

# przeгляд

organizacji 7/8

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

96

POLSKI KIEROWNIK LAT 90.



**RAPORT O ZARZĄDZANIU**

- Kowboje w umiarkowanym klimacie – rozmowa z prof. BOGDANEM WAWRZYNIAKIEM, prezesem Polskiej Fundacji Promocji Kadr, przewodniczącym Rady Programowej Konferencji „Raport o zarządzaniu” ..... 3
- Postawy kierowników wobec restrukturyzacji swoich przedsiębiorstw – Olimpia Kunert 7

**UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ**

- Przywileje dla wybranych – Dariusz Teresiński ..... 14
- Mapa ryzyka inwestycyjnego. Ujęcie regionalne – Krystyna Gawlikowska-Hueckel .... 16
- Niektóre nowoczesne problemy akcjonariatu spółek publicznych – Janusz Zawila-Niedźwiecki ..... 23
- Podatki, a inne świadczenia pieniężne na rzecz państwa w Niemczech – Waldemar Rzońca 25
- Wybrane problemy restrukturyzacji polskiej gospodarki – Janusz T. Hryniewicz ..... 30
- Osiąganie celów organizacji w świetle współczesnych poglądów na zarządzanie – Marian Hopej ..... 33
- Czym jest zarządzanie projektami – Iwona Osiecka ..... 35
- Kontrakt jako forma realizacji zadania w budownictwie – Wanda Kopertyńska ..... 38

**SMALL BUSINESS**

- Alternatywne strategie działania dla małych i średnich przedsiębiorstw – Ewa Mroczek ..... 41

**INFORMATYKA**

- Aspekt organizacyjny realizacji systemów informatycznych zarządzania – Piotr Adamczewski ..... 46

**MARKETING**

- Wprowadzenie marketingu społeczno-humanistycznego na rynku drzewnym na przykładzie Finlandii – Marcin Piszczek ..... 50

**LOGISTYKA**

- Proces tworzenia wartości w łańcuchu logistycznym Portera – Dominika Bettman ..... 53

**JAKOŚĆ ..... 59****CONTROLLING**

- Jak premiować? – Piotr Skrzyniarz ..... 60

**OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY ..... 62****Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH**

- Dlaczego pracownicy są odporni na zmiany (I) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar ..... 64

**KRONIKA TNOiK ..... 67**

# Kowboje w umiarkowanym klimacie

Rozmowa z prof. **BOGDANEM WAWRZYNIAKIEM**, prezesem Polskiej Fundacji Promocji Kadr, przewodniczącym Rady Programowej Konferencji „Raport o zarządzaniu”

**Czy polski kierownik rzeczywiście ma ten zespół cech, o którym piszą Państwo w swoim raporcie<sup>\*)</sup>, czy tylko do nich aspiruje?**

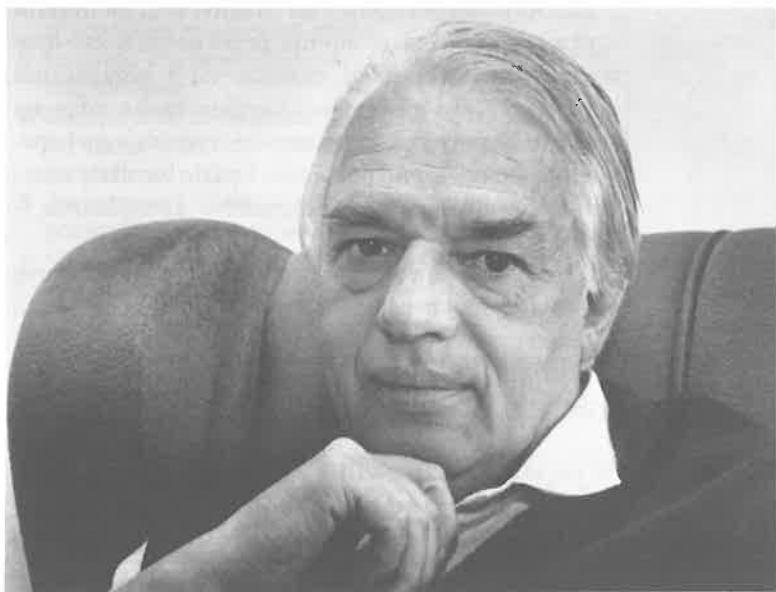
Materiał przedstawiony na konferencji był pierwszym przybliżeniem wyników badań. W tej chwili wiemy znacznie więcej. W imieniu zespołu opracowującego te badania mogę powiedzieć, że rysuje się portret kierownika połowy lat dziewięćdziesiątych. Jest to dyrektor, prezes bądź właściciel, który czuje się bardziej menedżerem, niż to miało miejsce poprzednio. Deklaruje większą odpowiedzialność za firmę – dotyczy to nie tylko właścicieli, ale także dyrektorów przedsiębiorstw państwowych. Prywatyzacja w Polsce przebiega w niezłym tempie. Firm państwowych jest może dużo w stosunku do ich liczby na początku okresu transformacji, ale w stosunku do ogólnej liczby podmiotów gospodarczych jest ich niewiele. Program Powszechnej Prywatyzacji wyłączył z tej liczby kolejne pięćset przedsiębiorstw i w sumie poza przemysłem ciężkim i sektorami infrastrukturalnymi niewiele już zostało, a jak wiadomo z doświadczeń państw zachodnich – tego się nie da sprywatyzować z dnia na dzień.

Polski menedżer ma więcej pracy od swojego odpowiednika w kraju o ustabilizowanej gospodarce. Stoi w obliczu konieczności gruntownej przebudowy przedsiębiorstwa i mentalności załogi – która z klasy rządzącej musi się przemienić w nowoczesny zespół pracowniczy. A dodatkowo ma przed sobą wyzwania przyszłości – jak choćby perspektywę wejścia Polski do Unii Europejskiej.

Współczesny polski menedżer odczuwa i ceni swoją samodzielność, a nawet niezależność. Oczywiście stopień tej niezależności często bywa określany jako niewystarczający, ale to jest ludzkie, a szczególnie – powiedziałbym – „kierownicze”.

Polski kierownik chce rywalizować z innymi i być przedsiębiorczy. Chcieć i móc – to są jednak dwie różne rzeczy. Często przeszkadza mu brak wiedzy i umiejętności. Polski top menedżment relatywnie mało się uczy. Wskaźnik skłonności do doskonalenia się jest niski. Menedżerowie szkolą się incydentalnie, zasłaniając się brakiem czasu i – co może budzić zdziwienie u postronnego obserwatora – brakiem pieniędzy. Ten ostatni argument jest szczególnie podnoszony w przedsiębiorstwach państwowych, gdzie wydatkowanie pieniędzy na szkolenie kadry uwarunkowane jest uzyskaniem zgody rady pracowniczej.

Chęć rywalizowania jest tym bardziej godna podziwu, że większość polskich menedżerów słabo lub



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

wcale nie zna języków obcych i ma bardzo blade pojęcie o procedurach obowiązujących na rynku europejskim, nie mówiąc o Ameryce czy Dalekim Wschodzie.

Kolejnym wstydlivym problemem jest brak umiejętności korzystania z komputera – nawet w ograniczonym zakresie – edytor, arkusz kalkulacyjny, nie mówiąc o takich sprawach, jak dostęp do Internetu.

Niedostatki edukacyjne dotyczą jednak przede wszystkim spraw zawodowych i tu nie ma już żadnych usprawiedliwień, bo brak umiejętności uczenia się jest obiektywną wadą kierownika, szczególnie, jeśli myślimy o wyzwaniach XXI wieku.

**Czy nasi menedżerowie nie lubią, czy nie muszą się uczyć?**

Przedstawiciele firm head-hunterskich uważają, że w Polsce nie ma rynku menedżerów – z braku podaży. Oznacza to, że rynek nie zmusza menedżerów do nauki, bo motywacja pozytywna (jak będę więcej umiał, to dostanę lepszą pracę) jest zdecydowanie słabsza od motywacji negatywnej (jeśli nie będę podnosił kwalifikacji, to znajdą kogoś lepszego na moje miejsce).

W dziedzinie edukacji także daje o sobie znać dziedzictwo przeszłości. Dawniej szkoleniami zajmowały się zjednoczenia, komitety i ministerstwa, było to więc organizowane zewnętrznie, a działania zewnętrzne – nie tylko w Polsce – traktowane są niezbyt przychylnie. Z drugiej jednak strony przy-

zwyczajono się, że szkolenie to taki dodatkowy urlop, okazja do spotkań towarzyskich, a w ostatniej kolejności – nauka. Teraz podczas szkolenia trzeba się solidnie napracować, a na dodatek kursy są płatne – dlatego uczą się ci, którzy naprawdę muszą, a tych jest niewiele.

Szkolnictwo w Polsce – od przedszkola do uczelni – przekazuje wiedzę, ale nie przekazuje *know-how* w zakresie technologii uczenia się i korzystania z wiedzy. Cały system edukacyjny czeka więc na swojego Kopernika, który zrewolucjonizuje go i spowoduje, że następne pokolenie będzie bardziej przygotowane do zgłębiania tajników zarządzania – i nie tylko!

Trzeba też powoli budować nowy model kultury organizacyjnej przedsiębiorstw, w którym edukacja będzie czynnikiem tej samej rangi, co płaca, jakość, pracownik – po prostu wartością, którą trzeba rozwijać.

### **W raporcie postawili Państwo tezę, że polscy menedżerowie są bliżsi modelowi amerykańskiemu niż europejskiemu – dlaczego tak się dzieje?**

Z dzisiejszej perspektywy teza ta mnie samemu wydaje się nieco przedczesna, ale spróbuję ją rozwinąć. Model amerykański jest istotnie różny od europejskiego. Pisze o tym między innymi Moss Kanter (profesor Harvard Business School, długoletnia redaktor naczelna „Harvard Business Review”) w swojej książce *Kiedy giganty uczą się tańczyć*. Wyróżnia ona dwa modele kierownika: kowboja i korpokratę. Kowboj żyje w świecie zdarzeń i natychmiastowych decyzji; nie uznaje straty czasu oraz długiego rozważania, co jest dobre, a co lepsze. Korpokrata musi mieć czas na analizę, budowanie koncepcji oraz wdrażanie wypracowanych decyzji. Kowboj chce poszerzać istniejące możliwości – korpokrata raczej uwzględnia ograniczenia. Kowboj przekracza ograniczenia, a korpokrata ustala granice społecznej akceptowalności działań. Kowboj akcentuje lojalność podwładnych, a korpokrata jest zorientowany na kontrolę personelu. Kowboj zasadniczo odrzuca symbolikę firmy, a korpokrata uwzględnia ją jako część misji i strategii przedsiębiorstwa.

Wedle Moss Kanter, menedżer przyszłości powinien mieć cechy obu tych modeli; to nie zmienia jednak faktu, że kowboj jest personifikacją amerykańskiego, a korpokrata – europejskiego stylu zarządzania. A przenosząc to na nasz rodzimy grunt, trzeba powiedzieć, że okres transformacji naturalną kolejną rzeczą jest czasem dla kowbojów. Teraz można i należy działać szybko, zdecydowanie, nie licząc się specjalnie z ograniczeniami, łapać pojawiające się zniemacka szanse, które w rozregulowa-

nej gospodarce są większe i częstsze niż w gospodarce ustabilizowanej.

### **Jaki więc jest ten polski kierownik lat dziewięćdziesiątych?**

Polski kierownik funkcjonuje w polskim „klimacie umiarkowanym” i jest przyzwyczajony do takich właśnie warunków, co może rodzić kłopoty, gdy klimat stanie się np. europejski lub zacznie się szybko zmieniać. Na ten polski „umiarkowany klimat” składa się przekonanie, że gospodarka się rozwija i będzie się rozwijać nadal, a także odczucie, że pomimo niestabilności prawa, podatków, ceł itd. – daje się jednak prowadzić interesy. Odpowiedzią na konkurencję europejskich przedsiębiorstw są... polskie konie i szabelki.

Chcę jednak silnie podkreślić, że z opracowywanych przez nas danych wynika przede wszystkim fakt, iż środowisko polskich menedżerów jest zróżnicowane. W ciągu kilku lat polski top menedżment znacznie się powiększył – mamy przecież ponad 2 mln nowych właścicieli małych i średnich firm. Aspiracje polskich menedżerów także są zróżnicowane, np. jedni koncentrują się głównie na rynku krajowym, inni myślą o ekspansji na rynku globalnym. Część menedżerów przyjmuje postawę kooperacyjną wobec konkurentów, część – rywalizacyjną. Połowa polskich menedżerów deklaruje skłonność do eksperymentów w zarządzaniu, pozostali trzymanie się ustalonych wzorców, procedur i schematów. Podobnie jest z oceną działalności związków zawodowych: połowa wyraża przychylny stosunek, reszta – rezerwę.

Uważam, że dzisiaj lepiej skoncentrować się na określeniu swoistego bilansu rozbieżności, w którym – jak w każdym bilansie – można wyróżnić aktywa i pasywa wizerunku menedżera (zob. tabela). Podsumowanie tego bilansu jest bardzo trudne, bo każdy ma w sobie trochę cech z jednej i drugiej kolumny tej tabeli. Ale trzeba pamiętać, że to, co analizujemy, jest procesem dynamicznym. Menedżerowie (wtedy – głównie dyrektorzy) zmieniali się także w latach osiemdziesiątych – obserwowałem to prowadząc „Szkołę Zarządzania” w miesięczniku „Zarządzanie” – ale zakres i tempo tych zmian były nieporównanie mniejsze.

Niektórzy menedżerowie, zaczynający swoje kariery w minionych czasach, chcieli się sprawdzić w nowych warunkach i wielu z nich się to nie udało. Jednak przywiązanie do własnego wizerunku jako sprawnego kierownika (co w obecnych warunkach wcale nie musi być prawdą) przeszkadzało im niejednokrotnie rozstać się z zawodem, kiedy jeszcze mieli osiągnięcia i stosunkowo silną pozycję. Jest to zresztą dobrze rozpoznany syndrom długoletnich prezesów dużych korporacji, z których część nie



**Polscy menedżerowie połowy lat dziewięćdziesiątych  
Bilans rozbieżności**

AKTYWA	PASYWA
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Szybkie uczenie się i adaptacja do nowych warunków.</li> <li>● Akcentowanie przywództwa i tworzenie „przedsiębiorstw autorskich”.</li> <li>● Identyfikowanie się z warstwą kierowniczą, poszukiwanie dróg współpracy, nacisk na pracę zespołową.</li> <li>● Silne zaangażowanie w pracę i pełna identyfikacja z przedsiębiorstwem.</li> <li>● Przedsiębiorczość i umiejętność radzenia sobie w trudnych warunkach.</li> <li>● Depolityzacja kierowników, podkreślanie roli profesjonalizmu w zarządzaniu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Częste wykorzystywanie w nowej sytuacji starych schematów.</li> <li>● Akcentowanie racjonalności w działaniu, definiowanej jako wykorzystywanie obecnych warunków, które nie zmuszają do radykalnych zmian.</li> <li>● Działanie w pojedynkę lub tylko w zespole kierowniczym, osamotnienie.</li> <li>● Dostrzeganie konieczności uczenia się przy jednoczesnej niskiej skłonności do edukacji w zorganizowanych formach.</li> <li>● Akceptowanie zmian „u kolegów” oraz sceptycyzm i brak przekonania do zmian we własnym przedsiębiorstwie.</li> <li>● Niska skłonność do tworzenia „lobby kierowników”, skrywanie poglądów.</li> </ul>

potrafi pogodzić się z faktem, że lata biegną i że z młodego, zdolnego i dynamicznego menedżera pozostały głównie schematy, rutyna i dobre zdanie o sobie.

W latach osiemdziesiątych otoczenie zupełnie inaczej pozycjonowało menedżera. Był to z reguły człowiek z nomenklatury; prywatni właściciele byli pod nadzorem państwa. Spotykani – także wtedy – liderzy zarządzania działali w odmiennych warunkach i główną ich cechą charakterystyczną była umiejętność dostosowania się do warunków; były one względnie stabilne, ale dostosowanie wymagało pracy, sprytu i zdolności. Jednym z takich zewnętrznych, niezależnych warunków był komitet partyjny; innym czynnikiem zewnętrznym, na który kierownik czasów socjalizmu nie miał żadnego wpływu, byli dostawcy. Często zresztą „załatwianie” (kto dziś jeszcze pamięta taki termin w odniesieniu do zaopatrzenia) czegokolwiek u dostawcy wymagało zaangażowania komitetu.

W tamtych warunkach można było wyróżnić cztery główne kategorie menedżerów. „Biurokratyczny funkcjonariusz” bał się zmian i nie akceptował ich. „Gracz systemowy” świetnie dostosowywał się do sytuacji, korzystał ze znajomości, wykorzystywał luki w prawie itd. „Sfrustrowany przedsiębiorca” akceptował konieczność zmian, ale nie umiał się dostosowywać do otoczenia, był więc przez to otoczenie „karany”, przez co jeszcze bardziej się frustrował. I wreszcie „realistyczny profesjonalista”, akceptujący konieczność zmian i umiejętnie się do nich dostosowujący. Menedżerowie tej ostatniej kategorii w przytłaczającej większości pozytywnie przeszli weryfikację nowego systemu i mimo ogromnej fali zmian kadrowych (w dużych przedsiębiorstwach wymieniono ponad 90% menedżerów) nadal dobrze sobie radzą i nadal pracują w swoim zawodzie.

**Dlaczego polscy menedżerowie tak wielką rolę przypisują doświadczeniu, skoro od sied-**

**miu lat żyją w warunkach permanentnej transformacji?**

Struktura polskiego top menedżmentu jest taka, że większość dyrektorów i prezesów ma wykształcenie techniczne; jest to zresztą prawidłowość obserwowana w całej Europie, a wynikająca z bardzo wysokiej pozycji uniwersytetów technicznych. W przypadku edukacji technicznej bardzo duży nacisk kładzie się na doświadczenie zawodowe związane z określonymi procesami produkcyjnymi. A trzeba pamiętać, że były takie czasy (nie na tyle odległe, żeby ludzie wówczas kształceni nie sprawowali obecnie istotnych funkcji w gospodarce), kiedy zarządzanie było zakazane, podobnie jak cybernetyka; później zaś wykładano co najwyżej ekonomikę i organizację produkcji.

W USA struktura wytwarzania GNP jest mniej więcej taka: 3% – rolnictwo, 10% administracja, 15% produkcja, a reszta to są usługi. W Polsce rolnictwo daje ok. 25% GNP, a produkcja przeszło 40%. Oznacza to, że rola inżynierów jest bardzo znacząca i z tego względu są oni głównym zapleczem kadrowym, również dla zarządzania, ponieważ awansują i zgodnie z logiką awansu pionowego ze stanowisk produkcyjnych trafiają ostatecznie na kierownicze funkcje.

Doświadczenie było też traktowane jako istotny czynnik we wszystkich modelach taylorowskich, z którymi mogli się stykać inżynierowie. Igor Ansoff w swoim eseju z połowy lat siedemdziesiątych pokazał tymczasem, że rysuje się nowy model kierownika generalisty-specjalisty. Powinien on być ogólnie wykształcony w zakresie zarządzania i mieć jedną lub dwie specjalności, np. w zakresie rynków kapitałowych, finansów przedsiębiorstwa, zarządzania wydajnością itp. W chwili obecnej lansuje się model jeszcze bardziej odległy od naszego inżyniera-dyrektora: chodzi o „renesansowego” menedżera, który jest otwarty na nowe wyzwania i właśnie ta otwartość jest najbardziej charakterystyczną jego

cechą, a nie znajomość procesów produkcyjnych czy norm branżowych. To powinien być lider-twórca, umiejący rozmawiać nie tylko z kolegami w zarządzie, ale i z pracownikami, z inżynierami właśnie, a nade wszystko potrafiący sformułować misję oraz strategię firmy i przekonać do niej swoich partnerów w dziele zarządzania.

### **Polscy menedżerowie nisko oceniają perspektywy rozwoju swoich firm – czy to nie jest votum nieufności wobec samych siebie?**

Zjawisko to ma także swoje korzenie w przeszłości. Wzrost odpowiedzialności (rozumianej dwojako: subiektywnie – poczucie odpowiedzialności oraz obiektywnie – faktyczny zakres władzy) w stosunku do poprzedniego okresu spowodował – paradoksalnie – częściową utratę poczucia wpływu na rzeczywistość. Poprzednio państwo było opiekuńcze i jakkolwiek na wiele rzeczy nie pozwalało, to jednak generalnie wiadomo było, że nie da zginać ani firmie, ani dyrektorowi. Teraz państwo jest w większości przypadków neutralne, co bywa przez wielu traktowane jako przejaw wrogości. Stąd płynie poczucie braku wpływu na stan firmy i niezadowolenie z jej perspektyw, jako czegoś, czego nie można kontrolować.

Do tego dodajmy wspomniany już fakt (wynikający z badań przeprowadzonych na zlecenie Urzędu Antymonopolowego przez kierowany przeze mnie zespół), że polscy menedżerowie wysokiego szczebla niezbyt dobrze znają rynki, na których są, bądź niedługo będą, z racji przystąpienia Polski do UE. Nie znają swoich konkurentów (dotyczy to w wielu przypadkach także konkurencji krajowej), nie wiedzą, jakie są uwarunkowania prawne działania na rynkach zagranicznych.

Deklarowana przez menedżerów chęć rywalizacji i chęć bycia konkurencyjnym także nie znajduje pokrycia w wiedzy i umiejętnościach zawodowych, więc brak pewności co do perspektyw firmy ma jak najbardziej racjonalne podstawy.

I jeszcze jeden ważny czynnik. Polski menedżer koncentruje się na zarządzaniu bieżącym. Nie dlatego, że nie rozumie wagi długoterminowych strategii, ale z powodu prozaicznej konieczności – wieloma problemami, które na całym świecie są rozwiązane systemowo, u nas trzeba się zajmować za każdym razem od nowa. W wyniku braku tych systemowych rozwiązań i z powodu ciągłych zmian (nie zawsze na lepsze!) infrastruktury prawnej, wiele przedsiębiorstw znajduje się permanentnie w fazie ostrego kryzysu lub zasadniczych zmian organizacyjnych, a w takich warunkach oczywiście trzeba się ratować, a nie myśleć o tym, co będzie za

pięć lat. Jak w takiej sytuacji można czuć się spokojnym o los firmy?

### **Czy to dobrze, że polski menedżer jest indywidualistą?**

Wypowiem tutaj całkowicie prywatną opinię, co o tyle wymaga podkreślenia, że dotychczasowe uwagi na temat raportu miały charakter „pracy zbiorowej”, tzn. odzwierciedlały wyniki przeprowadzonych przez nas badań. Tym pytaniem wkraczamy jednak w sferę ocen, mającą niewiele wspólnego z naukowym obiektywizmem, który powinien cechować badacza.

Uważam, że to dobrze, iż polski menedżer jest indywidualistą. Indywidualizm w świecie zoptymalizowanych i ustandaryzowanych zachowań oznacza oryginalność, a więc w pewnym zakresie także nieprzewidywalność. Jest to cecha przydatna, np. w negocjacjach z partnerami, którzy niekiedy są lepszymi od nas specjalistami w danej dziedzinie i na dodatek przeszli intensywne treningi w zakresie technik negocjacyjnych, ale wobec naszego sposobu myślenia często czują się bezradni – i nawet potrafią się do tego przyznać.

Nie należy jednak popadać w dumę. Indywidualistami – i to większymi od nas – są także Holendrzy i Szwedzi, żeby pozostać w kręgu kultury europejskiej. W przypadku spotkania się większej grupy indywidualistów konieczne jest jednak posiadanie zdolności tworzenia, jak to się modnie nazywa, aliansów strategicznych, a mówiąc po ludzku – zawierania kompromisów. Z tym jest u nas bardzo krucho.

Zarządzanie jest dziedziną nauki, jest umiejętnością praktycznego zastosowania zdobytej wiedzy, ale jest także sztuką. Sztuka zbiorowa nie istnieje, tworzą ją indywidualiści. Także oni tworzą plany restrukturyzacji; szczegóły tych planów opracowują potem całe zespoły, ale zamysł musi być czymś indywidualnym dziełem. Do działań typowych i powtarzalnych mamy maszyny i komputery, a człowiek jest o tyle od nich lepszy, o ile potrafi być właśnie nieprzewidywalnym i twórczym indywidualistą.

**Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

\*<sup>1</sup>) Ewa Karpowicz, Jolanta Szaban, Bogdan Wawrzyniak: *Polski kierownik lat dziewięćdziesiątych*, Materiały z konferencji naukowej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania i dziennika „Rzeczpospolita” pt. *Raport o Zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i kierownicy połowy lat dziewięćdziesiątych*, Warszawa 1996.



*Olimpia Kunert*

# Postawy kierowników wobec restrukturyzacji swoich przedsiębiorstw

## Założenia i metody badań

**W**iele zespołów doradczych jest dziś świadkami zachodzących przemian w gospodarce i w mniejszym lub większym stopniu tworzy dokumentację postrzeganych zjawisk. Niniejszy referat jest jedną z nich. Dane na temat działań restrukturyzacyjnych z pozycji kierownika pochodzą z badań wykonanych w 19 przedsiębiorstwach w 15 województwach. Objęto nimi 741 kierowników, w tym 54 członków zarządów i dyrektorów przedsiębiorstw. Badania prowadzono w przedsiębiorstwach dużych i średnich – państwowych oraz spółkach Skarbu Państwa. Wszystkie przedsiębiorstwa były w trakcie restrukturyzacji, aczkolwiek różnie zaawansowanej. Badaniami obejmowano całą kadry kierowniczą: wszystkich członków zarządu, kierowników produkcji i kierowników wszystkich innych komórek organizacyjnych. Zespół doradczy badał kadry kierowniczą w trakcie przeprowadzanych prac związanych z restrukturyzacją przedsiębiorstw. Badania miały charakter: **jawny** (bezpośredni) i **obserwacyjny** (zachowanie wobec problemu).

W części jawnej badania prowadzono **metodą ankietową** w dwóch kierunkach:

- sylwetki kierownika (identyfikacja osoby),
- poglądów kierownika na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa i szans dla firmy w nowych warunkach.

We wszystkich firmach stosowano jednolity wzór ankiet. Ankietowani mogli, ale nie musieli podpisywać wypełnione przez siebie ankiety, co miało zachęcić do szczerych wypowiedzi.

Druga część badań, **obserwacyjna** – miała na celu:

- zobiektywizowanie badań ankietowych,
- odpowiedzenie na pytanie, czy zespół kadry kierowniczej poradzi sobie z zadaniami stawianymi im przez restrukturyzację.

Do badań ankietowych przystępowano w krótkim czasie po rozpoczęciu współpracy z przedsiębiorstwem, później, w okresie wprowadzania zmian, rejestrowane były zachowania ankietowanych wobec konkretnych problemów, zgodne bądź niezgodne z deklaracjami składanymi w ankietach. W ten sposób przebieg badań był współzależny z procesem restrukturyzacji [1].

## Omówienie wyników badań

**P**rezentowane wyniki badań ankietowych zostały opracowane dla całego zbioru ankietowanych i badanych kierowników, bez podziału na podzbiory identyfikowane w poszczególnych przedsiębiorstwach. Jednak w przedstawianych opiniach odnoszą się do konkretnych przypadków [2], mając na uwadze fakt, że określona zbiorowość kadrowa wyznacza szanse powodzenia restrukturyzacji.

### *Sylwetka kierownika*

Kadra kierownicza rekrutowała się spośród wszystkich grup wiekowych. Trzon kadry kierowniczej to ludzie w wieku 35–50 lat, mężczyźni i kobiety. Stosunkowo znaczny procent, bo 26,4% kadry kierowniczej było w przedziale wieku 50–65 lat.

W niektórych przedsiębiorstwach struktura wieku była bardziej korzystna (średnia wieku była niższa), jednak z reguły brak było ludzi młodych (do 30 lat).

W zakresie wykształcenia obraz kadry kierowniczej nie jest korzystny. Połowa to kierownicy legitymujący się co najwyżej średnim wykształceniem. Wykształcenie wyższe, ekonomiczne posiada zaledwie 11,8% kierowników.

Obraz wykształcenia kadry kierowniczej wydaje się być konsekwencją stosowanego do tej pory sposobu doboru kandydatów na stanowiska kierownicze. Przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych nie prowadzono zbyt starannej selekcji kandydatów, nie przygotowywano również kadry rezerwowej, z wyprzedzeniem uwzględniając starzenie się czy też wypadki losowe pracowników, stąd potrzeba zmiany na stanowisku kierowniczym obciążona była ryzykiem przypadkowego wyboru i niewłaściwej obsady kadrowej.

Ponadto, w przedsiębiorstwach nie przygotowywano wyróżniających się młodych ludzi do obejmowania w przyszłości stanowisk kierowniczych.

Kandydaci na stanowiska kierownicze rekrutujący się spoza przedsiębiorstwa przechodzili kolejno trzy etapy.

W etapie pierwszym miało miejsce sprawdzenie formalne przedstawionych przez kandydata dokumentów dotyczących wykształcenia, przebiegu do-

tychczasowej pracy zawodowej i opinii z poprzednich miejsc pracy. Nie przeprowadzono żadnych badań stwierdzających, czy kwalifikacje, umiejętności i cechy osobiste kandydata są zgodne z wymaganiami na danym stanowisku.

W etapie drugim, nowego kierownika zapoznawano z zakresem praw i obowiązków, przedstawiano go pracownikom danej komórki organizacyjnej i ustalano zasady współpracy zewnętrznej i wewnętrznej.

W etapie trzecim dopiero ujawniały się u nowego kierownika walory, potwierdzające słuszność podjętej decyzji personalnej.

Teza o priorytecie własnych pracowników w przechodzeniu na kolejne wyższe szczeble hierarchii kierowniczej ma głębokie uzasadnienie, pod warunkiem jednak, iż nie byłaby nadużywana. Awansowanie własnego pracownika powinno być poparte podnoszeniem kwalifikacji i nabywaniem umiejętności wykonywania nowych funkcji.

W badanych przedsiębiorstwach kadra kierownicza wykazywała stosunkowo długi staż pracy w przedsiębiorstwie i była rekrutowana głównie spośród własnych pracowników.

Kwalifikacje awansowani na stanowiska kierownicze uzupełniali na kursach, a nie poprzez wykształcenie podstawowe, stąd uzyskane wyniki badań nie są korzystne.

Prawie 90% badanych wykazało **dotkliwe szkolenia**, głównie w specjalistycznym przedmiocie wykonywanej pracy. Jednak tylko nikły procent wymienionych kursów obejmował zagadnienia gospodarki rynkowej i zadania stojące przed kadra kierowniczą w nowych warunkach ekonomicznych. Mimo iż konieczność ciągłego doskonalenia kadry kierowniczej jest powszechnie uznawana, nie ma jasnej odpowiedzi na pytanie: jak doskonalić? W badanych przedsiębiorstwach na dodatkowe szkolenia pracowników przeznaczano bardzo małe sumy, średnio od 0,1%–0,4% funduszu płac. Według standardów światowych, aktualnie powinno się przeznaczać 3% funduszu płac na podnoszenie kwalifikacji pracowników, a w branży elektronicznej, gdzie notowany jest znaczny rozwój – nawet do 5% funduszu płac. W badanych przedsiębiorstwach tylko 1/3 wykazywanych przez kadra kierowniczą kursów i szkoleń dawała kierownikom świadectwa, które trafiały do akt pracownika. 2/3 szkoleń nie było dokumentowanych, pozostawały jedynie w pamięci pracowników i w wydatkach firmy.

Problem doskonalenia kadry kierowniczej wydaje się być nie uporządkowany, ani od strony merytorycznej, ani z punktu widzenia kryteriów.

**Znajomość języków obcych** wśród kadry kierowniczej jest słaba. Najbardziej znanym językiem obcym jest oczywiście język rosyjski, ale tylko 2,43% badanych znało ten język bardzo dobrze, 70% badanych w jakimś stopniu wykazywało znajomość

języka zachodniego (niemieckiego, angielskiego, francuskiego), ale nikt spośród kadry kierowniczej nie posługiwał się nim biegle, a prawie 59% wykazywało znajomość bardzo słabą.

Nie jest to dobra statystyka, ponieważ w kontaktach służbowych z kontrahentami obcymi pożądana byłaby biegła znajomość języka, uzupełniona o fachowe – ekonomiczne i techniczne – słownictwo.

Słaba znajomość języków obcych nie skłania do nawiązywania jakichkolwiek kontaktów zagranicznych, czy też śledzenia literatury fachowej, branżowej w języku obcym.

Wyniki badań kadry kierowniczej od strony znajomości języków obcych w poszczególnych przedsiębiorstwach były bardzo zróżnicowane, firmy w rejonach południowo-zachodnich wykazywały większą znajomość języka niemieckiego, zaś bliżej granicy wschodniej – lepszą znajomość języka rosyjskiego.

**Komputer w praktyce kierownika** nie jest uznawany za narzędzie jego pracy. Znaczny procent kadry kierowniczej nie posiada w ogóle umiejętności obsługi komputera. Jedynie 2,1% kierowników na co dzień pracuje z komputerem.

W dalszych pytaniach, dotyczących znaczenia różnych umiejętności w praktyce kierownika, problemyce posługiwania się sprzętem komputerowym przyznawano najniższe oceny.

Takie stanowisko należy ocenić negatywnie. W dzisiejszych czasach posługiwanie się komputerem jest umiejętnością niezwykle ważną – w praktyce kierownika można wykorzystać szeroką gamę programów, zdecydowanie wspomagających procesy decyzyjne, jak i ułatwiających codzienne funkcjonowanie zakładu, szczególnie w tych komórkach organizacyjnych, gdzie proces podejmowania decyzji wymaga bezpośredniego dostępu do bazy danych.

**Staż zawodowy** kadry kierowniczej badany był w trzech płaszczyznach:

- stażu ogółem,
- stażu w obecnym zakładzie,
- stażu na stanowiskach kierowniczych.

Dane o latach pracy wskazują na spore doświadczenie ludzi zajmujących stanowiska kierownicze. Większość kadry kierowniczej posiada ponad 15-letni staż pracy.

Staż pracy w badanych zakładach pracy był również długi: 15–20 lat. Najbardziej zróżnicowany był staż kierowniczy – od 5 do 30 lat. Stanowiska kierownicze u większości badanych zdobywane były drogą długoletniej pracy i awansu.

Jest to zjawisko z jednej strony pozytywne, ponieważ świadczy o przywiązaniu pracowników do przedsiębiorstwa, oraz, przy długim stażu pracy, łączeniu nabytego doświadczenia z dobrą znajomością przedsiębiorstwa. Może mieć to jednak również negatywne skutki w postaci obciążenia tych osób złymi doświadczeniami z lat ubiegłych i starymi schematami działań opartych rutyną.



**Życiowy sukces kierownika** był trudny do ustalenia aż u 84,8% kierowników. Wielu kierowników nie mogło wykazać choćby jednego przykładu własnej inicjatywy i skuteczności działania. Tylko u 15,2% badanych kierowników można było uznać, że mają postawy kreatywne.

Większość tych odpowiedzi dotyczyła konkretnych działań w zakresie technologii i organizacji produkcji. Wszystkie te działania – ze wszech miar pozytywne – mogą dowodzić zaangażowania kadry kierowniczej w działalność firmy. Jednak brak było prób działań ukierunkowanych rynkowo, które odchodzą od tradycyjnego sposobu traktowania obowiązków i rutynowo wykonywanej pracy. Nikt bowiem spośród badanych kierowników nie uznał za swój sukces zrealizowania badań potrzeb rynku, oceny zapotrzebowania na produkt firmy w bliższej i dalszej perspektywie, analizy sytuacji odbiorców wyrobów i głównych tendencji, kojarzonych z nowoczesnym sposobem myślenia.

**Preferowane źródła wiedzy** według kierowników to: przepisy i zarządzenia oraz zdobyte wcześniej kwalifikacje, następnie kursy i szkolenia, a najmniej wiedza przekazywana przez środki masowego przekazu.

Docenianie przydatności w pracy kierownika wiedzy z bezpośrednich źródeł świadczy o tym, że kadra kierownicza zdaje sobie sprawę, że ich obecna wiedza i doświadczenie nie wystarczą do zarządzania w gospodarce rynkowej.

Generalnie kadra kierownicza widzi potrzebę zdobywania wiedzy nowoczesnej, uczącej, jak działać i podejmować decyzje w oparciu o nowe metody pracy i jak posługiwać się nowymi instrumentami reagowania na zjawiska gospodarcze.

**Predyspozycje i umiejętności kierownika** – wśród badanych kierowników najwyższą punktację otrzymało przygotowanie fachowe, dalej samodzielność, umiejętność współzycia z ludźmi i przedsiębiorczość.

Zaskakująco niską pozycję uzyskały takie cechy, jak: umiejętność kierowania ludźmi, postawa moralna i skłonność do ryzyka.

Aktualna sytuacja wymaga zwiększenia samodzielności kierowników i tym samym ponoszenia ryzyka własnych decyzji. Ryzyko wiąże się z odpowiedzialnością – a to nie jest takie łatwe. Podobnie ma się sytuacja z „umiejętnościami kierowniczymi” – sukces kierowanego zespołu to umiejętność odpowiedniego zorganizowania pracy ludzi tam zatrudnionych. Praktyka wykazuje, że kierownik często musi być inicjatorem działań i siłą napędową zespołu, gdyż najwięcej jest pracowników-kibiców.

**Predyspozycje szefa firmy** – w ocenie kierowników uzyskały zupełnie inny obraz. Badana kadra na pierwszym miejscu stawiała umiejętności kierownicze, dalej przedsiębiorczość, inicjatywę i samodzielność.

W oczach kierowników, dyrektor powinien być ich kierownikiem. On też powinien ponosić ryzyko podejmowanych decyzji. Wydaje się być oczywiste, iż w najbliższym okresie dyrektorzy firm będą musieli selektywnie dobierać kadre kierowniczą według innych niż dotąd zasad.

Również od szefa firmy na końcu oczekiwano dobrej postawy moralnej. Jest to cecha, która w warunkach działania rynku została zepchnięta na dalszy plan lub w ogóle wyeliminowana.

Mechanizmy i prawa działania rynku wymagają zachowań obliczonych na osiąganie wymiernych korzyści dla firmy, tym silniej, im bardziej będzie ona zmierzać do funkcjonowania według formuły prywatnej.

Niedoceniając wartości moralnych i uznając ich za nieprzydatne w dzisiejszej rzeczywistości niepokoi, choć wydaje się być jednym z tych nieuniknionych skutków, jakie niesie ze sobą gospodarka rynkowa.

### *Poglądy kierowników na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa i szans dla firmy w nowych warunkach*

**Postrzeganie przez kadre kierowniczą zjawisk gospodarczych** na polskim rynku nie jest zbyt wnikliwe i jedynie sporadycznie spotkać można było kierowników, którzy potrafili odnieść je do własnej firmy.

Najbardziej zauważany jest proces prywatyzacji i tworzenie spółek. Tylko połowa ankietowanych kierowników dostrzega wzrost gospodarczy, podniesienie jakości produktów i konkurencję. Jedna trzecia ankietowanych wskazuje na upadające przedsiębiorstwa i mniej więcej tyle samo kierowników widzi stagnację lub nie dostrzega w naszej gospodarce nic szczególnego.

Tymczasem jednym ze znaczących czynników, rzutujących na skuteczność zarządzania firmą w nowych, niestabilnych warunkach pełnego zagrożenia, jest zdolność przewidywania zmian.

Postęp prywatyzacji, według ankietowanych, będzie następował w pewnym stopniu automatycznie jako konsekwencja bankructwa i likwidacji przedsiębiorstw państwowych, w wyniku czego powstawać będą nowe, prywatne firmy.

W sferze przewidywanych zjawisk społecznych podawane były realne zagrożenie utratą pracy i bezrobocie, które będą powodem wzrostu wydajności pracy i poprawy jakości pracy.

W rozumieniu kierowników, upadłość jednych stanie się szansą dla innych.

**Ocena szans firmy** wśród badanych kierowników była zależna od aktualnej pozycji firmy. W przedsiębiorstwach o ustalonej pozycji na rynku, u aktualnych monopolistów, ocena ta była zdecydowanie lub umiarkowanie optymistyczna. W przed-

siębiorstwach, których pozycja na rynku nie była tak dobra lub gdzie występowały zagrożenia, przeważały postawy pesymistyczne. Jako przyczyny pesymizmu kierownicy wskazywali brak środków finansowych i niesprzyjający system kredytowania. Dalej wymieniano słabość służb handlowych i zatory płatnicze w należnościach.

Charakterystyczne jest, że w ankietach brak było odpowiedzi ujmujących problem przyczyn złej kondycji firmy szerzej, tzn. od strony czynników zewnętrznych – niezależnych od firmy, jak i czynników, na które kierownictwo może oddziaływać. Wskazuje to na dość powierzchowny stosunek kadry kierowniczej do problemów firmy. Można przypuszczać, że jest to spowodowane słabym współuczestnictwem kierownictwa szczebla średniego w zarządzaniu firmą.

Ocena najczęściej dotyczyła przyczyn niezależnych od przedsiębiorstwa, bez wgłębiania się w przyczyny i skutki działań kierowników. Jest to podejście wygodne i jednocześnie usprawiedliwiające bierność wobec problemów.

Zdarzały się jednak pojedyncze wypowiedzi kierowników, podające właściwe przyczyny zagrożeń firmy, takie jak:

- niewłaściwa struktura zatrudnienia,
- nieudolność kierownictwa firmy,
- słaba współpraca poszczególnych komórek organizacyjnych,
- stare nawyki w zarządzaniu i w działalności handlowej,
- brak marketingu i reklamy,
- zbędny, „nie pracujący” majątek,
- niska wydajność,
- niegospodarność.

W tle wymienionych badań szczególnym zagrożeniem wydaje się być mentalność przeważającej większości kadry kierowniczej.

**Dostrzeganie problemów do rozwiązania** – słabo dostrzegany jest związek kondycji firmy z obniżką kosztów i restrukturyzacją zatrudnienia. Najbardziej akcentowana jest potrzeba zwiększenia sprzedaży. W dalszej kolejności zmiana świadomości załogi i głębsze urynkowanie.

Wysunięcie w ocenie kierowników problemu zmian funkcjonowania służb handlowych przed zagadnieniem kompleksowej restrukturyzacji firmy może świadczyć o zawężonym podejściu do problemów działania przedsiębiorstwa w warunkach rynkowych, polegającym na przecenianiu roli handlu i niedocenianiu konieczności reorientacji rynkowej całego przedsiębiorstwa.

Rozumienie związku problemów firmy z koniecznością zmian analizowane było w poszczególnych dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Największy odsetek badanej kadry kierowniczej przedsiębiorstw widział potrzebę zmian w produkcji. Około 40 % kierowników postulowało zmiany w za-

trudnieniu, zaś 1/4 badanych kierowników wskazywała na handel. Najmniej kierowników postulowało zmiany w finansach i w zarządzaniu (15%).

Jednocześnie poddawano analizie odsetek kadry kierowniczej, która nie miała w tych sprawach rozeznania. Otóż najgorzej przedstawiała się znajomość finansów, trochę lepiej, ale również niekorzystnie – dziedzin zarządzania i handlu. 60% badanych kierowników nie znało finansów, zaś połowa badanych kierowników „nie miała zdania” na temat organizacji i zarządzania w swojej firmie.

