

Walne Zgromadzenie zatwierdziło główne kierunki realizacji misji TNOiK oraz przyjęło strategię Oddziału na kadencję 2001–2005.

Wspomaganie rozwoju przedsiębiorczości w regionie poprzez integrację środowiska nauki i praktyki zarządzania będziemy realizować poprzez:

■ **Propagowanie umiejętności prowadzenia dialogu społecznego wg standardów UE – Regionalna Szkoła Dialogu Społecznego.**

■ **Wspieranie procesu kształtowania się instytucji medialnych służących rozwojowi społecznemu i gospodarstwu regionu.**

■ **Propagowanie nowych form kształcenia „na odległość” – programy szkoleniowe poprzez internet.**

mgr Wanda Stankiewicz
dyr. Biura Oddziału TNOiK w Gdańsku

⌘

20 czerwca 2001 r. w Dworcu Ziemiańskim Akademii Rolniczej w Lublinie odbyło się Walne Zebranie **Oddziału TNOiK w Lublinie.** W zebraniu udział wzięło 70 członków oraz zaproszeni goście.

Zarząd Główny na Walnym Zebraniu reprezentował wiceprezes ZG TNOiK mgr Włodzimierz Hausner. Sprawozdanie z dotychczasowej działalności wygłosiła ustępująca prezes Zarządu Oddziału prof. Ewa Bojar. Za najważniejsze osiągnięcia minionej kadencji uznała: umocnienie pozycji Oddziału w środowisku, nawiązanie ścisłej współpracy ze środowiskiem młodzieżowym, utrzymanie na dotychczasowym poziomie działalności szkoleniowej, prowadzenie wykładów otwartych, organizację wielu konferencji naukowych oraz utrzymanie dobrej kondycji finansowej Oddziału.

Następnie po wysłuchaniu sprawozdania Komisji Rewizyjnej i na jej wniosek uczestnicy zebrania udzielili jednogłośnie absolutorium ustępującemu Zarządowi. W czasie dyskusji wskazywano na potrzebę kontynuowania dotychczasowych form działalności oraz poszukiwania nowych.

W końcowej części zebrania dokonano wyboru statutowych władz Oddziału na nową kadencję. W skład Zarządu weszli: dr inż.

Stanisław Błaziak, prof. dr hab. Ewa Bojar, inż. Anna Buda, dr inż. Zygmunt Dresler, lek. med. Jan Jabłoński, dr Jacenty Kurys, mgr Tadeusz Markiewicz, Małgorzata Nowakowska, mgr Marian Raczek, mgr Andrzej Różański, mgr Jan Tarajko, dr inż. Kazimierz Zawisłak, dr Zygmunt Żminda.

Na swym pierwszym posiedzeniu **Zarząd na stanowisko prezesa powołał jednogłośnie prof. dr hab. Ewę Bojar.**

mgr Marian Raczek
sekretarz Zarządu Oddziału TNOiK w Lublinie

⌘

26 czerwca br. w **Łódzkim Oddziale TNOiK** odbyło się Walne Zebranie Sprawozdawczo-Wyborcze, zwołane przez Zarząd Oddziału. Zebranie otworzył prezes Oddziału dr hab. Jerzy Różański, witając wszystkich członków Towarzystwa oraz przedstawicieli samorządu terytorialnego obecnych na zebraniu.

W głosowaniu jawnym na przewodniczącego obrad wybrano dr. Marka Firkowskiego, członka Zarządu Ł/O TNOiK.

W imieniu Zarządu, sprawozdanie z czteroletniej działalności przedstawił prezes Zarządu, dr hab. Jerzy Różański. Zwrócił uwagę na fakt, że mijająca kadencja Zarządu Oddziału nie należała do łatwych. Składało się na to wiele przyczyn, m.in.:

- Konkurencja ze strony wielu spółek zajmujących się doradztwem i szkoleniem, często działających bardzo ekspansywnie, a niekiedy wręcz agresywnie.

- Ciężka sytuacja ekonomiczna Łodzi i regionu łódzkiego, a więc i większości przedsiębiorstw i instytucji działających na tym terenie, co wpłynęło na liczbę i zyskowność zleceń podejmowanych przez Ł/O TNOiK.

- Zakończenie w 1998 r. dwóch wieloletnich zleceń realizowanych przez TNOiK.