W tej części ankiety od odpowiedzi uchyliła się znaczna część badanych kierowników. Oznacza to, że wysoki odsetek kadry kierowniczej, nie posiadając propozycji – ani dobrych, ani złych – nie będzie w stanie włączyć się w proces restrukturyzacji swojej firmy. U wielu brak było określenia sposobu przeprowadzenia proponowanych zmian, co wskazuje na niedojrzałe koncepcje usprawnień. Zamieszczone w ankietach lakoniczne i ogólnikowe stwierdzenia nie miały merytorycznego znaczenia. Odnosnie problemów dotyczących organizacji i zarządzania, wskazywano na potrzebę następujących zmian:

- uproszczenie struktury organizacyjnej,
- likwidacja zbędnych stanowisk,
- weryfikacja kadry kierowniczej pod kątem przydatności,
- zwiększenie samodzielności kierowników,
- racjonalizacja zatrudnienia,
- ograniczenie liczby pracowników nieprodukcyjnych,
- podział firmy na mniejsze, samodzielne jednostki.

Kierownicy podawali jednocześnie, jakie mogą zaistnieć trudności przy wprowadzaniu zmian. Były to głównie bariery świadomości pracowników, stare przyzwyczajenia, nawyki i strach przed utratą dotychczasowych pozycji i przywilejów.

Niektórzy kierownicy uważali wręcz, że aby skutecznie przeprowadzić restrukturyzację w ich firmach, trzeba wymienić część kadry kierowniczej i pewną część pracowników.

Postulowane zmiany w dziedzinie produkcji miały wysoki wskaźnik zgodności kadry kierowniczej co do konieczności zbliżenia produkcji do potrzeb rynku. Powszechną aprobatę zyskało hasło „wolno produkować tylko to, co można sprzedać”.

Kierownicy w większości byli zgodni co do konieczności poprawy jakości wyrobów poprzez zaostrożenie norm jakościowych i lepszą kontrolę, wprowadzenie nowych technologii oraz korzystanie z profesjonalnych usług w zakresie wzornictwa wyrobów i opakowań.

Według ankietowanych, niezbędne jest obniżanie kosztów produkcji i oszczędzanie czynników produkcji. Kierownicy postulowali ponadto wykorzystywanie badań rynku w celu ustalenia wielkości, asortymentu i wzornictwa wyrobów oraz szybkie



reagowanie na istniejące zapotrzebowanie poprzez skracanie cyklu produkcji wyrobów.

Widoczne było także zrozumienie konieczności odstępowania od produkowania wyrobów słabo rentownych lub w ogóle nieopłacalnych.

Wśród odpowiedzi dotyczących usprawnień dziedziny handlowej, dominowało przeświadczenie o złej pracy handlowców i konieczności zmiany organizacji handlu. Przedstawiane przez kadrę kierowniczą propozycje reorganizacji komórek handlowych dotyczyły:

- częściowej, bądź całkowitej wymiany pracowników zatrudnionych w służbach handlowych, na rzecz młodych, posiadających odpowiednie kwalifikacje i znajomość języków obcych. Z niektórych wypowiedzi wynikało, że dotychczasowa obsada kadrowa działów zbytu, nazywanych dziś działami marketingu, nie wykazuje ani dostatecznej wiedzy, ani operatywności działania w warunkach rynkowych. Oparcie się na osobach spoza firmy, młodych, nie obciążonych dotychczasowymi metodami pracy i powiązaniem, umożliwiłoby zmianę nastawienia do pracy w handlu,

- wzmocnienia dziedziny handlu (zwiększenie liczby pracowników handlu, wyodrębnienie reklamy, akwizycji, badania rynku itp.),

- intensywnego szkolenia pracowników handlu w zakresie wypełniania funkcji marketingowych,

- wprowadzenia systemu wynagrodzeń, uzależniającego płace od osiągniętych wyników.

Unowocześnienie zasad i warunków sprzedaży ankietowani widzieli przede wszystkim w zmianie podejścia do klientów firmy, tzn.:

- poprawie kultury sprzedaży,
- skróceniu czasu obsługi klientów,
- podtrzymywaniu kontaktów ze stałymi odbiorcami towarów,
- uelastycznieniu zasad i warunków sprzedaży,
- stosowaniu zachęt w stosunku do stałych klientów firmy (upusty, bonifikaty).

Jako najlepsze środki oddziaływania na rynek najczęściej wymieniane były:

- różne formy reklamy (telewizja, radio, udział w targach i wystawach itp.),
- rozsyłanie materiałów informacyjnych i reklamowych do potencjalnych klientów.

Ankietowani uważali, że radykalna zmiana w dziedzinie handlu może napotkać na następujące trudności:

- opory ze strony załogi sfery handlu,
- niezrozumienie załogi przedsiębiorstwa,
- stare nawyki i układy osobiste w firmie,
- mała szansa pozyskania odpowiedniej kadry,
- brak środków finansowych.

Aby zobiektywizować opinie na temat sfery handlu, pytano również handlowców, jakie mają trudności.

**Problemy handlowców** wskazują na zbyt nis-

ką jakość produktów, słabą możliwość komunikacji handlowców z produkcją i słabość samych handlowców. Niestety jedna trzecia kierowników handlu nie ma zdania na ten temat. Jest to niepokojące i może potwierdzać fakt, iż nie mają oni świadomości zmienionych warunków pracy handlu.

Pojedyncze wypowiedzi kierowników handlu sygnalizowały:

- brak zrozumienia ze strony innych kierowników w zakładzie,
- „skostnienie” w produkcji,
- brak nastawienia wszystkich komórek organizacyjnych na klienta, oczekiwanie, że wszystko załatwią sami handlowcy,
- brak działań związanych z obniżką kosztów, stąd wysokie ceny wyrobów,
- słabą komputeryzację.

Największe trudności mieli ankietowani kierownicy ze sprecyzowaniem propozycji zmian w obszarze gospodarki finansowej. Aż 60% badanych nie udzieliło na ten temat jakichkolwiek odpowiedzi. Podane propozycje usprawnień były zupełnie postulatyczne i bez wyjaśnień. Dla przykładu: „poprawić przepływ środków finansowych”, „niezależnie się od kredytów bankowych”, „skompensować zobowiązania wobec budżetu z należnościami firmy od odbiorców” itp.

Wyraźnie widoczny był u kierowników brak znajomości i aktualnej wiedzy z zakresu finansów, jak również brak zainteresowania problemami finansowymi firmy i skupianie uwagi jedynie na swoim odcinku pracy.

Pojedyncze głosy problemowe pochodziły od samych finansistów i księgowych, ale również nie były konstruktywne; godzili się z trudnościami i nie mieli pomysłów usprawniających.

### **Obserwacje zachowań kierowników**

#### **Chęć współpracy z zespołem badawczym**

Większość kierowników restrukturyzowanych przedsiębiorstw przejawiała chęć współpracy z zespołem badawczym. Na etapie wykonywania badań diagnostycznych kierownicy chętnie udzielali wyjaśnień i udostępniali niezbędne dokumenty. Mówili o swoich trudnościach w pracy i negatywnych skutkach „wadliwie” funkcjonującej organizacji. Jednak negatywne zjawiska odnoszono zwykle do „dyrekcji”, nie analizując kolejnych ogniw zarządzania. Widoczne też było wyraźne sankcjonowanie odchyleń negatywnych, niezależnych od ankietowanych, na zasadzie „*wiem, że tak być nie powinno, ale nic na to nie poradzę*”.

Zgoła inaczej zachowywali się kierownicy w drugiej fazie procesu restrukturyzacji, kiedy to projektowane były zmiany. Generalnie akceptowane były zmiany „u kolegów”, natomiast wszelkie uspraw-

nienia w działalności własnej napotykały na sceptycyzm i brak przekonania. Ponadto domagano się szczegółowych rozwiązań, które nie wymagałyby już wysiłków adaptacyjnych. Jedynie 10% kadry kierowniczej wykazało współdziałanie w projektowaniu zmian. Na ogół jednak kadra nie miała zbyt rozbudowanych i uzasadnionych propozycji w tym zakresie. Ograniczały się one do bardzo lakonicznych sformułowań, a zdefiniowanie sposobu przeprowadzenia zmian pomijano milczeniem. Nikt też nie chciał brać odpowiedzialności za ich skutki.

### Utożsamianie się z firmą

Obserwacje zachowań kierowników dowodzą, iż problem utożsamiania się z firmą nie zawsze rozumiany jest podobnie.

W zasadzie nie można było w żadnym przedsiębiorstwie wskazać kierownika o zdecydowanie negatywnym stosunku do swojej firmy. Jednak stopień zaangażowania kierowników, poczucie współodpowiedzialności, chęć poprawy sytuacji, jak również gotowość do zwiększonego wysiłku na rzecz firmy, były słabo akcentowane. Uogólniając można stwierdzić, iż kadra kierownicza w badanych przedsiębiorstwach była mało zaangażowana w problem restrukturyzacji swojego przedsiębiorstwa, jakby oczekiwała, że ktoś inny za nich to wykona.

### Miejsce w zespole kadry kierowniczej

Obserwacje pozycji kierownika w organizacji przedsiębiorstwa wykazywały uwarunkowania zależne i niezależne od niego samego.

Pierwszorzędne znaczenie miały tu kwalifikacje kierownika, jego specjalne umiejętności, jak również jego osobowość. Kierownicy o słabym autorytecie wykazywali:

- brak kwalifikacji i niezbędnych umiejętności,
- niedostateczną inicjatywę osobistą i brak inwencji,
- nieumiejętność organizowania pracy własnej i podporządkowanego zespołu,
- brak zainteresowania planami rozwoju firmy i kierowanej komórki,
- niezupelnianie wiedzy,
- nieangażowanie się w sprawy zasadnicze,
- przyjmowanie incydentalnych zadań, nie należących do zakresu działania kierownika.

Za przyczyny niezależne od kierownika, wpływające ograniczająco na jego działalność, uznano te płynące od szefa (zarządu) firmy, a następne z otoczenia.

Przełożeni w wielu przypadkach zawężali funkcje kierownicze i odpowiedzialność, a także podejmowali decyzje w istotnych sprawach z pominięciem właściwego kierownika. Niejednokrotnie widoczne było zlecenie kierownikom nadmiernych zadań

w nieodpowiednich warunkach pracy albo przez zbyt dużą liczbę godzin. Wydłużony czas pracy kierowników, w małym stopniu koncepcyjny, powodowały częste narady, odprawy, rozmowy telefoniczne, wyjazdy służbowe i interwencje. Widoczne było zaabsorbowanie kierowników sprawami mało ważnymi, drugoplanowymi, a nawet wykonawczymi.

Taki styl pracy przełożonych po pewnym czasie odzwyczaił kierowników od pracy koncepcyjnej i rozważania problemów przyszłości firmy.

Pozycja kierownika podlega jednocześnie presji czynników zewnętrznych, której usiłuje się przeciwstawić z większym lub mniejszym powodzeniem.

Wzrost samodzielności ekonomicznej przedsiębiorstw ujawnia oddziaływanie otoczenia także wprost na kierowników. Muszą oni reagować w większym stopniu na działania konkurencji, na zjawiska korupcji i nieuczciwości, na szybki postęp techniczny itp.

Wprawdzie formalna pozycja kierownika w miejscu pracy wynika z aktu nominacji oraz z zakresu przyznanej mu władzy i wiążącej się z tym odpowiedzialności, to jednak od postępowania kierownika zależy jego autorytet w zespole kadry kierowniczej.

Z obserwacji wynika ponadto, że rola i pozycja kierownika, nawet wysoko kwalifikowanego, jest bardzo trudna w warunkach niskich kwalifikacji pracowników. Wykonywanie funkcji kierowniczych wymaga wówczas dużego wysiłku i świadomego pomijania zadań, które przerastają możliwości danego zespołu.

### Umiejętność komunikowania się i pracy zespołowej

W badanych przedsiębiorstwach podstawowym środkiem łączności i komunikowania się kierowników były zebrania, odprawy i narady. Spotkania kierowników były wykorzystywane do szybkiego przekazywania poleceń i bezpośredniego porozumiewania się zarządu z kadrami kierowniczą. Podczas takich spotkań omawiano również trudności w pracy wykonawczej oraz napotykaną nieprawidłowość i niedociągnięcia.

Stosowana była także forma spotkań w gronie tylko wybranych osób, których dotyczył omawiany problem.

Z obserwacji wynika, że tego typu forma służy sprawie komunikowania się głównie zarządu z kierownikami. W wielu firmach spotkania takie odbywają się regularnie, np. raz w tygodniu i wówczas najczęściej omawia się stan zaawansowania produkcji, postęp innych prac i wyniki sprzedaży. Naradę zwykle prowadzi szef firmy lub jego zastępca, zaś kierownicy odpowiadają na zadawane im pytania lub odpierają zarzuty. Podejmowane na naradach

ustalenia mają przeważnie charakter dyrektywny. Na ogół kierownicy podczas narady przyjmują do wiadomości „wyznaczane” im zadania, „odkładając na potem” swoje wątpliwości do wyjaśnienia bezpośredniego z szefem firmy. Tego typu praktyka nie jest korzystna, wywołuje zakłócenia i powoduje, że temat często powraca na kolejnych spotkaniach. Prowadzone obserwacje potwierdziły fakt, iż narady generalnie nie są przygotowywane, dyskutuje się problemy „na gorąco”, a decyzje niejednokrotnie podejmowane są bez uprzedniego udokumentowania.

**W żadnym z badanych przedsiębiorstw kierownicy podczas spotkań nie współpracowali ze sobą, aby rozwiązać jakiś konkretny problem.**

Każdy kierownik w zasadzie reprezentował swoją komórkę organizacyjną i starał się nie wypowiadać na tematy dotyczące kolegów. **Dopiero członkowie zarządu tworzyli zespół i niejednokrotnie sami wypracowywali rozwiązania problemów.**

Proces restrukturyzacji jakby pogłębiał jeszcze to zjawisko wśród kadry kierowniczej. Prawdopodobnie zwiększenie niepewności i obawa przed zmianami powodowały, że kierownicy przyjmowali postawy zachowawcze.

Z drugiej jednak strony można było zaobserwować u szefów firm brak umiejętności kreowania pracy w zespole kierowników. Szefowie firm czuli się decydentami, stąd kadre kierowniczą traktowali jedynie jako wykonawców. Na 19 badanych przedsiębiorstwach, tylko w jednym przypadku szef firmy czuł się mocny kompetencją swoich kierowników.

W pozostałych przypadkach wszystkie niepowodzenia składane były na karb słabej kadry kierowniczej, a kierownicy podobnie mówili o swoich podwładnych.

Umiejętność komunikowania się i pracy w zespole kadry kierowniczej jak dotąd nie była obowiązkowa, nie zwracano też na to uwagi przy zatrudnianiu na stanowiska kierownicze.

### **Wnioski poznawcze**

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że kadra kierownicza jest świadoma konieczności zmian, lecz nie można liczyć na twórcze pomysły z jej strony. Nie jest też w pełni przygotowana do przeprowadzenia zmian. W wielu opiniach przeważają poglądy „gazetowe”, bez przełożenia ich na konkretne działania w firmie.

Na pewno pozytywnym zjawiskiem jest świadomość i zgodność kierowników co do konieczności działania w oparciu o mechanizmy rynkowe. Jednak propozycje dotyczące urynkwienia firmy traktują większość problemów zbyt ogólnikowo i powierzchownie, nie próbując stworzyć szerszej

kompleksowej wizji niezbędnych do przeprowadzenia zmian. Sygnalizowano problemy, ale bez pomysłu na ich rozwiązanie.

W niektórych przypadkach stwierdzenia pojedynczych osób były tak dalece indywidualne, że trudno było usystematyzować poglądy kadry jako całości. **W żadnym badanym zespole kadry kierowniczej nie podano konkretnych propozycji usprawnień, z których można by zbudować sensowny program restrukturyzacji przedsiębiorstwa.** W konsekwencji rozwiązania dostarczane były z „zewnątrz”, a w takiej sytuacji trzeba było przygotować kadre kierowniczą do akceptacji zmian i wspomagania restrukturyzacji. Dopiero cykl szkoleń i bliższa współpraca z kierownikami łagodziły opór przeciwko wdrożeniom restrukturyzacji.

Wydaje się być znamienne, że dotychczasowi kierownicy przedsiębiorstw nie potrafili ze sobą współpracować. Każdy patrzy wąsko na własne podwórko i nie postrzega szerzej zjawisk w gospodarce i problemów w swojej firmie.

Kierownicy nie potrafili właściwie komunikować się ze sobą, reprezentują partykularne interesy i minimalizują swój wysiłek na rzecz działań naprawczych.

Spośród przebadanych 741 kierowników, niecałe 16% można było uznać za postacie kreatywne. Przeważały postawy bierne i zachowawcze, wyczekujące i mało aktywne.

**Jednak we wszystkich badanych 19 przedsiębiorstwach w mniejszym lub większym stopniu zrealizowano program restrukturyzacji.** Zespołem wdrożeniowym byli w zasadzie członkowie zarządów – dyrektorzy firm.

Wprowadzali zmiany w rozmaitych okolicznościach, nierzadko bez poparcia samorządu i związków zawodowych, wbrew roszczeniowym oczekiwaniom załogi.

Wszystkie te firmy istnieją do dziś, lecz tam, gdzie nie było akceptacji dla zmian, dziś są już inne zespoły zarządzające. Taka sytuacja miała miejsce w siedmiu firmach.

*Olimpia Kunert*

### **BIBLIOGRAFIA**

- [1] GRALIK M., WAWRZYŃIAK B., *Metodyka usprawnień organizacji*, PWE, Warszawa 1982.
- [2] KUNERT O., FERENC R., *Przygotowanie kadry kierowniczej do wdrażania ISO 9000*, Materiały z Konferencji Międzynarodowej, Wyd. PŁ, Łódź 1995.
- [3] Praca zbiorowa pod kier. G. GIERSZEWSKIEJ (*Przebudowa przedsiębiorstwa – wyniki badań pilotażowych*), IAIz, Warszawa 1990.

Autorka jest adiunktem na Wydziale Budownictwa i Inżynierii Środowiska Politechniki Łódzkiej.



*Dariusz Teresiński*

# Przywileje dla wybranych

*Jak wiadomo, nie ma takich bredni, których nie powiedziano by publicznie (lub nie napisano) w słusznej sprawie, a słuszność jest tu parametrem wysoce subiektywnym. Brednie te zajmują zazwyczaj pierwsze strony gazet, przy czym albo są podawane „na poważnie”, albo przytaczane ze zgrozą (co jednak nie zawsze jest łatwe do odróżnienia). Codzienna dawka świeżych bredni skłania felietonistę do sięgnięcia po brednię ucukrowaną już jak figa, a mianowicie po cytaty z „Gazety Wyborczej” z 7 IX 1989: „Odrzucono propozycję różnicowania diet poselskich w zależności od tego, czy poseł utracił możliwość wykonywania swej pracy zawodowej, czy też nie. Inne problemy to wysokość diet poselskich (najczęściej proponowano trzykrotną średnią płacę krajową) (...) Zwolennicy koncepcji posła siermiężnego argumentowali, że opinia publiczna źle przyjmie kolejne przywileje dla wybranych [!!!(?)! – DT].”*

*Nie minęło tymczasem siedem lat i oto prezydent podpisał nowelizację ustawy o prawach i obowiązkach posła i senatora, w której zapisano, że od przyszłej kadencji parlamentarzysta będzie zarabiał pięć razy więcej od statystycznego Kowalskiego. Powszechnie głosy oburzenia zestawily więc z tym parlamentarnym rozpasaniem 100 tys. niedożywionych dzieci, całą sferę budżetową, której obiecano 106%, a dostała 20 punktów procentowych mniej etc. Od razu też widać, kto nie czytał Korczaka – kiedy króla Maciusia wprowadzono do królewskiego skarbcza, góra złota i klejnotów olśniła go i poczuł się naprawdę królem. Niestety Minister Skarbu wytłumaczył mu, że gdyby cały ten majątek podzielić między obywateli Maciusiowego królestwa, każdemu przypadłby w udziale jedynie jeden mały miedziany grosik. Maciuś to zrozumiał i posmutniał. Posmutniał, ale zrozumiał, czego nie da się powiedzieć o wielu osobach publicznych.*

*Wybrani dostali przywilej zarabiania pieniędzy porównywalnych z zarobkami jednego z dyrektorów jednej z trzech tysięcy deficytowych państwowych fabryk. Dostali też pieniądze na urządzenie sobie biura i zatrudnienie personelu (czego dyrektor robić nie musi, bo biuro, sekretarkę, księgowego, radcę prawnego, technologa i ekonomistę ma w firmie). Przy czym dyrektor dużej fabryki decyduje o kilku miliardach rocznie, a poseł o kilkuset miliardach w budżecie i jeszcze o prawie podatkowym, kodeksie handlowym, obrocie papierami wartościowymi i ra-*

*tyfikacji (lub nie) konkordatu. Oczywiście stosowanie prostej proporcjonalności nie ma sensu i dlatego racjonalny poziom zarobków parlamentarzysty warto spróbować wyznaczyć na podstawie czynników w miarę obiektywnych.*

*Co jest potrzebne do pracy parlamentarzysty? Ponieważ Sejm produkuje prawo, a używa do tego informacji, należy się spodziewać, że każdy poseł i senator będzie wyposażony w zespół doradców i researcherów, którzy będą w stanie przygotować potrzebne materiały w sposób czytelny, profesjonalny, kompetentny i obiektywny. W skład takiego zespołu powinien wchodzić prawnik, ekonomista, socjolog i sekretarz-koordynator. Dodatkowo poseł powinien mieć osobistego sekretarza i kierowcę. W sumie daje to sześć osób, którym niestety trzeba zapłacić, od razu też rodzi się pytanie – ile?*

*Koncepcje są dwie: można zatrudniać ochoczych fanatyków, którzy będą pracować „dla sprawy”, nie dbając o dobra doczesne, trudno jednak wymagać od nich najwyższej klasy profesjonalizmu, bo ten jest w cenie na rynku, przez co prawdziwi fachowcy nie mogą sobie zazwyczaj pozwolić na czasochłonne hobby. Drugie podejście wymaga wyrzeczenia się ullańskiej fantazji i przeprowadzenia normalnej procedury naboru. W jej wyniku wyłonić powinno się grupę osób dysponujących odpowiednią wiedzą, umiejętnością wyszukiwania potrzebnych informacji oraz sprawnością w tworzeniu komunikatywnych i treściwych „bryków” na zadany temat.*

*Jest rzeczą oczywistą, że ludzie posiadający wymieniony zespół cech są poszukiwani przez banki, firmy ubezpieczeniowe, agencje reklamowe i inne instytucje, które generalnie dobrze płacą. Co w tej konkurencji może zaproponować poseł? Za pieniądze przyznane mu przez znowelizowaną ustawę może zatrudnić wykwalifikowaną sekretarkę – mało kto pamięta, że wydanie na pracownika 3000 zł miesięcznie (tyle mają dostać posłowie na prowadzenie biura) oznacza pensję w wysokości 1620 zł, co nie jest ofertą atrakcyjną dla ekonomisty ani dla prawnika. A biuro oznacza także wynajęcie lokalu oraz opłaty za światło, ogrzewanie i telefon (!).*

*Załóżmy jednak, że poseł ma bogatego wujka za granicą i zatrudnił sobie pięciu młodych, zdolnych i pracowitych asystentów, a kierowcę dostał z BOR-u. Czy wypada, żeby on sam zarabiał mniej od swoich ludzi? A weźmy dyrektora Biura Prawnego Sejmu – powinien to być człowiek o najwyższej*

w kraju kompetencji prawnej. Ile wart jest taki człowiek na rynku? Czy poseł może zarabiać mniej od niego?

Na powyższe dictum zazwyczaj słyszy się dwie odpowiedzi: praca dla Ojczyzny jest najwyższym zaszczytem i ona sama jest godziwą zapłatą; domaganie się mamony za służbę Najjaśniejszej Rzeczypospolitej świadczy o miałkości charakteru i jest przejawem kramarskiego patriotyzmu. Albo: mielibyśmy jeszcze więcej płacić tym [...]?

Obie postawy mają w sobie ziarno racjonalizmu. Skoro mamy niepodległą ojczyznę, to niechby służba dla niej była zaszczytem, realizacją idei wolności pozytywnej i greckiego etosu obywatela. Kłopot w tym, że poza kilkoma tysiącami posad w aparacie państwowym istnieje kilkaset tysięcy funkcji w gospodarce, które wymagają takich samych kwalifikacji jak działalność polityczna; tam jednak praca jest prosto (i sownie) przeliczalna na średnie krajowe, bo jej efekt jest łatwy do zmierzenia. Gospodarka zasysa zatem ludzi zdolnych i pracowitych jak czarna dziura. Rosnąca dysproporcja zarobków (oficjalnych, bo tylko one mogą być podstawą sensownych porównań) w polityce i w biznesie powoduje, że dla polityki zostają kadry o niewyszukanych parametrach intelektualnych, rekompensowanych zazwyczaj osobliwie silnym poczuciem misji. Z punktu widzenia obywatela, który chciałby, żeby sprawy wagi państwowej były realizowane najlepiej jak to na danym etapie rozwoju cywilizacyjnego jest możliwe – wydaje się to rozwiązaniem nieoptymalnym.

Tenże obywatel bywa głosicielem drugiego z przytoczonych powyżej poglądów i chciałby wszystkich razem polityków puścić w skarpetkach, uważając – poniekąd słusznie – że jakość świadczonych przez nich społeczeństwu „usług” nie zasługuje na żadne wynagrodzenie, a wręcz podlegać powinna penalizacji. Tutaj mamy do czynienia z odwiecznym dylematem jajka i kury: czy dobrze płacąc parlamentarzystom doczekamy się z czasem parlamentu składającego się z osób kompetentnych i odpowiedzialnych, czy najpierw powinniśmy mieć taki parlament, aby potem szczerze wynagrodzić zasiadających w nim posłów i senatorów. Oczekiwanie na cud będzie miało prawdopodobnie taki tylko skutek, że izby kolejnych kadencji w coraz większym stopniu składać się będą z osób, dla których działalność publiczna jest spełnieniem osobistych, zazwyczaj nazbyt wybujanych ambicji oraz takich, które skądinąd stać na sprawowanie mandatu. W obu przypadkach spodziewać się należy wzrostu stopnia niezależności parlamentarzystów – niezależności od wyborców.

Z rozważań tych wynikałoby, że obywatelom nie opłaca się, żeby ich przedstawiciele mało zarabiali. Nie opłaca im się też, żeby mało zarabiali nauczyciele, lekarze, policjanci i sędziowie, a ponieważ wiadomo, że na podniesienie wszystkim pensji do

sensownego poziomu nie ma pieniędzy, więc nie robi się nic, od czasu do czasu jedynie pomstując już to na niskie płace, już to na tych, którym się lepiej powodzi. Tymczasem od dawna wiadomo, że dobrobyt i potencjał rozwojowy zawdzięczają społeczeństwa nie sztywnym parametrom geograficzno-demograficznym, ani nawet nie szczególnej „abstrakcyjnej” pracowitości, ale istotnym cechom struktury państwowej. Ludzie odpowiedzialni za kształt tej struktury powinni być w sposób odpowiedzialny dobierani i tak wynagradzani, żeby mogli całkowicie poświęcić się sprawom publicznym. Czym innym jest jednak wynagrodzenie (środki na utrzymanie rodziny, rekreację oraz miara statusu społecznego), a czym innym – warsztat pracy. Warsztat pracy lekarza diagnosty to może być kamera scyntylicyjna za 600 tys. dolarów, warsztatem pracy ministra jest resort, a woźnicy – furmanka, natomiast warsztatem pracy parlamentarzysty powinien być sprawny aparat do zdobywania i przetwarzania informacji.

Dlaczego przytomni skądinąd ludzie nie chcą się pogodzić z faktem, że przeczytanie i zrozumienie liczącego kilkaset stron uzasadnienia do ustawy budżetowej przekracza możliwości pojedynczego człowieka? Narzekanie na posłów, że nie ma ich na sali w chwilach dla narzekającego istotnych jest działaniem najzupełniej jałowym. Pomijając kwestie złej woli i niskich kwalifikacji moralnych niektórych parlamentarzystów (o co wyborcy powinni do siebie mieć pretensje), warto pamiętać, że równocześnie z posiedzeniami plenarnymi toczą się obrady komisji i podkomisji, a na biurko posła i senatora płynie nieprzerwany strumień dokumentów, które dobrze byłoby przeczytać, zanim naciśnie się odpowiedni (!) guzik. Niewątpliwie karygodna jest nieobecność podczas głosowania, ale już wybór między wysłuchiwaniem tasiemcowych oracji a przejrzeniem korespondencji lub spotkaniem z wyborcami należałoby powierzyć odpowiedzialności samym parlamentarzystom. Tym bardziej, że w ostateczności mogą sobie przeczytać stenogram.

Co napisawszy, zmartwiałem nad klawiaturą. Miałżeby profesjonalnych doradców i prestiż budujące wynagrodzenie otrzymać ów poseł-nekrofil, co się z nieboszczykiem chciał spotykać w zaciszu gabinetów? I z ciężkim sercem odpowiedziałem sam sobie – tak, bo tak jak organizacja pracy nie zastąpi racjonalnych decyzji obywateli nad urną wyborczą, tak i wybranie do parlamentu samych gigantów intelektu i tytanów moralności nie zaowocuje sprawnym procesem legislacyjnym przy braku sensownych procedur.

Zadaniem parlamentu nie jest współcierpienie z narodem w niedoli, tylko prozaiczne konstruowanie dobrych praw. Dlaczego też Platon wykluczył poetów z Państwa.

*Krystyna Gawlikowska–Hueckel*

# Mapa ryzyka inwestycyjnego

## Ujęcie regionalne

**Prezentowane opracowanie stanowi syntetyczne podsumowanie trzyletniego projektu, dotyczącego regionalnego zróżnicowania atrakcyjności inwestycyjnej Polski, który Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową prowadził na zlecenie Polskiego Banku Rozwoju.**

Badania Instytutu koncentrowały się na ocenie atrakcyjności inwestycyjnej województw, a nie dotyczyły wielkości (wolumenu) napływu kapitału zagranicznego. Na atrakcyjność inwestycyjną wpływa kilkadziesiąt różnych cech i czynników, przy czym pojedynczy inwestor – jak wykazuje analiza – najczęściej uwzględnia kilka lub kilkanaście z nich.

**Część motywów ma charakter uniwersalny** i nie zależy od charakteru firmy; wszyscy przedsiębiorcy preferują regiony o dobrze rozwiniętej sieci komunikacyjnej, łączności, chętniej wybierają aglomeracje, na obszarze których działa znaczna liczba instytucji związanych z tzw. środowiskiem dla biznesu.

**Część czynników ma charakter indywidualny, subiektywny i związana jest z profilem produkcji.** Na przykład tylko niektóre firmy uzależniają miejsce lokalizacji od obecności surowców, pewien procent podkreśla walory nieskażonej przyrody (są to głównie przedsiębiorstwa związane z przemysłem spożywczym, obsługą ruchu turystycznego), część z kolei paradoksalnie zainteresowana jest zanieczyszczonym środowiskiem (budowa oczyszczalni ścieków).

**Niektóre motywy lokalizacyjne mają charakter pozaekonomiczny** (np. wcześniejsza znajomość regionu, miejsce pochodzenia współnika itd.).

Wychodząc z założenia, że inwestorzy zainteresowani są tylko niektórymi cechami regionów, w opracowaniu, obok ogólnego klimatu inwestycyjnego województw, dokonano oceny tzw. mikroklimatów (cząstkowych klimatów inwestycyjnych). Wyróżniono następujące mikroklimaty: **infrastrukturę łączności, dostępność komunikacyjną, chłonność rynków regionalnych, rynek pracy, zaplecze przemysłowe, środowisko dla biznesu, transformację gospodarki, atrakcyjność turystyczną i stan środowiska przyrodniczego.**

Ocenę każdego z mikroklimatów oparto na analizie statystycznej i jakościowej. Znaczną część danych uzyskano w wyniku ankiet, przeprowadzo-

nych wśród firm z udziałem kapitału zagranicznego i instytucji (łącznie przeprowadzono ponad 700 ankiet). Trzykrotnie monitorowano też Urzędy Wojewódzkie. Odpowiedzi uzyskane od inwestorów wzbogaciły ocenę atrakcyjności poszczególnych regionów i pozwoliły na uchwycenie pewnych zmian, które w ciągu ostatnich lat zaszły na mapie atrakcyjności inwestycyjnej Polski.

### Cząstkowe klimaty inwestycyjne

**I**nfrastruktura łączności była w Polsce bardzo słabo rozwinięta. W 1989 roku pod względem liczby abonentów na 100 mieszkańców Polska znajdowała się w ostatniej grupie atrakcyjności w rankingu europejskim.

Pierwszym zadaniem, podjętym przez telekomunikację była likwidacja ogromnej luki, jaka istniała między potrzebami a ofertą łączności. Systematycznie następuje poprawa świadczonych usług. Wyrazem tego są m. in. opinie inwestorów. Podkreślają oni, że infrastruktura łączności w coraz niższym stopniu wpływa na decyzje lokalizacyjne, ponieważ mniejsze jest regionalne zróżnicowanie sieci telekomunikacyjnych. W 1994 roku (pierwsze badania ankietowe) 71,1% firm oceniło sieć telefoniczną i telefaksową jako złą i bardzo złą; obecnie określa ją tak 40,3% przedsiębiorstw. Równolegle wzrósł odsetek not dobrych i bardzo dobrych (34,3%), w porównaniu do 10,9% w 1994 roku.

Według ostatnio opublikowanych prognoz resortu łączności, do 2000 roku podstawowe wskaźniki gęstość sieci telefonicznej, rodzaj i jakość usług powinny być w Polsce porównywalne ze wskaźnikami państw Unii Europejskiej. W 1995 roku liczba abonentów osiągnęła 6 mln. Zgodnie z szacunkami, wskaźnik ten powinien ulec podwojeniu w ciągu najbliższych 5–6 lat.

Mniej optymistyczne są wnioski dotyczące **oceny dostępności komunikacyjnej.** Inwestycje w infrastrukturę transportową przebiegają bardzo wolno.

Obecnie w Polsce istnieje 257 km autostrad<sup>1)</sup>.



Stawia to Polskę na jednym z ostatnich miejsc w rankingu europejskim. Długość dróg międzynarodowych wynosi 4 846 km, z czego większość to drogi III klasy technicznej. Budowa sieci autostrad w Polsce może zdynamizować wzrost gospodarczy w wielu regionach kraju. Szacuje się, że w latach 1993–2007 wybudowanych zostanie ponad 1 900 km autostrad na planowanych kierunkach: A-1 Gdańsk–Łódź–Katowice, A-2 Świecko–Poznań–Warszawa–Terespol oraz A-4 – Zgorzelec–Wrocław–Kraków–Medyka. W latach 1993–1996 planuje się ukończenie trzech najbardziej zaawansowanych odcinków: Łódź–Częstochowa i dwóch na trasie A-4 – Gólnice–Opole i Katowice–Kraków o łącznej długości 338 km.

Badania przeprowadzone przez Zakład Badań Statystycznych GUS wskazują, że dzięki budowie autostrad produkt krajowy brutto może wzrosnąć o 1,5%, produkcja przemysłowa o 1%, dochody ludności o 0,7, a zatrudnienie o 1,3% (oznacza to utworzenie 175 tysięcy miejsc pracy).

Przebieg autostrad przedstawia więc jednocześnie **potencjalne tereny przyspieszonego wzrostu gospodarczego**. Będzie on tym silniejszy, im większa będzie możliwość wykorzystania przy ich budowie lokalnych firm.

Niestety, program budowy autostrad – tak potrzebnych dla udroźnienia systemu komunikacyjnego Polski – przebiega bardzo wolno; do tej pory nie podjęto również ostatecznej decyzji o budowie dróg ekspresowych. Opóźnia to rozwój wielu województw i sprzyja pogłębianiu się polaryzacji między regionami. Skutkiem tej sytuacji jest pogarszanie się ocen dotyczących tego mikroklimatu.

Dla 71,4% firm drogi są bardzo złe i złe (w 1994 r. – 61,5%). Jako średnie określa je 22,7% spółek (poprzednio 30,1%). Zmalał odsetek ocen dobrych i bardzo dobrych (z 8,3% do 5,1%).

Kierunki napływu kapitału wskazują, że przy obecnym systemie powiązań komunikacyjnych, **inwestorzy wybierają niemal wyłącznie główne aglomeracje miejsko-przemysłowe Polski**. Pogłębia to istniejące dysproporcje rozwoju gospodarczego i powoduje dalszą koncentrację działalności gospodarczej w najlepiej rozwiniętych ośrodkach miejsko-przemysłowych Polski.

Drugim bodźcem, pobudzającym wzrost, może być otwieranie nowych przejść granicznych. Istotny jest fakt, że obecnie Polska, dzięki nowo zawartym umowom międzynarodowym, posiada podstawy prawne dla ich prawidłowego funkcjonowania. Na mocy zawartych porozumień strona polska zobowiązała się do budowy bądź rozbudowy 28 przejść granicznych, a państwa graniczące z Polską podjęły podobną decyzję odnośnie 25 punktów.

Istotna dla wzrostu ogólnej atrakcyjności inwestycyjnej Polski jest również sprawna odprawa na granicach. Obecne kolejki w dostępnych przejściach

granicznych narażają polskich i zagranicznych przewoźników na gigantyczne straty. Przyczyną „zakorkowania” dróg wjazdowych do Polski są przede wszystkim: ogromny wzrost przewozów, zarówno pasażerskich, jak i towarowych, a dodatkowo w przypadku granicy zachodniej – wejście w życie przepisów Unii Europejskiej o kontroli celnej na granicach z integracją.

W roku 1994 ruch samochodów ciężarowych na polskich granicach był prawie czterokrotnie wyższy niż w 1989 roku, a osobowych prawie ośmiokrotnie.

**Wzrost chłonności rynków regionalnych** jest w znacznym stopniu uzależniony od tempa wzrostu PKB na 1 mieszkańca i średniej płacy w województwach. W tym zakresie odnotować można również znaczne regionalne zróżnicowania. Najwyższy dochód przypadający na 1 mieszkańca odnotowujemy w województwach: warszawskim i poznańskim, najniższy – w suwalskim.

Stopniowo jednak w całym kraju zaczynają się pojawiać symptomy zmian sytuacji ekonomicznej gospodarstw domowych. Po trwającym od 1990 roku spadku płac realnych w 1994 roku siła nabywcza przeciętnej płacy wzrosła.

Należy zwrócić uwagę, że na chłonność rynków regionalnych, ocenianą z punktu widzenia kryterium wartości sprzedaży detalicznej, istotny wpływ ma bliskość granicy (szczególnie dotyczy to granicy zachodniej). Z najnowszych badań GUS wynika, że blisko połowa cudzoziemców odwiedzających Polskę mieszka w strefie do 100 km od granicy. Wartość zakupionych przez obcokrajowców towarów i usług wyniosła w 1994 roku prawie 5 mld PLN, z czego ponad 3,5 mld przypadało na województwa graniczące z Niemcami.

Warto w tym miejscu przytoczyć jeszcze relacje wartości towarów wywiezionych przez cudzoziemców do wartości oficjalnie rejestrowanego eksportu. Zgodnie z danymi GUS, wartość towarów wywiezionych przez turystów w ramach ruchu przygranicznego w 1994 roku stanowiła ponad 10% wartości polskiego eksportu. Dla porównania, analogiczne wskaźniki dla innych krajów wynosiły: dla Białorusi (96,9%), Czech (39,3%), Słowacji (31%), Ukrainy (29%) i Litwy (27%). Dla Niemiec relacja ta jest również wysoka – ponad 20%

Istotna jest informacja, że w opiniach inwestorów **chłonność rynku ulega poprawie**. Jako niską i bardzo niską ocenia ją 21,4% badanych firm, w porównaniu do 34,7% w 1994 r., a jako wysoką i bardzo wysoką 37,6% w porównaniu do 27,3%.

Pozytywne tendencje odnotować można również na rynku pracy. W 1995 roku utrzymał się, zapoczątkowany w 1994 roku, spadek bezrobocia. Stopa bezrobocia na koniec 1995 roku obniżyła się w porównaniu do końca marca o 0,5% i wynosiła 14,9%. Przy omawianiu sytuacji na rynku pracy należy wspomnieć, że ocena bezrobocia dokonywa-

na przez inwestorów nie jest jednoznaczna. Część z nich traktuje to zjawisko jako sprzyjające lokalizacji firmy na danym terenie, ponieważ duża podaż siły roboczej ułatwia pozyskiwanie pracowników, obniża koszty płac, zmniejsza siłę związków zawodowych i ich siłę przetargową. Inni przedsiębiorcy podkreślają, że duże bezrobocie jest zjawiskiem negatywnym, ponieważ obniża chłonność rynku oraz towarzyszą mu z reguły nasilające się patologie społeczne: np. wzrost przestępczości.

Poprawie uległa sytuacja w zakresie **produkcji przemysłowej**. Z opublikowanych przez Główny Urząd Statystyczny danych liczbowych za 1995 rok wynika, że przeciętny przyrost produkcji sprzedanej przemysłu (w cenach stałych) w porównaniu do 1994 roku wyniósł 10,2%.

Zmiany, które dokonują się na polskiej mapie przemysłowej są bardzo charakterystyczne. Wynikają one przede wszystkim z dwóch trendów:

- spadku popytu na wiele produktów przemysłowych ze względu na możliwość zastąpienia ich przez lepsze jakościowo, importowane towary;
- znacznego spadku efektywności niektórych gałęzi, co zostało w pełni „ujawnione” przez urynkowanie gospodarki.

Podstawowym problemem, przed którym stoi polski przemysł, jest konieczność radykalnej restrukturyzacji niektórych jego branż. Dotyczy to bezpośrednio kilku regionów, w których w ciągu minionych dziesięcioleci rozwijał się monokulturowy przemysł, bazujący z reguły na występujących surowcach (kopalnie węgla), wykorzystujący położenie (gospodarka morska) czy zasoby siły roboczej (przemysł włókienniczy). Spadkowi znaczenia tradycyjnie ważnych na mapie przemysłowej Polski ośrodków towarzyszyć może powstawanie nowych, atrakcyjnych przemysłowo regionów. Stanowi to szansę niwelowania istniejących dysproporcji w rozwoju poszczególnych województw.

Konieczność restrukturyzacji wiąże się również z wyzwaniem, które dla niektórych branż wynikają z liberalizacji gospodarki i stopniowej eliminacji instrumentów ochrony rynku (redukcja ceł w ramach tworzonych stref wolnego handlu i rezygnacja z subsydiów). Polska zobowiązała się do zniesienia szeregu taryf celnych zgodnie z przyjętym kalendarium. Oznacza to, że po określonym czasie polski przemysł zostanie skonfrontowany z europejskim i będzie musiał z nim konkurować nie wspomagany różnymi formami pomocy państwa. W przejściowym okresie ochronnym powinno zatem dojść do restrukturyzacji szczególnie zagrożonych konkurencją branż. W pierwszym rzędzie dotyczy to przemysłu tekstylnego i odzieżowego oraz węglowego i stalowego.