Spowodowało to konieczność dokonania daleko idącej reorientacji działania, znalezienia nowych poważnych zleciendawców, oferowania nowej, bardziej aktualnej i potrzebnej przedsiębiorstwom tematyki szkoleń i doradztwa (np. problematyka zarządzania logistyką).

Stopniowo zaczął się poszerzać krąg przedsiębiorstw i instytucji współpracujących z Ł/O TNOiK. Jednakże dopiero rok 2001, po kłopotach finansowych lat 1999–2000, przyniósł wyraźną poprawę sytuacji.

Bezdiskusyjnym sukcesem zakończyły się oba konkursy na profesjonalnego menedżera województwa łódzkiego, zorganizowane przez powstały pod koniec 1998 r. przy Ł/O TNOiK Klub Profesjonalnego Menedżera. Klub grupuje kadrę kierowniczą regionu łódzkiego, uczestniczącą aktywnie w procesie transformacji ustrojowej i systemowej w Polsce. Obok bieżącej działalności Klubu (na spotkania klubowe są zapraszani przedstawiciele miasta i regionu, przedsiębiorcy i menedżerowie), właśnie konkurs, w którym następuje wybór profesjonalnego menedżera województwa łódzkiego (w 4 kategoriach: duże przedsiębiorstwo, małe przedsiębiorstwo, samorząd terytorialny i inne – kultura, oświata, bezpieczeństwo itp.) jest najbardziej spektakularnym przejawem pracy Klubu. Rodzanie statetek finalistom konkursu odbywa się w zabytkowych wnętrzach Pałacu Poznańskiego w Łodzi.

Zarówno konkurs, zorganizowany w lutym 2000 (statetki – 1999), jak i w lutym 2001 (statetki 2000), cieszył się ogromnym zainteresowaniem, czego dowodem była obecność władz regionu, znanych menedżerów, środowiska naukowego.

W dyskusji zwracano uwagę na pożądane kierunki działalności Ł/O TNOiK w latach 2001–2005. Zaliczono do nich działalność szkoleniową i doradczą w następujących obszarach tematycznych: ● konsekwencje akcesu Polski do Unii Europejskiej, ● szkolenia informatyczne, ● jakość – normy ISO, ● procesy konsolidacyjne przedsiębiorstw, ● problematyka regionalna.

Udzielono absolutorium ustępującym władzom, dziękując dotychczasowemu Zarządowi za wysiłek włożony w kierowanie Oddziałem Towarzystwa w minionej kadencji oraz prezesowi – za kierowanie Oddziałem w czasie dwóch kadencji.

W wyniku głosowania, wybrano 14-osobowy Zarząd, 6-osobową Komisję Rewizyjną oraz 3-osobowy Sąd Koleżeński. Dokonano też wyboru delegatów na Zjazd Krajowy. Po sprawozdaniu Komisji Wnioskowej i przyjęciu Uchwał Walnego Zebrania, ukonstytuował się Zarząd.

Prezesem Zarządu został dr Jarosław Sokolowski, dotychczasowy wiceprezes Zarządu, pracownik Uniwersytetu Łódz-

kiego. Wiceprezesami zostali: dr Marek Firkowski z Uniwersytetu Łódzkiego, dr Andrzej Dzierbicki z Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi.

dr hab. Jerzy Różański
Oddział TNOiK w Łodzi

⌘

2 lipca 2001 r. podczas Walnego Zebrania Sprawozdawczo-Wyborczego wybrano nowe władze **Oddziału TNOiK w Radomiu.**

Zarząd: mgr Barbara Sowa – prezes Zarządu, prof. dr hab. Adam Łuksa – wiceprezes, mgr Marian Gwarek – wiceprezes, mgr inż. Jerzy Urbański – sekretarz, mgr Regina Szczodra – skarbnik, mgr inż. Marian Szcześniak, inż. Stanisław Bisiński, mgr Wiesław Pietrzak, inż. Marek Chojnacki, inż. Henryka Jasińska, inż. Izabela Kucharska, mgr inż. Sławomir Sterna.

Komisja Rewizyjna: mgr Józef Rogalski – przewodniczący Komisji, mgr Irena Poliświat – zastępca przewodniczącego, mgr inż. Czesław Strzelec – członek Komisji.

Sąd Koleżeński: inż. Czesław Strzelec – przewodniczący, mgr Leokadia Stępniewska – zastępca przewodniczącego, mgr Irena Wielopolska – członek.

inż. Marek Chojnacki
dyrektor Oddziału TNOiK w Radomiu

⌘

31 maja 2001 r. odbyło się Walne Zebranie Sprawozdawczo-Wyborcze **Oddziału TNOiK w Rzeszowie.**

W sprawozdaniu wygłoszonym przez prezesa M. Kosibę przedstawiono działalność reaktywowanego Oddziału prowadzoną w latach 1997–2001.

Zanim rozpoczęto działalność utworzono program naprawczy, który sukcesywnie realizowano.

Założenia programu składały się z trzech segmentów: rozpoznanie rynku edukacyjnego, szkoleniowego i eksperckiego, stworzenie bazy materialnej Oddziału, rozpoczęcie działalności statutowej.

Program zaczął być realizowany od połowy 1997 r. Stwierdzono, że TNOiK powinien swoje działanie ukierunkować na dziedziny zarówno oryginalne, jak i skuteczne merytorycznie i finansowo. Od marca 1998 r. zaczęło funkcjonować Biuro Zarządu Oddziału, którego dyrektorem została mgr Teresa Rzegocka-Łukasiewicz. Odtąd też konsekwentnie rozwijała się działalność statutowa, tj. odtworzono Zarząd, nawiązano kontakty i współpracę z instytucjami rządowymi i samorządowymi, podjęto działania informacyjne w lokalnych mediach. Zorganizowano również kilka konferencji naukowych o zasięgu ogólnokrajowym oraz przystąpiono do opracowania założeń i programu Studiów Podyplomowych. W 1999 r. dalej rozwijano działalność statutową. Uruchomiono wspólnie z innymi instytucjami studia podyplomowe o różnych profilach. Podjęte zostały specjalistyczne szkolenia z dziedziny kierowania. Zainicjowano również powstanie Studenckiego Koła TNOiK Filii UMCS, które z czasem przyjęło formułę Koła Młodych Menedżerów TNOiK. W 2000 r. konsekwentnie rozszerzano działalność TNOiK na różnych płaszczyznach dydaktycznych i organizatorskich (studia podyplomowe, konferencje, kursy itp.). W 2001 r., oprócz wcześniejszych form działania, przygotowano działalność wydawniczą i konsultingową.

Podsumowując, można stwierdzić, że Oddział zaistniał w regionie i zrealizował statutowe cele, stworzył bazę materialną oraz aktywnie podejmował działania, które przyniosły określone wyniki.

Jest nadzieja, że mimo trudnej sytuacji na rynku podkarpackim, nowo wybrany Zarząd, którego **prezesem został dr Tadeusz Gardziel** będzie sukcesywnie realizował dalsze plany i zamierzenia.

mgr Teresa Rzegocka-Łukasiewicz
wiceprezes Zarządu
dyrektor Biura Oddziału TNOiK w Rzeszowie

⌘

18 czerwca 2001 r. odbyło się w **Oddziale TNOiK w Toruniu** Walne Zebranie członków. W zebraniu wzięli udział członkowie oraz prezes honorowy Oddziału i jego założyciel dr Stanisław Rakowicz.

Obrady otworzył prezes prof. dr hab. Marek Jacek Stankiewicz, który powitał zebranych i przekazał prowadzenie obrad Romualdowi Wojakowi.

Sprawozdanie z działalności w czasie trwania VI kadencji, czyli 14 czerwca 1997 r. – 18 czerwca 2001 r. złożył prezes prof. Stankiewicz. W sprawozdaniu stwierdził, że mijającą kadencję cechowało aktywne zbliżenie i pogłębienie współpracy z wyższymi uczelniami w kraju oraz dalszy dynamiczny rozwój działalności wydawniczej. Stwierdził, że 70% przychodów ogółem w danym roku stanowią przychody z działalności wydawniczej, 27% z działalności edukacyjnej i 3% z działalności doradczej. W okresie mijającej kadencji oddział sprzedał 520 762 egzemplarze książek spośród 265 tytułów. Oddział współpracuje z University of EXETER w Anglii, Uniwersytetem Kardynała Wyszyńskiego oraz bardzo ściśle z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika w Toruniu. Nadto współpracuje z Catholic University of America w Waszyngtonie. Oddział jest corocznie współorganizatorem Ogólnopolskiej Olimpiady Wiedzy o Prawach Człowieka organizowanej przez Wydział Prawa UMK. Finałiści otrzymują prawo wstępu na wyższe uczelnie bez zdawania egzaminu wstępnego.