Dynamiczne zmiany zachodzą również w tzw. **środowisku dla biznesu**, które określa stan „infrastruktury gospodarki rynkowej”. Dane pocho-

dzące z ankiet skierowanych do urzędów wojewódzkich wskazują na znaczną aktywność władz regionalnych i samorządowych w kreowaniu tego środowiska.

Ogólna ocena tego mikroklimatu we wszystkich regionach wypada korzystnie. W każdym województwie funkcjonują agencje rozwoju regionalnego oraz samorządy gospodarcze, z których to organizacji najsilniejszymi są izby gospodarcze zrzeszone w Krajowej Izbie Gospodarczej. Stałej rozbudowie ulega sieć banków i instytucji doradczo-konsultingowych, z widoczną koncentracją w obrębie aglomeracji miejskich i większych miast – głównie wojewódzkich.

Bardzo aktywne są władze samorządowe i regionalne, szczególnie w zakresie nawiązywania kontaktów z partnerami zagranicznymi. Na wyróżnienie zasługują regiony przygraniczne położone wzdłuż zachodniej granicy oraz województwa o wysokiej stopie bezrobocia, takie jak koszalińskie, słupskie, elbląskie, suwalskie czy olsztyńskie.

Prawie we wszystkich województwach działalność władz regionalnych i samorządowych (w tym samorządów gospodarczych) przekłada się na wzrost inwestycji zagranicznych. W wielu regionach, również tych mniej atrakcyjnych, pojawia się obcy kapitał i wzrasta rola firm typu *joint venture* na lokalnym rynku pracy. Przykładem mogą tutaj być takie województwa, jak kaliskie, ciechanowskie, łódzkie, skierniewickie czy leszczyńskie.

Mimo tych pozytywnych sygnałów trzeba podkreślić, że nadal istnieje zjawisko tzw. **bezwładności kapitału**. Polega ono na tym, że duże firmy **wyrażnie „ciążą” w kierunku największych miast**, wśród których wymienić należy Warszawę, Wrocław, Poznań, Kraków, aglomerację górnośląską, Łódź, Trójmiasto i Szczecin. Tak w przybliżeniu prezentuje się rozkład poważnych inwestycji w Polsce. Wyjątki stanowią region elbląski i Lublin, gdzie – dzięki inwestycjom zagranicznym – przewidywany jest dynamiczny rozwój branży motoryzacyjnej.

Istotna dla inwestorów jest również ocena **transformacji gospodarki**. Miernik ten traktowany jest jako swoisty wskaźnik „wiarygodności” województwa. Bardzo wiele firm podkreśla także, że zaufanie (atrakcyjność) do regionu wzrasta, gdy zainwestował tam tzw. wielki kapitał, reprezentujący renomowane firmy zagraniczne. Trzeba podkreślić, że taka percepcja może okazać się korzystna dla tych województw, które pomimo niskiej oceny atrakcyjności potrafiły pozyskać „markowego” inwestora.

Z punktu widzenia **atrakcyjności turystycznej** najwyżej oceniane są województwa „górskie”, pas wybrzeża Bałtyku oraz Pojezierze Mazurskie, ze wskazaniem na Krainę Wielkich Jezior i system wodny jeziora Jeziorak i Jeziora Drwęckiego, wraz z Kanałem Ostródzko-Elbląskim. Nieco niżej,

oprócz Pojezierza Kaszubskiego, należy plasować pas Pojezierza Pomorskiego i Wielkopolskiego. Zdecydowanym liderem tego rankingu jest województwo nowosądeckie. Zaostrzone normy w zakresie ochrony środowiska zmieniają atrakcyjność turystyczną w województwach szczególnie zdegradowanych ekologicznie. 1. czerwca 1995 r. wprowadzono obowiązek stosowania polskich norm ochrony środowiska<sup>2)</sup>. Zgodnie z nowymi przepisami, obowiązkowe są normy związane ze zdrowiem, bezpieczeństwem i ochroną środowiska.

Inne odpowiedzi uzyskane od firm z udziałem kapitału zagranicznego, bezpośrednio nie związane z wymienionymi mikroklimatami, ale wpływające na atrakcyjność inwestycyjną, dotyczą oceny warunków z punktu widzenia bezpieczeństwa.

**48,5% ankietowanych inwestorów ocenia warunki w Polsce jako przeciętnie bezpieczne, a 29% jako bezpieczne i bardzo bezpieczne. 5,5% określa je jako bardzo niebezpieczne.** Największe zagrożenia wiążą się z kradzieżami, rozbojem, wandalizmem. Bardzo dużo firm podkreśla także alkoholizm i żebractwo, brak skutecznej działalności policji, a w województwie szczecińskim istnienie mafii samochodowej i przemytniczej.

Różnie oceniany jest **stopień trudności związany z realizacją inwestycji**. Dla 40,1% firm jest on przeciętny, dla 23,8% niski i bardzo niski, dla 36,1% bardzo wysoki i wysoki.

**89,8% badanych spółek powtórzyłyby swoją decyzję lokalizacyjną** i jest to przeważająca opinia we wszystkich województwach. Tylko 10,2% inwestorów nie zdecydowałoby się na ponowny wybór miejsca siedziby firmy w tym samym województwie.

**84,4% ankietowanych twierdzi, że podjęta działalność spełniła ich oczekiwania.** 15,6% firm odczuwa zawód spowodowany brakiem zysku, niemożnością uzyskania kredytów, niedostatecznym zainteresowaniem ze strony firm zachodnich, zmiennością przepisów prawnych, brakiem materiałów.

### Wskaźnik syntetyczny

**W**skaźnik syntetyczny stanowi średnią ważoną wskaźników charakteryzujących poszczególne mikroklimaty. W obecnie prezentowanym rankingu, 14 województw poprawiło swoje notowania, 22 nieznacznie obniżyło, a 13 pozostało na tych samych miejscach, które zajmowały poprzednio. Generalnie, **nastąpił wzrost wartości wskaźnika syntetycznego**, co w głównej mierze zostało spowodowane zwiększeniem się miernika cząstkowego opisującego proces przekształceń własnościowych w gospodarce. Równocześnie spłaszczeniu uległo zróżnicowanie wartości miernika dla poszczególnych regionów.

W wyniku zastosowanej metody klasyfikacji wyróżniono pięć grup atrakcyjności.

Charakterystyczne jest ustabilizowanie się czołówki. Obejmuje ona 7 województw grupy „A” i dwa pierwsze przedziału „B”. Do najwyższej klasy należą jak poprzednio: warszawskie, katowickie, poznańskie, szczecińskie, gdańskie, krakowskie i łódzkie. Województwa szczecińskie i gdańskie zamieniły się miejscami. W grupie „B” znalazły się wrocławskie i bielskie. Warto dodać, że wielkość miernika dla wrocławskiego jest niespełna o 0,01 mniejszą od wartości progowej wskaźnika dla klasy „A”.

W porównaniu do poprzednich dwóch rankingów zwiększyła się liczebność klasy „C”; obecnie znajduje się w niej 13 województw. Klasa „D” zawiera 15 województw (poprzednio 17), a grupa „E” „zmniejszyła się” o jedno województwo (awans kaliski do klasy „D”).

W przedziale „C” znacznie poprawiło lokatę bydgoskie (z 16. na 10. miejsce) i lubelskie (z 13. miejsca na 11.).

Największy awans odnotowało częstochowskie, które przesunęło się z miejsca 26. na 20. i przesunęło się do klasy „C”. Drugą lokatę pod względem dokonanego „skoku” zajmuje tarnowskie, które podwyższyło lokatę o 5 miejsc (awans na 31. miejsce). Województwa: częstochowskie oraz leszczyńskie już po raz kolejny poprawiły swoje miejsca w rankingu (odpowiednio 20. i 21. pozycja). Nieznaczne spadki zanotowały rzeszowskie i elbląskie, lecz mimo to zmieniły klasę atrakcyjności na wyższą (awansowały do klasy „C”). Zdecydowany skok „w górę” zanotowało również kaliskie (na 34. miejsce), przesuując się do wyższej klasy atrakcyjności. Zmiany pozycji województw w kolejnych rankingach prezentuje tablica 1.

### Omówienie wyników ankiet w firmach posiadających kilka filii na terenie Polski

**N**owy rodzaj ankiet skierowano do dynamicznie rozwijających się firm z udziałem kapitału obcego, posiadających filie i oddziały zlokalizowane na terenie różnych województw<sup>3)</sup>.

Odpowiedzi stanowią bardzo ciekawy materiał analityczny, omawiający czynniki decydujące o lokalizacji przedsiębiorstw. Hierarchia motywów lokalizacyjnych oddziałów lub filii badanych firm jest następująca (wg kolejności oddanych głosów):

- rozwinięte zaplecze finansowe,
- istnienie wielkiej aglomeracji miejskiej,
- rozwinięta sieć powiązań komunikacyjnych, w tym położenie w układzie projektowanej sieci autostrad,
- wysoka dynamika prywatyzacji (tempo przekształceń własnościowych),
- bliskość dużych ośrodków przemysłowych,



Tab. 1. Wskaźnik syntetyczny – zmiany lokat województw

	II etap	III etap	IV etap	V etap	VI etap
1. WARSZAWSKIE	1	1	1	1	1
2. BIALSKOPODLASKIE	43	47	39	38	39
3. BIAŁOSTOCKIE	21	23	25	22	25
4. BIELSKIE	12	8	8	9	9
5. BYDGOSKIE	9	13	15	16	10
6. CHEŁMSKIE	38	39	43	45	45
7. CIECHANOWSKIE	36	46	46	48	46
8. CZĘSTOCHOWSKIE	35	21	27	26	20
9. ELBLĄSKIE	18	28	21	20	23
10. GDAŃSKIE	3	3	3	4	5
11. GORZOWSKIE	23	30	28	25	26
12. JELENIOGÓRSKIE	28	17	16	17	17
13. KALISKIE	20	29	38	39	34
14. KATOWICKIE	2	2	2	2	2
15. KIELECKIE	22	15	13	14	16
16. KONIŃSKIE	30	45	42	42	42
17. KOSZALIŃSKIE	11	19	17	18	15
18. KRAKOWSKIE	6	5	6	6	6
19. KROŚNIENSKIE	31	25	31	34	36
20. LEGNICKIE	27	31	24	23	24
21. LESZCZYŃSKIE	14	35	33	24	21
22. LUBELSKIE	15	14	14	13	11
23. ŁOMŻYŃSKIE	29	48	48	46	48
24. ŁÓDZKIE	8	7	7	7	7
25. NOWOSĄDECKIE	32	10	11	15	18
26. OLSZTYŃSKIE	10	11	12	12	13
27. OPOLSKIE	17	12	10	11	14
28. OSTROŁĘCKIE	48	49	49	49	49
29. PILSKIE	34	40	40	35	38
30. PIOTRKOWSKIE	42	26	23	30	27
31. PŁOCKIE	33	34	30	31	29
32. POZNAŃSKIE	4	4	5	3	4
33. PRZEMYSKIE	46	42	37	40	41
34. RADOMSKIE	41	36	35	37	37
35. RZESZOWSKIE	16	27	19	21	22
36. SIEDLECKIE	37	43	44	44	44
37. SIERADZKIE	45	41	47	47	43
38. SKIERNIEWICKIE	40	38	36	32	35
39. SŁUPSKIE	13	32	29	29	32
40. SUWALSKIE	25	16	22	27	30
41. SZCZECIŃSKIE	7	6	4	5	3
42. TARNOBRZESKIE	39	22	34	36	33
43. TARNOWSKIE	47	33	32	33	31
44. TORUŃSKIE	26	24	26	28	28
45. WAŁBRZYSKIE	19	18	20	19	19
46. WŁOCŁAWSKIE	49	44	45	43	47
47. WROCŁAWSKIE	5	9	9	8	8
48. ZAMOJSKIE	44	37	41	41	40
49. ZIELONOGÓRSKIE	24	20	18	10	12

● aktywność władz regionalnych w zakresie przyciągania inwestycji w regionie.

Poza wymienionymi czynnikami duże znaczenie mają również: rozwinięta infrastruktura łączności, zasobny rynek pracy z bezrobotnymi o wysokich kwalifikacjach zawodowych, dobry poziom szkolnictwa ponadpodstawowego, a także polityka władz

samorządowych w zakresie kreowania klimatu inwestycyjnego.

Na decyzje inwestycyjne wpływają również takie czynniki, jak poziom inwestycji w regionie oraz czyste środowisko przyrodnicze.

Ten ostatni czynnik – jako jeden z głównych – wymieniają wszyscy inwestorzy związani z przemysłem spożywczym lub przetwórstwem rolno-spożywczym. Czyste środowisko decyduje rzeczywiście o lokalizacji tego typu przedsiębiorstw – firmy branży spożywczej wybierają na siedziby miejscowości poza aglomeracjami, często w regionach o niskiej atrakcyjności, ale o czystym środowisku przyrodniczym.

Ankietowane przedsiębiorstwa bardzo ostrożnie wypowiadają się na temat trudności, związanych z inwestowaniem w różnych regionach. Niemal wszystkie firmy krytycznie oceniają czas trwania tzw. formalności wstępnych (zbyt długi) oraz brak jednoznacznego stanowiska władz w stosunku do inwestycji. Jedynie jeden inwestor uważa, że podstawową trudnością związaną z rozpoczęciem działalności była dzierżawa (zakup) gruntu i lokalu.

Firmy określają, które z inwestycji w różnych regionach kraju przynoszą największe zyski. Taką wyrywkową „kontrola” mikro-klimatu inwestycyjnego, określającego chłonność rynku, wypadła bardzo korzystnie. Ocena województw dokonana z tego punktu widzenia jest zbieżna z wynikami rankingu chłonności rynków regionalnych.

Analiza wyników ankiet przeprowadzonych w przedsiębiorstwach posiadających filie i oddziały w różnych regionach Polski pozwala na konfrontację syntetycznej skali atrakcyjności inwestycyjnej z opiniami inwestorów. Ge-

neralnie, oceny są zbieżne. Nie jest to zaskakujące, zważywszy na fakt, że inspiracją założeń metodologicznych, jak i korekt metodologii, były informacje pochodzące od inwestorów. Coraz większą wagę wśród czynników wpływających na lokalizację mają takie czynniki, jak kapitał ludzki (przede wszystkim rozwinięty rynek pracy, bezrobotni o wysokich

kwalifikacjach zawodowych, rozwinięte szkolnictwo ponadpodstawowe i wyższe) oraz pozytywny stosunek władz do inwestorów, w tym kreowanie klimatu inwestycyjnego w regionie.

Inwestorzy potwierdzają istotną rolę właściwie rozwiniętego zaplecza finansowego oraz innych instytucji tworzących tzw. środowisko dla biznesu. Zmniejszyła się natomiast waga przypisywana infrastrukturze łączności. Wiąże się to zapewne z ogólną poprawą tego mikroklimatu.

Stanowi to pierwsze sygnały, że zmianie ulega hierarchia motywów lokalizacyjnych. Należy dodać, że ankietowane firmy posiadają oddziały i filie w województwach o wysokiej ocenie atrakcyjności.

## Wnioski

**G**łówny Urząd Statystyczny opublikował pod koniec 1995 roku informacje dotyczące spółek z udziałem kapitału zagranicznego w 1994 roku. Opracowanie w znacznej części opisuje napływ kapitału zagranicznego w ujęciu regionalnym, stąd też warto skonfrontować rzeczywiste zdarzenia gospodarcze z mapą atrakcyjności inwestycyjnej.

Kapitał zagraniczny najczęściej trafia do Warszawy. Blisko 40% zainwestowanego kapitału przypada na województwo stołeczne. Oznacza to, że w 1994 roku zainwestowano tu kwotę 800 mln USD. Jedynie w trzech (poza warszawskim) województwach kapitał zagraniczny przekraczał poziom 100 mln USD. Są to: bydgoskie, elbląskie i katowickie. Zaskakująca jest wysoka pozycja elbląskiego. Warto podkreślić, że duży kapitał zagraniczny w tym województwie pojawił się już na początku lat 90., kiedy to przeprowadzono szybką prywatyzację dwóch kluczowych przedsiębiorstw elbląskich, poprzez sprzedaż części udziałów strategicznemu partnerowi zagranicznemu. Spowodowało to dalszą penetrację przez kapitał zagraniczny i w rezultacie pojawili się w elbląskim inni tzw. wielcy inwestorzy (Kwidzyń, Malbork).

Jest prawdopodobne, że podobna sytuacja powstanie w województwach: ostrołęckim i ciechanowskim. Mimo że województwa te w rankingu atrakcyjności inwestycyjnej plasują się bardzo nisko, pojawiają się tam poważne firmy, których inwestycje, biorąc pod uwagę potencjał regionu, są relatywnie bardzo wysokie. Podobnie dzieje się w woj. radomskim.

Obszar Polski można podzielić na następujące regiony, charakteryzujące się wysoką intensywnością penetracji przez kapitał zagraniczny:

- centrum warszawskie, w którym koncentruje się największa liczba inwestycji zagranicznych. Strefa ta powoli rozciąga się na sąsiadujące z województwem warszawskim regiony: ciechanowski, ostrołęcki, skierniewicki, radomski i siedlecki;

- obszar śląsko-krakowski, położony na przebiegu pasa infrastruktury technicznej na odcinku Wrocław–Opole–Górny Śląsk–Kraków;

- obszar pomorsko-wielkopolski, obejmujący województwa: poznańskie, pilskie, bydgoskie i kaliskie;

- pogranicze polsko-niemieckie, w skład którego wchodzi cztery województwa przygraniczne i województwo legnickie;

- wybrzeże gdańskie, jako zespół dwóch województw: gdańskiego i elbląskiego.

W większości wymienionych regionów przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego odgrywają coraz większą rolę na rynku pracy.

Odmienne natomiast wygląda porównanie wartości dokonanych przez kapitał obcy inwestycji z liczbą spółek z udziałem kapitału zagranicznego. Największy zagraniczny kapitał zakładowy na jedną spółkę typu *joint venture* przypada w województwie elbląskim, ostrołęckim, ciechanowskim i bydgoskim (od 500 tysięcy do 1,6 mln USD na spółkę). Okazuje się, że kapitał zagraniczny mierzony w ten sposób jest „widoczny” na tzw. ścianie wschodniej, gdzie inwestycji zagranicznych pojawia się niewiele, ale za to z relatywnie wysokim „wsadem” kapitałowym. Można traktować to jako pozytywny efekt transformacji gospodarczej, chociaż dodać należy, że napływ kapitału zagranicznego w stosunku do potencjału społeczno-gospodarczego jest tam o wiele niższy, niż w innych regionach kraju.

Korzystnym zjawiskiem są również wysokie wskaźniki przeciętnego kapitału zagranicznego w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego w województwach bydgoskim i opolskim, w których to regionach napływowi kapitału zagranicznego towarzyszy duża liczba firm typu *joint venture*.

Syntetyczny wskaźnik atrakcyjności inwestycyjnej budzi najwięcej emocji z wszystkich publikowanych w badaniach wskaźników. Należy podkreślić, że czym innym jest ocena atrakcyjności inwestycyjnej, określająca zespół czynników wpływających na zachowania się inwestorów (inspiracją założeń metodologicznych były opinie i informacje ankietowe zebrane od firm), a czym innym rzeczywisty napływ kapitału zagranicznego. Aby dokonać porównania między tymi dwoma miernikami, nałożono na siebie miarę atrakcyjności inwestycyjnej (wskaźnik syntetyczny) i wielkość kapitału zagranicznego, zainwestowanego w poszczególnych województwach, uszeregowanych według wielkości kapitału. Na tej podstawie dokonano podziału województw na trzy grupy.

Pierwszą – stanowią regiony, w których napływ kapitału zagranicznego współgra z oceną atrakcyjności inwestycyjnej (wahania +/- 5 pkt. w górę lub w dół). W tym przedziale województw znajdują się regiony reprezentujące wszystkie klasy atrakcyjności inwestycyjnej.

Druga – to regiony, w których ocena atrakcyjności inwestycyjnej jest wyższa, niż napływ kapitału

zagranicznego. Okazuje się, że umowy „potencjał atrakcyjności inwestycyjnej” jest słabo wykorzystywany w takich województwach, jak:

- szczecińskie (klasa atrakcyjności A);
- bielskie (klasa atrakcyjności B);
- koszalińskie, lubelskie, ólsztyńskie i nowosądeckie (klasa C);
- białostockie, krośnieńskie, leszczyńskie, piotrkowskie, płockie, skierniewickie, suwalskie (klasa D), czy białkopodlaskie (najwyżej notowane województwo w klasie E).

Trzecią grupę województw tworzą regiony, w których napływ kapitału zagranicznego jest wyższy, niż ocena atrakcyjności inwestycyjnej. Są to województwa:

- bydgoskie (klasa C);
- elbląskie, gorzowskie, pilskie (klasa D);
- kaliskie, przemyskie, radomskie, siedleckie, siedziszewskie, ciechanowskie i ostrołęckie (klasa E).

Wszelkie działania w zakresie tworzenia tzw. klimatu inwestycyjnego są w wymienionych regionach bardzo skuteczne i napływ kapitału zagranicznego do tych województw zdaje się świadczyć o bardzo dobrym wykorzystywaniu szeroko pojętego potencjału atrakcyjności inwestycyjnej. Warto to podkreślić, ponieważ często **ocena atrakcyjności inwestycyjnej tych regionów była bardzo niska w porównaniu z innymi województwami o zbliżonej strukturze społeczno-gospodarczej.**

Podsumowując: większość województw (70%) skutecznie wykorzystuje swoje walory składające się na atrakcyjność inwestycyjną. Natomiast aż 14 województw nie w pełni wykorzystuje posiadane atuty. Do grupy tej można zaliczyć: szczecińskie i bielskie, które należą do liderów transformacji. Poza wymienionymi, dotyczy to również województw Polski północno-wschodniej i centralnej, sąsiadujących z wielkimi ośrodkami miejsko-przemysłowymi, takimi jak Warszawa, Łódź, Poznań i Wrocław, województwa karpackie, a także niektóre przygraniczne, tzw. ściany wschodniej.

*Krystyna Gawlikowska-Hueckel*

Współautorami niniejszego opracowania są: Dariusz Sobczak, Krystyna Strzała i Zygmunta Barańska (opracowanie statystyczne).

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Drogi te, choć zaliczane do autostrad, nie odpowiadają normom europejskim.
- <sup>2)</sup> „Dziennik Ustaw” nr 50 z 17 maja 1995, poz. 273.
- <sup>3)</sup> Udało się uzyskać odpowiedzi. m.in. od takich firm, jak: Coca Cola, Ernst&Young, Suchard, Elemis.

Autorka jest pracownikiem Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

## Jawność akcjonariatu

**B**liższa znajomość akcjonariatu spółki daje możliwość śledzenia ewolucji „geograficznej” jej kapitału akcyjnego oraz pozwala wykrywać nagły wzrost znaczenia niektórych akcjonariuszy. Pozwala też, w związku ze znajomością udziałowców, doskonalić przepływ informacji ze spółki do nich.

Skład akcjonariatu bywa kształtowany bardzo dynamicznie. Płynność giełdowa niektórych spółek bywa tak znaczna, że statystyczna akcja nawet kilka razy w roku zmienia właściciela. Istotne znaczenie ma miejsce obrotu. Rynek giełdowy, aczkolwiek anonimowy, pozwala widzieć skalę przepływów, a w przypadku większych ich wahań – podejrzewać ważne dla spółki zmiany w strukturze własności. Natomiast obrót pozagiełdowy może być miejscem bardziej dyskretnych, a przecież nie mniej ważących zmian w akcjonariacie. Prawo większości krajów chroni interesy spółek i akcjonariuszy w ten sposób, że przekroczenie stanu posiadania kolejnych przedziałów procentowych własności – np. 5, 10, 25% itd. – musi być zgłoszone stosownym instytucjom i ogłoszone publicznie, a przekroczenie pewnej granicy stanu posiadania (w Polsce 33%) akcji danej spółki stawia nabywcę w sytuacji przymusowej operacji publicznych zapisów na sprzedaż, tzn. zobowiązania go do kupna akcji od wszystkich, którzy w określonym terminie zgłoszą chęć ich sprzedaży. Związane jest to z utratą realnego prawa decydowania o spółce. Formalne bariery informacyjne związane z przedziałami własności słabo jednak pełnią swą rolę, gdy przedziały nie są dość wąskie, a zwykle właśnie nie są. Dla spółki i ogółu akcjonariuszy ogromne znaczenie ma kwestia, czy ktoś kupując akcje i przekraczając swym stanem posiadania 10% ich ogólnej liczby, o czym publicznie informuje, ma ich np. 10,23%, czy też kupując nadal osiąga np. 19,38%, a obowiązek informacyjny dotyczy dopiero przekroczenia 20%.

We Francji i Wielkiej Brytanii, aby pośrednio tego problemu uniknąć, swego czasu uznano, że podział na papiery imienne i na okaziciela jest niewystarczający. W tych krajach spółka ma możliwość zaspokojenia potrzeby identyfikacji swego akcjonariatu. Dokonuje się to przez papiery na okaziciela identyfikowalnego. Nie jest to kategoria prawna samego papieru, ale popularne określenie możliwości zastrzeżenia w statucie spółki prawa do wezwania centralnego organu depozytowego lub kompensacyjnego do ustalenia i przedstawienia spółce listy jej akcjonariuszy. We Francji prawie każda spółka zawarła w statucie tę możliwość, choć nieczęsto z niej korzysta. W efekcie choć przeciętny



*Janusz Zawila-Niedźwiecki*

# Niektóre nowoczesne problemy akcjonariatu spółek publicznych

**Polski współczesny kapitalizm jest jeszcze bardzo świeżej daty. Obserwując go, jego przeobrażenia, kolejne – nowe na tle wątej tradycji – wydarzenia, by nie dać się im omamić, trzeba widzieć je na tle dojrzałych doświadczeń zagranicznych. Wedle takiego mechanizmu zrodziły się dalej podane spostrzeżenia.**

posiadacz akcji na okaziciela uważa się za anonimowego dla spółki, to nie wie, czy spółka przeprowadziła procedurę, w wyniku której stał się dla niej jawny. W dodatku, z uwagi na powszechność statutowych zapisów umożliwiających taką identyfikację, można by nawet rzec, że jest to ogólna cecha papierów na okaziciela, z którą zawsze winien się liczyć ich posiadacz. Identyfikacja przebiega następująco. Zarząd spółki, gdy uzna to za potrzebne, występuje do centralnego depozytu o zrealizowanie ustawowej procedury identyfikacji akcjonariuszy. Depozyt zwraca się do wszystkich pośredników prowadzących konta klientów o stosowne informacje. Po otrzymaniu kieruje je do spółki. Informacje te mogą być wykorzystywane tylko na użytek tej spółki – nie mogą być nikomu udostępniane. Oznacza to, że spółka nie może ich podać do wiadomości ogółu akcjonariuszy, ani osobom czy firmom trzecim, nawet jeśli to warunkowałoby powodzenie podejmowanych przez nią przedsięwzięć.

Procedura ujawniania tożsamości akcjonariuszy oceniana jest we Francji jako zasadniczo skuteczna, poza odwoływaniem się do identyfikacji akcjonariuszy zagranicznych. Zazwyczaj bowiem na liście akcjonariuszy pojawia się nazwa zagranicznej spółki lub instytucji finansowej i nie wiadomo, czy akcje rzeczywiście są jej własnością, czy też jest ona tylko powiernikiem akcjonariuszy indywidualnych. Dodatkowo w wielu krajach ma miejsce zjawisko posiadania akcji przez różne organizmy gospodarcze, tworzące koncerny i trusty, co rozmywa wiarygodność identyfikacji takich akcjonariuszy. Im bardziej więc własność zagraniczna jest powszechna, a zjawisko umiędzynarodowienia kapitału stale przecież postępuje, tym większy jest obszar niedefiniowanego akcjonariatu.

W modelu brytyjskim, który jest skuteczniejszy i sięga informacyjnie głębiej niż francuski, spółka,

podejrzewając, że oficjalny posiadacz akcji nie jest ich właścicielem rzeczywistym, tylko przedstawicielem tegoż, ma prawo zapytać, czy akcje posiada on na konto własne, czy też osób trzecich. Takie zapytanie może sięgać faktów do 3 lat wstecz, co skutecznie pozwala odtworzyć proces przepływu papierów. Sankcje za niedopełnienie obowiązku odpowiedzi są surowe, sięgając urzędowo orzekanej utraty prawa głosu i prawa do dywidendy. Również ministerstwo handlu, w interesie ogólnospołecznym, ma prawo do stawiania takich pytań.

## Akcje uprzywilejowane

**W** demokracji politycznej powszechnie przyjęta jest zasada „jeden człowiek, jeden głos”, bez względu na płeć i rasę. W demokracji kapitalistycznej (gospodarczej) analogiczny pogląd „jedna akcja, jeden głos”, choć przeważający, nie jest już równie oczywisty. Jest wiele teorii, które rozważając pochodzenie akcjonariusza (krajowy, zagraniczny), jego naturę (indywidualny, instytucjonalny), politykę inwestycyjną (krótko-, średnio-, długoterminowa) usiłują uzasadnić pogląd, że wyżej wymieniona zasada niekoniecznie leży w interesie spółki. Jest też na świecie wiele przykładów uprzywilejowywania części akcjonariuszy niektórych spółek. W roku 1994 głośne było burzliwe odejście od uprzywilejowywania jednego (i to indywidualnego) akcjonariusza szwajcarskiego banku UBS. Wiele takich sytuacji notowała bogata historia kapitalizmu USA. Dowodzi ona, że jednak tylko demokracja popłaca w długiej perspektywie, a na taką przecież oblicza się żywot spółek publicznych. Szczególnie istotne jest podkreślenie, że obrona zasady „jedna akcja, jeden głos” jest wręcz tradycją amerykańskich giełd. Kryją się za tym głębokie powody wynikające z doświadczeń. Wiadomo dziś,

że spadki kursów, ich nadmierne wahania oraz przypadkowość częściej i szczególnie boleśnie dotykają akcjonariuszy takich spółek. Następuje w nich bowiem zachwianie równowagi decyzyjnej pośród akcjonariatu, z przewagą – stającą się namiastką „dyktatury” – uprzywilejowanych. Giełdy doświadczają też niekorzystnie odmiennych relacji wzajemnych z takimi spółkami i organami ich władzy, które inaczej od pozostałych spółek interpretują zazwyczaj obowiązek informacyjny i obowiązek przejrzystości giełdowej. Znacznie częściej uznają one te obowiązki za zamach na swą suwerenność. Na giełdzie nowojorskiej żartobliwie powiada się pod adresem spółek publicznych: *„jeśli nie chcesz znosić humorów rynku, zastanów się dwa razy, nim wejdiesz na giełdę”*. Spółki „dyktatorskie” może jeszcze bardziej niż inne powinny brać to sobie do serca.

Aspekt informacyjny jest zresztą szczególnie polem konfliktów. Zależnie bowiem od charakteru akcjonariusza, jego spojrzenie na przejrzystość spółki jest odmienne. Akcjonariusze strategiczni, posiadający możliwość przeglądu stanu spółki od jej wnętrza, oraz inwestorzy instytucjonalni, dysponujący umiejętnościami dokonywania analiz profesjonalnych, nie są zwolennikami szerokiego zakresu informacji o spółce. Przy ograniczonym zakresie informacji dużą rolę zaczyna bowiem odgrywać rzeczywistość jakość ich profesjonalizmu. To oni zazwyczaj powołują się na niewątpliwie słuszny argument, że duża przejrzystość to gorsza konkurencyjność. Drobni akcjonariusze z kolei są jednymi z masy szarych obywateli, którym informacji nigdy nie jest za dużo, choć prawdę mówiąc nie potrafią jej w pełni wykorzystać.

Uprzywilejowanie co do dywidendy lub prawa głosu niektórych akcjonariuszy jest powiązane z identyfikacją posiadacza akcji, w tym czy innym sensie inwestora strategicznego. Za takiego inwestora uważa się również pierwotnego właściciela spółki, który rozwijając przekształcił ją w spółkę publiczną. Motywy takiego uprzywilejowania z subiektywnych pozycji ich beneficjenta są zrozumiałe. Mają zachować jego pozycję „ojca” czy „spadkobiercy rodzinnej tradycji” w spółce, mają mu gwarantować pierwszeństwo dochodów, mają wreszcie bronić prawa do „veta” w kwestiach strategicznych. To, co jednak subiektywnie przekonywujące, nie jest już takim w planie ogólnoeconomicznym. Z tego bowiem punktu widzenia uprzywilejowanie ekonomiczne zdaje się mieć wszelkie uzasadnienie, ale uprzywilejowanie decyzyjne nie. Skoro dotychcza-

sowy właściciel zdecydował się „upublicznić” swą spółkę, to słowo się rzekło, kobyłka u płoża. Zasady i konsekwencje tego faktu należało rozważać zawczasu. Skoro zaś poważny inwestor decyduje się na znaczny pakiet akcji wybranej spółki, to znów winien albo uznać istnienie współpartnerów własności z wszelkimi tego konsekwencjami, albo w pełni wykupić spółkę. Zwielokrotnione prawo głosu przysługujące przeważnie akcjonariuszom mającym bezpośrednie związki z władzami spółki, zaś stwierdzoną prawidłowością jest, że drobni akcjonariusze, przecież bardzo liczni, nie korzystają zazwyczaj ze swego prawa głosu w trakcie walnych zgromadzeń, oddając niejako *carte blanche* w ręce władz spółki. Zjawisko, polegające na tym, że drobny akcjonariusz wyraża swe opinie i realizuje prawa akcyjne tylko na zasadzie nabywania akcji uważanych za atrakcyjne oraz zbywania akcji uznawanych za słabsze, już jest realnym zwielokrotnieniem praw głosu akcjonariuszy strategicznych. Przy dużym rozproszeniu akcjonariatu spółki pakiet choćby 10% akcji może być kontrolny. Największym niebezpieczeństwem jest w takiej sytuacji zachwianie, ograniczenie lub wręcz unicestwienie realnej możliwości nadzoru nad spółką. Poszczególne organy władzy operatywnej (zarząd) i kontrolnej (rada nadzorcza) w sposób bardziej lub mniej jawny zostają bowiem bezpośrednio uzależnione od akcjonariusza strategicznego. W dłuższej perspektywie musi się to niekorzystnie odbić na sytuacji rynkowej spółki. Jeśli nawet akcjonariusz ów jest na tyle profesjonalny, że mimo zachwiania równowagi między organami spółki, potrafi to kompensować światłymi decyzjami, to w chwili kolejnej emisji publicznej szanse na jej powodzenie maleją. Uprzywilejowanie jednych odstręcza bowiem innych. Ma to miejsce nawet wtedy, gdy uprzywilejowani są pracownicy spółki. Ich służbowe uzależnienie od władz spółki rzutuje psychologicznie na niezależność decyzji. Prawo głosu jest wartością w państwach o tradycjach demokratycznych cenioną, choć przecież w przypadku drobnych akcjonariuszy dość iluzoryczną. Brzmi to może szumnie, ale równość akcji jest swoistą emanacją demokracji w gospodarce. Wypada więc powtórzyć za Churchillem, że choć demokracja ma wiele wad, to jednak nie wymyślono lepszego ustroju.

*Janusz Zawita-Niedźwiecki*

Autor jest pracownikiem Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej i dyrektorem Działu Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Waldemar Rzońca

# Podatki, a inne świadczenia pieniężne na rzecz państwa w Niemczech

Każde państwo realizuje na rzecz swoich obywateli określone zadania, do których między innymi należą: zapewnienie bezpieczeństwa zewnętrznego i wewnętrznego, zapewnienie opieki społecznej, wspieranie rozwoju szkolnictwa, nauki i techniki, wspieranie rozwoju gospodarczego i inne. Realizacja tych zadań, zwanych zadaniami publicznymi, została w Niemczech podzielona pomiędzy poszczególne jednostki administracyjne, tj. gminy, kraje oraz federację. Każda z tych jednostek dysponuje – w ramach własnego budżetu – odrębnymi środkami finansowymi. Źródłem tych środków są:

- publiczno-prawne świadczenia pieniężne na rzecz państwa (*öffentlich-rechtliche Abgaben*), do których należą:

- ▲ podatki (*Steuern*),
- ▲ opłaty (*Gebühren*),
- ▲ składki (*Beiträge*),
- ▲ dodatkowe świadczenia pieniężne związane z podatkami (*steuerliche Nebenleistungen*),
- ▲ inne publiczno-prawne świadczenia pieniężne (*sonstige öffentlich-rechtliche Abgaben*),
- dochody z działalności przedsiębiorstw publicznych, np. przedsiębiorstw komunikacji publicznej oraz przedsiębiorstw zaopatrujących mieszkańców w wodę lub w energię elektryczną (*Erwerbseinkünfte*),
- pożyczki publiczne (*öffentliche Anleihen*).

W dalszej części niniejszej pracy rozważania zostały ograniczone wyłącznie do pierwszego z wyżej wymienionych źródeł środków finansowych, tj. do publiczno-prawnych świadczeń ludności na rzecz państwa.

## Podatki

**P**odatki są głównym źródłem środków publicznych w Niemczech. Np. w roku 1990 stanowiły one około 82% wszystkich wpływów do niemieckiego budżetu federalnego. Łączne dochody tego budżetu wyniosły około 307 mld DM, wpływy z podatków – około 252 mld<sup>1</sup>, zaciągnięte pożyczki – 33,5 mld (11%), a wpływy z innych źródeł – 21,5 mld (7%) [4, s. 7]. We wspomnianym roku suma wszystkich wpływów podatkowych w Niemczech (nie tylko tych, które zasiły budżet federalny) wyniosła około 549,9 mld DM. Procentowy udział tych wpływów w produkcie społecznym brutto (wpływy podatkowe × 100 / produkt społeczny

brutto) wyniósł 22,7%. Dla porównania można dodać, że średnia tego udziału dla uprzemysłowionych państw zachodnich wyniosła około 24,3%, przy czym największy wskaźnik osiągnęły państwa skandynawskie (Szwecja 34,6%, Dania – 44,2%), natomiast jeden z najniższych – Japonia (18,4%).

Niemieckie słowo „podatki” (*Steuern*) wywodzi się ze starowysokoniemieckiego słowa „Stiura”, oznaczającego pomoc, podporę, a używanego dawniej w znaczeniu: wsparcie, pomoc, subwencja (*Unters-tützung, Hilfe, Beihilfe*) [6]. W aktualnie obowiązującej niemieckiej ustawie podatkowej (*Abgabenordnung*), pojęcie podatków zdefiniowano następująco [7, s. 3]: „Podatki są świadczeniami pieniężnymi, które nie stanowią świadczeń realizowanych w zamian za inne świadczenia i które są nakładane przez wspólnotę publiczno-prawną (*öffentlich-rechtliche Gemeinwesen*) – w celu osiągnięcia dochodów – na wszystkich, wobec których zaistniały okoliczności zobowiązujące ich – w myśl ustawy – do ponoszenia takich świadczeń; osiągnięcie dochodów może być przy tym celem ubocznym. Cła, a także podatki ustalone w ramach polityki agrarnej EWG są – w sensie niniejszej ustawy – podatkami”.

Skróconą definicję pojęcia podatków można znaleźć między innymi w pracy [1]: „Podatki są obowiązkowymi świadczeniami pieniężnymi, uiszczanymi na rzecz wspólnot publicznych (*öffentliche Körperschaften*), stosownie do ogólnych norm prawnych, bez prawa do świadczeń wzajemnych”.

W cytowanych wyżej definicjach, a szczególnie w pierwszej z nich, warto zwrócić uwagę na następujące cechy podatków, odróżniające je od innych świadczeń na rzecz państwa oraz przesadzające o tym, czy dane świadczenie jest podatkiem.

- Podatki są świadczeniami pieniężnymi. Do podatków nie zalicza się zatem świadczeń rzeczowych ani świadczeń o charakterze usług. Podatki mogą mieć charakter świadczeń jednorazowych (np. podatek od spadku, podatek od zakupionego gruntu) lub świadczeń bieżących/ciągłych (np. podatek dochodowy, podatek majątkowy).

- Podatki nie są świadczeniem danego podatnika, realizowanym w zamian za określone, możliwe do skwantyfikowania świadczenia państwa na rzecz tego podatnika. Nie stanowią one zatem podstawy do wysuwania przez niego żądań realizowania przez państwo konkretnych innych świadczeń, a ich wysokość (w danym przypadku) nie jest ustalana

na podstawie świadczeń państwa na rzecz tego podatnika [7]. Powyższa cecha jednoznacznie odróżnia podatki od opłat oraz składek.

■ Podatki mogą być nakładane wyłącznie przez tzw. wspólnoty publiczno-prawne. Do wspólnot publiczno-prawnych zalicza się w Niemczech wspólnoty terytorialne (federację, poszczególne kraje oraz gminy), a także te wspólnoty religijne, które państwo uznało za wspólnoty publiczno-prawne [2].

■ Celem nałożenia każdego podatku jest osiągnięcie dochodów, umożliwiających państwu pokrycie wydatków publicznych. Tak określony cel może być celem głównym lub celem dodatkowym nakładania podatków. W tym drugim przypadku celem głównym jest skłonienie przedsiębiorstw oraz określonych grup obywateli do zachowań sprzyjających realizacji celów polityki państwa, a w szczególności polityki gospodarczej, społecznej, socjalnej oraz polityki z zakresu ochrony środowiska.

■ Podatki są nakładane na wszystkich, wobec których zaistniały okoliczności określone w ustawie podatkowej. Oznacza to, że podatki mogą być nakładane wyłącznie wtedy, gdy zaistnieją odpowiednie okoliczności oraz że jeżeli okoliczności takie zaistniały, to podatki muszą być nałożone i ściągnięte [2].

## Opłaty oraz składki

**W** przeciwieństwie do podatków, opłaty (*Gebühren*) oraz składki (*Beiträge*) mają charakter pieniężnych świadczeń obywateli, realizowanych wobec państwa w zamian za określone świadczenia publiczne. Przy ustalaniu ich wysokości zmierza się do tego, aby pokryć koszty tych świadczeń, za które się je pobiera [7].

Opłatę określa się jako zapłatę za skorzystanie z określonych świadczeń publicznych, natomiast składkę - jako zapłatę za proponowane/oferowane świadczenia publiczne (lub inaczej: za możliwość skorzystania z tych świadczeń) [2]. Zdaniem G. Schmöldersa, cytowanego w pracy [7, s. 5], zasadnicza różnica pomiędzy opłatą a składką polega na tym, że opłata odnosi się najczęściej do takiego świadczenia, którego odbiorcą jest pojedynczy obywatel, natomiast składka ma charakter opłaty specjalnej za te świadczenia, których odbiorcami są całe grupy obywateli. Przykładami składek są: składki ubezpieczeń społecznych, taksa zdrojowa oraz składki na rozbudowę określonej ulicy, kanalizacji lub oświetlenia terenu, opłacane przez mieszkańców zainteresowanych daną rozbudową (*Anliegerbeiträge*).

Opłaty dzieli się na dwie grupy: opłaty za użytkowanie (*Benutzungsgebühren*) oraz opłaty administracyjne (*Verwaltungsgebühren*) [2, 7]. Opłata za użytkowanie jest zapłatą za skorzystanie z usług pewnej instytucji publicznej. Przykładem może być opłata za korzystanie z biblioteki, opłata pocztowa, opłata za wywóz śmieci lub za skorzystanie z pew-

nego obiektu/urządzenia publicznego (np. opłata za użytkowanie drogi czy mostu). Opłata administracyjna z kolei jest zapłatą za skorzystanie z usług określonych urzędów (np. opłata paszportowa lub opłaty pobierane w urzędzie stanu cywilnego).