Oddział współpracuje corocznie z Letnią Szkołą Prawa Amerykańskiego, która działa przy Uniwersytecie Jagiellońskim, a w całości sponsorowana jest przez Katolicki Uniwersytet w Waszyngtonie. Oddział wielokrotnie wspomagał i współdziałał na rzecz organizacji studenckich, takich jak AISEC i ELSA (Elsa – Międzynarodowe Stowarzyszenie Studentów Prawa) oraz młodzieży szkół średnich.

Przewodniczący Komisji Rewizyjnej przedstawił sprawozdanie wraz z wnioskiem o udzielenie absolutorium ustępującemu Zarządowi.

W wyniku dyskusji komisja wniosków przedstawiła do akceptacji 8 wniosków związanych z funkcjonowaniem Oddziału, jak i całego Towarzystwa.

W końcowej fazie obrad Walne Zebranie dokonało wyboru statutowych władz Oddziału na nową kadencję oraz delegatów na 47. Zjazd. Na podkreślenie zasługuje **wybór na stanowisko prezesa prof. dr hab. M.J. Stankiewicza**, który to rozpoczął właśnie piątą kadencję (jako prezes Pan prof. Stankiewicz przewodzi Oddziałowi nieprzerwanie od 14 czerwca 1985 r., tj. lat 16).

Zarząd zmniejszył swój skład o 20%; obecnie jest 12-osobowy.

Zarząd: prof. dr hab. M.J. Stankiewicz – prezes, Wojciech Grabowski – wiceprezes, Elżbieta Jakubowska – wiceprezes, Janusz Chojnowski – sekretarz, Stanisław Orzałkiewicz – skarbnik, Bogusława Bronisz, Zbigniew Józwicki, Bogdan Lewandowski, Ryszard Lorenczewski, Romuald Mechliński, Romuald Wojak, Zenon Zablöński.

Sąd koleżeński: Danuta Orzałkiewicz – przewodnicząca, Wiesław Plachecki, Ryszard Dorau.

Komisja rewizyjna: Andrzej Wiśniewski – przewodniczący, Ryszard Chudykowski, Henryk Żurawski.

mgr Elżbieta Jakubowska
wiceprezes, dyrektor Oddziału TNOiK w Toruniu



6 czerwca 2001 r. odbyło się Walne Zebranie członków **TNOiK w Oddziale Warszawskim**. Zebraniu przewodniczył prof. dr hab. Tadeusz B. Jaworski.

Referat sprawozdawczy z działalności Oddziału w latach 1997–2001 wygłosił prezes Zarządu Oddziału prof. dr hab. Stanisław Marciniak. Sprawozdanie Komisji Rewizyjnej przedstawił mgr Zbigniew Dąbrowski, wnioskując w zakończeniu o rozdzielną głosowanie dla poszczególnych członków nad absolutorium dla ustępującego Zarządu Oddziału.

W głosowaniu jawnym absolutorium uzyskali członkowie Zarządu: prof. dr hab. Stanisław Marciniak, płk inż. Roman Marcinkowski, prof. dr hab. W. Werner, prof. dr hab. Z. Dworzecki, prof. dr hab. T.B. Jaworski, prof. dr hab. K. Wojcik, płk inż. Jerzy Jarzyna, mgr Małgorzata Buf-Jabłońska, inż. B. Onyszko, dyr. CAW M. Jefimow.

W dyskusji nad wytycznymi do programu działania Oddziału w latach 2001–2005 zebrani uznali za niezwykle istotne:

- podjęcie przez nowy Zarząd Oddziału działań nawiązania współpracy TNOiK ze środowiskami naukowymi,

- dokonanie analizy rynku szkoleń w celu wypracowania nowej strategii działania Oddziału,
- rozszerzenie oferty szkoleniowej Oddziału o tematykę związaną z zarządzaniem jakością.

Powyższe i wiele innych wniosków zawarto w Uchwale Walnego Zebrania.

W końcowej części obrad Walne Zebranie dokonało wyboru Władz Statutowych Oddziału na kadencję 2001–2005, a także delegatów na 47. Zjazd TNOiK w Toruniu.