## Dodatkowe świadczenia pieniężne związane z podatkami

Do tej grupy pieniężnych świadczeń ludności na rzecz państwa należą:

- dopłata za niedostarczenie oświadczenia podatkowego w terminie (*Verspätungszuschlag*),
- odsetki od niezapłaconych podatków, pobierane np. w przypadku odroczenia terminu płatności podatków (*Zinsen*),
- dopłata za niezapłacenie podatku w terminie (*Säumniszuschlag*),
- kara pieniężna nałożona na podatnika za niespełnienie obowiązku współpracy z władzami finansowymi przy naliczaniu podatku (*Zwangsgeld*),
- koszty, rozumiane jako odpłatność wnoszona przez podatnika za skorzystanie ze szczególnych usług władz celnych lub za skorzystanie z dokumentów, będących w dyspozycji władz finansowych (*Kosten*).

## Pozostałe świadczenia obywateli

Do grupy pozostałych publiczno-prawnych świadczeń pieniężnych obywateli na rzecz państwa należą kary pieniężne oraz grzywny. Państwo stosuje je w celu ukarania przypadków łamania prawa. Osiągnięcie dochodów nie ma w ich przypadku większego znaczenia.

## Klasyfikacje podatków

**P**rzykłady klasyfikacji podatków można znaleźć między innymi w pracach: [2, 3, 5, 7]. Jednymi z częściej stosowanych kryteriów podziału podatków są:

- rodzaj funduszy zasilanych danymi podatkami,
- możliwość przeniesienia ciężaru podatkowego z dłużnika na inny podmiot,
- przedmiot opodatkowania,
- tryb ściągania podatków.

## Klasyfikacja podatków ze względu na rodzaj funduszy zasilanych danymi podatkami

Konstytucja RFN (art. 106) określa, którymi podatkami mają być zasilane budżety poszczególnych jednostek administracyjnych, tj. budżet federacji, budżety poszczególnych krajów oraz budżety gminne, a także którymi podatkami mogą być zasilane budżety społeczności religijnych, uznanych w Niemczech za instytucje prawa publicznego (art. 140).

Wśród podatków można wyróżnić takie podatki, które wpływają jedynie do jednego budżetu, a także



takie, które zasilają większą ich liczbę (najczęściej dwa, a mianowicie budżet federalny i budżet krajowy). Na podstawie powyższych informacji, podatki dzieli się na pięć następujących grup [6, s. 38]:

- podatki federalne (*Bundessteuern*),
- podatki krajowe (*Landessteuern*),
- podatki gminne (*Gemeindesteuern*),
- podatki wspólne (*Gemeinschaftsteuern*),
- podatki kościelne (*Kirchensteuern*).

Podatki federalne to takie podatki, z których wpływy w całości pozostają w dyspozycji federacji. Należą do nich [6]: podatek od transakcji kapitałowych, podatek od ubezpieczeń, podatek od obrotu weksłami, podatek solidarnościowy na rzecz nowych krajów po połączeniu się z byłą NRD, podatki w ramach Unii Europejskiej, podatki konsumpcyjne z wyjątkiem podatku od piwa (podatek od wyrobów tytoniowych, kawy, herbaty, cukru, soli, win musujących, środków oświetleniowych oraz od oleju mineralnego), wpływy z monopolu spirytusowego oraz cła.

Do podatków krajowych zalicza się te podatki, z których wpływy w całości pozostają w gestii danego kraju. Należą do nich: podatek majątkowy, podatek od spadków, podatek od nabycia ziemi, podatek od pojazdów mechanicznych, podatek od piwa, podatek od totalizatora wyścigów konnych i od loterii, podatek od ochrony przeciwpożarowej oraz podatek od kasyn (domów gry).

Do podatków gminnych zalicza się te podatki, z których wpływy w całości pozostają w dyspozycji gminy. Głównymi podatkami gminnymi są: podatek od przedsiębiorstw<sup>2)</sup>, podatek gruntowy oraz lokalne podatki konsumpcyjne i lokalne podatki od luksusu (np. podatek od psów oraz podatek od rozrywki).

Grupę podatków wspólnych tworzą te podatki, z których wpływy są dzielone pomiędzy federację i kraje (landy), bądź też pomiędzy federację, kraje i gminy. Do głównych podatków wspólnych zalicza się [2]: podatek od wynagrodzeń, podatek dochodowy ustalony na podstawie deklaracji podatników (*veranlagte Einkommensteuer*), podatek od zysku z kapitału, podatek od osób prawnych oraz podatek obrotowy.

Budżet społeczności religijnej uznanej w Niemczech za instytucję prawa publicznego zasilany jest jednym rodzajem podatku, a mianowicie podatkiem kościelnym. Do jego opłacania zobowiązani są członkowie danej wspólnoty religijnej.

W ramach wyróżnionych grup podatków uzyskano w roku 1990 następujące wpływy [2, s. 4]:

Podatki federalne:

● podatek od oleju mineralnego	34,6 mld DM
● podatek od wyrobów tytoniowych	17,4 mld DM
● cła	7,2 mld DM
● podatek od ubezpieczeń	4,4 mld DM
● wpływy z monopolu spirytusowego	4,2 mld DM
● pozostałe podatki	5,3 mld DM

razem: 73,1 mld DM (13%)

Podatki krajowe:

● podatek od pojazdów mechanicznych	8,3 mld DM
● podatek majątkowy	6,3 mld DM
● podatek od piwa	1,4 mld DM
● pozostałe podatki	9,5 mld DM

razem: 25,5 mld DM (5%)

Podatki gminne:

● podatek od przedsiębiorstw	38,8 mld DM
● podatek gruntowy	8,7 mld DM
● pozostałe podatki	1,2 mld DM

razem: 48,7 mld DM (9%)

Podatki wspólne:

● podatek od wynagrodzeń	177,6 mld DM
● podatek obrotowy	147,6 mld DM
● podatek dochodowy	36,5 mld DM
● podatek od osób prawnych	30,1 mld DM
● podatek od zysku z kapitału	10,8 mld DM

razem: 402,6 mld DM (73%)

Podatki kościelne: 13,5 mld DM<sup>3)</sup>


W omawianym roku (1990) podatki wspólne zostały podzielone pomiędzy federację, kraje (landy) oraz gminy w następujących proporcjach:

	federacja	kraje	gminy
podatek od wynagrodzeń	42,5%	42,5%	15%
podatek dochodowy	42,5%	42,5%	15%
podatek od osób prawnych	50%	50%	
podatek od zysku z kapitału	50%	50%	

W tym samym roku gminy przekazały ze swoich wpływów, pochodzących z podatku od przedsiębiorstw, kwotę 2,8 mld DM na rzecz federacji oraz taką samą kwotę na rzecz krajów wchodzących w skład federacji. Federacja natomiast zasiła fundusze Unii Europejskiej kwotą 14,2 mld DM, pochodzącą z jej udziału w podatku obrotowym oraz kwotą 7,1 mld DM, pochodzącą z udziału w cłach.

Odpowiedni podział wpływów z podatków pomiędzy poszczególne kraje niemieckie, umożliwia każdemu z nich spełnienie jego zadań publicznych w jednakowym stopniu, niezależnie od poziomu rozwoju gospodarczego danego kraju i przy zastosowaniu takich samych stawek podatkowych.

### Klasyfikacja podatków ze względu na możliwość przeniesienia ciężaru podatkowego na inny podmiot

Omówienie tej klasyfikacji wymaga zdefiniowania dwóch następujących pojęć, używanych w niemieckiej terminologii podatkowej: „*Steuerschuldner*” oraz „*Steuerträger*”. Pod pojęciem „*Steuerschul-*” 

ldner”, które można przetłumaczyć jako „dłużnik podatkowy”, rozumie się każdego, na kogo – zgodnie z ustawami podatkowymi – nałożono obowiązek uiszczenia pewnego podatku, natomiast pojęcie „Steuerträger” określa podmiot, który w sensie gospodarczym faktycznie ponosi ciężar tego podatku [5, s. 6, 7]. Na potrzeby tej pracy słowo „Steuerträger” przetłumaczono jako „podmiot ponoszący ciężar podatku”.

Według omawianej klasyfikacji wyróżnia się następujące dwa rodzaje podatków:

- podatki bezpośrednie,
- podatki pośrednie.

Do podatków bezpośrednich zalicza się te podatki, w przypadku których dłużnik podatkowy jest jednocześnie podmiotem ponoszącym ciężar podatku. Należą do nich między innymi: podatek od spadku oraz podatek gruntowy.

Podatki pośrednie natomiast charakteryzują się tym, że dłużnik podatkowy nie jest podmiotem ponoszącym ciężar podatku. Sytuacja taka ma miejsce wtedy, gdy dłużnikowi podatkowemu uda się przenieść swoje obciążenie podatkowe na inny podmiot. Typowym przykładem jest producent, który zwiększa ceny swoich wyrobów tak, aby pokryć własne zobowiązania podatkowe i znajduje na te wyroby nabywcę. W takim przypadku producent jest dłużnikiem podatkowym, natomiast nabywca – podmiotem ponoszącym ciężar podatku. Do podatków pośrednich na ogół zalicza się [2, s. 14]: podatek obrotowy, podatek od nabycia ziemi, podatek od ubezpieczeń, podatek od pojazdów mechanicznych, podatek od totalizatora wyścigów konnych i loterii, podatek od oleju mineralnego, podatek od wyrobów tytoniowych, podatek od piwa, podatek od win musujących, a także cła.

Możliwość przeniesienia ciężaru spłaty danego podatku na inny podmiot nie zależy w zasadzie od rodzaju podatku, lecz od ogólnej sytuacji rynkowej oraz od pozycji danego przedsiębiorstwa na rynku. W pewnych warunkach przedsiębiorstwu może się udać przenieść ciężar podatku, zaliczanego powszechnie do podatków „bezpośrednich”, natomiast w innych może mu się nie udać (w pełni lub częściowo) przenieść ciężaru podatku „pośredniego”. Z powyższych względów, podział podatków na bezpośrednie i pośrednie nie zawsze jest jednoznaczny i może budzić wątpliwości.

### Klasyfikacja podatków ze względu na przedmiot opodatkowania

Ze względu na przedmiot opodatkowania wyróżnia się następujące rodzaje podatków:

- podatki od posiadania (*Besitzsteuern*):
- ▲ podatki osobowe (*Personensteuern*),
- ▲ podatki rzeczowe (*Realsteuern*),
- podatki od obrotu prawnego i gospodarczego (*Verkehrsteuern*),
- podatki konsumpcyjne (*Verbrauchsteuern*),

● cła:

- ▲ cła wwozowe,
- ▲ cła wywozowe.

Podatki od posiadania charakteryzują się tym, że wynikają bezpośrednio z faktu posiadania (np. podatek majątkowy) lub są związane pośrednio z posiadaniem w tym sensie, że dotyczą dochodów płynących z faktu posiadania (np. podatek od osób prawnych) [7]. Dzielą się one na podatki osobowe oraz rzeczowe. Do podatków osobowych zalicza się te podatki, w przypadku których obowiązek podatkowy został nałożony na pewną osobę fizyczną lub prawną [5]. Przy ustalaniu wysokości podatków osobowych uwzględnia się sytuację osobistą podatnika (np. stan rodzinny, wiek, wydatki szczególne) oraz możliwości realizowania przez niego świadczeń na rzecz państwa (np. uwzględnia się wysokość uzyskanych dochodów). Do podatków osobowych należą: podatek dochodowy, podatek od osób prawnych, podatek majątkowy, podatek kościelny oraz podatek od spadku. Podatki rzeczowe natomiast wiążą się z określonym obiektem (rzeczą) i zasadniczo nie zależą ani od sytuacji osobistej podatnika, ani też od możliwości realizacji przez niego świadczeń na rzecz państwa. Zgodnie z ustawą podatkową jedynymi podatkami rzeczowymi są: podatek od przedsiębiorstw oraz podatek gruntowy.

Podatki od obrotu prawnego i gospodarczego obciążają akty lub procesy obrotu prawnego, przejęcie czynności (interesów) prawnych oraz procesy gospodarcze [5]. Wysokość tych podatków jest z reguły niezależna od sytuacji osobistej podatnika. Przykładami podatków od obrotu prawnego i gospodarczego są: podatek obrotowy, podatek od nabycia ziemi, podatek od ubezpieczeń, podatek od ochrony przeciwpożarowej, podatek od totalizatora wyścigów konnych i loterii oraz podatek od pojazdów mechanicznych.

Podatki konsumpcyjne, należące do kolejnej z omawianych grup podatków, obciążają konsumpcję określonych dóbr gospodarczych. Ich wysokość jest niezależna od sytuacji osobistej podatnika. Wyboru dóbr, które mają być opodatkowane dokonuje się według niejednorodnych zasad i w dużej mierze w sposób arbitralny [5]. Do podatków konsumpcyjnych zalicza się między innymi: podatek od oleju mineralnego, piwa, win musujących, wyrobów tytoniowych, kawy oraz cukru.

Omawiana klasyfikacja podatków (podział ze względu na przedmiot opodatkowania) ma przede wszystkim znaczenie techniczno-administracyjne; podatki od posiadania oraz podatki od obrotu prawnego i gospodarczego są ściągane przez Urzędy Finansowe, natomiast podatki konsumpcyjne i cła – przez Główne Urzędy Celne.

### Klasyfikacja podatków ze względu na tryb ich ściągania

Mając na uwadze powyższe kryterium, wyróżnia się dwa rodzaje podatków:

- podatki naliczane zgodnie z deklaracją podatnika (*Veranlagungssteuern*) oraz
- podatki potrącane u źródła przychodu podatnika (*Abzugssteuern* lub *Quellensteuern*).

W przypadku podatku należącego do pierwszej grupy, podatnik jest zobowiązany do przekazania właściwemu urzędowi finansowemu wszystkich danych, umożliwiających naliczenie podatku za dany okres rozliczeniowy oraz określenie kwoty, którą podatnik musi wpłacić do urzędu lub którą otrzyma z tego urzędu – jako zwrot nadpłaconych zaliczek podatkowych. Dane te przekazuje się w tzw. deklaracji podatkowej (*Steuererklärung*). O wysokości kwoty pozostałej do ostatecznego rozliczenia, a także o sposobie jej naliczenia, urząd finansowy informuje podatnika w tzw. naliczeniu podatkowym (*Steuerbescheid*).

Do drugiej grupy omawianych podatków (podatki potrącane u źródła przychodu podatnika) należy podatek od wynagrodzeń oraz podatek od zysku z kapitału. Ściąganie tych podatków odbywa się według procedury nieco prostszej, a jednocześnie gwarantującej państwu większą pewność uzyskania należnych wpływów. Zgodnie z tą procedurą, jednostka wypłacająca danemu podatnikowi jego wynagrodzenie lub należny mu zysk z kapitału, zobowiązana jest do obliczenia wysokości podatku wynikającego z tych dochodów, zatrzymania odpowiedniej kwoty, a następnie do odprowadzenia jej do właściwego urzędu finansowego, jako zaliczki podatkowej. Podatnik otrzymuje od wspomnianej jednostki wynagrodzenie netto (lub zysk netto z ka-

pitału) oraz zaświadczenie potwierdzające wpłatę zaliczki.

Waldemar Rzońca

#### PRZYPISY

- [1] Według innych źródeł bibliograficznych, np. [2, s. 5] lub [3, s. 493] wpływy podatkowe do budżetu federalnego Niemiec były w omawianym roku jeszcze wyższe i wynosiły około 261,8 mld DEM.
- [2] Po przeprowadzeniu reformy systemu finansowego gmin (1970 r.), w podziale wpływów uzyskanych z tego podatku uczestniczy także federacja oraz kraje (landy). W zamian za to gminy otrzymują część wpływów z podatku od wynagrodzeń oraz część wpływów z podatku dochodowego.
- [3] Wpływy z podatku kościelnego nie zostały uwzględnione w łącznych wpływach podatkowych uzyskanych w Niemczech w roku 1990.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ANDEL N., *Finanzwissenschaft*, 2. Auflage, Tübingen 1991.
- [2] BORNHOFEN M., BUSCH E., *Steuerlehre 1*, 13. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 1992.
- [3] Kaufmännische Betriebslehre, Hauptausgabe, 21. Auflage, Verlag Europa-Lehrmittel, Haan-Gruiten, 1992.
- [4] RAUSER H., RAUSER K.D., *Steuerlehre für Ausbildung und Praxis*, 18. Auflage, Winklers Verlag, Gebrüder Grimm, Darmstadt 1991.
- [5] SCHEFFLER W., *Besteuerung von Unternehmen, Band 1: Ertrag-, Substanz-, und Verkehrssteuern*, Schäffers Grundriß Verlag, Heidelberg 1992.
- [6] *Unsere Steuern von A-Z*, 14. Auflage, Herausgeber: Bundesminister der Finanzen, Bonn 1992.
- [7] WÖHE G., *Die Steuern des Unternehmens*, Franz Vahlen Verlag, München 1992.

Autor – dr inż. jest pracownikiem naukowym Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

# Handel zagraniczny

## Organizacja i technika

Praca zbiorowa pod red. naukową  
Jana Rymarczyka

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne  
Warszawa 1996

Książka stanowi nowoczesne kompendium wiedzy z zakresu organizacji i techniki handlu zagranicznego. Wypełnia ona lukę, która pojawiła się na rynku czytelnictwa w związku z dezaktualizacją dotychczasowych opracowań na ten temat wskutek zmian systemowych i postępującego otwarcia gospodarki polskiej.

Zamiarem Autorów było z jednej strony wyjście naprzeciw zapotrzebowaniu środowi-

ska akademickiego na podręcznik, a z drugiej dostarczenie podstawowej wiedzy o handlu zagranicznym, która mogłaby służyć również praktykom. Handel zagraniczny przestał być bowiem tabu zastrzeżonym tylko dla wąskiej grupy „wtajemniczonych” realizatorów państwowego monopolu. Obecnie około sto tysięcy polskich podmiotów gospodarczych uczestniczy w jego realizacji.

Podjęcie eksportu i przejście do wyższych form internacjonalizacji wymagają jednak odpowiedniej wiedzy fachowej. Brak jej może uniemożliwić przedsiębiorstwom wyjście poza granice rynku wewnętrznego lub narazić na straty przy podjęciu kontaktów z partnerami zagranicznymi. W handlu nie ma bowiem równych partnerów, a jednym z bardzo ważnych czynników przewagi jest wiedza o tym, jak powinno się handlować.

Janusz T. Hryniewicz

# Wybrane problemy restrukturyzacji polskiej gospodarki

Klasyczne analizy poświęcone restrukturyzacji polskiej gospodarki koncentrują się na ogół wokół sektorów, produktów i technologii. Zamiarem moim jest rozszerzenie tych analiz o problematykę restrukturyzacji wewnątrzsektorowej i wewnątrzzakładowej.

Przedmiotem opracowania jest analiza wzajemnych zależności między sektorową strukturą gospodarki, strukturą praw własności, cechami pracy i wykształceniem a rozwojem gospodarczym. Dyskutowanie czynników sprawczych rozwoju gospodarczego stanowi ulubiony przedmiot sporów naukowych i towarzyskich. Liczby, którymi się posługują pochodzą z połączonych zbiorów Banku Danych Lokalnych Wojewódzkiego Urzędu Statystycznego w Jeleniej Górze oraz GUS na temat wielkości zatrudnienia. Dane te rejestrują stan rzeczy istniejący w 1994 r., w 1028 gminach miejskich i wiejskich do 50 tys. mieszkańców. Za wskaźnik rozwoju gospodarczego posłuży wielkość dochodów własnych gmin w przeliczeniu na jednego mieszkańca gminy. Z innych analiz, przeprowadzonych na poziomie województw wynika, że wskaźnik dochodów własnych mierzy te same zjawiska, co wskaźnik produktu krajowego brutto. Natomiast niższy poziom agregacji wskaźnika dochodów gminnych pozwala na lepsze wniknięcie w istotę procesów gospodarczych.

Najogólniej rzecz ujmując, związek restrukturyzacji gospodarczej z rozwojem polega na tym, że przeniesienie czynników produkcji, z sektorów własnościowych czy branż o mniejszej wydajności pracy do sektorów i branż o większej wydajności, przynosi automatyczny wzrost wartości wszelkich wskaźników, mierzących efektywność gospodarowania w skali danej gospodarki.

Za przykład weźmy polskie rolnictwo. Na podstawie rocznika statystycznego możemy wyliczyć, że w 1993 r. zaangażowane tam czynniki produkcji dawały, w przeliczeniu na jednego zatrudnionego, 0,025 mld starych złotych produktu krajowego brutto. Było to kilkakrotnie mniej niż np. w przemyśle, gdzie wskaźnik ten wyniósł 0,14 mld, czy w budownictwie i handlu – po 0,11 mld. Obecny poziom efektywności polskiego rolnictwa jest taki sam, jaki był w Wielkopolsce i na Śląsku w latach 1909–1913, gdzie zbierano 21 q zbóż z hektara i nieco mniejszy od tego, który w tych samych latach osiągnięto na Pomorzu Wschodnim i Zachodnim – 22 i 25 q/ha<sup>1</sup>. Z porównania tego wynika, że wszelkie argumenty na rzecz konieczności restrukturyzacji tego rodzaju działalności są zbędne. W zasadzie, nie mamy tu problemu mniejszej wydajności, ale problem marnotrawstwa.

Z drugiej jednak strony doświadczenia zagraniczne dowodzą, że w tzw. tradycyjnych dziedzinach wytwórczości, po ich pewnych przekształceniach, nadal pracuje znaczny odsetek zatrudnionych, zaś produktywność jest porównywalna z usługami czy przemysłami wysokiej techniki. Nie inaczej będzie w Polsce i po głębszym przyjrzeniu okaże się, że nawet w polskim rolnictwie tkwią pewne endogenne czynniki rozwojowe. I tak np. najwyższe w Polsce dochody gminne *per capita* uzyskują gminy województwa leszczyńskiego. Województwo to zatrudnia w rolnictwie 33,8% ogółu zatrudnionych, czyli o ponad sześć punktów procentowych więcej niż przeciętnie w kraju – 27,1%. Trudno powiedzieć, co takiego wydarzyło się w tym województwie, że „przewróciło” ono wszystkie statystyki pokazujące, że dochody gmin są odwrotnie proporcjonalne do zatrudnienia w rolnictwie. Tak czy inaczej upowszechnienie tych doświadczeń byłoby tańsze niż zagraniczne szkolenia.

Natomiast w skali całego kraju da się zauważyć wyraźną współzależność między rozwojem gospodarczym a rozwojem rolnictwa na danym terytorium. I tak współczynnik korelacji między plonami 4 zbóż z hektara, a dochodami własnymi gmin wynosi 0,1944; nie jest on co prawda duży, ale pokazuje istnienie pewnego wspólnego zespołu relatywnie wysokich umiejętności gospodarowania zarówno w rolnictwie, jak i poza nim. Z tezy o integralności rozwoju gospodarczego, wynika konieczność poszukiwania, głębszych niż różnice międzysektorowe, uwarunkowań efektywności gospodarczej. Oczywiście jest, że praca rolnika, robotnika, czy inżyniera może być tak samo mniej albo bardziej wydajna, zależnie od tego, jak jest zorganizowana i za pomocą jakich narzędzi jest wykonywana. Dochodzimy w ten sposób do nowego spojrzenia na problem związku między strukturą, efektywnością gospodarczą i restrukturyzacją. Na restrukturyzację możemy spojrzeć jako na proces odchodzenia od zajęć prostych i powtarzalnych do czynności złożonych i wymagających inicjatywy, odpowiedzialności, kreatywności i wysokich kwalifikacji. Zmiany te prowadzą do tego, że finansowa i czasowa wydajność pracy zwiększa się dość wydatnie. W ten sposób uzyskujemy narzędzie analityczne do przewidywania efektywności pracy w przekroju wewnątrzdziałowym. Przykład województwa leszczyńskiego dowodzi, że takie porównania są sensowne i poznawczo wartościowe.

Przyjrzyjmy się zatem złożoności pracy w badanych województwach. Zmienna ta jest syntetycznym wskaźnikiem, mierzącym złożoność pracy z ludźmi, rzeczami i symbolami. Generalnie rzecz biorąc im większa jest różnorodność, oryginalność, niepewna-



rzalność i zakres realizowanych zadań, tym większa wartość wskaźnika. Wartości minimalne towarzyszą wykonywaniu zadań podobnych i powtarzalnych. I tak np. praca rolnika używającego wielu maszyn będzie bardziej złożona niż tego, który ich nie używa. Jeżeli, wraz z postępem technicznym, praca robotników ulega standaryzacji, w to miejsce wzrasta złożoność pracy na stanowiskach nadzorczych i menedżerskich i w efekcie wartość wskaźnika mierzona na poziomie fabryki, w przeliczeniu na stanowiska, wzrasta.

Wskaźnik złożoności pracy został zapożyczony ze zbioru wyników sondażu społecznego, zrealizowanego na próbie 1609 osób w 1994 r.<sup>2)</sup> Zbiór ten został połączony ze zbiorem zawierającym informacje o dochodach gmin w tym samym roku, dzięki czemu możliwe stało się wykonanie stosownych obliczeń. Tabelę skonstruowano w ten sposób, że dla poszczególnych województw wyliczono średnią wartość dochodów własnych gmin, a następnie województwa podzielono na trzy równoliczne grupy, o najniższym, przeciętnym i najwyższym poziomie dochodów własnych gmin.

Ze złożonością pracy dość wyraźnie wiąże się wykształcenie, z tego względu celowe wydaje się objęcie obserwacją obu tych zmiennych.

**Tab. 1.**  
**Przeciętna punktacja na skali złożoności pracy i liczby lat nauki szkolnej mieszkańców województw o najniższym, średnim i najwyższym poziomie dochodów własnych gmin**

Przeciętna punktacja dla ogółu populacji	Złożoność	Liczba lat nauki	
		wartość przeciętna	odchylenie standardowe
	398	10,14	5,68
przeciętna punktacja dla osób zamieszkałych w województwach o najniższych dochodach własnych gmin	377	9,35	2,88
mieszkańcy województw o średnich dochodach własnych gmin	401	9,77	2,79
mieszkańcy województw o najwyższych dochodach własnych gmin	408	10,83	7,77

Z zaprezentowanych wyżej informacji wynika, że złożoność pracy w najwyższej i średnio rozwiniętych gminach jest bardzo podobna. Natomiast w gminach o najniższych dochodach własnych wskaźnik złożoności pracy jest wyraźnie niższy. Może to oznaczać, że nowoczesne technologie i organizacja pracy są w Polsce na tyle słabo upowszechnione, że stanowią w skali masowej względnie słaby stymulator rozwoju gospodarczego. Z kolei prace relatywnie proste idą w parze z niskim poziomem rozwoju. Dane dotyczące poziomu wykształcenia dowodzą, że w gminach najwyższej rozwiniętych mieszkańcy uczyli się przeciętnie o jeden rok dłużej niż w pozostałych. Na pierwszy rzut oka różnica jest niezbyt duża, ale jeżeli spojrzymy na wielkość odchyłań standardowych, to zauważymy, że tam, gdzie mamy do czynienia z roz-

wojem średnim i niskim większość ludzi ma wykształcenie relatywnie niższe i pod tym względem nie różni się od siebie tak bardzo, jak w gminach o najwyższym poziomie rozwoju. W tych ostatnich różnicowanie jest o wiele większe, co może oznaczać, że związek wykształcenia z rozwojem gospodarczym jest większy niżby to wynikało z oglądu wartości średnich. Ze zgromadzonych informacji wynika, że rozkład wykształcenia podstawowego i średniego nie wykazuje związku z różnicami w poziomie rozwoju gospodarczego. Natomiast rozkład wyższego wykształcenia wiąże się z rozwojem gospodarczym dość wyraźnie.

**Tab. 2.**  
**Procentowy udział osób z wyższym wykształceniem wśród mieszkańców województw o najniższym, średnim i najwyższym poziomie dochodów własnych gmin**

przeciętnie w populacji	7,8
województwa o najniższych dochodach własnych gmin	4,8
województwa o średnich dochodach własnych gmin	6,5
województwa o najwyższych dochodach własnych gmin	10,2

W 1964 r. wykształceniem wyższym legitymowało się w Polsce 7,8% osób; w województwach, w których gminy są najbiedniejsze tylko 4,8% i tam, gdzie są trochę bogatsze 6,5%. Natomiast w gminach najwyższej aktywności gospodarczej udział osób z wyższym wykształceniem o ponad 30% przewyższał średnią krajową i był prawie o 70% wyższy niż w regionach zacofanych. Wynika stąd dość interesująca prawidłowość, która mówi o tym, że niski poziom wykształcenia ludności jest znaczącą przesłanką zacofania gospodarczego. Wzrost poziomu wykształcenia nie przekłada się automatycznie na szanse rozwojowe

tak długo, dopóki nie zacznie znacząco wzrastać udział osób z wykształceniem wyższym.

Przyjrzyjmy się obecnie relacji między wykształceniem, złożonością pracy a rozwojem gospodarczym. W celu wykonania stosownych obliczeń połączyłem dwa zbiory wyników badań, tj. wyniki Polskiego Generalnego Sondażu Społecznego i omawiany dotychczas zbiór informacji oparty na sprawozdaniu GUS. Z uwagi na odmienną specyfikę obu zbiorów, agregacja danych będzie realizowana na poziomie województw. I tak w wyniku zastosowania analizy regresji okazało się, że wtedy, gdy wpływ wykształcenia na dochody własne gmin był kontrolowany, wpływ złożoności pracy na tę samą zmienną okazał się nieistotny statystycznie. Ostatecznie otrzymano następujące równanie regresji, o poziomie istotności 0,005:

$$\text{dochód własny} = \\ = 1565152C + 616523 \text{ wykształcenie wyższe}$$

Precyzyjna interpretacja tego równania jest dość skomplikowana i zawierająca warunek niemożliwy do spełnienia, niemniej warta przytoczenia z uwagi na swą społeczną doniosłość i oczywistość tendencji, którą dokumentuje.

I tak, gdyby przeciętny poziom skolaryzacji w danym województwie był, mniej więcej, zbliżony do liczby lat potrzebnych do uzyskania wyższego wykształcenia, to przeciętny dochód własny gmin tego województwa w przeliczeniu na jednego mieszkańca zwiększyłby się o 616 tys. 523 starych zł.

Układ relacji między cechami pracy a wykształceniem daje podstawy do oczekiwania, że wzrost liczby ludzi z wyższym wykształceniem może być traktowany jako znacząca przesłanka takich zmian strukturalnych, które prowadzą do wzrostu złożoności pracy i wszystkich technicznych i organizacyjnych usprawnień, które ze złożonością pracy są związane.

Zobaczymy teraz, w jaki sposób stosunki własności wiążą się z dochodami gminnymi. Zgromadzona faktografia potwierdza powszechnie znane prawidłowości o związkach między własnością a produktywnością. Poniżej zaprezentuję równanie regresji *stepwise* pokazujące związki między zatrudnieniem w przedsiębiorstwach gminnych a dochodami własnymi gmin. Agregacja polegała na relatywizacji zatrudnienia w danym typie przedsiębiorstw do łącznego zatrudnienia w przedsiębiorstwach prywatnych, państwowych i zagranicznych. Dane pochodzą z połączonych zbiorów REGON, koniunktury gminnej<sup>3)</sup> i statystyki gminnej GUS. Z tego względu reprezentatywność zebranych informacji ograniczona jest do gmin miejskich i wiejskich liczących 50 tys. mieszkańców i mniej:

$$\text{dochód własny} = 1578778C + 45076 \text{ udział} \\ \text{przeds. zagranicznych} - 4755 \text{ udział przeds.} \\ \text{państwowych}$$

Im więcej mieszkańców danej gminy pracuje w przedsiębiorstwach państwowych, tym mniejsze są jej dochody własne. W szczególności, dająca się wyobrazić ekspansja przedsiębiorstw państwowych i im podobnych, byłaby wyraźną przesłanką zahamowania rozwoju gospodarczego. Widzimy bowiem, że wzrost udziału zatrudnienia w przedsiębiorstwach państwowych o 1% sprzyja spadkowi dochodów własnych na jednego mieszkańca gminy o 4 tys. 507 starych złotych.

Z kolei zatrudnienie w krajowych przedsiębiorstwach prywatnych nie wiąże się znacząco z dochodami gmin, ani na plus, ani na minus. Spostrzeżenia te komplikują ogólny obraz przyszłego rozwoju gospodarczego Polski. Z zaprezentowanych wyżej wyliczeń wynika bowiem niezbieżność, że likwidacja przedsiębiorstw państwowych zmniejsza wyraźnie globalne marnotrawstwo czynników produkcji, ale niestety prywatyzacja przedsiębiorstw nie prowadzi automatycznie do wykreowania „lokomotyw rozwojowych”. Oznacza to, że prywatyzacja dopiero wtedy staje się czynnikiem rozwoju, gdy towarzyszy jej wyraźny wzrost kwalifikacji i motywacji menedżerskich.

Z równania wynika, że tylko wzrost udziału zatrudnienia w przedsiębiorstwach zagranicznych idzie w parze ze wzrostem dochodów własnych gmin *per capita* o 45 tys. 76 starych zł. Ten pozytywny wpływ przedsiębiorczości zagranicznej na polską gospodarkę jest potwierdzany także przez innych badaczy tej problematyki. I tak, W. Dziemianowicz badał funkcjonowanie przedsiębiorstw zagranicznych w oparciu o dane dla całego kraju, w przekroju wojewódzkim. Z jego obliczeń wynika, że przedsiębiorstwa zagraniczne odgrywają nieproporcjonalnie dużą, w stosunku do ich udziału w zatrudnieniu, rolę w globalnych inwestycjach realizowanych w województwach. Np. w województwie elbląskim udział przedsiębiorstw zagranicznych w inwestycjach wyniósł w 1994 r. 51,6%, przy udziale w zatrudnieniu równym 5,9%. Z kolei w województwie tarnobrzesckim udział w zatrudnieniu przedsiębiorstw zagranicznych wyniósł 0,9%, zaś udział w inwestycjach 42,8%. W województwie koszalińskim udział omawianych przedsiębiorstw z zatrudnieniem wyniósł 3,5%, natomiast udział w inwestycjach 37,9%<sup>4)</sup>.

Na tym tle warto odnotować zbyt małą, z punktu widzenia rozwoju kraju, aktywność kapitału zagranicznego w Polsce. I tak, największy udział przedsiębiorstw zagranicznych na tle zatrudnienia w innych przedsiębiorstwach notujemy w województwie warszawskim, gdzie wynosi on 8%, przeciętnie w Polsce udział ten wynosi 0,8%<sup>5)</sup>.

Zaprezentowane tu wyniki obliczeń potwierdzają konieczność restrukturyzacji polskiej gospodarki w przekroju działowym, własnościowym i struktury wykształcenia. Zmiany stosunków własności z państwowych na prywatne zmniejszają straty, ale nie warunkują samoczynnego rozwoju. To, czy dokona się przyspieszenie gospodarcze zależy od poprawy zarządzania i motywacji menedżerskich. Wzrost liczby ludzi z wyższym wykształceniem może być traktowany jako samoistny czynnik kreowania innowacji i restrukturyzacji wewnątrzbranżowej i wewnątrzzakładowej. Znaczącym czynnikiem prorozwojowym okazał się import kapitału zagranicznego. Jednakże mały udział przedsiębiorstw zagranicznych w polskiej gospodarce powoduje, że w skali masowej przedsiębiorstwa te nie wpływają na możliwości rozwojowe kraju. Rozwój gospodarczy w Polsce ma wybitnie endogeny charakter.

Janusz Hryniewicz

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Rolnictwo [w:] *Encyklopedia historii gospodarczej Polski do 1945 r.*, Tom 2, Warszawa 1981.
- <sup>2)</sup> B. CICHOMSKI, Z. SAWIŃSKI, *Polskie Generalne Sondaże Społeczne – komputerowy zbiór danych 1992–1994*, Instytut Studiów Społecznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1994.
- <sup>3)</sup> Zbiór ten został opisany [w:] G. GORZELAK, B. JAŁOWIECKI: *Koniunktura Gospodarcza i mobilizacja społeczna w gminach '95*, Raport z pierwszego etapu badań, Studia Regionalne i Lokalne, Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Warszawa 1996.
- <sup>4)</sup> W. DZIEMIANOWICZ, *Geografia bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, maszynopis powielony, Warszawa 1996.
- <sup>5)</sup> W. DZIEMIANOWICZ, *op.cit.*

Autor jest pracownikiem naukowym Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego.

*Marian Hopej*

# Osiąganie celów organizacji w świetle współczesnych poglądów na zarządzanie

Przedstawiciele szkoły systemowej jako pierwsi głosili, że systemy organizacyjne cechują się ekwifinalnością, tj. mają zdolność „...do osiągania podobnych wyników w różny sposób za pomocą różnych procesów i struktur”<sup>1)</sup>. Spróbujmy ustalić, jak w świetle współczesnych poglądów na zarządzanie rysuje się obraz dróg osiągania celów przez organizację.

Jedna z dwóch współczesnych grup poglądów na zarządzanie opiera się na założeniu, że w obecnych warunkach zarządzanie wyznaczają dwa procesy: organizacyjnego uczenia się i organizacyjnej zmiany<sup>2)</sup>. Przy tym założeniu organizacja jest traktowana jako system wiedzy, który w procesach uczenia się uzyskuje nową wiedzę i w ten sposób stale rekonstruuje swoją bazę wiedzy. Uczenie się jest natomiast procesem, w którym wiedza jest uzupełniana o konkretne sposoby działania i zależności między nimi, włączania w organizacyjną bazę wiedzy i porządkowania z myślą o rozwiązywaniu problemów w przyszłości. W tych warunkach organizacja uczy się wtedy, kiedy w dowolny, ale skuteczny sposób samodzielnie restrukturyzuje istniejące wzorce działań i oczekiwania<sup>3)</sup>.

Wprawdzie motorem powstawania i ewolucji wiedzy są jednostki, to jednak wiedza danej organizacji jest zjawiskiem zbiorowym. Takie stanowisko silnie akcentuje D. Petersen, który w latach osiemdziesiątych przeprowadził najbardziej radykalną zmianę w historii Forda. Mówi on: „Jeśli przedsiębiorstwo, niezależnie od jego wielkości, chce poczynić istotne ulepszenia, musi zadbać o to, by poinformowani zostali o tym wszyscy pracownicy, nie tylko ci na samej górze. My u Forda, odkryliśmy, że najlepszym sposobem zebrania pomysłów od trzystu siedemdziesięciu tysięcy pracowników było organizowanie zebrań w grupach zwanymi zespołami twórczego zaangażowania, które spotykały się regularnie na dyskusjach o poprawie warunków pracy, procesu wytwarzania i systemu komunikacji wewnątrz zakładów”<sup>4)</sup>.

Należy podkreślić, że w uczącej się organizacji panuje stale ukryty niepokój. Zmienia się ona nieustannie. Sygnały z otoczenia przetwarzane są w pozbawionych jakichkolwiek wzorców procesach improwizacji, prowadzących czasami do reorientacji systemów<sup>5)</sup>. Ich charakterystyczną cechą jest to, że „wszystkie wydarzenia są uważane za problema-

tyczne, nauka z przeszłości niewiele się liczy, a skuteczność oparta na doświadczeniu jest systematycznie składana w ofierze”<sup>6)</sup>.

Wszyscy członkowie organizacji pracują w znacznym stopniu niezależnie. Współdziałają tymczasowo i okazjonalnie jedynie wtedy, kiedy występują ważne i nie ustrukturalizowane problemy. Każdy problem jest przy tym rozwiązywany w sposób innowacyjny<sup>7)</sup>.

Jak zatem osiągają swoje cele organizacje uczące się? O organizacyjnym uczeniu się jest sens mówić właściwie tylko wtedy, gdy następuje restrukturyzacja zasobu wiedzy, zrelatywizowana do podmiotów uczących się – uwalniających się w dużym stopniu od wszelkich instrumentów sterowania<sup>8)</sup>. Komunikowanie się członków organizacji i zależności między nimi kształtowane są według uznania zainteresowanych. Oznacza to, że nie może być dwóch takich samych uczących się organizacji. Każda z nich osiąga swoje cele inaczej – za pomocą innych procesów i struktur, mających najczęściej charakter tymczasowych umów proceduralnych.

Nieco odmienne światło na rozpatrywane w artykule zagadnienie zdaje się rzucać druga grupa współczesnych poglądów. Fascynuje się ona doświadczeniami różnych firm i proponuje obserwację oraz analizę głównie tych rozwiązań, które „sprawdzają się w praktyce”.

Najbardziej popularni przedstawiciele tego kierunku – T. J. Peters i R. H. Waterman Jr – przyznali się 62 najbardziej efektywnym przedsiębiorstwom. Zastosowali dopracowaną w firmie McKinsey formułę „Siedem S” i stwierdzili, że nie było dwóch takich samych „doskonałych” firm. Sformułowali też osiem cech charakteryzujących najbardziej efektywne – „doskonałe” – przedsiębiorstwa.

Były nimi:

- obsesja działania,
- bliski i bezpośredni kontakt z klientem,
- autonomia i przedsiębiorczość,
- wydajność pracy osiągnięta dzięki ludziom,
- system wartości,
- działanie według zasad „trzymaj się tego, co umiesz najlepiej”,
- prosta struktura o niewielkich sztabach,
- współwystępowanie w strukturze luźnych i sztywnych form organizacyjnych<sup>9)</sup>.

Spośród wymienionych cech szczególne znaczenie



miał system wartości, będący siłą motoryczną badanych przedsiębiorstw. Stanowiło go z reguły przekonanie, że:

- jest się najlepszym,
- w wykonywanej pracy liczą się szczegóły,
- ludzie są najistotniejszym elementem organizacji,
- większość pracowników może być nowatorami, czego następstwem jest ich gotowość dźwignia ciężaru niepowodzeń,
- nieformalne stosunki odgrywają podstawową rolę w porozumiewaniu się,
- bez odpowiedniego zysku przetrwanie przedsiębiorstwa nie jest możliwe,
- jakość działania dotyczy każdego<sup>10)</sup>.

Obserwacją efektywnych przedsiębiorstw zajęli się również G. Rommel, F. Brück, R. Diderichs, R. D. Kempis oraz J. Kluge – niemieccy współpracownicy firmy McKinsey. Obserwowali oni także przedsiębiorstwa o gorszych wynikach: określone mianem mniej efektywnych. Wyniki badań wskazują, że:

- przedsiębiorstwa osiągały podobne wyniki w różny sposób; struktury i procesy niektórych efektywnych firm nie różniły się od struktur i procesów niektórych firm mniej efektywnych;
- wiele efektywnych przedsiębiorstw funkcjonowało jednak inaczej niż wiele przedsiębiorstw mniej efektywnych;
- rozwiązania organizacyjne stosowane przez efektywne przedsiębiorstwa były, generalnie rzecz biorąc, prostsze, ukierunkowane na zaspokajanie potrzeb własnych pracowników i klientów<sup>11)</sup>.

Dość zbliżone wnioski (dotyczące cech rozwiązań organizacyjnych) można wyciągnąć z ubiegłorocznej ankiety magazynu „Fortune”. Została ona przeprowadzona wśród ponad 1000 menedżerów najwyższych szczebli i analityków finansowych, by wyłonić najlepsze przedsiębiorstwo amerykańskie. Ten przegląd objął 395 największych firm z 41 branż. Menedżerowie i finansisci określali 10 (niekiedy mniej) najlepszych firm w swojej branży, biorąc pod uwagę następujące kryteria:

- jakość kierownictwa,
- jakość wyrobów lub usług,
- innowacyjność,
- długoterminowe zmiany wartości akcji,
- zdrowie finansowe,
- zdolność do pozyskiwania utalentowanych pracowników i otwierania im szans rozwoju,
- odpowiedzialność wobec społeczeństwa i środowiska naturalnego,
- rozsądne wykorzystanie swoich zasobów.

Okazało się, że w ocenie coraz większą rolę odgrywają kryteria nie dające się wyrazić liczbowo. Wskaźniki takie, jak wzrost obrotów i zysków stanowiły tylko w jakiejś części o reputacji przedsiębiorstwa. Najlepsze były przedsiębiorstwa, które dbały w jednakowym stopniu o interesy klientów i pracowników. Pilnowały także interesów akcjonariuszy. Przedsiębiorstwa nieco słabsze (z końca li-

sty) miały natomiast na uwadze głównie interesy akcjonariuszy<sup>12)</sup>.

Zaprezentowane przykłady badań charakterystycznych dla drugiej grupy współczesnych poglądów na zarządzanie potwierdzają, że organizacje osiągają podobne wyniki w różny sposób. Sposoby osiągania wyników przez sprawne organizacje różnią się jednak dość często od sposobów organizacji mniej sprawnych: są, ogólnie biorąc, prostsze, uwzględniające w równym stopniu interesy klientów, pracowników i akcjonariuszy.

Powyższe, nowe określenie ekwifinalności jest oczywiście tylko hipotezą. Przede wszystkim dlatego, że badanie „efektywnych” czy „doskonałych” przedsiębiorstw nie jest wolne od wad. Ilustrują je chyba najlepiej losy firm badanych przez T. J. Petersa i R. H. Watermanna. Otóż pięć lat po ukazaniu się ich książki, dwie trzecie badanych przedsiębiorstw zniknęło z listy efektywnych firm, niektóre zaś do tej pory nie mogą wyjść z kłopotów<sup>13)</sup>.

Rozważania niniejszego artykułu można podsumować tak: współczesne poglądy na zarządzanie nie są sprzeczne z poglądami szkoły systemowej, dotyczącymi sposobów osiągania celów organizacji. Organizacje osiągają podobne wyniki różnymi sposobami, choć być może okolicznościami sprzyjającymi wysokiej efektywności są prostota struktur i procesów oraz godzenie interesów klientów, pracowników i akcjonariuszy. Nie jest to jednak żadna recepta na sukces, gdyż nie opiera się na wierze, że rzeczywistość organizacyjną można łatwo zmienić na podstawowe doświadczenia innych. Okoliczności te mogą być natomiast ewentualnie wykorzystywane przez praktyków w tworzeniu przez nich, na własny użytek, własnej teorii zarządzania.

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> A.K. KOZMIŃSKI (red.), *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983, s. 82.
- <sup>2)</sup> B. WAWRZYŃIAK, *Zarządzanie na rozdrożu*, Referat na konferencję pn. „Rozwój organizacji”, poświęconą 50-leciu działalności Profesora J. Trzcienieckiego (tekst na prawach rękopisu), s. 3.
- <sup>3)</sup> H. STEINMANN, G. SCHREYÖGG, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna, Wrocław 1995, s. 299–300.
- <sup>4)</sup> D. PETERSEN, J. HILLKIRK, Praca zespołowa, *Nowe pomysły zarządzania na lata 90.*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1993, s. 29.
- <sup>5)</sup> H. STEINMANN, G. SCHREYÖGG, op.cit., s. 306.
- <sup>6)</sup> K.G. WEICK, *Organization design: Organizations as self-designing systems*, „Organizational Dynamics” 6 (1977), s. 41, cyt. za: H. STEINMANN, G. SCHREYÖGG, op.cit., s. 306.
- <sup>7)</sup> H. STEINMANN, G. SCHREYÖGG, op.cit., s. 306.
- <sup>8)</sup> H. STEINMANN, G. SCHREYÖGG, op.cit., s. 305.
- <sup>9)</sup> T.J. PETERS, R.H. WATERMANN Jr, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, Harper Row, New York 1984, s. 36–38.
- <sup>10)</sup> T.J. PETERS, R.H. WATERMANN Jr, op.cit., s. 327–328.
- <sup>11)</sup> G. ROMMEL, F. BRÜCK, R. DIDERICHS, R.D. KEMPIS, J. KLUGE, *Einfach überlegen. Das Unternehmenkonzept, das die Schlanken Schlank und die Schnellen schnell macht*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart 1993, s. 163–180.
- <sup>12)</sup> „Zarządzanie na świecie”, nr 3/1995, s. 8–11.
- <sup>13)</sup> B. WAWRZYŃIAK, op.cit., s. 7.



*Iwona Osiecka*

# Czym jest zarządzanie projektami

**Przedsiębiorstwa, funkcjonujące na coraz bardziej konkurencyjnych rynkach dóbr przemysłowych, stale dążą do poprawy jakości swoich wyrobów i świadczonych usług, zwłaszcza wtedy, gdy przedsiębiorstwo specjalizuje się w dostawach „pod klucz”. Generalne wykonawstwo jest bodźcem wymuszającym poszukiwanie optymalnych sposobów realizacji kompleksowych zamówień. Dlatego pojawił się i rozwinął nowy, twórczy i innowacyjny model organizacyjny, jakim jest projekt.**

## Pojęcie projektu

**M**ianem „projekt” określamy przedsięwzięcie charakteryzujące się określonymi cechami, wyróżniającymi je spośród wielu standardowych działań, metod, jakie są stale podejmowane i stosowane w każdym przedsiębiorstwie dla zaspokojenia potrzeb nabywcy.

Projekty są zorientowane na osiągnięcie sprecyzowanego celu w danym czasie i przy wykorzystaniu określonych zasobów ludzkich, finansowych i rzeczowych.

Cel jest podstawowym elementem stymulującym tworzenie wewnątrz przedsiębiorstwa relatywnie niewielkich organizacji, powołanych do realizacji tego celu poprzez koordynację wielu sekwencyjnych, uzupełniających się i wzajemnie się warunkujących celów częściowych i pojedynczych zadań. Tak więc projekt jest całością, na którą składa się wiele odrębnych elementów. Bardzo ważną cechą charakterystyczną projektów jest ich ograniczoność w czasie, bardzo wyraźnie zdefiniowany początek i moment zakończenia. Projekty są powoływane do realizacji zadań nietypowych, niepowtarzalnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako całości, często są więc postrzegane jako przedsięwzięcia kontrowersyjne, o wyższym stopniu ryzyka niż realizacja standardowych zamówień i kontraktów. Przykładowo – w sytuacji, gdy pojawia się możliwość wprowadzenia produktu na nowy geograficznie rynek, konieczne może się okazać przystosowanie tego produktu do specyficznych, odmiennych od dotychczasowych wymagań klienta. Realizacja takiego projektu adaptacyjnego warunkuje wejście firmy z tym produktem na nienasycony rynek, co może w długim okresie oznaczać wielorakie korzyści dla przedsiębiorstwa: wzrost sprzedaży, szanse

zyskania istotnej dla dalszego rozwoju firmy przewagi konkurencyjnej.

Firmy nadają rangę projektu przedsięwzięciom innowacyjnym, wymagającym odmiennych od dotychczas stosowanych metod działania, efektywniejszych sposobów komunikowania się i współpracy w obrębie przedsiębiorstwa. Wśród takich przedsięwzięć można wymienić rozwój nowego produktu, adaptację istniejących produktów do nowych wymagań klienta, instalację prototypowych urządzeń, modernizację procesu produkcji, tworzenie efektywniejszych systemów przepływu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa.

Projekty można zasadniczo podzielić na trzy grupy:

- **projekty marketingowe**, czyli takie, których celem jest realizacja zawartego już kontraktu, np. dostawa pod klucz;
- **projekty rozwojowe**, polegające na opracowywaniu nowych produktów i przygotowywaniu ich do wejścia na rynek;
- **projekty organizacyjne i logistyczne**, zmierzające do poprawy efektywności w różnych obszarach działania firmy.

## Proces zarządzania poprzez projekty

**N**iezależnie od typu prowadzonego projektu, uniwersalnym credo kierowników projektów jest „wykonanie powierzonego zadania w wyznaczonym czasie, w ramach budżetu i zgodnie z określonymi wymaganiami”. Innymi słowy, zarządzanie projektem to nic innego, jak dążenie do osiągnięcia wyznaczonego celu, uwzględniające trojaki rodzaj ograniczenia: czas, pieniądze oraz specyfikację wymagań.

## Cykl życia projektu

W cyklu życia projektu wyróżnia się sześć etapów:

- wybór projektu,
- planowanie,
- realizacja,
- kontrola,
- ocena,
- zamknięcie projektu.

## WYBÓR PROJEKTU

Początkiem każdego projektu są rzeczywiste bądź potencjalne potrzeby klienta. Składanie ofert, trwające negocjacje lub podpisany kontrakt mogą stanowić przesłankę do powołania projektu – przedsięwzięcia w celu zrealizowania zobowiązań podjętych wobec klienta. W przypadku projektu marketingowego, kończącego się dostawą dla klienta, odpowiedzialność za realizację przedmiotu kontraktu wraz ze wszystkimi konsekwencjami czasowymi i finansowymi przechodzi z działu marketingu na kierownika projektu.

W przypadku projektów wewnętrznych (rozwojowych i organizacyjno-logistycznych) kierownik projektu przejmuje odpowiedzialność za całość przedsięwzięcia po sprecyzowaniu potencjalnych potrzeb przez inne komórki organizacyjne w przedsiębiorstwie.

## PLANOWANIE

Doświadczeni kierownicy projektów najwięcej czasu i uwagi poświęcają wstępnym fazom projektu, takim jak definiowanie celów, określanie zadań i sposobów ich realizacji oraz planowanie całego przedsięwzięcia. Proces planowania projektu jest dwufazowy. Po pierwsze, wyodrębnia się ogólne etapy prac i przybliżone terminy ich realizacji, a następnie poszczególne etapy dezagreguje się na elementy składowe, tj. zadania i czynności. Po drugie, określa się przewidywany czas trwania kolejnych działań, termin ich ukończenia oraz zaangażowanie zasobów ludzkich. W procesie, planowania, koordynowanym przez kierownika projektu biorą udział wszyscy uczestnicy zespołu projektowego. Na tym etapie określane są wzajemne zależności między poszczególnymi ogniwami zespołu projektowego, sposób komunikowania się w ramach zespołu, potencjalne zagrożenia, mogące pojawić się w trakcie realizacji planu, potrzebne zasoby rzeczowe łącznie z terminami ich dostaw. Proces planowania jest ważnym momentem weryfikacji budżetu projektu. W planowaniu prac zespołu projektowego wyznacza się punkty kontrolne, zwane *kamieniami milowymi*, czyli momentami o przełomowym znaczeniu dla projektu, które oznaczają zakończenie

pewnych etapów i warunkują rozpoczęcie kolejnych zadań. Są to również momenty weryfikacji i aktualizacji planów. Wiele uwagi poświęca się *ścieżce krytycznej*, a więc tym czynnościom, których zakończenie warunkuje rozpoczęcie kolejnych działań, co oznacza, że konsekwencją opóźnienia jednej tylko czynności w którymkolwiek miejscu tej ścieżki jest opóźnienie terminu zakończenia całego przedsięwzięcia.

## REALIZACJA PROJEKTU

Jest to etap stopniowego urzeczywistniania planu. Wszyscy członkowie zespołu projektowego realizują swoje zaplanowane działania. Na tym etapie kierownik projektu śledzi wykonanie zaplanowanych działań, stara się przewidywać przyszłość, identyfikując możliwe zagrożenia i podejmując działania zapobiegawcze. Szczególnie ważnym, a często niedocenianym aspektem pracy kierownika projektu jest czuwanie nad systemem informacji w obrębie zespołu projektowego. Służą temu spotkania robocze, sprawny obieg dokumentacji, a przede wszystkim stały bezpośredni kontakt kierownika projektu ze wszystkimi członkami zespołu. Kierownik projektu jest również osobą łączącą projekt z tradycyjną strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa, z klientem i wszystkimi instytucjami i osobami, kształtującymi otoczenie projektu.

## KONTROLA

Przez cały czas projektu trwa proces monitorowania prac i określania rozbieżności między rzeczywistą realizacją a planem. W momencie gdy pojawiają się rozbieżności, kierownik projektu ma za zadanie określić prawdopodobne ich skutki dla całości przedsięwzięcia, przeprowadzić analizę możliwych rozwiązań oraz podjąć decyzję samodzielnie lub też spowodować jej podjęcie.

Przykładowo, jeżeli zachodzi niebezpieczeństwo powstania opóźnień w pracach programistów, można wzmocnić tę grupę dodatkowymi zasobami ludzkimi, rzeczowymi albo renegocjować z klientem termin realizacji kontraktu. Oczywiście, mając na uwadze trzy zmienne: czas, pieniądze oraz specyfikację wymagań, trzeba wybrać najbardziej racjonalne rozwiązanie nie tylko z punktu widzenia projektu, ale także całego przedsiębiorstwa.

## OCENA

Ocena nie jest równoznaczna z kontrolą. Kontrola dokonuje się w sposób ciągły, natomiast ocena ma miejsce w ściśle określonych momentach czasowych. Ocena projektu jest przeprowadzana w sposób obiektywny przez osoby spoza projektu – przedstawicieli firmy, klienta, niezależnych specjalistów.

Jej istotą jest porównanie stanu i kierunku prowadzonych prac z wytyczonym celem, stwierdzenie, czy ten cel jest nadal aktualny oraz podjęcie decyzji o kontynuacji lub zaprzestaniu prac.

## ZAMKNIĘCIE PROJEKTU

Formalne zamknięcie projektu następuje wtedy, gdy produkt zostaje przekazany klientowi i zyskuje jego akceptację. Członkowie zespołu i kierownik projektu powracają do swoich komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwie lub zostają skierowani do innych projektów. W momencie zakończenia przeprowadza się szczegółową analizę przebiegu projektu, a jej wyniki – wskazujące na sukcesy i błędy – wykorzystywane są w prowadzeniu kolejnych projektów.

## Wewnętrzna organizacja projektu

Projekt jest powoływany na pewien określony czas w celu zrealizowania szczególnego zadania. Kierownik projektu, wyznaczany przez kierownictwo przedsiębiorstwa, tworzy zespół projektowy. Z jego zaś inicjatywy powoływany jest Komitet Sterujący (*Steering Committee*) – grupa składająca się z dyrektorów lub kierowników, odpowiedzialnych w przedsiębiorstwie za całość lub pewne fragmenty działalności firmy. Zadaniem Komitetu Sterującego jest okresowa ocena zaawansowania prac w projekcie oraz wspomaganie kierownika projektu w procesie podejmowania decyzji, które wykraczają poza jego kompetencje i mogą wywierać istotny wpływ zarówno na kształt projektu, jak i przedsiębiorstwa. Komitet Sterujący zatwierdza definicję projektu (*Project Definition*) – zasadniczy dokument określający cele przedsięwzięcia i granice zakresu prac projektowych, zawierający charakterystykę otoczenia zewnętrznego projektu, opisy procedur akceptacyjnych, zakres prac, zasady prowadzenia dokumentacji, programy szkoleniowe, zasady serwisu i gwarancji, schemat organizacyjny, zakresy odpowiedzialności i uprawnień uczestników projektu, organy decyzyjne, procedury jakościowe, procedury wprowadzania zmian, analizę ryzyka i wiele innych. Wszelkie sprawy wykraczające poza to, co zostało określone i zatwierdzone w definicji projektu dyskutowane są podczas regularnych spotkań Komitetu Sterującego. Nie oznacza to odsunięcia odpowiedzialności od kierownika projektu, którego zadaniem jest sformułowanie pojawiającego się problemu, dostarczenie odpowiednich informacji, które będą wystarczającymi przesłankami do podjęcia decyzji przez Komitet Sterujący. Taki rodzaj komunikacji umożliwia również regularne raportowanie o stanie zaawansowania prac. Informacje o podjętych decyzjach są przekazywane wszystkim uczestnikom projektu.

Kierownik projektu składa również miesięczne i kwartalne raporty, zawierające zagregowaną in-

formację o projekcie – status projektu, wykonanie planu, sytuację finansową, analizę ryzyka, charakterystykę stosunków z klientem, krótkotrwałe plany działania. Raporty są ważną przesłanką kształtowania polityki przedsiębiorstwa. Jednocześnie konieczność sporządzania okresowych raportów obliuguje kierownika projektu do regularnego dokonywania przeglądu całości projektu, w trakcie którego można często zidentyfikować wiele dotąd nie dostrzeganych słabych punktów.

Przy realizacji projektów skomplikowanych technicznie, kierownik projektu może być wspomagany przez Inżyniera Projektu (*Project Engineer*), który pomaga koordynować całość prac technicznych.

Zależnie od stopnia złożoności przedsięwzięcia, w różny sposób można zorganizować zespół projektowy. W przypadku dużych i skomplikowanych projektów tworzy się grupy zajmujące się poszczególnymi elementami całości projektu oraz wyznacza się osoby odpowiedzialne za poszczególne fragmenty. Te osoby podlegają kierownikowi projektu, obok Inżyniera i Administratora Projektu. Wszyscy uczestnicy projektu w uzgodnieniu z kierownikiem projektu określają stopień swojego zaangażowania w prace w ramach projektu (w zależności od potrzeb). Taka organizacja sprzyja efektywnemu gospodarowaniu zasobami ludzkimi w perspektywie całej firmy.

## Podsumowanie

Podsumowując, projekt jest przedsięwzięciem powoływanym do wykonania konkretnego zadania, w wyznaczonym czasie i w ramach ograniczonego budżetu, w sposób bardziej efektywny niż miałyby to miejsce przy zastosowaniu tradycyjnych metod zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie przez projekty ma zastosowanie przy realizacji przedsięwzięć nowatorskich, ważnych dla rozwoju firmy, jednocześnie skomplikowanych merytorycznie i organizacyjnie. Dziedzina ta, jak sądzę, będzie się dynamicznie rozwijać, w miarę jak przedsiębiorstwa zaczną funkcjonować na coraz to bardziej konkurencyjnych rynkach, a klienci będą oczekiwać produktów znacznie bardziej urozmaiconych od tych, które dotychczas były przedmiotem transakcji handlowych.

Iwona Osiecka

## BIBLIOGRAFIA

- [1] DAVIDSSON FRAME J., *Managing Project in Organisations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1989.
- [2] MIDLER CH., *Zarządzanie projektami i przekształcanie przedsiębiorstw. Przykład samochodu Renault Twingo*, Poltext, Warszawa 1994.
- [3] ABB Signal's Aim for Projects directives: ASAP.

*Wanda Kopertyńska*

# Kontrakt jako forma realizacji zadania w budownictwie

Zasady gospodarki rynkowej wymagają elastycznego przystosowania się firm do wymagań, jakie stawia im rynek. Wysokie wymagania jakościowe, szybka i terminowa realizacja zadań stają się normą, której spełnienie wyznacza pozycję firmy na rynku.

Dotyczy to również niektórych firm budowlanych, w których produkcja budowlano-montażowa ze względu na wymagania rynku nabywa coraz częściej cech produkcji jednostkowej, a więc wymaga indywidualnego podejścia do realizacji każdego zadania. Powyższe skłania firmy do poszukiwania nowych rozwiązań, których wprowadzenie ma zapewnić usprawnienie realizacji zadań i osiągnięcie założonych efektów.

Dotychczasowe doświadczenia tych firm wykazują, że w stosowanych sposobach realizacji zadań występowało wiele słabych stron, które w znaczny sposób obniżały osiągnięte wyniki ekonomiczne, jakościowe i terminowe. Do tych słabych stron zaliczyć należy m.in. brak jednoznacznego określenia odpowiedzialnego za realizację zadania, brak uzależnienia wynagrodzenia kierownika i członków zespołu realizującego zadanie od uzyskanych wyników i tym samym brak motywacji do osiągnięcia wysokiej efektywności, zbyt mały wpływ kierownika na dobór wykonawców i ustalanie poziomu ich wynagrodzenia, a tym samym kształtowanie poziomu kosztów robocizny, jak również niewielki wpływ kierownika na poziom kosztów materiałowych i rzeczowych. Do innych słabych stron zaliczyć również należy nie zawsze solidne wykonywanie obowiązków przez poszczególne służby firmy, które miały wpływ na realizację zadania, jak również zły przepływ informacji między poszczególnymi jednostkami.

Prace badawczo-wdrożeniowe prowadzone w wielu firmach budowlanych pozwoliły sformułować założenie, że powodzenie realizowanego zadania w sensie ekonomicznym, jakościowym i terminowym zależy w znacznym stopniu od przyjętej koncepcji realizacyjnej oraz odpowiedniego doboru i motywowania wykonawców.

Do wyeliminowania wad (słabych stron), o których mowa wyżej, konieczne okazało się z jednej strony wprowadzenie nowych jakościowo form oddziaływania wewnątrz systemu, pozwalających na ukształtowanie nowych stosunków wewnątrz organizacji, z drugiej zaś strony ustalenie zakresu za-

dań, kompetencji i odpowiedzialności kierownika realizującego zadanie oraz odpowiednie jego motywowanie.

Pierwsze próby rozwiązania tego zagadnienia wskazywały, że całość tych kwestii winna być uregulowana w formie umowy zawartej między kierownikiem realizującym zadanie a zarządem firmy. Umowę powyższą określono kontraktem. Zasadność takiego rozwiązania znajduje potwierdzenie w rozwiązaniach proponowanych w publikacjach.

Jak podają Haus i Nowosielski [1], kontrakt menedżerski polega na tym, że zawiera on konkretnie sprecyzowane zadania oraz metodę ich oceny, niezależnie od tego, czy kontrakt menedżerski zawarto na zasadach umowy o pracę, czy też na zasadach umowy zlecenia na czas określony. Jak piszą dalej autorzy, kontrakty można zawierać z kierownikami odpowiednich komórek organizacyjnych i częściowo funkcjonalnych, tj. tych, które mają wpływ na wyniki ekonomiczne. Zawarcie kontraktu oznacza powstanie dwustronnych zobowiązań partnerów; przyjmujący zlecenie uzyskuje znaczne uprawnienia, otrzymuje ściśle określone obowiązki i bierze na siebie odpowiedzialność.

Na potrzebę wprowadzenia takich kontraktów wskazują również Kozioł i Tyrańska [2], którzy zakładają, że problematyka kontraktów nie może ograniczać się do menedżerów najwyższego szczebla. Zdaniem autorów, powinny one dotyczyć kierowników niższych szczebli zarządzania, takich przykładowo, jak: kierownicy zakładów, filii, wydziałów, kierowników robót budowlanych.

Przedmiotem umów kontraktowych zawieranych w firmach budowlanych jest wykonanie przez kierownika budowy zadania polegającego na zrealizowaniu określonego zakresu robót budowlanych. W tym założeniu budowa jest jednostką autonomiczną, w której:

- kierownik odpowiedzialny jest za wyniki tej budowy, w związku z tym obowiązkiem kierownika jako strony kontraktu jest terminowe, dobre jakościowo wykonanie przedmiotu umowy przy założonym poziomie kosztów i przestrzeganiu obowiązujących norm bezpieczeństwa pracy;
- kierownik otrzymuje uprawnienia decyzyjne pozwalające optymalizować koszty, wielkość produkcji, jakość;
- kierownik rozliczany jest za terminową realizację zadań, jakość oraz koszty;



● wysokość wynagrodzenia kierownika powiązana jest z wynikami tej budowy. Za wykonanie przedmiotu umowy przysługuje kierownikowi wynagrodzenie stałe i zmienne, które uzależnione jest od osiągniętych wyników.

Dla tak sformułowanych założeń sporządzano umowę kontraktową. Podstawowym elementem tej umowy jest harmonogram realizacyjny, który określa koncepcję realizacji zadania. Oprócz harmonogramu, umowa kontraktowa określa zasady dostaw materiałowych, sprzętu oraz zatrudniania pracowników i podwykonawców. Ponadto w umowie określano się bazy poziom kosztów, który jest istotnym elementem w kształtowaniu zmiennej części wynagrodzenia.

Określone w umowie warunki (o których mowa wyżej) podlegają renegotjacji w przypadku zaistnienia trudności niezależnych od kierownika. W umowie określano się również sposób kontroli, odbioru poszczególnych etapów robót oraz wyznacza osoby upoważnione do kontroli i renegotjacji warunków umowy.

Dobór kandydatów na kierownika odbywa się najczęściej na zasadzie propozycji składanej konkretnej osobie [3]. Wśród wymagań stawianych kandydatowi wymienia się: dobre przygotowanie zawodowe, dużą innowacyjność, umiejętność przewidywania zdarzeń, zdolność podejmowania decyzji. Ponadto kandydat powinien odznaczać się wysokim poziomem odpowiedzialności i winna go charakteryzować bezkonfliktowość w osiąganiu zamierzonych celów.

Jak wskazują doświadczenia praktyczne, w przypadku pierwszych kontraktów propozycje takie składano osobom, które spełniały wymagania, o których mowa wyżej, a ponadto były najbardziej zainteresowane takimi rozwiązaniami. Pozytywne wyniki stosowania tych rozwiązań stanowiły wzór do naśladowania dla innych, którzy z większą odwagą je przyjmowali.

W firmach, w których kontrakty te wprowadzono, szczegółowe rozwiązania były następujące. Jak podano wyżej, podstawowym elementem umowy kontraktowej jest harmonogram realizacyjny, który określa sposób realizacji zadania. Harmonogram ten opracowany jest przez dział przygotowania produkcji we współdziałaniu z kierownikiem. W szczególności harmonogram ten określa:

- ▲ kolejność wykonania poszczególnych robót wraz z określeniem terminów przejściowych i terminu końcowego zadania,
- ▲ potrzeby sprzętowe w poszczególnych okresach realizacji,
- ▲ nakłady czasu pracy, niezbędne do realizacji robót i tym samym określenie poziomu zatrudnienia pracowników,
- ▲ poziom sprzedaży w poszczególnych okresach realizacji zadania; zasady odbioru i kontroli.

Zaspokajanie potrzeb materiałowych i sprzętowych określano w zasadach współpracy ze służbami

firmy. W zakresie dostaw materiałowych przyjmowano najczęściej, że dostawy te realizowane są w ustalonych terminach przez dział zaopatrzenia. Jednocześnie kierownik miał prawo nieprzyjmowania materiałów, surowców, których poziom jakościowy nie odpowiadał normom. Kierownik mógł wskazywać dostawców oferujących korzystniejsze warunki transakcji i dział zaopatrzenia zobowiązany był realizować zamówienia u wskazanego dostawcy. Jednocześnie, aby uniemożliwić osiąganie korzyści (poprzez dążenie do obniżenia poziomu kosztów i uzyskania wyższej premii) kosztem całej firmy, kierownik zobowiązany był do stosowania w pierwszej kolejności materiałów produkowanych przez firmę.

Sprzęt niezbędny do realizacji robót zamawiany był przez kierownika z dwudniowym bądź jednodniowym wyprzedzeniem. Terminy składania zamówień na poszczególne rodzaje sprzętu ustalane były z działem sprzętu i transportu. Podobnie jak w przypadku materiałów, kierownik mógł wskazywać i wykorzystywać sprzęt od wykonawców oferujących korzystniejsze warunki. Przy czym podobnie jak przy zaopatrzeniu materiałowym obowiązywały pewne rygory, to jest kierownik w maksymalnym stopniu miał wykorzystywać sprzęt firmy, a tylko w uzasadnionych ekonomicznie sytuacjach (np. duża odległość budowy od bazy sprzętu własnego) korzystał ze sprzętu obcego.

Obowiązkiem odpowiednich służb, w tym działu zatrudnienia, było zabezpieczenie odpowiedniego poziomu zatrudnienia na poszczególnych etapach realizacji zadania. Kierownik miał możliwość doboru mistrzów (majstrów) i innych osób. Firma nie mogła narzucać składu osobowego. Ponadto kierownik miał uprawnienia do określenia poziomu zatrudnienia w poszczególnych fazach realizacji, jak również dobór drobnych podwykonawców. Polityka płacowa w stosunku do zatrudnionych na budowie prowadzona była przez kierownika zgodnie z zasadami obowiązującymi w firmie i wynegocjowanymi przed podpisaniem kontraktu. W szczególności chodzi o to, że z jednej strony kierownik miał możliwość określenia stawek wynagrodzenia zasadniczego dla poszczególnych pracowników, z drugiej zaś strony decydował o poziomie ruchomej części wynagrodzenia wypłacanej poszczególnym pracownikom. Przy ustalaniu stawek wynagrodzenia zasadniczego kierownik zobowiązany był do przestrzegania ustaleń wynikających ze stosowanego w firmie taryfikatora i tabeli płac. W konsekwencji wynagrodzenia zasadnicze pracowników zatrudnionych na tych samych stanowiskach znacznie się różniły i zależały od poziomu fachowości danego pracownika i jego wyników pracy. Również czas pracy i jego organizacja w trakcie realizacji zadań jest wewnętrzną sprawą i należy do kompetencji kierownika. Stosowane rozwiązania nie mogą jednak wykraczać poza uregulowania, przyjęte w tym zakresie w regulaminie pracy.

Kolejnym elementem umowy kontraktowej jest bazowy poziom kosztów realizacji zadania. Poziom kosztów przygotowywany był najczęściej w rozbiu na: koszty materiałów, sprzętu, robocizny i inne (koszty zakupów, koszty ogólne). Jednocześnie w umowie założono, że koszty wynikowe w poszczególnych grupach mogą odbiegać od założonych, jednak łącznie nie mogą przekraczać założonego poziomu. Bazowy poziom kosztów określany był na podstawie kosztorysów i stanowił podstawę kształtowania funduszu bodźcowego (motywacyjnego). Obniżenie bazowego poziomu kosztów stanowiło podstawę zwiększenia funduszu bodźcowego. Przyjmowano z reguły formułę przyrostową. Każde obniżenie poziomu kosztów powodowało określony przyrost funduszu motywacyjnego.

W zakresie wynagradzania kierownika przyjmowano następujące rozwiązanie. Łączne wynagrodzenie kierownika składało się z części stałej, tj. płacy zasadniczej, której wysokość ustalona była zgodnie z kategorią zaszerogowania stanowiska i obowiązującą w firmie tabelą płac. Wynagrodzenie stałe w łącznym wynagrodzeniu kierownika stanowiło 50%; kolejne 50% stanowiła ruchoma część wynagrodzenia, która wypłacana była po rozliczeniu poszczególnych etapów realizacji zadania (udział tej części wynagrodzenia zwiększał się w przypadku obniżenia kosztów). Podstawę rozliczania zadania stanowiły:

▲ terminowość realizacji zadań, tj. zgodność z harmonogramem realizacyjnym,

▲ jakość zrealizowanych zadań (odbiór jakościowy dokonywany był przez dział kontroli),  
▲ poziom kosztów.

Wraz z ruchomą częścią wynagrodzenia kierownika wypłacano ruchomą część dla pozostałych wykonawców, której wysokość i zasady zwiększania ustalono na etapie negocjacji umowy. Indywidualna wysokość ruchomej części wynagrodzenia, przyznawana poszczególnym pracownikom, miała charakter uznaniowy. Kierownik, przyznając pracownikowi premię, kierował się głównie:

▲ wynikami pracy pracownika,  
▲ dyspozycyjnością,  
▲ poziomem absencji.

Pierwsze doświadczenia ze stosowaniem takich rozwiązań wskazują, że pomimo pewnych trudności wyniki usatysfakcjonowały obydwie strony – zarówno kierowników, jak i pracodawców. Dowodem tego jest rozszerzanie takiej formy realizacji zadania.

Wanda Kopertyńska

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] HAUS B., NOWOSIELSKI S., *Kontroling a kontrakty menedżerskie w przedsiębiorstwie*, „Przeгляд Organizacji” nr 12/95.  
[2] KOZIOŁ L., TYRAŃSKA M., *Przełamanie wprowadzenia kontraktów kierowniczych w firmie*, „Przeгляд Organizacji” nr 2/96.  
[3] RADŁOWSKI R., *Kontrakt jako forma realizacji zadania inwestycyjnego przez kierownika budowy*, Wrocławskie Szkoła Zarządzania (materiał nie publikowany).

Autorka – dr inż. jest pracownikiem naukowym Instytutu Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

*Marek Hessel (red.)*

## W poszukiwaniu skutecznej rady, czyli o kontroli spółek akcyjnych w gospodarce rynkowej

Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu  
Kraków 1995

Niniejszy tom szkiców poświęcony jest pracy rad spółek akcyjnych. Napisany został dla szerokiej rzeszy odbiorców, wśród których powinni się znaleźć zarówno przedsiębiorcy i politycy, jak i drobni akcjonariusze oraz wytwórcy kooperujący z wielkimi korporacjami. Przede wszystkim adresowany jest jednak do tych, którzy obarczeni są odpowiedzialnością za zarządzanie, czyli do członków rad spółek akcyjnych. Pomimo iż większość problemów, którym muszą oni podołać, nie znajduje odpowiedników na Zachodzie – chociażby dlatego, że sam proces transformacji, który zachodzi w Polsce, nie ma precedensu w historii –

wiele z nich jest jednak podobnych. I tym właśnie problemom poświęcono tu szczególną uwagę, ponieważ o nich autorzy zachodni mogą powiedzieć najwięcej.

Najważniejszymi z tych problemów są:

- ekonomiczne znaczenie zarządzania spółką akcyjną,
- mechanizmy kontroli funkcjonowania spółki akcyjnej,
- obowiązki i kompetencje

członków rady spółki akcyjnej,

- rola rady w określaniu strategii spółki,
- rola rady w nadzorze i ocenianiu funkcjonowania spółki,
- procedury i normy zachowania rady spółki akcyjnej,
- źródła efektywności działania rady.

Sektor prywatny jest istotnym elementem każdego wolnego społeczeństwa i jego rozwój może być rozstrzygający dla skonsolidowania demokracji. Rola spółek akcyjnych w wolnym społeczeństwie zawsze więc będzie niezwykle istotna.

*Ewa Mroczek*

# Alternatywne strategie działania dla małych i średnich przedsiębiorstw

**Wzrastająca niepewność otoczenia, którego nieodłącznym elementem jest ryzyko, wymaga od polskich przedsiębiorstw zmiany kierunku ich orientacji – od intuicji do racjonalnego zarządzania, a tym samym przyjęcia przez nie w swym działaniu podejścia strategicznego. Zwłaszcza małym i średnim firmom coraz trudniej jest zachować konkurencyjność na rynku i zapewnić sobie korzystne warunki egzystencji i rozwoju. Muszą więc one formułować strategie swego działania, aby osiągnąć zamierzone cele.**

W literaturze można spotkać wiele klasyfikacji strategii, u podstaw których leżą rozmaite kryteria, np. stosunek do konkurencji, rodzaj przewagi konkurencyjnej, stopień globalizacji działań, forma działalności przedsiębiorstwa, stopień koncentracji i rozproszenia geograficznego, itp.<sup>1)</sup>

M.E. Porter wyróżnia trzy zasadnicze strategie, prowadzące do uzyskania strategicznej przewagi nad konkurencją: strategię niskich kosztów, zróżnicowania i koncentracji<sup>2)</sup>. Implementacja tych strategii przez małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce wymaga jednak uwzględnienia ich wewnętrznych strukturalnych atutów i słabości oraz specyfiki polskiego rynku.

Budowa strategii każdego przedsiębiorstwa, również małego, powinna koncentrować się na obniżeniu kosztów i podwyższeniu jakości. Strategia niskich kosztów, umożliwiająca konkurowanie niską ceną, była szeroko stosowana przez wiele firm w latach 70. na skutek popularyzacji koncepcji krzywej doświadczeń. Koncepcja ta wskazuje na korzyści skali produkcji, wpływające na redukcję kosztów jednostkowych. Efekty krzywej doświadczeń najłatwiej można zauważyć w branżach lub grupach produktów o najszybszych procesach innowacyjnych.

Ograniczoność zasobów finansowych i ludzkich w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce sprawia, że strategia minimalizacji kosztów i niskich cen nie wydaje się być dla nich właściwym sposobem konkurowania na rynku. Aby odnosić korzyści ze strategii niskich cen, trzeba być bowiem „pierwszym” na rynku. Zagrożenia, wynikające z bezpośredniej walki cenowej czy pojawienia się produktów substytucyjnych, które eliminują efekt doświadczenia *leadera*, są zbyt duże, aby mogły im sprostać małe firmy. Nie oznacza to jednak, że małe i średnie przedsiębiorstwa mają zaniechać przedsięwzięć zmierzających do obniżania kosztów swej działalności. Wydaje się, że zwłaszcza umiejętnie wykorzystanie logistyki może pomóc ma-

łym i średnim firmom w Polsce zredukować koszty i zniwelować dystans technologiczny, jaki dzieli je od firm w rozwiniętych krajach zachodnich. Chodzi tu głównie o to, aby dzięki zastosowaniu „bezinwestycyjnych” technologii ze sfery organizacji i zarządzania poprawić efektywność przepływu towarów do sklepów i ostatecznych odbiorców oraz usprawnić funkcjonowanie dystrybucji wewnątrz przedsiębiorstwa (magazynowanie, dopływ surowców, przygotowanie i realizacja zamówień, przygotowanie towarów do wysyłki i sprzedaży, organizacja przepływów towarów i informacji itp.). Konkretnym rozwiązaniem w tym zakresie jest tzw. *just-in-time-production*, czyli wprowadzenie zasad produkcji na ściśle określony czas i w ściśle określonej ilości. Zastosowanie tego rozwiązania w polskich warunkach pozwoliłoby małym i średnim firmom zmniejszyć ich zapasy, lepiej wykorzystać powierzchnię magazynową i kapitał obrotowy, a w konsekwencji obniżyć koszty.

Innym sposobem redukcji kosztów przedsiębiorstwa, możliwym również w przypadku polskich firm, jest tzw. *outsourcing*. Obejmuje on działania zmierzające do przekazywania na zewnątrz realizacji różnych funkcji przedsiębiorstwa innym firmom współpracującym, co prowadzi do obniżenia jego kosztów. Przykłady przedsięwzięć typu *outsourcing* dotyczą różnych dziedzin działalności przedsiębiorstw. Niektóre z nich to:<sup>3)</sup>

- przekazanie doradcom ds. personalnych części funkcji w zakresie organizacji i zarządzania (np. określenie kwalifikacji nowych pracowników, organizacja szkoleń pracowników),
- zlecenie badań rynku specjalistycznym instytucjom,
- wykorzystanie systemu logistycznego *just-in-time*,
- *sub-contracting system* zorganizowanej sieci poddostawców, niewielkich firm wytwarzających elementy wyrobu finalnego.



Brak chęci korzystania z usług takich firm współpracujących, a także brak tradycji tego typu współpracy, to powód niskiego poziomu wykorzystania możliwości, jakie niesie ze sobą *outsourcing*. Prowadzi to do ograniczenia np. działalności eksportowej małych i średnich firm, będąc też przyczyną niepotrzebnej rozbudowy struktur wewnętrznych w przedsiębiorstwach.

Obok niewątpliwych korzyści *outsourcingu* należy również wskazać na liczne zagrożenia, związane z tym przedsięwzięciem. Należą do nich między innymi: zależność od innych przedsiębiorstw, mniejsze możliwości elastycznego kierowania funkcjami przekazywanymi na zewnątrz, gorsza jakość realizacji funkcji, zmiany cen usług zewnętrznych, różne ukryte koszty, zmniejszenie motywacji własnych pracowników.

W związku z tym szansa zbudowania dostatecznie trwałej przewagi konkurencyjnej dla małych i średnich firm w Polsce leży nie tyle w ich koncentracji na walce kosztami i cenami, co w wysokiej jakości ich wyrobów i usług.

Głównym źródłem kłopotów ze sprzedażą, z jakimi boryka się wiele polskich firm, są nie tylko rosnące wymagania konsumentów, związane z niezawodnością i wielofunkcyjnością wyrobów oraz pojawienie się nowych konkurentów na rynku (głównie zagranicznych), połączone z intensywną reklamą, lecz przede wszystkim ciągle jeszcze niska jakość oferowanych produktów. Produkt wytwarzany przez małą firmę nie musi być wcale gorszy od wyrobu konkurenta, ale jeśli nie jest on od niego znacznie lepszy, to nabywca nie będzie do końca przekonany o jego jakości. Jednocześnie agresywne opanowanie rynku przez konkurentów i wzmoczona promocja powodują przestawienie się nabywców na inne wyroby. Ponieważ wysokie koszty uniemożliwiają elastyczne reagowanie ceną, jedyną właściwą strategią jest skoncentrowanie się na poprawie jakości oferowanych produktów i usług<sup>4)</sup>.

Tworząc strategiczną przewagę w obszarze jakości produktu, należy spośród jego wielu cech, takich jak: cechy użytkowe, wygląd, sposób opakowania, sposób obsługi, niezawodność, oryginalność, elitarność, marka produktu itd., wybrać jedną lub kilka, tworząc „koszyk” jakościowy danego wyrobu, będący jego *signum specificum* na rynku. Warto też podkreślić, że jakość musi być rozpatrywana w kategoriach nabywców, a nie menedżerów i technologów firmy. Nabywca bowiem decyduje o tym, czy i w jaki sposób kupowany przez niego produkt zaspokaja jego potrzebę snobizmu, poczucia luksusu, komfortu i bezpieczeństwa, piękna itd., będącą wyznacznikiem ponadprzeciętnej jakości. Za tę ponadprzeciętność „... jest gotów zapłacić więcej niż za porównywalne wyroby innych producentów”<sup>5)</sup>.

Polscy menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw wydają się mieć pełną świadomość znacze-

nia wysokiej jakości wyrobów i usług w walce konkurencyjnej, jakkolwiek obok konkurowania jakością, cena odgrywa ich zdaniem równie ważną rolę. Niestety, problem realizacji poprawy jakości napotyka w praktyce polskich firm na poważne bariery, zwłaszcza barierę kapitałową. Jednym z możliwych rozwiązań tej kwestii jest np. tworzenie przedsięwzięć typu *joint-ventures*, umożliwiających przepływ nowych technologii, czy wspólna działalność badawczo-rozwojowa w ramach tzw. inkubatorów przedsiębiorczości.

W świetle przedstawionych argumentów w zakresie strategii niskich cen i konkurencji jakościowej wydaje się oczywiste, że droga do sukcesu dla małych i średnich firm w Polsce leży w wysokiej jakości oferowanych produktów i usług, w umacnianiu dotychczasowych mocnych stron przedsiębiorstwa i tworzeniu nowych obszarów przewagi, bazujących na coraz lepszej jakości wyrobów. Tezę tę potwierdzają również badania I. Bambergera oraz C. Y. Woo i A. C. Coopera, wskazujące na jakość produktów jako na najważniejszy wyznacznik sukcesu małych firm<sup>6)</sup>.