W skład nowo wybranego Zarządu Oddziału Warszawskiego weszli: **prof. dr hab. St. Marciniak, którego na pierwszym posiedzeniu Zarządu wybrano na stanowisko prezesa Zarządu Oddziału**, prof. dr hab. T.B. Jaworski, prof. dr hab. Z. Dworzecki, prof. dr hab. W. Werner, dr Paweł Soroka – wybrany przez Zarząd na stanowisko wiceprezesa do spraw statutowych, mgr W. Hausner – wybrany przez Zarząd na stanowisko wiceprezesa do spraw działalności gospodarczej, dr Krystyna Kubik, dyr. CAW M. Jefimow, płk inż. R. Marcinkowski, płk dr hab. K. Piotrkowski, Danuta Wasyluk.

Do Komisji Rewizyjnej Oddziału wybrano: mgr Małgorzatę Krwawicz, kpt. inż. Sławomira Kliszewskiego, mgr Zbigniewa Dąbrowskiego.

Do Sądu Koleżeńskiego wybrano: płk. Jerzego Jarzynę, mgr. Kazimierza Jędrzejczyka, inż. Bogumiła Onyszko.

prof. dr hab. Stanisław Marciniak
prezes Zarządu Oddziału Warszawskiego TNOiK



20 czerwca 2001 r. zebrali się członkowie i sympatycy **Oddziału TNOiK we Wrocławiu** w siedzibie Oddziału we Wrocławiu przy placu Solnym 14. Zebranie prowadzili członkowie ustępującego Zarządu Oddziału: dr Janusz Kroik – dyrektor Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej i mgr Wiesław Andrzejewski – zasłużony działacz Oddziału.

Prezes Zarządu dr Mieczysław Ciurla przedstawił sprawozdanie z działalności za lata 1997–2001, komentując równocześnie realizację uchwały poprzedniego Walnego Zebrania dotyczącej założeń programowych na kadencję. Wskazał na znaczące przedsięwzięcia merytoryczne Oddziału, nawiązane kontakty z różnymi środowiskami, jak również na trudną sytuację ekonomiczną Oddziału nadmieniając, że dzięki realizacji programu oszczędnościowego oraz wdrożeniu nowych tematów są symptomy poprawy.

Po złożeniu sprawozdań przez przewodniczącą Komisji Rewizyjnej mgr Genowefę Balcarczyk, przewodniczącego Sądu Koleżeńskiego dr. Piotra Lipińskiego zebrani dyskutowali nad przedstawionymi sprawozdaniami, wskazując między innymi na potrzebę odbudowania więzi pomiędzy członkami Towarzystwa, pomiędzy ich środowiskami oraz nawiązania ściślejszych kontaktów ze szkołami i nowymi uczelniami Dolnego Śląska.

Na wniosek Komisji Rewizyjnej zebrani jednomyślnie udzieliли absolutorium ustępującemu Zarządowi.

Po wprowadzeniu do dyskusji nad programem działalności na nową kadencję dokonany przez dr. Mieczysława Ciurlę, zebrani dzielili się swoimi przemyśleniami, pomysłami i wnioskami, które wskazywały m.in. na potrzebę wznowienia wydawnictwa „Z teorii i praktyki organizacji i zarządzania”, intensywniejszego przedstawiania w mediach działalności TNOiK, realizacji tematów związanych z procesami integracyjnymi z Unią Europejską, z rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, z rozwojem regionalnym.

Postanowiono, że zebrane wnioski będą podstawą do opracowania wytycznych kierunkowych programu działania przez nowy Zarząd, które zostaną przedstawione wszystkim członkom TNOiK w Oddziale z zaproszeniem do aktywnej współpracy.

Walne Zebranie wybrało 9-osobowy Zarząd Oddziału, Komisję Rewizyjną, Sąd Koleżeński oraz delegatów na Zjazd TNOiK.

Podczas pierwszego posiedzenia nowy **Zarząd wybrał dr. Mieczysława Ciurlę na stanowisko prezesa Zarządu Oddziału TNOiK we Wrocławiu**, który, dziękując za ponowny wybór, stwierdził, że niepowtarzalną szansą na rozwój Oddziału są: nowi, młodzi członkowie ze swoimi innymi doświadczeniami, potrzeba aktywności wśród starszych, stale i szybko zmieniająca się rzeczywistość i uwarunkowania otoczenia.

mgr Paweł Pruchniewicz
dyrektor Oddziału TNOiK we Wrocławiu