Kolejną alternatywą strategiczną dla sektora *small businessu* w Polsce może być **strategia dyferencjacji**, u podstaw której leży takie zróżnicowanie produktu, które przesądza o jego wyjątkowości i oryginalności. Zróżnicowanie to może dotyczyć różnych elementów marketingu: przede wszystkim samego produktu, sposobu świadczenia usług towarzyszących, *image*, sposobu obsługi nabywców, sprawności sieci dystrybucji itd.

Wymóg dużej elastyczności i zdolności dostosowywania się do warunków rynku przy stosowaniu tej strategii wydaje się w pełni odpowiadać charakterowi zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw, które z natury cechuje elastyczność działania i szybkość reakcji na zmiany zachodzące na rynku. Wybierając tę strategię, polskie przedsiębiorstwa powinny dostosować swoje działania do cech określonych segmentów rynku i dążyć do ukształtowania wśród nabywców lojalności wobec marki towarowej przedsiębiorstwa. Stosowanie strategii dyferencjacji, obejmującej zwłaszcza jednoczesne zróżnicowanie wielu elementów i aspektów działania firmy, może doprowadzić do osiągnięcia przez małe przedsiębiorstwo pozycji quasi-monopolistycznej na rynku polskim lub w określonych segmentach ze wszystkimi pozytywnymi tego konsekwencjami. Konstrukcja takiej strategii unikalności firmy, opartej na dyferencjacji kilku elementów, nie jest wcale łatwa; zwiększa jednak szansę na sukces, gdyż najtrudniej jest powielić przewagę zbudowaną jednocześnie w wielu obszarach. Realizacja strategii dyferencjacji wymaga jednak spełnienia różnych warunków. Do najważniejszych należą:<sup>7)</sup>

- wysoka efektywność działań marketingowych,

- wysoka jakość produktu,
- korzystne wyobrażenie o produkcie i jego wytwórcy lub sprzedawcy (*image*) wśród nabywców,
- innowacyjność przedsiębiorstwa,
- systematyczne prowadzenie analizy własnych działań oraz obserwacja sytuacji na rynku, zwłaszcza zachowania się konkurencji.

Biorąc pod uwagę fakt, że firmy polskie sektora *small businessu* cechuje na ogół bardzo słaba efektywność marketingu, brak skutecznego systemu informacji rynkowej i pozytywnego *image'u*, a wytwarzane produkty nie odznaczają się najwyższą jakością, wydawać by się mogło, że strategia dyferencjacji traci prawo bytu w polskich warunkach; jednakże w długim horyzoncie czasowym może ona być z pewnością alternatywnym rozwiązaniem dla małych i średnich firm w stosunku do strategii niskich cen i kosztów. W miarę bogacenia się polskiego społeczeństwa, ewolucji stylów życia i systemów wartości oraz stopniowej realizacji marketingowej koncepcji zarządzania przez polskie przedsiębiorstwa, o przewadze konkurencyjnej małych i średnich firm będzie decydowała unikalność i oryginalność ich produktów/usług, a nie tylko niska cena.

Wybierając tę strategię działania, polskie firmy muszą mieć jednak świadomość określonych rodzajów ryzyka związanych z jej realizacją. Należy tu wymienić:<sup>8)</sup>

- możliwość imitacji ze strony firm konkurencyjnych,
- możliwość zmniejszenia się znaczenia czynnika różnicowania produktu, np. na skutek zmiany preferencji odbiorców,
- powstanie zbyt dużej różnicy kosztów działania w stosunku do konkurentów i w konsekwencji dużej różnicy cen, co może osłabić lojalność nabywców wobec marki i spowodować przerzucenie się części odbiorców na tańsze produkty.

Kolejną strategią konkurowania na rynku, właściwą dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, jest strategia koncentracji na zaspokajaniu popytu określonego kręgu nabywców poprzez świadomy wybór specjalnej kombinacji w układzie produkt – nabywca – rynek, czyli koncentracji na wybranym segmencie rynku, po uprzednim ustaleniu niszy rynkowych (strategia segmentacji). W budowie niszy rynkowej główne znaczenie ma aspekt jakości oferowanych wyrobów lub usług oraz sposób dystrybucji i obsługi nabywców.

Strategia segmentacji rynku i silna koncentracja na wybranym segmencie jest mniej kosztowna niż działanie zgodnie z założeniami strategii dyferencjacji. Dlatego też jest ona szansą, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw w polskich warunkach, dysponujących z reguły ograniczonymi zasobami finansowymi i gorszą pozycją konkurencyjną.

Znalezienie na rynku luk, w których nie ma wielu konkurentów, i ograniczenie przez to skali działania, pozwala na lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów i daje większą szansę na odniesienie sukcesu. Koncentracja działalności przedsiębiorstwa na wybranych segmentach wymaga jednak od niego przeprowadzenia szczegółowych badań marketingowych w celu identyfikacji korzystnych dla niego grup odbiorców (segmentów) oraz określenia odpowiedniej kombinacji decyzji marketingowych (*marketingu-mix*). Nie jest to zadanie łatwe, zwłaszcza dla polskich firm *small businessu*. System informacji marketingowej w tych przedsiębiorstwach pozostawia bowiem jeszcze wiele do życzenia. Intuicja i improwizacja nie przyniosą tu oczekiwanych rezultatów. Jedynie rzetelna i wielostronna informacja o rynku pozwoli zmniejszyć ryzyko działalności firmy i zamienić intuicję w zdarzenia o wysokim prawdopodobieństwie. Niestety, problem ten ciągle jeszcze nie jest należycie oceniany przez polskich przedsiębiorców. Co prawda, według badań autorki, aż 60% respondentów deklaruje prowadzenie własnych badań rynku, sprowadzają się one jednak najczęściej do bezpośrednich kontaktów z klientami i w związku z tym nie mogą być utożsamiane z fachowymi metodami i technikami badań marketingowych.

Pewnym rozwiązaniem, prowadzącym do zmniejszenia luki informacyjnej o potrzebach rynku w polskich warunkach, wydaje się być możliwość skorzystania w tym zakresie z pośrednictwa izb handlowo-przemysłowych czy regionalnych izb biznesu. Ich zadaniem byłoby stworzenie i doskonalenie systemu gromadzenia informacji oraz dokonywanie wstępnej analizy i oceny przynajmniej podstawowych danych. Nie bez znaczenia jest tu również doskonalenie własnych umiejętności poszukiwania i posługiwania się dostępnymi źródłami informacji wśród wszystkich pracowników firmy. Często bowiem zwykła niewiedza o tym, gdzie szukać potrzebnych danych i jak je odpowiednio wykorzystać sprawia, że system informacji marketingowej w polskich przedsiębiorstwach *small businessu* po prostu nie funkcjonuje. Nic więc dziwnego, że do najczęściej stosowanych przez polskie firmy kryteriów segmentacji rynku należą: kryterium geograficzne i, znacznie rzadziej, ekonomiczno-społeczne. Natomiast tworzenie segmentów na podstawie czynników psychologicznych, których rozpoznanie wymaga intensywnych badań rynkowych, można spotkać tylko w sporadycznych przypadkach.

Polskie przedsiębiorstwa małego biznesu powinny w przyszłości zmierzać w kierunku identyfikacji segmentów o charakterze jakościowym, wykorzystując przy tym np. typologię stylów życia polskich konsumentów. Wymaga to naturalnie wzmocnienia badań marketingowych, a przede wszystkim usunięcia braków polskich menedżerów w zakresie



wiedzy z dziedziny szeroko rozumianego biznesu oraz przyjęcia przez nich marketingowej koncepcji zarządzania firmą jako podstawy swej działalności gospodarczej.

Fachowo przeprowadzona segmentacja rynku i wynikające z niej operowanie w niszach rynkowych pozwolą polskiemu *small businessowi*:

- skoncentrować swoje wysiłki (w tym również wysiłki w zakresie stosowanej koncepcji marketingowej) na wybranych rynkach (segmentach) działania,
- uzyskać przewagę konkurencyjną przy wykorzystaniu ograniczonych środków finansowych i innych zasobów firmy, pod warunkiem, że zostaną one wykorzystane w odpowiedni sposób,
- dokładnie rozpoznać rynki cząstkowe i potrzeby konsumentów, pozwalające na intensywne rozpracowanie problemów odbiorców i opracowanie adekwatnych rozwiązań,
- osiągnąć lepszy stosunek kosztów do korzyści przy zastosowaniu instrumentów marketingowych,
- stosować argumentację opartą na znajomości potrzeb klientów,
- prowadzić przekonującą reklamę i podejmować bardziej racjonalne decyzje w zakresie wyboru środków i kanałów reklamy.

Biorąc pod uwagę brak wystarczających zasobów personalnych, spełniających określone wymagania, oraz środków finansowych polskich przedsiębiorstw *small businessu*, jak również niewielką siłę przetargową na rynku tych firm, a tym samym rosnące ryzyko ich działalności, wydaje się oczywiste, że te przedsiębiorstwa w Polsce powinny koncentrować się na relatywnie jasno określonych wąskich segmentach. W nawiązaniu do matrycy strategicznych przedsięwzięć według H. I. Ansoffa, oznacza to jednoznacznie preferencję dla strategii penetracji rynku (intensyfikacja sprzedaży dotychczasowych produktów na tym samym rynku) w stosunku do strategii rozwoju rynku (wprowadzenie tego samego produktu na nowe rynki) czy rozwoju produktu (wprowadzenie nowego produktu na dotychczasowym rynku). Najbardziej zaś ryzykowną alternatywą dla małej firmy jest wybór strategii dywersyfikacji (wprowadzenie nowych produktów na nowe rynki). Badania G. Robsona, C. Gallaghery i M. Daly wykazały bowiem, że strategia ta może być skutecznie stosowana tylko przez te małe przedsiębiorstwa, które osiągnęły już mocną pozycję na rynku w swej podstawowej działalności. W przeciwnym wypadku dywersyfikacja okaże się dosyć kosztownym eksperymentem<sup>9)</sup>. Jeśli więc przedsiębiorstwo o niewielkich rozmiarach zamierza dywersyfikować swoją produkcję, powinno poruszać się w pobliżu obszarów, w których dysponuje wiedzą, doświadczeniem i sprawdzoną siecią kontaktów handlowych, lub też stopniowo angażować swój kapitał (finansowy i ludzki), dążąc w ten sposób do ograni-

czenia ryzyka w nowym obszarze produktowo-rynkowym.

Wydaje się, że strategii dywersyfikacji nie można wykluczyć w przypadku polskich przedsiębiorstw *small businessu*. Brak stabilizacji na wielu rynkach cząstkowych powoduje, że małe i średnie firmy w Polsce zmuszone są do podejmowania działań na kilku rynkach równocześnie, zwiększając w ten sposób szansę swego przetrwania. Poprzez dywersyfikację produkcji dążą do zmniejszenia ryzyka w coraz bardziej nasilającej się walce konkurencyjnej. Potwierdzają to również przeprowadzone przez autorkę badania empiryczne, w świetle których ponad 60% małych i średnich firm polskiego *small businessu* wymieniało rozwój nowych produktów i rozszerzenie asortymentu jako najczęściej stosowaną strategię działania na rynku w ostatnich trzech latach.

Adaptacja strategii dywersyfikacji do potrzeb, możliwości i warunków działania małych i średnich firm w polskich realiach mogłaby zmierzać np. w kierunku organizowania się tych przedsiębiorstw w większe grupy (zespoły), w celu wspólnego opracowania i wykorzystania tej strategii. Instytucją, wokół której firmy *small businessu* mogłyby się organizować, lub która mogłaby aktywnie im w tym pomagać, winna stać się izba przemysłowo-handlowa lub np. izba rzemieślnicza, czego przykładem są doświadczenia niemieckie.

Alternatywną strategią działania na rynku dla polskich małych i średnich przedsiębiorstw, których atuty nie są na tyle silne, aby umożliwiły im samodzielne osiągnięcie sukcesu, jest również **strategia kooperacji**. Wybór tej strategii przez małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce stwarza im możliwość przynajmniej częściowego wyeliminowania barier efektywnego działania na rynku, jakimi są zwłaszcza ograniczoność zasobów ludzkich i finansowych przedsiębiorstw *small businessu* oraz wysokie koszty działań marketingowych.

Powiązania kooperacyjne w polskich warunkach mogą obejmować związki między konkurentami lub firmami nie konkurującymi ze sobą. W tym drugim przypadku mamy do czynienia z tzw. symbiozą marketingową, którą można spotkać głównie w przedsiębiorstwach wytwarzających i sprzedających produkty komplementarne. Tego rodzaju kooperacja może dotyczyć również podobnych dóbr, przeznaczonych jednak na różne rynki lub dla różnych segmentów rynku.

Ostatnio coraz częściej stosowanym sposobem powiązań kooperacyjnych jest tworzenie sieci wspólnych przedsięwzięć z potencjalnymi konkurentami, czyli budowa tzw. strategicznych aliansów. Porozumienia te mogą mieć charakter wspólnych przedsięwzięć kapitałowych, licencyjnych, wymiany informacji rozwojowych, produkcyjnych czy marketingowych, itd. Ich celem jest ograniczenie konkuren-

cji w wybranych dziedzinach i rozłożenie ryzyka oraz zaangażowanego kapitału<sup>10)</sup>. Wydaje się, że jest to właściwe rozwiązanie, zwłaszcza w odniesieniu do polskich firm małego biznesu, które borykając się na co dzień z brakiem kapitału, problemem przestarzałych technologii czy niedostatkami wiedzy marketingowej, mogłyby, dzięki kooperacji z innymi jednostkami gospodarczymi, zwłaszcza z przedsiębiorstwami zagranicznymi, a zmniejszyć dzielący je dystans i wykorzystując efekty synergii, zwiększyć szansę swego przetrwania i rozwoju. Doświadczenia niemieckie dowodzą, że ważną rolę pośrednika między poszczególnymi przedsiębiorstwami sektora małego biznesu w przedsięwzięciach kooperacyjnych odgrywają izby handlowo-przemysłowe. Ideę tę można byłoby przenieść również na grunt polski, zwłaszcza iż jednym z głównych celów funkcjonowania tych instytucji jest działanie zmierzające do stworzenia warunków takiej kooperacji, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw w tym zakresie.

Rozważając możliwości i celowość stosowania przedstawionych strategii działania przez małe i średnie przedsiębiorstwa, często zaleca się im wybiórcze kopiowanie rozwiązań liderów na swoich lokalnych rynkach. Analiza uwarunkowań sukcesów i porażek lidera ich rynku mogłaby ułatwić tym przedsiębiorstwom budowanie własnej strategii, zmniejszającej dzielący je dystans, czy też pozwolić dokonać wyboru właściwego wzorca zachowania konkurencyjnego, np. takiego jak budowanie niszy rynkowej lokalnych nabywców, połączone z tworzeniem różnorodnych barier wejścia na swój rynek, czy też unikanie konkurencji przez podział rynku lub kooperację. Takie rozwiązanie proponuje np. K. Obłój<sup>11)</sup>. Odmienne stanowisko w tej kwestii zajmuje natomiast P. Schulz, stwierdzając, że naśladowanie osiągnięć innych firm zamiast tworzenia własnych innowacji wydaje się być wątpliwą strategią dla przedsiębiorstw *small businessu*<sup>12)</sup>.

Biorąc pod uwagę realia polskiej gospodarki oraz stan zasobów (materialnych i niematerialnych) sektora małego i średniego biznesu w Polsce, należałoby opowiedzieć się za propozycją K. Obłója. Trzeba jednak pamiętać, że nie naśladowanie, nawet wybiórcze, lecz oryginalność i niekonwencjonalność rozwiązań decydują najczęściej o sukcesie rynkowym. Dlatego, mimo ograniczonych środków, polski *small business* powinien oprzeć budowę strategii swego działania na kreatywnym szukaniu nowych rozwiązań, a nie na imitacji. Niestety, w świetle badań autorki, pomysłowość i kreatywne myślenie nie zostały uznane przez polskich przedsiębiorców za ważne cechy współczesnego menedżera. Wskazuje to na konieczność zmiany sposobu ich myślenia i uświadomienia im podstawowej prawdy, że tylko prawdziwe innowacje, wsparte właściwymi inwestycjami w kapitał ludzki, czyli w wiedzę i kształ-

cenie z zakresu biznesu, i to nie tylko kierownictwa, lecz także szeregowych pracowników firmy, decydują o unikalności i sukcesie przedsiębiorstwa na rynku.

W świetle przedstawionych rozważań należy stwierdzić, że zapewnienie sobie długofalowej przewagi konkurencyjnej przez polskie przedsiębiorstwa *small businessu* wymaga dokonania przez nie świadomej segmentacji rynku i wyboru segmentów o nowych możliwościach rozwoju w oparciu o szczegółowe rozpoznanie rynku. Podjęcie działalności w atrakcyjnej niszy rynkowej (koncentracja na określonym segmencie rynku) wymaga z kolei poznania, a nawet wykreowania, nowych potrzeb odbiorców. Tylko wtedy, gdy oferowane przez przedsiębiorstwo wyroby będą inne, inaczej – nowoczesniej – sprzedawane i dostarczane, ma ono szansę na sukces. Ważną rolę odgrywa przy tym wysoka jakość produktów i usług oraz sprawny system obsługi klientów. Główną podstawą rozwoju polskiego *small businessu* i umocnienia jego pozycji konkurencyjnej na rynku powinna być więc orientacja firm na najwyższą jakość. Oznacza to, iż cecha ta musi stać się jednym z podstawowych atrybutów tworzonej strategii, co pozwoli małym i średnim przedsiębiorstwom w Polsce nie tylko przetrwać na rynku, lecz również umożliwi im dalszą ekspansję.

Ewa Mroczek

#### PRZYPISY

- 1) Por. np. A. SZNAJDER, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Warszawa 1992, s. 69 i następne.
- 2) Por. M.E. PORTER, *Strategia konkurencji*, Warszawa 1994, s. 50 i następne.
- 3) Por. A. SZNAJDER, op. cit., s. 110–111 oraz A. BAUER, D. GEYER, *Lean Marketing*, Landsberg am Lech 1993, s. 167–175.
- 4) Por. K. OBŁÓJ, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 1994, s. 150.
- 5) Ibidem, s. 39.
- 6) Por. I. BAMBERGER, *Portfolio Analysis for the Small Firm*, „Long Range Planning”, Vol. 15, nr 6/1982, s. 49–57 oraz C. Y. WOO, A. C. COOPER, *The Surprising Case for Low Market Share*, „Harvard Business Review”, November-December 1982, s. 106–113.
- 7) Por. T. LEVIT, *Marketing-Erfolg durch Differenzierung*, „Harvard Manager” 1982, nr 3, s. 79–86.
- 8) Por. M. E. PORTER, op. cit., s. 61.
- 9) Por. G. ROBSON, C. GALLAGHER, M. DALY, *Diversification Strategy and Practice in Small Firms*, „International Small Business Journal”, Vol. 11, nr 2/1993, s. 37–53.
- 10) Por. J.E. FORREST, *Strategic Alliances and the Small Technology-Based Firm*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 28, Nr 3/1990, s. 37–45.
- 11) Por. K. OBŁÓJ, op. cit., s. 72.
- 12) Por. P. SCHULZ, *Die Portfolio-Analyse als Instrument der Strategischen Planung in industriellen Klein- und Mittelbetrieben*, Möglichkeiten, Probleme und Lösungsansätze, Frankfurt/Main 1988, s. 218.

*Piotr Adamczewski*

# Aspekt organizacyjny realizacji systemów informatycznych zarządzania

Przy ogromnym postępie technologii komputerowej, praktyka zastosowań informatyki wspomagających procesy zarządzania przedsiębiorstw i instytucji nader często wskazuje, że wiele zamierzeń w tym zakresie kończy się połowicznym sukcesem. Również krajowe przykłady potwierdzają, że finalizacja blisko 70% przedsięwzięć informatycznych jest opóźniana, przekracza przewidziane nakłady finansowe lub nie spełnia oczekiwań użytkowników. Dotyczy to zarówno zamierzeń realizowanych na szczeblu rządowym (np. POLTAX), jak i na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw czy instytucji – por. [1, 5].

Każde zastosowanie rozwiązania informatycznego w sferze wspomagania zarządzania wymaga poprzedzenia go fazą projektowania. Projektowanie systemów informatycznych stanowi wyodrębniony fragment ogólnej teorii projektowania. Proces projektowania w tym zakresie ma na celu zaspokojenie informacyjnych potrzeb użytkownika systemu informatycznego. Przez system informatyczny – najogólniej rzecz ujmując – rozumie się system informacyjny przedsiębiorstwa (instytucji), w którym proces przetwarzania danych jest wspierany technologią komputerową. System taki jest konstruowany przez system projektujący, na który składają się zespoły projektantów wraz z ich wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem oraz narzędzia i metody projektowania.

Proces projektowania zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania (ZSIZ) stanowi sekwencję spójnych działań, o interdyscyplinarnym charakterze i wielokryterialnie ocenianych, a także różnie ustrukturalizowanych, których początkiem jest rozpoznanie potrzeb informacyjnych i zdefiniowanie zadania projektowego, zaś końcem pełne wdrożenie, utrzymanie i rozwój systemu. Projektowanie ZSIZ ma szczególny charakter, bowiem przedmiotem projektowania są otwarte, socjotechniczne systemy o dużym stopniu złożoności. ZSIZ jest częścią systemu informacyjnego przedsiębiorstwa (instytucji), a zatem najpierw bada się system informacyjny i określa się zakres tej jego części, którą należy wspierać technologią komputerową. Spełnia ona rolę służebną w stosunku do systemu informacyjnego, którego zadania są z kolei wyzna-

zione przez specyfikę funkcjonowania użytkownika i jego system zarządzania.

Specyfikę projektowania ZSIZ wyznaczają [4]:

- zmienność potrzeb systemu zarządzania,
- konieczność dostosowania się do tych zmian,
- przedmiot projektowania, którym jest ZSIZ przedsiębiorstwa (instytucji),
- środowisko informatyczne zespołu projektowawdrożeniowego (wraz z jego doświadczeniami).

Punktem wyjścia do dalszych rozważań jest tzw. cykl życia ZSIZ, obejmujący fazy jego tworzenia i rozwoju:

- definicja problemu (zadania projektowego),
- analiza problemu,
- projekt systemu,
- wdrożenie systemu,
- eksploatacja systemu,
- konserwacja i rozwój.

Przyjęty cykl życia ZSIZ nie pretenduje do roli jedyne, uniwersalnego, ale jest otwartym modelem realizacyjnym. Dzięki otwartości ma cechy standardu, a po odpowiednich modyfikacjach stwarza warunki do wykorzystania dowolnej metodyki projektowania ZSIZ (w tym komputerowego wspomagania narzędziami klasy CASE). W literaturze przedmiotu proponuje się wiele modeli cyklu życia ZSIZ, ale różnice są niewielkie – cykl życia systemu obejmuje w efekcie ten sam zakres prac, a różnice sprowadzają się do innego rozłożenia akcentów [6, 7, 8].

Nieprawidłowości poczynione na poszczególnych etapach cyklu życia ZSIZ powodują m.in.:

- otrzymanie końcowego rozwiązania, które nie odpowiada oczekiwaniom użytkownika,
- wzrost kosztów,
- wydłużenie terminów realizacji prac projektowawdrożeniowych,
- tworzenie niesprzyjającego nastawienia przyszłych użytkowników ZSIZ.

Z badań przeprowadzonych przez autora interesujące jest zestawienie nakładów pracy w ramach cyklu życia ZSIZ, uzupełnionych o źródła powstawania ewentualnych błędów i koszty ich poprawiania (wielkości wyrażone w %) – por. zestawienie na następnej stronie.

Przytoczone dane w niepokojąco dużym stopniu

Faza cyklu życia	Nakład pracy	Źródło błędów	Koszty poprawy błędów
definicja problemu	3	20	45
analiza problemu	4	40	40
projekt systemu	15	25	10
wdrożenie systemu	18	11	3
eksploatacja systemu	15	1	1
konserwacja i rozwój	45	3	1

Źródło: Opr. własne.

wykazują nieprawidłowości, popełniane w trakcie realizacji złożonych ZSIZ. Najdotkliwiej daje o sobie znać nieprecyzyjne (lub wręcz nieprawidłowe) określanie wymagań w odniesieniu do projektowanego ZSIZ. Powoduje to duże perturbacje na poszczególnych etapach cyklu życia ZSIZ – pojawiają się niezadowolające efekty końcowe całego przedsięwzięcia – rosną ponoszone poza preliminarzami nakłady, a terminy ulegają kolejnym odroczeniom.

Efektywna realizacja systemu wymaga zastosowania formalnego procesu zarządzania wdrożeniem, aby:

- ustalić, co i kiedy należy wykonać oraz kto powinien być za to odpowiedzialny,
- opracować możliwy do wykonania plan i budżet wdrożenia,
- uzyskać zaangażowanie kierownictwa przedsiębiorstwa (instytucji) w procesie wdrożenia,
- przydzielić wymagane wewnętrzne i zewnętrzne zasoby ludzkie (użytkownik i wykonawcy zewnętrzni),
- określić kryteria oceny efektywności,
- właściwie kierować i kontrolować realizację wdrożenia.

Przedstawione dalej propozycje sprawnej organizacji i przebiegu realizacji ZSIZ są wynikiem praktycznych doświadczeń autora w zakresie kompleksowej informatyzacji przedsiębiorstw (instytucji).

Dla proponowanej metodyki przyjęto następujące założenia:

- obejmuje cały cykl życia ZSIZ – od zdefiniowania problemu aż po konserwację eksploatowanego systemu (z przejściem przez poszczególne etapy i fazy realizacji),
- wspomaga proces tworzenia ZSIZ różnymi technikami i narzędziami CASE,
- zapewnia łatwy mechanizm komunikowania się członków zespołu wykonawczego,
- operuje standardami.

Każda konkretna realizacja ZSIZ – jak już wskazano na wstępie – ma swoją specyfikę, ale można określić pewną sekwencję działań, których prawidłowy przebieg warunkuje osiągnięcie zakładanych celów. Proponowaną metodykę nazwano metodyką punktów kluczowych (MPK) z powodu kaskadowego (zstępującego) sposobu realizacji systemu. Punkt kluczowy rozumiany jest jako udokumentowany w określonym standardzie wynik prac (grupy czyn-

ności), wykonanych w trakcie realizacji przedsięwzięcia. Definiowane punkty kluczowe są czynnościami, które należy wykonywać kaskadowo, w określonej przez metodykę sekwencji działań.

Wyróżniono dwa poziomy szczególności punktów kluczowych [9]:

*Pierwszy poziom* – grupa czynności powiązanych tematycznie,

które są wykonywane w miarę spójnie:

- ▲ ich wykonanie jest zależne od realizacji innych punktów kluczowych,
- ▲ czynności wchodzące w skład punktu kluczowego pierwszego poziomu warunkują wykonanie innych punktów tego samego poziomu i to najczęściej sąsiadnych,
- ▲ punkty te mogą tworzyć odrębną całość dokumentacyjną i być elementem oceny przez głównego kierownika przedsięwzięcia lub komitet sterujący (struktura zespołu wdrożeniowego omówiona będzie w dalszej części); ocena taka połączona jest z formalnym odbiorem i stanowi punkt kontrolny decydujący o kształcie projektowanego ZSIZ,
- ▲ punkty kluczowe pierwszego poziomu określają podstawowy zakres prac oraz zawartość informacyjną tworzonej dokumentacji, która jest podstawą dalszych prac.

*Drugi poziom* – czynności składające się na punkt kluczowy pierwszego poziomu:

- ▲ kryterium wydzielenia czynności drugiego poziomu nie jest jednoznaczne dla wszystkich punktów kluczowych pierwszego poziomu,
- ▲ są to czynności warunkujące dalsze prace nad tym samym punktem kluczowym pierwszego poziomu,
- ▲ zakres prac niektórych punktów kluczowych drugiego poziomu jest tak szeroki, że można dokonać dalszej dekompozycji tych punktów, wydzielać hierarchicznie dalsze ich poziomy – decyzje tego typu pozostawia się projektantom konkretnego ZSIZ,
- ▲ lista poprzedników i następników, wyspecyfikowana dla każdego punktu kluczowego, wyznacza jego miejsce w sieci działań w realizacji systemu.

Zaproponowana sekwencja działań stanowi szkielet metodyki projektowania ZSIZ, który można w poszczególnych przypadkach modyfikować: rozszerzać w tych obszarach, które są szczególnie istotne lub decydują o specyfice realizowanego ZSIZ.

Lista punktów kluczowych (pierwszego i drugiego poziomu) realizacji ZSIZ przedstawia się następująco [2]:

- Identyfikacja i analiza problemu (dokumentacja: studium zastosowalności)
  - Identyfikacja problemu, badanie możliwości i sposobu rozwiązania
  - Określenie wymagań użytkownika wobec ZSIZ



- Analiza wariantów rozwiązań
  - Ocena opłacalności
  - Określenie zadania projektowego (dokumentacja: zadanie projektowe)
    - Uwarunkowania realizacyjne
    - Funkcje systemu (struktura funkcjonalna ZSIZ)
    - Ewentualne powiązania z innymi rozwiązaniami informatycznymi
    - Zakres prac projektowych
  - Opracowanie założeń indywidualnego ZSIZ (dokumentacja: założenia indywidualnego ZSIZ)
    - Opis i analiza istniejącej technologii przetwarzania danych (zbiory danych, strumienie przepływu danych, procedury przetwarzania danych)
    - Charakterystyka ekonomiczno-techniczna systemu
    - Ustalenie realizatorów systemu
  - Wybór gotowego ZSIZ (dokumentacja: dokumentacja przetargowa)
    - Opis i analiza istniejącej technologii przetwarzania danych (zbiory danych, strumienie przepływu danych, procedury przetwarzania danych)
    - Przygotowanie zapytania ofertowego
    - Określenie formy odpowiedzi ofertowych i ich oceny
    - Prezentacje ofert i wizyty referencyjne
    - Negocjowanie, wybór ostateczny i podpisanie umów realizacyjnych
  - Koncepcja ZSIZ (dokumentacja: ogólna koncepcja ZSIZ)
    - Struktura funkcjonalna
    - Struktury realizacyjne
    - ▲ Struktura techniczna
    - ▲ Struktura przestrzenna
    - ▲ Struktura informacyjna
    - ▲ Struktura oprogramowania
    - Założenia organizacyjne
    - Założenia ekonomiczne
    - Zatwierdzenie koncepcji
  - Normatywy ZSIZ (dokumentacja: dokumentacja normatywów)
    - Wprowadzanie danych i wydawnictwa systemu
    - Technologia przetwarzania danych
    - Oprogramowanie
    - Protokoły transmisji
    - Bezpieczeństwo danych i archiwizowanie
    - Dokumentowanie prac i działania systemu
    - System jakości
    - Ewentualne połączenia z innymi systemami
  - Projekt techniczny ZSIZ (dokumentacja: projekt techniczny)
    - Projekt techniczny struktury funkcjonalnej
    - Projekt techniczny struktur realizacyjnych
    - ▲ Struktura techniczna
    - ▲ Struktura przestrzenna
    - ▲ Struktura informacyjna
    - ▲ Struktura oprogramowania
    - Organizacja funkcjonowania ZSIZ
  - Oprogramowanie indywidualnego ZSIZ (dokumentacja: dokumentacja programowa)
    - Założenia do programów i specyfikacja algorytmów
    - Zdefiniowanie struktur danych, modułów/jednostek funkcjonalnych
    - Kodowanie
    - Testowanie
  - Wykonanie ewentualnych modyfikacji gotowego ZSIZ (dokumentacja: dokumentacja modyfikacji ZSIZ)
    - Specyfikacja koniecznych modyfikacji systemu
    - Weryfikacja i zatwierdzenie modyfikacji
    - Wykonanie modyfikacji
    - Testowanie
  - Przygotowanie użytkownika do wdrożenia ZSIZ (dokumentacja: dokumentacja funkcjonowania ZSIZ)
    - Przygotowanie organizacyjne
    - Przygotowanie infrastruktury informatycznej
    - Przygotowanie kadrowe użytkownika
    - Przygotowania zmian w zakresie systemu informacyjnego
  - Wdrożenie ZSIZ (dokumentacja: dokumentacja użytkowa ZSIZ)
    - Instalacja systemu
    - Szkolenie użytkowników systemu
    - Kompleksowe testowanie systemu na danych rzeczywistych
    - Eksploatacja próbna i/lub równoległa z dotychczasowym rozwiązaniem
  - Eksploatacja, konserwacja i rozwój ZSIZ (dokumentacja: dokumentacja bieżących zmian w ZSIZ)
    - Eksploatacja systemu i jej ocena
    - Bieżąca konserwacja systemu
    - Modyfikacje ZSIZ w ramach zgłaszanych potrzeb użytkowników
    - Bieżący rozwój ZSIZ.
- Przedstawiona metodyka realizacji ZSIZ nie ogranicza inwencji projektantów i gwarantuje wysoką jakość tworzonego systemu przez cały czas jego tworzenia, użytkowania i rozwoju. System taki może być dostosowywany do zmieniających się potrzeb użytkownika bez ograniczeń wynikających z (przyjętych w czasie realizacji) rozwiązań sprzętowo-programowych (platformy sprzętowej, systemu operacyjnego, systemu zarządzania bazą danych itp.).
- Wśród zalet proponowanej metodyki realizacji ZSIZ można wymienić:
- spójność w planowaniu, realizacji i kontroli postępujących prac, gwarantującą osiągnięcie zakładanych rezultatów,
  - elastyczność, zapewniającą przystosowanie się do potrzeb dowolnego użytkownika – istnieje możliwość integracji ze stosowanymi procedurami lub standardami (poszczególne komponenty mogą



zostać zmienione, usunięte lub dodane w zależności od konkretnej sytuacji),

- usprawnienie komunikacji pomiędzy wszystkimi uczestnikami realizacji systemu (użytkownik, zespół projektowo-wdrożeniowy, podwykonawcy),
- zapewnienie pełnej orientacji na użytkownika,
- usprawnienie zarządzania ryzykiem realizowanego systemu,
- inspiracja do stosowania narzędzi CASE adekwatnych do tworzonego ZSIZ,
- zapewnienie niezależności realizacji systemu od środowiska sprzętowo-programowego – jest to szczególnie istotne w warunkach integracji kilku systemów w jeden produkt o nowych możliwościach,
- możliwość wyboru dostępnych standardów w zakresie dokumentowania prac projektowo-wdrożeniowych.

Można stwierdzić, że powyższa propozycja stanowi przewodnik realizacji ZSIZ – wspomaga proces jego tworzenia i nie ogranicza jednocześnie inwencji jego wykonawców.

Gwarancją właściwego przebiegu prac według proponowanej metodyki jest właściwa organizacja prowadzonych działań i funkcjonowanie wykonawców. Potwierdzone w praktyce autora sugestie w zakresie rozwiązań struktury zespołu projektowo-wdrożeniowego ZSIZ są następujące:

■ **Komitet sterujący** – składa się z koordynatora, konsultantów, użytkowników wyższego szczebla. Jego zadania:

- opracowuje i zatwierdza plan realizacji systemu i jego budżet,
- dokonuje okresowej oceny działań na podstawie otrzymywanych raportów (sprawozdań).

■ **Komitet wykonawczy** – składa się z głównego kierownika przedsięwzięcia oraz kierowników dziedzicznych (funkcję tę pełnią doświadczeni projektanci ZSIZ). Jego zadania:

- ustala zakres podziału pracy,
- opracowuje plan dokumentujący realizację i nadzoru prac (projekt działań, szacowanie czasu i kosztów, przydział zasobów, użycie narzędzi, harmonogramy działania i kontroli),
- ustala procedury nadzorowania wydajności i jakości,
- opracowuje okresowe raporty określające stan zaawansowania działań w celu monitorowania postępu realizacji prac,
- w przypadku wystąpienia zagrożeń, inicjuje procesy ich niwelowania,
- koordynuje pracę zespołów wykonawczych.

■ **Podzespoły wykonawcze** – analitycy, projektanci, programiści, technicy, instalatorzy, szkoleniowcy itp. Ich zadania:

- realizują przydzielone zadania,
- dokumentują swoje bieżące działania,

- przygotowują okresowe raporty ze swojego zakresu prac.

Stwierdzić trzeba, że struktura i wielkość takiego zespołu w konkretnych przypadkach realizacji systemu mogą się istotnie różnić. Jego liczebność może być mniejsza lub większa w zależności od skali przedsięwzięcia. Gdy jest ono nieskomplikowane, można jednej osobie przydzielić pełnienie dwu lub więcej funkcji. I odwrotnie, gdy wdrożenie jest złożone, wiele osób może być przydzielonych do pełnienia pojedynczej funkcji.

Generalnie, wielkość i struktura zespołu projektowo-wdrożeniowego w prostej linii wynika ze specyfiki wdrażanego ZSIZ oraz praktycznych doświadczeń wykonawców. Jedno natomiast nie ulega wątpliwości: im staranniejsze zostanie przygotowany proces prac projektowo-wdrożeniowych ZSIZ, tym pełniejsza będzie końcowa satysfakcja użytkowników, poparta terminowym wykonaniem koniecznych prac, gwarantująca jednocześnie dotrzymanie zakładanych terminów i budżetu przedsięwzięcia.

Należy wyrazić nadzieję, że system jakości prac projektowych, wynikający z zalecanych norm ISO 9001 (z wytycznymi w normie ISO 9000-3) może w tym względzie wymusić daleko idące zmiany i być sprzymierzeńcem proponowanej metodyki realizacji ZSIZ. Certyfikaty normy ISO 9000 w zakresie produkowanego w Polsce sprzętu komputerowego dokonują istotnych zmian jakościowych w tym sektorze rynku. Czas na podobne zmiany w obszarze usług projektowania i wdrażania systemów informatycznych [3].

Piotr Adamczewski

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMCZEWSKI P., *Praktyczne uwagi konsultanta złożonych przedsięwzięć informatycznych*, Mat. konf. IN-FOGRYF '94, TNOiK, Szczecin 1994, s. 299–306.
- [2] ADAMCZEWSKI P., *Metodyka wdrażania systemów informatycznych wspomagających łańcuchy logistyczne*, III Międzynarodowa Konferencja LOGISTICS 96, ILiM, Warszawa.
- [3] ADAMCZEWSKI P., *ISO-9000 in Design of Computer-Based Information Systems*, 5th International Commodity Science Conference „Quality for European Integration”, Poznań 1996.
- [4] ADAMCZEWSKI P., *Organizacyjne uwarunkowania realizacji złożonych przedsięwzięć informatycznych*, „Zeszyt Naukowy”, AE Poznań (w druku).
- [5] ADAMCZEWSKI P., *Ryzyko w realizacji złożonych przedsięwzięć informatycznych*, „Przegląd Organizacji” nr 3/96, s. 27–30.
- [6] CAVE W.C., MAYMON G.W., *Software Lifecycle Management. The Incremental Method*, Macmillan Publishing Company, New York 1984.
- [7] KRÜGER W., *Organisation der Unternehmung*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart-Berlin-Köln 1993.
- [8] SPRAGUE R.H., McNURLIN B.C., *Information Systems Management in Practice*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1993.
- [9] SZYJEWSKI Z., *Komputerowe wspomaganie tworzenia systemów informatycznych*, Szczecin 1994.

Autor jest doktorem w Katedrze Systemów Logistycznych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

*Marcin Piszczek*

# Wprowadzanie marketingu społeczno-humanistycznego na rynku drzewnym na przykładzie Finlandii

Na przestrzeni kilkudziesięciu lat swojej historii marketing ewoluował od fazy orientacji na produkt, poprzez fazę orientacji sprzedażowej, by dojść do rozkwitającej obecnie fazy społeczno-humanistycznej, będącej wynikiem wzrostu świadomości społeczności światowej w kwestii ochrony środowiska naturalnego. Od kilku lat w krajach wysoko rozwiniętych stosuje się znakowanie produktów przyjaznych dla środowiska oraz produktów, które po zużyciu mogą zostać poddane recyklingowi.

Odmienny i bardzo nowatorski przejaw marketingu został wykreowany w Finlandii. Idea programu nazwanego PLUSFOREST PROJEKT (PLUSMETSÄ-PROJEKTI) – co można w wolnym przekładzie przetłumaczyć na język polski jako „projekt lasu dodanego” – powstała w 1991 roku, zaś prace nad nim rozpoczęto w roku 1992. Głównymi realizatorami programu są: Fińskie Towarzystwo Leśne i Fińska Federacja Przemysłu Drzewnego. PLUSMETSÄ-PROJEKTI dotyczy wyrobów przemysłu drzewnego, a więc papieru, opakowań, mebli, sklejek, tarcicy, etc.

Celem prezentacji polskiemu czytelnikowi fińskich osiągnięć w dziedzinie promocji szeroko rozumianych produktów drzewnych jest zapoznanie go z nowatorskimi rozwiązaniami wprowadzonymi już do praktyki, co z kolei powinno wpłynąć dodatnio na kształtowanie się właściwych stosunków rynkowych – zarówno w obrocie wewnętrznym, jak i w wymianie z zagranicą.

## Geneza powstania PLUSMETSÄ-PROJEKTI

**N**asilająca się konkurencja zarówno na rynku drzewnym, jak i na rynku wyrobów drewnopochodnych była jednym z czynników indukujących narodziny PLUSMETSÄ-PROJEKTI. Wspomniane współzawodnictwo dotyczyło zwłaszcza rynku europejskiego, a w szczególności krajów Unii Europejskiej. Od lat stosuje się w tych krajach tzw. *Eco-labelling*, czyli znakowanie produktów (lub technologii ich wytworzenia) przyjaznych dla środowiska [5]. Jakkolwiek kraje Unii Europejskiej nie określiły dotąd wspólnych zasad wspomnianego

etykietowania, nie przeszkadza to jednak ciąglemu podnoszeniu wymagań stawianych przez normy, co wymusza doskonalenie technologii wytwarzania, m.in. w przemyśle papierniczym, który z natury jest uciążliwy dla środowiska. Zwłaszcza w Niemczech, gdzie szczególnie aktywne są ruchy ekologiczne, takie jak np. Greenpeace, zwraca się uwagę zarówno na sposób pozyskiwania surowca drzewnego, niezbędnego do produkcji papieru, jak i na samą technologię jego wytwarzania, czy wreszcie możliwości odzysku zużytego papieru i jego powtórnego zastosowania. Dodatkowym elementem zaostrażającym walkę konkurencyjną były planowane obostrzenia w imporcie papieru, które zamierzały wprowadzić takie kraje, jak Wielka Brytania, Francja, a zwłaszcza Belgia, ustalając minimalny udział papieru z odzysku w sprowadzanym produkcie na bardzo wysokim poziomie [3]. W przypadku nieosiągnięcia wymaganego minimum udziału makulatury w importowanym papierze, przewidywano obłożenie go „podatkiem ekologicznym”.

Antycypowane zmiany na rynku byłyby szalenie niekorzystne dla gospodarki Finlandii, gdyż udział eksportu drewna i wyrobów przemysłu drzewnego stanowi 36,2% całości eksportu (1992). Szczególnie niekorzystna byłaby sytuacja przemysłu papierniczego, który nie byłby w stanie osiągnąć wysokiego udziału przetworzonego papieru z odzysku w swoich wyrobach. Sytuacja taka jest wynikiem stosunkowo niewielkiego odzysku papieru w Finlandii (126 000 ton), spowodowanego bardzo ograniczonym rynkiem (ok. 5 mln konsumentów), któremu odpowiada relatywnie wysoka produkcja (7 069 000 ton papieru i 3 156 000 ton celulozy w 1992 roku) [1]. Nie jest w stanie poprawić w sposób zadowalający sytuacji również import makulatury (456 000 ton/rok). Dodatkowym poważnym utrudnieniem w eksporcie fińskiego drewna i jego przetworów była kampania protestacyjna Greenpeace’u, wymierzona przeciwko wielkopowierzchniowym zrębom zupełnym, stosowanym w Finlandii.

W atmosferze zagrożenia żywotnych interesów gospodarki, której podstawą wciąż jeszcze jest leśnictwo i przemysł drzewny, przystąpiono do tworze-

nia kampanii, która pozwoliłaby odzyskać i rozszerzyć rynki zbytu dla fińskiego drewna. Przy współudziale rządu fińskiego doszło do porozumienia pomiędzy Fińskim Towarzystwem Leśnym (w skład którego wchodzi m.in. Zrzeszenie Właścicieli Lasu) i Fińską Federacją Przemysłu Drzewnego. Głównym donatorem funduszy była Federacja Przemysłu Drzewnego (ok. 50%), obok niej plasował się rząd reprezentowany przez Ministerstwo Rolnictwa i Leśnictwa, Ministerstwo Handlu i Przemysłu oraz Ministerstwo Finansów i wreszcie Fińskie Towarzystwo Leśne.

### Baza naukowa kampanii promocyjnej PLUSMETSÄ-PROJEKTI

**P**race nad tworzeniem kampanii rozpoczęto od przeprowadzenia badań i wywiadów, dotyczących możliwości uzasadnienia celowości zakładania zrębów zupełnych. Fiński autoritet w dziedzinie urządzania lasu K. Kuusela, profesor w Fińskim Instytucie Badawczym Leśnictwa, przygotował opracowanie pt. „Ekologiczna trwałość lasów Finlandii” [2]. Omawia ono genezę, budowę i sukcesję borealnych ekosystemów leśnych, przez porównanie ich do ekosystemów leśnych występujących w basenie Morza Śródziemnego i tropikalnych lasów strefy deszczowej.

Drugim ważnym dokumentem jest „Rewizja programu LAS 2000 – fińska polityka leśna w latach 90.” [4]. To opracowanie z kolei przedstawia trudną sytuację, w której znalazło się leśnictwo fińskie po roku 1990. Do tego bowiem momentu pozyskanie drewna w Finlandii utrzymywało się na mniej więcej stałym poziomie 60 mln m<sup>3</sup>. Jednak na skutek postępującej recesji i zwiększonej podaży drewna na rynku europejskim po huraganach w r. 1990, jego cena gwałtownie się obniżyła, co z kolei pociągnęło za sobą zmniejszenie pozyskania w Finlandii. Spadło ono do ok. 45 mln m<sup>3</sup>, by osiągnąć ponad 49 mln m<sup>3</sup> w 1992 roku [1]. Istotę tych trudności tłumaczy fakt, iż aktualny przyrost roczny znacznie przekracza 80 mln m<sup>3</sup> [1]. Stąd też wynika konieczność zwiększenia pozyskania z 49 mln m<sup>3</sup> do 70 mln m<sup>3</sup> [4], co w wymiarze powierzchniowym oznacza wycięcie o 13% powierzchni leśnej więcej niż w latach 80. Jeżeli się tego nie dokona, fińskim lasom grozi niebezpieczne zestarzenie się. Z kolei, aby móc pozyskać zwiększoną ilość surowca drzewnego należy znaleźć dla niego rynek zbytu i to w taki sposób, aby nie doprowadzić do kolejnej obniżki jego ceny. Umieszczenie tak ogromnej nadwyżki surowca drzewnego lub wykonanych zeń wyrobów na rynku wewnętrznym jest absolutnie nierealne ze względu na jego szczupłość. Pozostaje zatem poszukiwanie zewnętrznego rynku zbytu.

### Cele, charakterystyka i sposób prowadzenia kampanii promocyjnej

**N**a podstawie dwóch powyższych dokumentów przystąpiono do opracowywania szczegółowej kampanii promocyjnej. Wyznaczono następujące główne cele kampanii:

- przedstawienie leśnictwa i przemysłu drzewnego jako przyjaznych dla środowiska;
- przedstawienie leśnictwa jako naturalnego dziedzictwa Finów i podstawy gospodarki Finlandii;
- przedstawienie przemysłu drzewnego jako energooszczędnego, eliminującego szkodliwe dla środowiska technologie, stosującego na szeroką skalę odzysk surowców wtórnych.

Promocja miała mieć charakter wyłącznie informacyjny i temu właśnie zadaniu miały służyć wszystkie przygotowywane materiały. W początkowym okresie kampania była skierowana przede wszystkim do czynników opiniodawczych. Starano się zatem oddziaływać na dziennikarzy, naukowców, przedsiębiorców, nauczycieli etc., zapraszanych na kilkudniowe seminaria, podczas których prezentowano przygotowane uprzednio materiały. W 1993 roku w spotkaniach dla grup zagranicznych wzięło udział ok. 500 osób. Udzielano także informacji pojedynczym zainteresowanym osobom. Prowadzono równocześnie silną kampanię w szerokich kręgach społeczeństwa fińskiego, a zwłaszcza w szkołach, uważając przeciętnych obywateli za najlepszych ambasadorów i propagatorów projektu.

Przygotowano różnorodne materiały informacyjne. Do celów szkoleniowych służyły przeźrocza. Uczestnicy seminariów otrzymywali drukowane foldery i ulotki. Przygotowano i rozpowszechniano również kasety wideo z ok. 4-minutowymi filmami promocyjnymi. W zasadzie całość materiałów podzielona była na dwie grupy: pierwszą, firmowaną przez Fińskie Towarzystwo Leśne i drugą, przygotowaną przez Fińską Federację Przemysłu Drzewnego. Obie jednak grupy stanowiły integralną, dopełniającą się wzajemnie całość. Materiały zostały przygotowane przez specjalistów fińskich i wydrukowane w Finlandii. Natomiast filmy wideo na podstawie fińskich danych zostały wykonane przez specjalistyczną firmę reklamową z Wielkiej Brytanii. Specjalnie dla PLUSMETSÄ-PPROJEKTI stworzono logo, przedstawiające stylizowaną, zieloną choinkę. Znak ten stał się bardzo ważnym, by nie rzech kluczowym elementem kampanii. Stanowi on bowiem oś, wokół której dotyczyłaby tworzone wszelkie przekazy promocyjne. Powyższa koncepcja ma być także rozwijana w przyszłości. Chodzi bowiem o utrwalenie konotacji w świadomości potencjalnych klientów, podobnie jak miało to miejsce w przypadku znaku czystej żywej wełny, wprowadzanego przed laty. Zielona choinka ma się kojarzyć nieodmiennie z produktem pochodzącym z lasu, spełniającego obok funkcji gospodarczych także za-

dania pośrednio i pozagospodarcze; czyli z lasu, stanowiącego przyrodniczo zróżnicowany, stabilny ekosystem. Tak oznakowany produkt powinien również być odbierany jako wytwór technologii przyjaznej dla środowiska.

W przekazach promocyjnych Fińskiego Towarzystwa Leśnego uwypuklone zostały w sposób szczególny następujące cechy PlusForest, rozumianego jako całość fińskiego arealu leśnego:

- Las jest fińskim dziedzictwem narodowym.
- 2/3 lasów w Finlandii jest własnością prywatną, co czwarta fińska rodzina jest posiadaczem lasu.
- W Finlandii więcej drewna przyrasta niż się pozyskuje.
- Lasy Finlandii zachowują pełną naturalną zmienność przyrodniczą, będąc jednocześnie miejscem rekreacji ludzi.
- PlusForest jest przykładem trwałego rozwoju.
- Każdy kraj posiada swoją specjalność, w Finlandii jest nią leśnictwo.

Natomiast Fińska Federacja Przemysłu Drzewnego kładła szczególny nacisk na następujące fakty:

- Fińskie lasy są źródłem odtwarzalnego surowca.
- Czyste środowisko jest wspólnym dobrem, przemysł drzewny dba o jego ochronę.
- Papier wytworzony po raz pierwszy z celulozy drzewnej jest doskonałym surowcem do powtórnego przetworzenia.
- Doskonała jakość najwyższą zaletą.
- Fińskie leśnictwo i przemysł drzewny idą z duchem postępu.

Jak łatwo zauważyć, dla celów promocyjnych udało się wykorzystać nawet niekorzystne zjawiska występujące w fińskim leśnictwie, takie jak: przyrost niemal dwukrotnie przewyższający pozyskanie, czy niekorzystna struktura agrarna leśnictwa, wyrażająca się w jego ogromnym rozdrobieniu. Wykorzystano również fakt pełnego rekreacyjnego udostępnienia lasów w Finlandii. Drzewostany w Finlandii są odnawiane sztucznie ze zwróceniem szczególnej uwagi na gatunki mające największe znaczenie gospodarcze i trudno się zgodzić z twierdzeniem, że zachowują pełną naturalną zmienność przyrodniczą (wbrew temu, co podają materiały promocyjne PLUSMETSÄ-PROJEKTI).

Z przekazów promocyjnych Fińskiej Federacji Przemysłu Drzewnego wynika, że jakość fińskich wyrobów papierniczych i drzewnych jest doskonała. Faktem jest również wielka dbałość o czystość środowiska naturalnego, niemniej jednak przemysł drzewny Finlandii, mimo że należy obecnie do najnowocześniejszych na świecie, ciągle jest zaliczany do najbardziej uciążliwych w tym kraju. Uwagę zwraca również promowanie papieru wytworzonego wyłącznie z drewna, co jest odzwierciedleniem wspomnianych wcześniej kłopotów fińskich papierni z uzyskaniem odpowiednio wysokiego udziału papieru z odzysku w finalnym produkcie. W związku z tym promuje się papier pochodzący wyłącznie

z celulozy drzewnej jako „ekologiczny”, gdyż doskonale nadający się do powtórnego przerobu.

## Podsumowanie

**P**rzestawiona kampania promocyjna PLUSMETSÄ-PROJEKTI jest nowatorskim, nie mającym dotąd precedensu przedsięwzięciem marketingowym. Do chwili obecnej bowiem promowanie surowców pochodzenia leśnego i surowców w ogóle nie było praktykowane. Podobnie rzecz miała się z wyrobami przemysłu drzewnego. Dodatkowym pozytywnym elementem prezentowanej kampanii jest aspekt środowiskowy, bazujący na świadomości społeczeństw, dążącej do ochrony otaczającej nas przyrody.

Wydaje się, że w przyszłość PLUSMETSÄ-PROJEKTI będzie silnie uzależniona od wielkości środków finansowych, jakimi projekt będzie rozporządzał. Obecnie planuje się rozszerzenie idei na wszystkie państwa skandynawskie, czyli zaproszenie ich do dalszego wspólnego promowania drewna, jego wyrobów i technologii przetwórstwa. W dalszej przyszłości planuje się tworzenie reklamy instytucjonalnej w krajach Unii Europejskiej. Jeżeli logo zostanie dobrze przyjęte i na trwałe zakoduje się w pamięci konsumentów, być może będzie można sprzedawać licencje na jego użytkowanie.

Wydaje się, że wdrożone przez Finów do praktyki rynkowej najnowsze techniki marketingowe mogą być przydatne również polskiemu leśnikowi i drzewiarzom. Należy przypuszczać, iż podobne rozwiązania mogą zostać wprowadzone w polskich warunkach, co mogłoby zwiększyć konkurencyjność, zwłaszcza w odniesieniu do krajowego przemysłu drzewnego. Obecnie bowiem ostro rysuje się wzrost ekspansyjności na rynku polskim fińskiego przemysłu papierniczego, czego ilustracją jest wzrost wolumenu importowanego papieru ogółem o 218,8% pomiędzy rokiem 1991 i 1992, zaś dla papieru drukarskiego odpowiednia wielkość wynosi 341,3% [1].

Nie należy się zatem dziwić, jeżeli za kilka lat pojawią się na naszym rynku pochodzące z Finlandii wyroby przemysłu drzewnego oznakowane zieloną choinką.

*Marcin Piszczek*

## BIBLIOGRAFIA

- [1] *Facts and figures '93 (Statistics of Finnish Forest Industries Federation)*, Finnish Forest Industries Federation 1993.
- [2] KUUSELA K., *Ecological sustainability of Finnish forestry*, Finnish Forestry Association 1993.
- [3] *Proposed Belgian Eco-tax*, Confederation of European Paper Industries 1993.
- [4] *The representation of the revised FOREST 2000 PROGRAM – Finnish forest policy in the 1990s*, Finnish Forestry Association 1993.
- [5] WEBB L., *How green is your labelling scheme? „Pulp and Paper International”* nr 5/1993, ss. 38–46.

*Dominika Bettman*

# Proces tworzenia wartości w łańcuchu logistycznym Portera

## Miejsce logistyki we współczesnym przedsiębiorstwie

**P**rzedssiębiorstwa funkcjonujące w latach 90. w nowych warunkach konkurencyjnych coraz częściej akceptują stwierdzenie, że prawdziwa wartość ich produktów zostaje stworzona, gdy osiąga się satysfakcję klienta. W szerokim rozumieniu teza ta oznacza, że logistyka, będąca gwarantem sprawności wszelkich przepływów w przedsiębiorstwie, rozwija się w tym kierunku, aby znaczyć dużo więcej niż dostarczenie odpowiedniego towaru w odpowiednim miejscu i czasie, w odpowiednim stanie i po odpowiednich kosztach. Pełna satysfakcja klienta następuje dopiero po wypracowaniu przez przedsiębiorstwo wysokiego poziomu obsługi klienta, bez którego niemożliwe jest konkutowanie według najnowszych standardów. To zadanie z kolei realizuje strategia logistyczna.

Dogodnym narzędziem analizy poprawności działań podejmowanych przez daną firmę w celu wytworzenia wartości jest logistyczny łańcuch wartości Portera. Wartość jest sumą, jaką nabywcy są w stanie zapłacić za produkt, który przedsiębiorstwo dostarcza na rynek. Wartość mierzy się całkowitymi dochodami przedsiębiorstwa, rozumianymi jako iloczyn ceny, której żąda się za produkt i liczby sprzedanych po tej cenie jednostek towaru. Przedsiębiorstwo uznaje się za rentowne, jeżeli cena oferowanego produktu przewyższa koszty poniesione na jego wytworzenie. Celem przedsiębiorstwa jest więc stworzenie wartości dla nabywcy przy założeniu, że wartość ta ma przewyższyć poniesione koszty.

## Budowa łańcucha wartości Portera

**Ł**ącuch wartości<sup>1)</sup> składa się z czynności tworzących wartość oraz z marży (por. rys. 1). Czynności te to odrębne fizycznie i technologicznie działania, mające jednak wspólny cel i w związku z tym wzajemnie od siebie uzależnione. Marża jest natomiast różnicą pomiędzy całkowitą wytworzoną wartością a całkowitymi kosztami podjęcia działań ją tworzących. Omawiane czynności w ramach przedsiębiorstwa dzieli się na podstawowe i wspierające.

## Czynności podstawowe w procesie tworzenia wartości

**D**o pierwszej grupy należą czynności z zakresu logistyki zaopatrzenia, produkcja, logistyka dystrybucji, marketing i sprzedaż, czy wreszcie obsługa posprzedażna. Są to zatem czynności obejmujące fizyczne wytworzenie towaru, jego sprzedaż i dostarczenie go nabywcy, a także czynności utrzymujące wartość produktu na stałym poziomie. Druga grupa to czynności wspierające względem wyżej wymienionych. Należą do nich: zakupy, technologia, zasoby ludzkie i szeroko rozumiana infrastruktura przedsiębiorstwa. Działania z tej grupy mogą być przypisane do jednej czynności podstawowej, jak też mogą wspierać cały łańcuch.

Poszczególne czynności w łańcuchu są oddzielnymi czynnikami, przesądzającymi o możliwości pozyskania i utrzymania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Sposób, w jaki są one wykonywane w połączeniu z poniesionymi nakładami decyduje o tym, czy firma produkuje względnie taniej czy drożej od konkurentów. Nie bez znaczenia jest także wpływ tych czynności na zaspokojenie potrzeb nabywcy.

Czynności podstawowe, jak już stwierdzono, można podzielić na pięć grup. Każda z nich z kolei obejmuje różnorodne działania zależnie od gałęzi przemysłu i od strategii firmy.

Pierwsza grupa to logistyka zaopatrzenia, obejmująca zakupy materiałów i surowców, ich składowanie, kontrolę zapasów, planowanie dostaw materiałów oraz zwroty do dostawców.

Produkcja, obejmująca czynności drugiej grupy, prowadzi do przekształcenia surowców i materiałów w końcowy produkt. Składają się na nią obsługa maszyn, pakowanie, montaż, utrzymywanie wyposażenia w dobrym stanie, testowanie produktu.

W trzecim przedziale mieszczą się działania z zakresu logistyki dystrybucji, wśród których należy wymienić te, które składają się na fizyczną dystrybucję produktu do ostatecznego odbiorcy, czyli składowanie wyrobów gotowych, planowanie dostaw do odbiorców, realizowanie zamówień.

Następna grupa czynności podstawowych to marketing i sprzedaż, a zatem te działania przedsię-



biorstwa, które umożliwiają odbiorcy zakup towaru i skłaniają go do tego zakupu. Są to czynności promocyjne, wycena produktu, wybór i zarządzanie kanałami dystrybucji. Wreszcie ostatni zespół aktywności to usługi podnoszące lub utrzymujące wartość produktu, takie jak: instalowanie, naprawy, szkolenie personelu i reklamacje. Czynności każdej z wymienionych grup mogą mieć zasadnicze znaczenie dla przewagi konkurencyjnej, a dana grupa zostaje wyeksponowana w zależności od gałęzi, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Dla dystrybutora na przykład szczególnym obszarem aktywności jest logistyka zaopatrzenia i dystrybucji. W odniesieniu do przedsiębiorstwa usługowego najważniejsze jest samo wytwarzanie produktu, czyli świadczenie usługi, natomiast nie ma dla niego znaczenia dystrybucja. Z kolei producent dóbr o wysokiej technologii może zyskać przewagę nad konkurentami, jeśli położy nacisk na działania z zakresu usług przysprzedażnych, takie jak szkolenie personelu<sup>2)</sup>. Niezależnie jednak od gałęzi przemysłu, wszystkie czynności podstawowe w łańcuchu wartości składają się na sukces przedsiębiorstwa w zaspokajaniu potrzeb klientów.

### *Czynności wspierające tworzenie wartości*

**D**ziałania wspierające proces tworzenia wartości dzieli się na 4 grupy. Podobnie jak w przypadku czynności podstawowych, każda ich kategoria da się podzielić na szereg drobnych części.

Pierwszą kategorię stanowią zakupy, obejmujące nabywanie przez przedsiębiorstwo produktów używanych w łańcuchu wartości do wyprodukowania wyrobu gotowego. Są to zarówno surowce naturalne i materiały, jak i aktywa, a wśród nich maszyny, wyposażenie laboratoriów i biur oraz budynki. Przykładem jest wzbogacenie laboratorium w nowe wyposażenie, które przyczynia się do rozwoju technologii, a co zrozumiałe, także do ulepszania procesu produkcyjnego. Inny przykład stanowi zakup usług firmy księgowej, będący wkładem w infrastrukturę przedsiębiorstwa.

Czynności związane z zakupami dokonywane są w całym przedsiębiorstwie. Jedynie decyzje o zakupie surowców i materiałów podporządkowane są tradycyjnemu działowi zaopatrzenia. Pozostałe decyzje mogą podejmować np. kierownik produkcji gdy chodzi o zakup maszyn, pracownicy biur, sprzedawcy, a nawet dyrektor generalny, gdy nabywa się usługi doradztwa strategicznego od wyspecjalizowanych firm. Rozproszenie zaopatrzenia często zaciemnia obraz całkowitych zakupów w przedsiębiorstwie.

Dane działanie w ramach zakupów może być związane z jedną lub z kilkoma czynnościami podstawowymi, choć często wspiera ono całą strategię zaopatrzenia obraną przez przedsiębiorstwo. Koszty tych działań stanowią zazwyczaj niewielki pro-

cent kosztów całkowitych, ale często mają na nie duży wpływ. Zmiana strategii dokonywania zakupów na ogół znacząco wpływa na koszty, a także na jakość zakupów. Na przykład dla producenta obuwia zakupy skóry decydują o pozycji kosztowej przedsiębiorstwa.

Obok zakupów, na drugim miejscu wśród działań wspierających tworzenie wartości wymienia się rozwój technologii. Każda czynność tworząca wartość, od przygotowania dokumentów po wytworzenie produktu, wykonywana jest w oparciu o technologię. Na rozwój technologii składa się cały szereg zabiegów, które można określić jako wysiłki mające na celu ulepszenie produktu i poprawę procesu produkcyjnego. Tak rozumiana technologia obejmuje nie tylko funkcjonowanie działu badań i rozwoju, lecz także wszystkich innych komórek przedsiębiorstwa. Technologia rzeczywiście wspierająca proces tworzenia wartości musi dotyczyć takich obszarów, jak telekomunikacja czy automatyzacja czynności biurowych i księgowych. Rozwój technologii przybiera w nowoczesnym przedsiębiorstwie wiele form – od badań podstawowych i projektowania nowych produktów firmy po obsługę zamówień. Technologie dotyczące samego produktu i procesu jego wytwarzania wspierają cały łańcuch wartości, pozostałe technologie związane są już z konkretnymi czynnościami w łańcuchu.

Czynnik ludzki i jego wkład w tworzenie wartości ujęty zostaje w łańcuchu w postaci zarządzania zasobami ludzkimi. Ten dział zarządzania obejmuje: poszukiwanie i rekrutację pracowników, ich szkolenie podstawowe, podnoszenie kwalifikacji personelu, a także wynagrodzenie.

Zarządzanie personelem odbywa się w całym przedsiębiorstwie. W tym przypadku jednak rozproszenie decyzji rodzi groźbę powstawania sprzecznych celów i polityk personalnych w różnych działach przedsiębiorstwa. Co więcej, całkowity koszt zarządzania zasobami ludzkimi jest często źle pojmowany, podobnie jak nie są dostrzegane zależności pomiędzy poszczególnymi kosztami, np. koszty płac w relacji do kosztów rekrutacji i szkolenia. Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi powinno dawać efekt w postaci wysoko wykwalifikowanych i silnie motywowanych pracowników.

Dobrym przykładem rozumienia roli, jaką w zyskiwaniu przewagi konkurencyjnej odgrywają pracownicy o takich cechach jest jedna z czołowych firm księgowych świata – Arthur Andersen. Firma ta przywiązuje ogromną wagę do szkolenia wielotysięcznej rzeszy swoich pracowników. Dysponuje specjalnymi obozami szkoleniowymi w różnych częściach świata, gdzie regularnie zapoznaje się osoby zatrudnione w firmie z jej światową strategią i nowymi metodami. W ten sposób Arthur Andersen nie tylko skutecznie wiąże ze sobą pracowników, lecz także ułatwia obsługę licznych wielonarodowych przedsiębiorstw, będących klientami firmy.

Infrastruktura przedsiębiorstwa jest typowym

przykładem zespołu czynności wspierających cały łańcuch wartości, a nie poszczególne jego elementy. Na infrastrukturę składają się takie działania, jak: zarządzanie, planowanie, finanse, księgowość, zagadnienia prawne, zarządzanie jakością. Jeśli zakres działań przedsiębiorstwa pozostaje wąski, ma ono zazwyczaj samodzielną infrastrukturę. W przypadku przedsiębiorstwa o zdywersyfikowanym wachlarzu dostarczanych produktów, działania z zakresu infrastruktury dzieli się między poszczególne firmy. Decyzje finansowe podejmowane są wtedy zazwyczaj na wspólnym szczeblu, podczas gdy zarządzanie jakością przeprowadza się dla każdego działu osobno. Przykładem może być koncern Volvo, który obok produkcji światowej klasy samochodów wytwarza również silniki okrętowe, a ponadto świadczy usługi hotelarskie. Przy tak zróżnicowanym produkcie koncernu zrozumiała jest potrzeba badania jakości w odmienny sposób dla każdej gałęzi<sup>3)</sup>.

Omówienie zagadnień dotyczących infrastruktury zamyka listę działań wspierających w łańcuchu wartości. Wyodrębnienie wszystkich tych czynności w przedsiębiorstwie, właściwe ich zrozumienie i wykonywanie stwarza szansę dla zajęcia przez przedsiębiorstwo silnej pozycji konkurencyjnej w danej gałęzi przemysłu.

## Rola analizy poszczególnych ogniw łańcucha i związków między nimi

**A**by powstała rzetelna diagnoza pozycji przedsiębiorstwa, trzeba więc najpierw określić dwie szeroko omówione grupy działań: pierwotne i wspierające. Następnie obie te kategorie należy jeszcze podzielić na grupy. W tym przypadku niezbędne staje się oddzielenie czynności związanych z różnymi technologiami i różnymi źródłami finansowania. Tak szerokie ogniwa łańcucha, jak produkcja czy marketing muszą zostać dodatkowo rozbite na mniejsze człony (por. rys. 2). Dokonany w ten sposób podział prowadzi do wyróżnienia bardzo wielu czynności o wąskim zakresie. Skrajnym następstwem może być w tej sytuacji uznanie każdej maszyny w fabryce za oddzielną czynność.

Następnie pojawia się problem umieszczenia wskazanych działań w odpowiednich ogniwach łańcucha. Realizowanie zamówień może np. być zaliczone zarówno do logistyki dystrybucji, jak i do marketingu. Przy włączaniu poszczególnych czynności do łańcucha należy się kierować ich wkładem w tworzenie przewagi konkurencyjnej i zaliczać je do takich kategorii, w których najlepiej realizują to zadanie. Jeśli np. obsługa zamówień jest ważnym elementem oddziaływania na nabywców i ma wspierać strategię marketingową, należy tę czynność zaliczyć do działań z zakresu marketingu. Właściwe zaklasyfikowanie danej czynności ma tak duże znaczenie, że znane są przypadki, iż przedsiębiorstwa zmieniły tradycyjne miejsce ich wykony-

wania i w ten sposób pozyskały przewagę konkurencyjną.

Z chwilą gdy przedsiębiorstwu uda się dokonać prawidłowego umiejscowienia poszczególnych działań, możliwa jest analiza powiązań między nimi. Łańcuch wartości należy bowiem rozumieć nie jako zbiór niezależnie wykonywanych czynności, ale jako system działań ściśle ze sobą powiązanych i decydujących o przewadze konkurencyjnej. Relacje wewnątrz łańcucha natomiast odzwierciedlają związki pomiędzy tym, jak wykonywana jest jedna czynność tworząca wartość, a kosztami drugiej. Należy mocno podkreślić, że powstanie wartości oraz źródło przewagi konkurencyjnej leży właśnie w tych powiązaniach. Dzieje się tak poprzez optymalizację i koordynację działań.

Zgodnie z zasadą optymalizacji, przedsiębiorstwo musi dostrzec i wykorzystać istniejące powiązania, które będą miały wpływ na jego strategię. Dla przykładu, zwiększenie nakładów na projektowanie wyrobu i zaopatrzenie w surowce do produkcji o wyższej jakości może znacznie obniżyć koszty usług posprzedażnych.

Zależności powstałe w łańcuchu stwarzają również potrzebę koordynacji. Wprowadzenie systemu dostaw na czas wymaga dopasowania czynności z zakresu produkcji, logistyki dystrybucji i usług. Zdolność do koordynacji działań może znacznie obniżyć koszty i ograniczyć potrzebę składowania w przedsiębiorstwie.

Wiele współczesnych przedsiębiorstw, zwłaszcza japońskich, kieruje się zasadą wykorzystywania powiązań w łańcuchu wartości – w szczególności tych, które są w stanie ulepszyć proces produkcji i podnieść jakość wyrobu. Przykłady powiązań w ramach łańcucha można by mnożyć.

Najbardziej oczywiste są relacje pomiędzy czynnościami podstawowymi oraz wspierającymi. Sposób projektowania wyrobu wpływa niewątpliwie na koszt jego produkcji, podczas gdy tradycyjne praktyki dotyczące zakupów odbijają się na jakości zakupowanych materiałów i surowców, a następnie na kosztach produkcji, kontroli i na jakości produktu.

Nieco subtelnniejsze związki można dostrzec w ramach samych czynności podstawowych. Wzmocniona kontrola surowców do produkcji redukuje koszty kontroli jakości w procesie produkcyjnym, a z kolei lepsza jakość remontów i konserwacji obniża czas przestoju maszyn. Ścisła kontrola wyrobów gotowych poprawi *image* produktów danego przedsiębiorstwa i obniży koszty napraw gwarancyjnych, co stanowi kolejny przykład omawianych powiązań.

*„Relacje pomiędzy ogniwami łańcucha, będące kluczowym elementem tworzenia wartości, mogą zostać dostrzeżone i wykorzystane jedynie przy odpowiednim przepływie informacji. Ich identyfikacja jest bowiem procesem poszukiwania wzajemnego oddziaływania na siebie poszczególnych czynności wykonywanych w przedsiębiorstwie. Umożliwia ona optymalizację, a zwłaszcza koordynację działań, dla*



Rysunek 1. Łańcuch wartości

Źródło: PORTER, *Competitive Advantage*.

Rysunek 2. Podział ogniwa łańcucha wartości

Źródło: PORTER, *Competitive Advantage*.

których zasadniczym warunkiem jest sprawne funkcjonowanie systemu informacyjnego<sup>4)</sup>.

Związki pomiędzy ogniwami łańcucha znajdują swe odzwierciedlenie w procesie tworzenia strategii logistycznej, zwłaszcza zaś na etapie zapewniania spójności wewnętrznej tejże strategii.

### Związki pionowe z łańcuchami dostawców, ogniw pośrednich i ostatecznych nabywców

**K**olejnym krokiem na drodze do doskonałości przedsiębiorstwa jest zrozumienie związków między jego łańcuchem wartości, a łańcuchami dostawców surowców i klientów danego przedsiębiorstwa. Powiązania te można określić jako pionowe – w przeciwieństwie do wyżej opisanych w ramach jednego łańcucha, czyli poziomych.

Dostawcy sprzedają swoje produkty lub usługi przedsiębiorstwu, toteż jest ono w procesie tworzenia wartości uzależnione od łańcucha dostawcy i odwrotnie – samo oddziałuje na jego czynności.

Szczególnym obszarem wzajemnych oddziaływań jest wśród działań podstawowych logistyka zaopatrzenia, a wśród wspierających – zakupy. Pewne cechy charakterystyczne surowca, jak np. jakość jego bądź usługi świadczonej przez dostawcę (regularność i niezawodność dostaw) mogą znacząco oddziaływać na koszty, a także, gdy chodzi o regularność dostaw, ograniczać potrzebę składowania, zmniejszać koszty transportu surowców wewnątrz przedsiębiorstwa. Kontrole przeprowadzane przez dostawcę usuwają bowiem konieczność badań jakości surowca przed wprowadzeniem go do procesu produkcyjnego.

O ile zaprezentowane poprzednio związki pomiędzy ogniwami łańcucha w przedsiębiorstwie decydowały o powstaniu wartości, to umiejętne wykorzystanie zależności między łańcuchami dostawcy i nabywcy stanowi okazję do powiększania tej wartości, a tym samym do pozyskiwania większej przewagi konkurencyjnej w danej gałęzi. Korzyści w tym przypadku mogą być obustronne, zwłaszcza gdy dochodzi do wspólnej optymalizacji działań poprzez koordynację pomiędzy dwoma łańcuchami. Związek taki kładzie kres dużym zyskom jednego z partnerów kosztem drugiego i oznacza obopólną redukcję kosztów. O podziale wypracowanych wspólnie zysków przesądza zazwyczaj pozycja i siła przetargowa dostawcy, której odzwierciedleniem jest jego marża. Na pozycję tę przedsiębiorstwo może oddziaływać np. poprzez zmianę swych praktyk zaopatrzeniowych. Stąd do pozyskania przewagi konkurencyjnej na skutek zacieśnienia związków z dostawcą niezbędna jest zarówno prawidłowa koordynacja działań, jak i zdolność przedsiębiorstwa do ograniczenia zbyt silnej pozycji przetargowej dostawcy. Brak obu czynników jednocześnie oznacza stracone możliwości.

Drugą grupę związków pionowych stanowią po-

wiązania z ogniwami kanałów dystrybucji. Ogniwa te mają własne łańcuchy wartości, przez które przechodzi produkt. Narzut na cenę sprzedaży, który można określić jako wartość wytworzoną w kanale dystrybucji, często stanowi nawet 50% ceny płaconej przez ostatecznego nabywcę. Dotyczy to zwłaszcza towarów konsumpcyjnych.

Działania podejmowane przez ogniwa w kanale dystrybucji uzupełniają lub zastępują czynności podejmowane przez przedsiębiorstwo. Dotyczą one zazwyczaj sprzedaży i marketingu, przyjmowania zamówień i logistyki dystrybucji. Połączenie wysiłku na tych płaszczyznach obniża koszty i zwiększa możliwość różnicowania produktu. Podział zysków wypracowanych w oparciu o zasady koordynacji i optymalizacji odbywa się tak, jak w przypadku powiązań z dostawcami.

Na zakończenie trzeba stwierdzić, że tak ważne dla powiększenia wytworzonej wartości relacje z łańcuchami dostawców i odbiorców rzadko bywają dostrzegane i prawidłowo wykorzystywane przez przedsiębiorstwo. Nawet gdy uznaje się ich istnienie, niezależność dostawców i odbiorców oraz tradycyjne powiązania uniemożliwiają koordynację działań w celu wykorzystania zależności pionowych. Czasami zdarza się, że zadanie to jest łatwiej osiągalne we współpracy z partnerami z tego samego zrzeczenia niż z niezależnymi przedsiębiorcami. Podobnie jak przy funkcjonowaniu pojedynczego łańcucha, także tutaj jako niezbędny warunek wykorzystania zależności jawi się przepływ informacji. Bez tego charakterystycznego elementu procesu logistycznego niemożliwe jest skoordynowanie działań – nowoczesny system informacji tworzy ponadto wiele nieznanych dotąd udogodnień.

Aby dopełnić obrazu procesu tworzenia i powiększania wartości, trzeba wreszcie zaprezentować łańcuch wartości nabywcy. Produkt wytwarzany w przedsiębiorstwie jest dla niego wkładem do łańcucha, toteż cały proces przebiega podobnie jak w przypadku samego przedsiębiorstwa, które także wykorzystuje surowce i materiały do produkcji. Rozumienie tego procesu jest łatwe w przypadku nabywców zinstytucjonalizowanych, zakładów przemysłowych lub handlowych. Nieco mniej intuicyjnie można odnieść się do łańcucha wartości gospodarstw domowych, czyli indywidualnych konsumentów.

Bardzo trudno byłoby zbudować łańcuch obejmujący wszystkie czynności podejmowane przez członków gospodarstw domowych, ale możliwe jest skonstruowanie go w odniesieniu do pojedynczego produktu. W ten sposób zbudowany łańcuch staje się doskonałym narzędziem przy podejmowaniu decyzji o różnicowaniu wachlarza dóbr dostarczanych przez przedsiębiorstwo na rynek. Potrzeba różnicowania rodzi się dopiero po odpowiedzi na pytanie, jak łańcuch wartości przedsiębiorstwa ma się do potrzeb nabywców wyrażonych w ich łańcuchach. Niektóre czynności wykonywane przez przedsiębiorstwo są bowiem równoczesne z działaniami nabyw-

ców. Każdy taki punkt styku może stać się źródłem różnicowania produktu.

Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, że wartość zostaje stworzona w oparciu o zależności pomiędzy działaniami przedsiębiorstwa, jego dostawców i odbiorców, a dzieje się to, gdy przedsiębiorstwo osiąga przewagę w oczach swoich klientów. Wartość tak wytworzona musi zostać dostrzeżona przez nabywców, jeśli za produkt pragnie się uzyskać odpowiednio wyższą cenę. Oznacza to, iż niezbędne jest przekazanie nabywcom informacji o wytworzonej wartości poprzez reklamę i ogniwa sprzedaży. Dla nabywców z kolei wartość przejawia się w większej satysfakcji lub w większych zyskach. To, jak zostaje ona podzielona między producenta i kupującego zależy od struktury danej gałęzi przemysłu.

### Podsumowanie

**Na** zakończenie wypada podkreślić, że wartość jako suma, którą nabywcy są w stanie zapłacić za produkt, powstaje na skutek podjęcia przez przedsiębiorstwo wielu czynności podstawowych i wspierających, składających się na łańcuch wartości. Satysfakcja klienta

osiągnięta dzięki tym czynnościom umożliwia przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi nad konkurentami.

Sam proces tworzenia wartości jest jednak dość skomplikowany. Przedsiębiorstwo musi najpierw wyodrębnić poszczególne działania tworzące wartość, a następnie korzystnie ułożyć je w łańcuchu. Dopiero jednak posłużenie się zależnościami wewnątrz łańcucha pozwoli na stworzenie wartości, a jej zwiększenie stanie się realne poprzez koordynację czynności wykonywanych przez samo przedsiębiorstwo, jego dostawców i odbiorców w kanałach dystrybucji, a także ostatecznych nabywców. Tak stworzona wartość da przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną, pozwoli mu ją utrzymać i stworzy warunki do konkurowania.

*Dominika Bettman*

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> PORTER M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Collier Macmillan Publishers, New York 1985.
- <sup>2)</sup> PORTER M., *Competitive Advantage*, op. cit., s. 41.
- <sup>3)</sup> LANGLEY J.C. Jr., HOLCOMB M.C., *Creating logistics customer value*, op.cit., s. 17.
- <sup>4)</sup> PORTER M., op.cit., s. 54.

Autorka jest pracownikiem firmy Siemens Nixdorf.

*Antony Jay*

## MACHIAVELLI

### i zarządzanie

#### Autorytet i władza w przedsiębiorstwie

Przekład: Andrzej Ehrlich

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne  
Warszawa 1996

Bertrand Russell napisał w *Authority and the Individual*: „We współczesnym świecie, a na ile potrafimy przewidywać – jeszcze bardziej w świecie najbliższej przyszłości, praktycznie nie będzie możliwe, aby jednostka mogła osiągnąć coś ważnego, jeśli nie zdoła zapanować nad jakąś olbrzymią organizacją”. Od czasu, gdy napisał te słowa w 1948 r., nie wydarzyło się nic, co by wskazywało, że stanowiły one pod jakimkolwiek względem przesadę: przeciwnie, coraz więcej spośród nas popada bezpośrednio lub pośrednio w zależność od wielkich organizacji, by uzyskać środki utrzymania, a zachowania tych organizacji decydują o poziomie naszego życia.

Z biegiem lat zgromadziliśmy ogromny zasób wiedzy o korporacjach; człowiek interesujący się nimi ma do dyspozycji niezliczoną ilość danych, informacji, książek, czasopism i artykułów, prze-

mówień, wykładów, seminariów i kursów, analiz opracowanych przez księgowych, analityków systemów, badaczy zarządzania, socjologów i maklerów oraz nieskończenie wiele tablic statystycznych. Niestety, nasze zrozumienie zagadnienia nie nadaża za nagromadzoną wiedzą; większość ludzi, w miarę zdobywania coraz liczniejszych informacji, dochodzi do wniosku, że nigdy naprawdę nie zrozumie korporacji, będącej całością

składającą się z tak wielu skomplikowanych części. Im bardziej narasta potrzeba zrozumienia tych instytucji, tym bardziej maleją możliwości jej zaspokojenia.

Przynajmniej wydaje się, że możliwości te maleją; mamy bowiem do dyspozycji proste ramy odniesienia, w których wszystkie te różnorodne obserwacje dobrze się mieszczą i nabierają znaczenia. Oznacza to jednak nowe spojrzenie na korporacje, spojrzenie nie oczyma księgowego, analityka systemu, ekonomisty czy matematyka, ale historyka i politologa. W książce zostanie to dokładnie wyjaśnione.

Nie ma ona, broń Boże, dostarczać nowych informacji o korporacjach. Ma tylko nadać znaczenie tym ogromnym ilościom informacji, którymi już dysponujemy.

*Ze wstępu*



# ISO DLA WROCŁAWSKIEGO „POLMOSU”

W kwietniu br. Wrocławskie Przedsiębiorstwo Przemysłu Spirytusowego „POLMOS” zakończyło proces certyfikacyjny w Polskim Centrum Badań i Certyfikacji w Warszawie i uzyskało Certyfikat Systemu Zapewnienia Jakości zgodnie z wymaganiami Międzynarodowej Normy ISO 9001. Norma ta stanowi model zapewnienia jakości podczas projektowania, rozwoju, produkcji, instalowania oraz serwisu, będący podstawą kompleksowego zarządzania przez jakość. Precyzuje ona wymagania dotyczące systemu oraz dostarcza formalnego dowodu, że w zależności od zawartej umowy, dostawca spełnia wszystkie wymagania klienta. Proces budowania oraz wdrażania trwał około 1,5 roku, począwszy od momentu ogłoszenia polityki jakości przez dyrekcję WPPS. Towarzyszyło mu ustawiczne szkolenie całości załogi firmy, powołanie pełnomocnika ds. Systemu Zapewnienia Jakości oraz zespołu auditorów, tworzenie dokumentacji systemu, tj. procedur oraz Księgi Jakości. Poszczególne etapy oraz stopnie zaawansowania oceniali wewnętrzni audyty jakości.

13 czerwca br. nastąpiło uroczyste wręczenie certyfikatu przez wicepremiera i dyrektora Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji.

Posiadanie udokumentowanego oraz certyfikowanego systemu zapewnienia jakości stwarza szansę sprawnego funkcjonowania firmy, stanowi pomost do szerokich kontaktów wewnętrznych oraz zagranicznych. W wysoko rozwiniętych państwach Zachodu certyfikat uchodzi za wizytówkę firmy i traktowany jest jako minimum wymagań stawianych dostawcy. WPPS „Polmos” jest jedną z pierwszych firm branży spożywczej w Polsce ze znakiem ISO – 9001 i jedyną w Polsce o specjalności spirytusowej.

Opracowanie dokumentacji i wdrożenie systemu zapewnienia jakości wymagało ogromnego wysiłku dyrekcji i pracowników firmy. Poniesione wydatki związane ze szkoleniem całej załogi oraz uruchomieniem nowoczesnego laboratorium są nie-

współmierne do spodziewanych efektów, ponieważ System Zapewnienia Jakości ISO 9001 to inwestycja w przyszłość, która pozwoli w sposób niemal doskonały spełniać oczekiwania klientów, ułatwi zarządzanie przedsiębiorstwem oraz podniesie jego poziom wiarygodności.

Wrocławskie Przedsiębiorstwo Przemysłu Spirytusowego „Polmos” zatrudnia 600-osobową załogę, zapewniając jej stabilne, korzystne warunki pracy. Na potencjał produkcyjny wrocławskiego „Polmosu” składa się jedna z dwóch największych w kraju rektyfikacji spirytusu o rocznej zdolności produkcyjnej 40–60 mln l. 100°, zaliczana do większych w kraju rozlewnia wódek oraz nowoczesna wytwórnia Pepsi-Coli o zdolności produkcyjnej 60 mln szt. rocznie.

Przedsiębiorstwo produkuje wysokiej jakości rektyfikaty luksusowe, wyborowe i zwykłe oraz szeroki asortyment wódek czystych i gatunkowych (w tym szeroki wachlarz wyrobów markowych, opartych na własnych recepturach). Ich wysokie walory smakowe zostały docenione na wielu imprezach targowych – krajowych i międzynarodowych, o czym świadczą liczne nagrody i medale przyznane wyrobom wrocławskiego „Polmosu”. W 1993 r. rozpoczęto produkcję spirytusu bezwodnego, przeznaczonego jako dodatek do paliwa ekologicznego.

Dobra kondycja finansowa przedsiębiorstwa pozwala na wspieranie różnych przedsięwzięć kulturalnych, oświatowych i sportowych. Pozwala ona także na wspieranie działalności służby zdrowia, opieki społecznej, policji, itd. Dla zilustrowania pełnego zakresu działalności wymienić należy, że na przestrzeni lat 1992 – kwiecień 1996, przedsiębiorstwo przeznaczyło kwotę 526 548 PLN na wymienione cele (w tym na służbę zdrowia 322 196 PLN).

Wrocławskie Przedsiębiorstwo Przemysłu Spirytusowego „Polmos” za najwyższą jakość, wyniki ekonomiczne, solidność i rzetelność w biznesie oraz działalność charytatywną weszło do elitarnego grona zdobywców „Srebrnego” i „Złotego Asa” w latach 1995 i 1996.

Piotr Skrzyński

## Jak premiować?

Wiele przedsiębiorstw, prowadzących obecnie działania restrukturyzacyjne lub racjonalizacyjne, widzi coraz częściej konieczność zastosowania struktury organizacyjnej opartej na tzw. *profit centers*, czyli centrach zysku, będących elementem filozofii controllingu. Ideą centrów zysku, czyli autonomicznych obszarów działalności lub wydzielonych jednostek organizacyjnych, jest przyjęcie zysku jako głównego czynnika nadzoru i motywacji. Właściwe działanie czynnika motywacyjnego wymaga, aby istniała możliwość przypisania wypracowywanych wyników do poszczególnych jednostek decyzyjnych. Odpowiedzialność za zysk stwarza z kolei konieczność znacznej samodzielności postępowania, ponieważ w przypadku centralnego sterowania działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa nie sposób zainteresować wspomnianych jednostek organizacyjnych i uczynić ich odpowiedzialnymi za osiągnięte wyniki. Byłoby również sensowne, aby część wynagrodzenia szefa centrum zysku składała się z premii, która powinna zależeć od efektywności realizowanych zadań. O ile nie ma wątpliwości co do tego, że należy premiować kierowników, którzy mają bezpośredni wpływ na wynik przedsiębiorstwa, to wiele zastrzeżeń budzi wielkość, jaką powinno się przyjąć za podstawę premiowania. Jeśli system premiowania jest źle skonstruowany, to możemy mieć do czynienia z sytuacją, w której kierownicy poszczególnych centrów zysku zamiast realizować cele firmy, będą koncentrować się na własnych celach. I tak na przykład, jeśli poziom premii będzie uzależniony od wielkości sprzedaży, to kierownik centrum zysku zainteresowany będzie sprzedażą artykułów o najwyższych cenach. Natomiast koszty pozyskania tych artykułów nie będą dla niego istotne.

W praktyce powstają często nieporozumienia związane z wyobrażeniem, że do kosztów centrów zysku powinno się doliczać koszty administracji całego przedsiębiorstwa, zwane często kosztami stałymi. Przedmiotem oceny zorganizowanych w ten sposób *profit centers* jest zysk obciążony tymi kosztami. Wielkość ta stanowi podstawę premiowania kierowników centrów zysku. Takie podejście pomija fakt, że kierownicy ci nie mają bezpośredniego wpływu na koszty powstałe w sferze sztabowej. Nie wydaje się więc, aby ocenianie efektywności ich pracy na podstawie tak skonstruowanej wielkości było słuszne. Celowe jest zatem znalezienie takiego parametru, który byłby jednakowy dla poszczególnych centrów zysku oraz uwzględniał wszystkie istotne czynniki, mające wpływ na wynik.

Na zachód od Odry od dawna funkcjonuje pojęcie pokrycia finansowego, czyli różnicy między przychodami a kosztami istnienia produktu. Wielkość ta informuje nas, ile faktycznie zarabiamy na danej transakcji, dając nam jednocześnie masę finansową na pokrycie kosztów istnienia firmy. W mowie potocznej parametr ten funkcjonuje często jako „przebitka” czy „nadwyżka”. Drobni przedsiębiorcy od dawna potrafią się nim posługiwać i doceniać jego użyteczność. Pamięamy jeszcze czas, kiedy jednostkowe podmioty gospodarcze, tzw. turyści, jeździli do dawnego Berlina Zachodniego; liczyli, ile mogą zarobić kupując w Berlinie i sprzedając w Polsce np. odtwarzacz wideo. Ta „nadwyżka”, czyli pokrycie finansowe musiało wystarczyć na pokrycie kosztów przejazdów oraz na „przymknięcie oka” przez celnika. Koszty te „turysta” ponosił bez względu na ilość zakupionego przez niego towaru. Czyli można przyjąć, że były one odpowiednikiem kosztów stałych w przedsiębiorstwie. To, co pozostało, było dla niego zyskiem. Widocznie ten prosty instrument był często zbyt mało biurokratyzowany, a tym samym niezrozumiały dla urzędników odpowiedzialnych za centralne regulacje.

Jeśli pokrycie finansowe przyjmujemy za podstawę premiowania, to kierownicy centrów zysku będą mieli motywację do dbania zarówno o przychody, jak i koszty. Także jakość, popyt oraz konkurencja będą istotne dla kreowania tych wielkości. Wydawałoby się, że po wymyśleniu pokrycia finansowego wszystkie problemy mamy z głowy, lecz jeśli premię ustalimy procentowo od osiągniętego pokrycia finansowego, możemy zadać sobie pytanie, czy ktoś chciałby realizować nowe projekty? Przecież rozpoczynając nową inwestycję musimy być świadomi, że przez jakich czas będzie ona deficytowa. Czy znaczy to, że premia nie powinna być wypłacona? Metoda ta nie uwzględnia faktu, że struktury i efektywność pokrycia finansowych centrów zysku są zróżnicowane. A więc dla różnych grup produktów i obszarów działania należałoby stworzyć zróżnicowane sposoby premiowania. Starczyłoby pracy dla wielu urzędników.

Można jednak przy mierzeniu premii oprzeć się na budżecie, w którym manifestuje się cel kierownika centrum zysku.\* Część przedsiębiorstw wpadła już na ten pomysł. Praktyka pokazuje jednak, że metoda ta często uznaje przekroczenie pokrycia finansowego i wynagradza je premią. Takie podejście jest w sprzeczności z regułami gry budżetowania, gdzie w budżecie szuka się realizacji celu, a nie możliwości wysokiego, korzystnego odchylenia. Po-

stępowanie takie wspiera menedżerów, którzy w procesie tworzenia budżetów zaniżają swoje możliwości i szczególnie dramatycznie „inscenizują” swoje trudności. Bardziej niebezpieczne jest jednak to, że taka metoda premiowania wspiera tych, którzy troszczą się tylko o krótkoterminowe wyniki. Dodatkowo odchylenie można uzyskać poprzez redukcję kosztów sprzedaży i reklamy, zaniechanie nowych projektów. Jednak premiowanie korzystnych odchyleń przestaje być problemem, gdy wypracowana nadwyżka wobec istniejącego budżetu staje się częścią celu w budżecie następnego okresu. Dotyczy to również wielkości wypłacanych premii. O wiele korzystniejsze byłoby nie wynagradzanie premią odchyleń, lecz osiąganie budżetowanego celu. W przypadku, gdy budżet staje się bazą premiowania, kierownik grupy produktów, które znajdują się w fazie wdrażania i są często deficytowe, również dostaje premię, jeśli uda mu się zachować budżetowaną stratę. Jego cel wymierzonej straty jest tak samo ważny, jak wysoce rentowne cele innych centrów zysku. Wszystkim szefom centrów zysku powinno się zatem wypłacać premie w ustalonej wielkości, jeśli każdemu z nich uda się zrealizować swój indywidualny cel. W fazie planowania cele powinny być wyznaczone w postaci „pasma dopuszczalnej tolerancji”. Nie zaleca się bowiem do oceny realiza-

cji celów wyznaczania planu w dokładnej kwocie. W przeciwnym razie na koniec roku wszyscy będą zajmowali się tylko liczeniem. Oczywiście w granicach ustalonych ram można by teraz ustalić dodatek za przekroczenie budżetu lub odpisy od premii przy niedopełnieniu budżetu w ramach danej tolerancji. Straty, które występują przy premiowaniu przekroczenia pokrycia finansowego występują i tutaj, jednak są już znacznie obniżone. Główna premia dotyczy osiągnięcia budżetowanego celu.

Ostatnio często rozważa się sytuację, w której każde odchylenie od planowanego budżetu jest niekorzystne dla przedsiębiorstwa, np. w bankach, gdzie występuje konieczność utrzymania równowagi między pozyskanymi środkami a udzielonymi kredytami. W takiej sytuacji proponuje się premiowanie menedżerów, którzy potrafią przeprowadzić realistyczne planowanie, jak również potrafią pracować według tego planu. Jednak gotowej, ogólnodostępnej recepty na to, jak taki system zorganizować nie ma. Są wprawdzie przedsiębiorstwa zagraniczne, które dopracowały się już pewnych rozwiązań, jednak stanowią one pilnie strzeżoną tajemnicę.

*Piotr Skrzyniarz*

Autor jest pracownikiem Ośrodka Doradztwa i Treningu Kierowniczego w Gdańsku.

*Edna Sheedy*

## Jak pokierować ekspansją firmy

**Dźwignij swe średnie i małe przedsiębiorstwo na wyższy szczebel rozwoju**

Pomóż • Sam • Sobie  
Seria: Biznes

Dla przedsiębiorcy kierującego średnią i małą firmą ekspansja oznacza, że trzeba pracować dłużej i ciężiej oraz stawić czoła nowym wyzwaniom. Oto praktyczny poradnik pokazujący, jak zorganizować, zaplanować i pokierować tą delikatną fazą rozwoju, kiedy to przedsiębiorstwo przybiera coraz większe rozmiary.

Książka szczegółowo omawia zmiany konieczne, by zapewnić swej firmie jak najłagodniejszy i możliwie najbardziej zyskowy sposób dochodzenia do nowego, wyższego szczebla rozwoju. Poradnik będzie dla Ciebie zarówno źródłem informacji, jak i inspiracji przy dokonywaniu zmian w sposobie działania przedsiębiorstwa. Omawianym zagad-

nieniom towarzyszą arkusze robocze i przykłady, które pomogą Ci zastosować przedstawione techniki w przypadku swojego przedsiębiorstwa.

Oto niektóre z omawianych tu zagadnień:

- wyznaczanie celów
- budowanie pewności siebie
- mądre korzystanie z podległych Ci ludzi
- sporządzanie lub zmiana schematu organizacyjnego firmy

- zatrudnianie menedżerów z zewnątrz
- jak skutecznie zlecać zadania podwładnym
- jak być liderem swej organizacji.

### O autorce:

**Edna Sheedy** ma bezpośrednie doświadczenie w prowadzeniu prosperującej, szybko rozrastającej się firmy. W wieku 25 lat założyła ze współnikiem firmę zajmującą się przetwarzaniem danych bezpośrednio w biurze klienta. Pięć lat później oboje odsprzedali doskonale prosperujące przedsiębiorstwo. Później przez 14 lat była właścicielem i szefem firmy Elan Data Masrkers.

# Wspomnienie o profesorze EDWARDZIE KINDLARSKIM

15 marca 1996 r. zmarł, przeżywszy 52 lata, profesor dr hab. inż. Edward Kindlarski, Kierownik Zakładu Systemów Zapewnienia Jakości na Wydziale Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej. Profesor Kindlarski studia wyższe, jak i całą karierę naukową, badawczą i projektową związał z Politechniką Warszawską. Studia rozpoczął w roku 1961 na Wydziale Mechanicznym-Technologicznym\*<sup>1)</sup> i ukończył w r. 1969. Za pracę dyplomową otrzymał wyróżnienie I stopnia w III Ogólnopolskim Konkursie na najlepszą pracę magisterską studentów uczelni technicznych. Pracę asystenta podjął w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Produkcji na Wydziale Mechaniki Precyzyjnej i nawiązał współpracę z przemysłem, obejmując stanowisko technologa Wydziału w Zakładach Mikrokomputerów we Włochach k/Warszawy. Stopień naukowy doktora nauk technicznych nadała Mu w 1975 roku Rada Wydziału Mechanicznego-Technologicznego Politechniki Warszawskiej na podstawie rozprawy doktorskiej pt. *Planowanie dynamiki jakości wyrobu w okresie rozruchu produkcji*.

Stopień naukowy doktora habilitowanego nadała Mu w 1985 roku Rada Wydziału Mechanicznego-Technologicznego Politechniki Warszawskiej na podstawie rozprawy habilitacyjnej pt. *Organizacyjne problemy jakości wyrobów w przedsiębiorstwach przemysłu elektromaszynowego*.

Stanowisko profesora nadzwyczajnego w Politechnice Warszawskiej otrzymał 1 listopada 1991 roku, a tytuł naukowy profesora nauk technicznych otrzymał w dniu 24 lutego 1993 roku.

Praca naukowo-badawcza prof. dr. hab. E. Kindlarskiego ogniskowała się wokół zapewnienia jakości wyrobów, inżynierii jakości i organizacji produkcji. Zagadnienia badawcze łączył zawsze z praktyką gospodarczą, zapewniającą potwierdzenie efektywności obranej drogi i wejście naszych wyrobów na rynki świata.



Edward Kindlarski (1944–1996)

Ponad 14 lat był zatrudniony jako doradca ds. jakości i organizacji produkcji w Warszawskich Zakładach Telewizyjnych i sześć lat na stanowisku doradcy dyrektora generalnego w Fabryce Samochodów Osobowych w Warszawie.

Jego duża wiedza teoretyczna, wsparta doświadczeniami praktyki przemysłowej zaowocowała wieloma publikacjami naukowymi. Do najważniejszych publikacji profesora Kindlarskiego należy zaliczyć monografię pt. *Jakość wyrobów*, wydaną przez PWN w r. 1988, za którą otrzymał nagrodę Ministra Edukacji Narodowej I stopnia.

Profesor Kindlarski opracował wiele metod i technik organizatorskich, z których szczególnie znana jest metoda uzyskiwania jakości przez podniesienie poziomu jakości wykonania powyżej poziomu projektowanego. Umożliwia to skrócenie czasu uzyskiwania planowej zdolności produkcyjnej i obniżenie kosztów uruchomienia produkcji. Opracowane i opublikowane przez Niego metody stosowane są w kraju, a powołują się na nie również autorzy zagraniczni, specjaliści w tej dziedzinie. Dotyczy to m. in. graficznej metody analizy przyczyn i skutków (wykresów Ishikawy). Profesor Kindlarski wzbogacił metodykę sporządzania tych wykre-

sów, co opublikowano również w „Quality Progress”, głównym czasopiśmie w dziedzinie jakości na świecie Amerykańskiego Stowarzyszenia Sterowania Jakością.

Profesor Kindlarski był bardzo aktywnym uczestnikiem wielu konferencji i seminariów naukowych, na których, tylko w okresie po habilitacji, wygłosił ponad 60 referatów. Do najważniejszych z ostatnich lat należy zaliczyć konferencje Europejskiej Organizacji Sterowania Jakością w Austrii - 1989 r., Irlandii - 1990 r. oraz Brukseli - 1992 r. Na konferencjach tych profesor Kindlarski wystąpił z referatami, w których prezentował wyniki swych prac i przemysłów naukowych. Stąd też Jego wyniki badawcze były potem publikowane w uznanych biuletynach specjalistycznych stowarzyszeń i instytucji naukowych – zagranicznych i krajowych.

Działalność profesora Kindlarskiego była dobrym przykładem, jak należy wykorzystywać wiedzę i dorobek naukowy w pracy nauczyciela akademickiego. Podstawowe zajęcia dydaktyczne prowadził również z przedmiotów związanych z problematyką jakości, zarządzaniem i organizacją produkcji; odbywały się one w formie wykładów, seminariów, ćwiczeń, konsultacji i seminariów dyplomowych. Poza macierzystą uczelnią prowadził zajęcia również w innych uczelniach, m. in. na Uniwersytecie Warszawskim, Politechnice Poznańskiej, w Wyższej Szkole Zarządzania w Warszawie, a także wykłady i szkolenia dla kadry kierowniczej zakładów przemysłowych. W trakcie zajęć dydaktycznych przekazywał słuchaczom wiedzę nowoczesną, posilając się przykładami z praktyki produkcyjnej przemysłu krajowego i światowego.

Dorobek naukowy profesora Kindlarskiego uznawano w środowisku specjalistów z grona naukowców i praktyków przemysłowych, zapraszano Go do współpracy przy rozwiązywaniu ważnych zagadnień wiążących się z jakością, powierzano Mu zadania dydaktyczne, a także organizacyjne szeregu szkoleń i seminariów; wywiązywał się z nich zawsze należycie - znalazło to potwierdzenie w wielu nagrodach, odznaczeniach i wyróżnieniach.

Jego możliwości twórcze i aktywność badawcza znajdują uznanie w środowisku naukowym, zajmującym się problemami jakości. Wyrazem tego uznania było powierzenie Mu w latach 1986–1990 kierowania programem badawczym „Wybrane zagadnienia jakości wyrobów w przedsiębiorstwach i zapleczu naukowo-badawczym przemysłu elektromaszynowego”. Realizacja tego zadania badawczego, skupiającego ponad 150 specjalistów z przemysłu i wyższych szkół technicznych, jest wzorem godnym naśladowania. Efekty naukowe i aplikacyjne pro-

gramu znalazły trwałe miejsce w badaniach nad problemami jakości wyrobów.

Jako drugi przykład uznania umiejętności i poziomu naukowego profesora Kindlarskiego niech posłuży fakt przyjęcia Go w 1989 r. w poczet ekspertów ONZ (International Trade Centre UNCTAD/GATT w Genewie). Z ramienia tej organizacji w 1990 r. wraz z innymi ekspertami został skierowany do Fung Keong Rubber Manufactory w Kuala Lumpur w Malezji. Zaprojektował tam kompleksowy system zapewnienia jakości wyrobów przy modernizacji techniczno-organizacyjnej zakładu.

W latach 1988–1993 r. profesor Kindlarski wypromował trzech doktorów; dwie rozprawy doktorskie zostały uznane za wyróżniające się. Był również recenzentem trzech prac doktorskich. Pozostawił jako promotor trzy otwarte przewody doktorskie, które będą kontynuowane według Jego wskazań.

Kierownictwo Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych, doceniając działalność naukową i dydaktyczną profesora Kindlarskiego i dostrzegając ważność problematyki jakości, powołało pod Jego kierownictwem Zespół Naukowo-Dydaktyczny Systemów Jakości, który będzie się starał utrzymać poziom i charakter naukowo-doświadczalny i dydaktykę na wysokim poziomie.

Na wniosek Rady Wydziału Mechanicznego Technologii i Automatyki Politechniki Warszawskiej, Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej - w uznaniu dorobku - nadał dr. hab. Edwardowi Kindlarskiemu tytuł profesora nauk technicznych.

Profesor Kindlarski w naszej pamięci pozostanie jako:

- Inicjator wdrażania w Polsce nowoczesnych metod zarządzania przez jakość,
- Konsultant wielu firm krajowych i zagranicznych w zakresie produkcji, zapewnienia jakości wyrobów i podniesienia efektywności ekonomicznej i gwarantowania ergonomii i zdrowych warunków pracy,
- Przewodniczący Komitetu Jakości Krajowej Izby Gospodarczej, którego celem jest popularyzacja problematyki i zmobilizowanie kadry naukowców i praktyków do szybkiego i możliwie najbardziej ekonomicznego podniesienia jakości wyrobów - jako warunku wejścia na rynki światowe,
- Profesor - Kolega wszystkich pracujących w uczelni i przemyśle na rzecz poprawienia organizacji produkcji, zarządzania i dobrobytu w Polsce.

Prof. Zygmunt Zbichorski

\*) W okresie uzyskiwania stopnia tytułu profesora, Wydział Mechaniczny-Technologiczny zmieniał swą nazwę, obecnie jest to Wydział Inżynierii Produkcji.



# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

## Dlaczego pracownicy są odporni na zmiany (I)

**W każdej organizacji funkcjonują „osobiste układy” z zatrudnionymi. Wszelkie projekty zmian spalą na panewce, jeśli tego rodzaju układy nie zostaną zmodyfikowane.**

**Paul Strelbel, *Why Do Employees Resist Change*, „Harvard Business Review”, May-June 1996**

Paul Strelbel jest profesorem i dyrektorem Programu Zmian dla menedżerów w IMD, International Institute for Management Development w Lozannie, w Szwajcarii. Niniejszy artykuł jest oparty w części na jego książce, która ukaże się w 1997 roku, *New Personal Compacts: the missing link in Change Management* (Nowe układy osobowe: brakujące ogniwo w zarządzaniu zmianami), nakładem Harvard Business School Press. Materiał do eseju został zapożyczony w części z pracy Liisa Valikagans, analityka ekonomicznego w SRI Consulting z siedzibą w Menlo Park w stanie Kalifornia.

**Z**arządzanie zmianami nie działa tak jak powinno. W wiele mówiącej statystyce, liderzy zmian stanowią w statystyce najlepiej prosperujących firm *Fortune 1000* mocno poniżej 50%, niektórzy utrzymują, iż tych, którzy wdrażają zmiany, jest tam około 20%. Scenariusz jest stary jak świat. Sze-

rowie wiele mówią o nowych trendach i strategiach; zdeterminowani zarządzający realizują plany ulepszeń we wszystkich możliwych dziedzinach, tak aby cała organizacja równomiernie przystosowywała się do zmian – od niższego personelu oczekuje się zasadniczo entuzjazmu, akceptacji, zaangażowania. Tu jednak misterny plan załamuje się. Komunikacja szwankuje, plany wdrożeniowe chybiają celu, rezultaty są mizerne. Efekty tego rodzaju są na tyle częste, iż warto zadać pytanie o przyczynę tego stanu rzeczy i o środki zaradcze.

W programie zmian IMD, w ramach którego menedżerowie zmagają się z problemami zmian we własnych firmach, pracowałem z 200 menedżerami z 32 krajów – wszyscy oni ciężko walczyli o przetrwanie w gwałtownie ewoluujących, w ślad za rozwojem technologii, rynkach. Mimo szczególnych różnic w sytuacji wielu firm, z licznych okoliczności będących przyczyną problemów w zastosowaniu skutecznych metod zarządzania przynajmniej jedna okazała się wspólna – **menedżerowie i ich pracownicy postrzegają zmiany odmiennie**. Obie grupy wiedzą wprawdzie, iż wizja i przywództwo prowadzą do skutecznych

zmian – niewielu jednak menedżerów rozpoznaje sposoby zaangażowania jednostek w skuteczne wdrażanie zmian. Dla wielu menedżerów zmiany oznaczają okazję do wzmocnienia firmy, nowe wyzwania zawodowe, ryzyko, które podejmują w swojej drodze do kariery. Dla wielu pracowników, nie wyłączając średniego personelu zarządzającego, zmiany nie są ani potrzebne, ani mile widziane – oznaczają zamęt i niepewność, naruszają równowagę.

Wyższy personel zarządzający często bagatelizuje znaczenie luki w stosunkach ze swoimi podwładnymi i nie czyni wysiłków, aby zdobyć akceptację dla zmian. Zasypywanie przepaści w sposobie widzenia reform musi odbywać się na wszystkich szczeblach i musi być realizowane w każdym przypadku odmiennie. Menedżerowie muszą bowiem postawić się w sytuacji swoich pracowników aby zrozumieć, jak „punkt widzenia zależy od punktu siedzenia” – to zaś wymaga dogłębnej analizy osobistych układów istniejących pomiędzy pracownikiem a firmą.

### Czym jest „osobisty układ”

**P**racownicy i organizacje często mają wzajemne zobowiązania zarówno

wyraźne, jak i dorozumiane, które definiują ich wzajemne stosunki. Tego rodzaju porozumienia są tym, co nazywam „osobistymi układami” – każda zaś zorganizowana zmiana zmienia ich warunki. O ile menedżerowie nie określą nowych warunków osobistych układów i nie przekonają do nich pracowników – namówienie pracowników do wdrażania zmian, które podważają *status quo* pozostanie nierealistycznym marzeniem. Rezultatem jest często małe zaangażowanie pracowników, które podważa zarówno ideę zmian, jak też samą wiarygodność menedżera. Nie oznacza to jednak, aby konieczne były ogólne zebrania i powszechna dyskusja na temat nowych warunków układów – często obserwowałem inicjatywy, dzięki którym osobiste układy były zmieniane w sposób dorozumiany. Co więcej, zidentyfikowałem trzy podstawowe, charakterystyczne dla większości układów wymiary – *formalny, psychologiczny i socjalny*.

**Wymiar formalny układu osobistego** – jest najbardziej charakterystycznym aspektem stosunku pracodawca – pracownik. Dla pracownika oznacza on podstawowe zadania i wymagania zdefiniowane w umowie o pracę, regulaminach i opisach zadań. Tego rodzaju dokumenty pozwalają określić aspekt finansowy pracy, w zamian zaś gwarantują pracodawcy zaangażowanie pracownika i dostosowanie funkcji danego zatrudnionego do potrzeb firmy. Co nie jest zawarte na piśmie, jest często doprecyzowane ustnie. Z punktu widzenia pracownika osobiste zaangażowanie w funkcjonowanie organizacji wynika z odpowiedzi na następującą serię pytań:

- Co mam robić w danej organizacji?
- Jaką pomoc otrzymam w wykonywaniu danej pracy?
- Jak i kiedy moje wyniki będą docenione?
- Jakie będzie moje wynagrodzenie i jak będzie się ono miało do mojej wydajności/jakości pracy?

Firmy mogą różnić się w podej-

ściach do odpowiedzi na ww. pytania, jednak w większości istnieją ramowe wskazania pomagające na nie odpowiedzieć – zarówno pracownikom, jak też menedżerom. Mimo to jednak jasne i dokładne porozumienie nie zapewnia satysfakcji z pracy, jak również nie gwarantuje osobistego zaangażowania w zmiany, którego menedżerowie od pracowników oczekują. Niestety, wielu menedżerów zatrzymuje się w tym miejscu w swych przewidywaniach, jak zmiany wpłyną na sytuację pracowników. Analizy wykazują jednakże, iż ten wymiar jest tylko jednym z trzech filarów satysfakcji i zaangażowania pracownika, ściśle na dodatek połączonym z pozostałymi dwoma.

**Wymiar psychologiczny układu osobistego** – zwraca uwagę na te aspekty stosunku pracodawca – pracownik, które są z zasady dorozumiane. Chodzi głównie o elementy wzajemnych oczekiwań i zaangażowania obu stron w budowanie takich uczuć, jak zaufanie i wzajemna zależność. Mimo iż niepisany – wymiar psychologiczny często wzmacnia zaangażowanie jednostki w wysiłki organizacji. Menedżerowie oczekują od pracowników lojalności i gotowości do robienia wszystkiego co trzeba, aby osiągnąć efekt, dokonują często obserwacji i przypuszczeń co do zaangażowania, jakie wykazują pracownicy. Mimo iż umowy o pracę rzadko ujmują wartość zaangażowania, pracownicy zdają sobie sprawę z wagi tego elementu. Definiują więc zaangażowanie w wymiarze psychologicznym, zadając następujące pytania:

- Jak ciężko będę musiał rzeczywiście pracować?
- Jaki rodzaj uznania, nagród finansowych lub osobistej satysfakcji otrzymam w zamian za mój wysiłek?
- Czy nagrody są warte tego wysiłku?

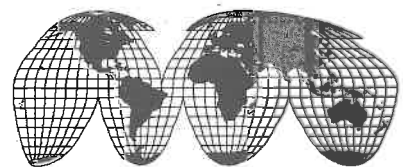
Pracownicy formułują odpowiedzi na te pytania oceniając swoje osobiste stosunki z szefem. Ich lojalność i zaangażowanie

jest ściśle związane z wiarą, iż szef rozpozna i doceni ich chęć wykonania pracy w sposób możliwie najlepszy nie tylko większą ilością pieniędzy. W kontekście wdrażania zasadniczych zmian w zarządzaniu, wyczerlenie menedżerów na ten wymiar stosunku z podwładnymi jest kluczowe dla zdobycia ich zaangażowania w osiąganie nowych celów i standardów wydajności.

Pracownicy oceniają kulturę organizacji poprzez **wymiar socjalny układu osobistego**. Uważnie analizują, co firma mówi o ich wartości oraz obserwują wzajemny układ pomiędzy zasadami firmy i ich realizacją przez personel zarządzający. Spostrzeżenia związane z celami firmy poddane zostają testowi, gdy pracownicy oceniają równowagę pomiędzy celami finansowymi i niefinansowymi – innymi słowy sprawdzają, czy zarządzający praktykują to, czego nauczają. Następnym etapem jest przetłumaczenie własnych obserwacji na temat wartości na przekonanie o tym, jak naprawdę działa firma – jakie są nie wypowiedziane zasady stosowane w ocenie rozwoju kariery pracowników, stosowaniu awansów, podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu konfliktów, rozdziale środków, podziale ryzyka. Wraz z pojowaniem wymiaru socjalnego danej pracy, pracownik próbuje znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy moja wartość jest zbliżona do wartości innych pracowników w danej organizacji?
- Jakie są zasady, które decydują o tym, kto co dostaje w firmie?

Związek między oświadczeniami firmy i zachowaniem zarządu jest kluczem do stworzenia kontekstu, w którym pracownik zaangażuje się w odpowiedzi na pozytywny wymiar socjalny swojej pracy. Ten wymiar jest często ujawniany w sytuacjach konfliktu



towych, również wtedy, gdy szwankuje komunikacja pracownik – menedżer; co więcej, jest to wymiar, w którym stosunkowo najtrudniej odzyskać raz stracone zaufanie pracownika.

### Nie zmienione układy osobiste blokują zmiany

**P**atrząc przez pryzmat nie zmienionych układów osobistych, pracownicy często wykazują brak zrozumienia lub co gorsza ignorują wpływ zmian na ich osobiste zaangażowanie. W Philips Electronics, z siedzibą w Holandii, niezrozumienie pracowników dla zmieniających się okoliczności doprowadziło firmę na skraj bankructwa.

We wczesnych latach osiemdziesiątych, reputacja Philipsa w dziedzinie doskonałości inżynierskiej i siły finansowej była niezrównana – była to także prestiżowa firma, dla której warto było pracować. Firma, która była pionierem rozwoju kaset audio, technologii wideo i dysków optycznych zatrudniała najlepszych inżynierów w Holandii.

Jak wiele ponadpaństwowych Spółek Europejskich, Philips miał strukturę, w której silni szefowie firmy na dany kraj prowadzili politykę sprzedaży międzynarodowej i marketingu na wzór średniowiecznych lennych księstw. Lokalne wydziały produkcyjne były wydzielone ze struktury ponadpaństwowej, a konkurencja pomiędzy poszczególnymi oddziałami firmy mocna. Kontrola centralna była przekleństwem, jednakże kwatery główna w Eindhoven cały czas rosła. Wraz ze wzrostem konkurencyjności poszczególnych oddziałów, mimo technologicznego zaawansowania produktów, Philips miał kłopoty z równoczesnym wprowadzaniem

produktów na poszczególne rynki. Marża coraz bardziej kurczyła się, w miarę jak rosły koszty produkcji w porównaniu do Sony czy Panasonic, a udział w rynku zaczął spadać na rzecz Sony. W ciągu lat osiemdziesiątych dwóch następujących po sobie menedżerów – Wise Dekkera i Cor van der Klugta próbowało restrukturyzować firmę. Każdy w swoim czasie poprawiał defekty, które wymagały interwencji – jakość i stabilność rozwoju produkcji, skrócenie drogi produktu na rynek, obniżenie wysokości kosztów. Tych dwóch menedżerów planowało, reorganizowało, wyznaczało cele i oceniało siły potrzebne do ich zrealizowania. Roczny raport Philipsa za rok 1989 oznajmiał, iż redefiniowano w firmie zakres odpowiedzialności zarządzających, dano im większą swobodę, aby mogli odpowiedzieć na wzmożone wyzwania rynku. Jednakże planowane zmiany nie były wprowadzane w życie wystarczająco szybko. Pod koniec kadencji Klugta Philips stał w obliczu najwyższych strat w swojej historii.

Dlaczego żaden z tych w najwyższym stopniu profesjonalnych menedżerów nie mógł dać sobie rady z problemami Philipsa? Rozumieli oni problemy firmy, sporządzali plany, podejmowali wszelkie inicjatywy niezbędne do wprowadzenia planów w życie. Jednakże żadnemu nie powiodło się, ponieważ zmiany nie miały poparcia pracowników. Co więcej, osobiste układy w danym miejscu i czasie blokowały przeprowadzenie zmian – brakowało bowiem zgodności pomiędzy oświadczeniami szefów a praktyką spotykaną przez pracowników na poziomie ich oraz ich bezpośrednich szefów.

Tego rodzaju problemy można było jednak przewidzieć. Podczas lat prosperity Philipsa, tradycja zatrudnienia na całe życie była niezbędnym elementem kultury organizacji. Pewność pracy szła w parze z lojalnością dla firmy i jej menedżerów. Nieformalne układy dominowały formalny system oceny wydajności i rozwoju

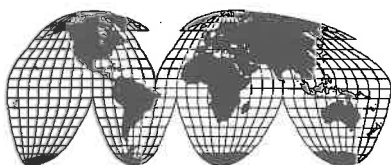
kariery. Pozycja w hierarchii wyznaczała zakres odpowiedzialności i podejmowanie działań poza tak wyznaczonymi limitami było źle widziane. Sytuacja szeregowych pracowników nie różniła się wiele od sytuacji menedżerów średniego szczebla. Pracownicy nie próbowali podejmować wyzwań stojących nie tylko przed fabryką, ale nawet przed własną karierą. Pozycja w hierarchii decydowała, kto co dostawał, a ponieważ starszeństwo w tak bezpośredni sposób oddziaływało na indywidualną karierę, pracownicy nie mieli indywidualnych bodźców do pracy cięższej niż wymagało tego minimum określone przez szefostwo.

Co więcej, nawet kiedy koszty znacznie przekraczały wszelkie limity a zyski kurczyły się gwałtownie, Philips był pozbawiony efektywnego mechanizmu pobudzania menedżerów do osiągania ambitnych celów.

Żadna z tych cech organizacji Philipsa nie zmieniła się za „rzędów” Dekkera czy van der Klugta. Menedżerowie i pracownicy nie zostali zmuszeni do zrozumienia, na czym polegają zmiany i jak istotne są one dla utrzymania się firmy na rynku. Nikt nie wyjaśnił im w szczególności, jak zmiany wpłyną na ich układy osobiste.

W chwili, gdy Jan Timmer przejął zarządzanie Philipsem, firma była w głębokim kryzysie. Dochód netto a pierwszym kwartale 1990 roku wynosił 6 milionów guldenów, w porównaniu do 233 milionów w analogicznym okresie roku poprzedniego. Co więcej, prognozy mówiły o stratach rzędu 1,2 biliona guldenów jeszcze w tym samym roku. Timmer był człowiekiem firmy; pracował w jednym z jej działów elektronicznych, który skutecznie zastopował proces osuwania się poniżej granic opłacalności. Przed Timmerem stało jednak dalece poważniejsze wyzwanie wydobycia z tarapatów całej firmy – wyzwanie potęgowane zbliżającą się perspektywą poniesienia strat.

opr. Marek Wojnar



W połowie czerwca br. odbyło się w Warszawie posiedzenie Głównej Rady Naukowej TNOiK. Zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami Prezydium GRN – Przewodnicząca, prof. dr hab. Alicja Sajkiewicz zaprosiła Przewodniczących Rad Naukowych Oddziałów TNOiK, stwarzając możliwość zapoznania się z bieżącą działalnością tych rad w Oddziałach. W posiedzeniu uczestniczył również Włodzimierz Hausner – Wiceprezes-Sekretarz Generalny ZG TNOiK.

Od poprzedniego spotkania w takim gronie upłynęło parę miesięcy i w związku z tym dyskusja dotyczyła nie tylko spraw Głównej Rady Naukowej, ale szerzej – funkcjonowania całego Towarzystwa. Doskonałym do tego punktem wyjścia było „Sprawozdanie z działalności TNOiK w 1995 r.”, a także bieżące przedsięwzięcia Prezydium Zarządu Głównego.

Omawiając ubiegły rok, uznano za trafne określenie, iż był to rok szczególny dla Towarzystwa; był to jubileusz 70-lecia TNOiK, połowy kadencji obecnych władz, a także rok normalnej, programowej kontynuacji działań merytorycznych, stabilizujących pozycję Towarzystwa.

Za pozytywną oceną tego roku przemawiają takie fakty, jak:

- ożywienie na polu współpracy międzynarodowej – przeprowadzenie konferencji TNOiK-CECIOS nt. „Transformacja w zarządzaniu organizacjami w krajach Europy Środkowej i Wschodniej” w Warszawie, udział Prezesa ZG w pracach Komitetu Wykonawczego CECIOS, współpraca ze Stowarzyszeniem Zarządzania Strategicznego i Przedsiębiorczości oraz firmą INVENTA w Czechach, udział w szkoleniu inauguracyjnym program studiów podyplomowych zarządzania strategicznego Inter Manager, prowadzonym przez AMAI, MCE, INVENTĘ i SSMIE, kontynuowanie współpracy z RKW w Niemczech;
- zorganizowanie kilkunastu konferencji naukowych i seminariów o zasięgu regionalnym lub

ogólnopolskim, stwarzających płaszczyznę dla konfrontacji praktyki i nauk zarządzania;

- nadanie nowej formy współpracy Towarzystwa z organizacjami: Naczelną Organizacją Techniczną, Polskim Towarzystwem Ekonomicznym, Stowarzyszeniem Księgowych w Polsce i Zrzeszeniem Prawników Polskich;

- prezentowanie celów, form działalności i poszukiwanie poparcia dla zamierzeń TNOiK u przedstawicieli władz RP i parlamentu, nawiązanie kontaktów i współpracy z agendami rządowymi, m.in. Państwową Agencją Inwestycji Zagranicznych, Państwowym Funduszem Ochrony Środowiska, Państwowym Funduszem Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych oraz liczącymi się w kraju firmami i bankami;
- aktywne uczestnictwo w ramach członkostwa TNOiK w Krajowej Izbie Gospodarczej, Klubie 500, Radzie Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów;

- powołanie Fundacji Nowoczesnego Zarządzania;

- dokonanie zmian w Statucie Towarzystwa;

- zarejestrowanie znaku firmowego TNOiK w Urzędzie Patentowym RP;

- osiągnięcie przez Towarzystwo na rynku wydawniczym znaczącej pozycji oficyny wydawniczej, głównie dzięki Oddziałowi w Toruniu i spółce „TNOiK-OPO” sp. z o.o. w Bydgoszczy;

- umacnianie bazy materialnej Oddziałów i Zarządu Głównego.

Do najbardziej wartościowych inicjatyw w bieżącym roku zaliczono m. in. kontynuowanie współpracy w dziedzinie działalności wydawniczej przy edycji nowych, tłumaczonych książek (dotąd ukazały się: „Zrozumieć biznes” – Williama G. Nickelsa i „Strategie aliansów na rynku” – B. Garretta, P. Dussauge, w przekładzie prof. dr. M. Egemana), a także przygotowanie ogólnopolskiej konferencji naukowej pod roboczym tytułem „Zarządzanie strategiczne”.

29 maja br. dr Zbigniew Dworzecki, Wiceprezes Zarządu Głównego TNOiK, Prezes Oddziału Warszawskiego TNOiK został prorektorem ds. zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

13 czerwca 1996 r. Minister Edukacji Narodowej – prof. dr hab. Jerzy Wiatr przyjął delegację Towarzystwa w składzie: prof. dr hab. Alicja Sajkiewicz – Przewodnicząca Głównej Rady Naukowej TNOiK, prof. dr hab. Witold A. Werner – Przewodniczący Rady Naukowej Oddziału TNOiK w Warszawie oraz Włodzimierz Hausner – Wiceprezes-Sekretarz Generalny ZG TNOiK.

Na spotkaniu zaprezentowano dorobek oraz zamierzenia Towarzystwa w dziedzinie edukacji młodzieży i dorosłych, w szczególności w kwestiach:

- wprowadzenia w niektórych szkołach średnich fakultatywnych zajęć nt. podstaw organizacji i zarządzania;

- zorganizowania przez TNOiK kształcenia dyrektorów placówek oświatowych w dziedzinie organizacji i zarządzania.

Podkreślano, że TNOiK, dysponując odpowiednim podręcznikiem dla uczniów i profesjonalną kadrą wykładowców, może popularyzować tę dziedzinę wiedzy wśród młodzieży, co w warunkach wchodzenia Polski do struktur europejskich miałyby bardzo ważne znaczenie. Towarzystwo posiada także możliwości kształcenia menedżerów oświaty i zgłaszano gotowość zorganizowania w skali ogólnopolskiej kształcenia specjalistycznego dyrektorów placówek oświatowych w zakresie zarządzania.

Minister Jerzy Wiatr uznał przedstawione przedsięwzięcia za bardzo interesujące i zadeklarował ich poparcie. Z uwagi na zmienione formy finansowania i zarządzania szkolnictwem, MEN udzieli rekomendacji wy-

stapieniom TNOiK do Komitetu Badań Naukowych, Kuratoriów, zarządów gmin oraz dyrekcji wybranych szkół.

Delagacja TNOiK przekazała Panu Ministrowi katalog naszych wydawnictw oraz książkę „Zrozumieć biznes”, wydaną niedawno dzięki staraniom Towarzystwa. Prof. Jerzy Wiatr wykazał zainteresowanie działalnością TNOiK, zwłaszcza dziedziną edukacji i wydawnictw.

20 czerwca br. na zaproszenie Komendanta Wojskowej Akademii Technicznej, gen. bryg. prof. dr. hab. inż. Andrzeja Ameljańczyka, przedstawiciele Towarzystwa wzięli udział w uroczystości zakończenia Podyplomowego Studium Organizacji i Zarządzania, a także w spotkaniu z kadrą kierowniczą uczelni.

Ze strony TNOiK w spotkaniu uczestniczyli: prof. dr Zygmunt Zbichorski – Prezes Honorowy, prof. dr hab. Stanisław Sudoł – członek GRN, dr Zbigniew Dworzecki – Prezes Zarządu Oddziału w Warszawie, Włodzimierz Hausner – Wiceprezes-Sekretarz Generalny ZG oraz Wiesław Krepowicz – Dyrektor Biura ZG.

W WAT działa bardzo aktywnie Ogólnoakademickie Koło TNOiK i to właśnie z jego inicjatywy doszło do tego spotkania.

Uroczystość stworzyła okazję zaprezentowania form i celów

działalności naszego Towarzystwa, a także możliwość zapoznania się z osiągnięciami dydaktyczno-naukowymi z zakresu nauk organizacji i zarządzania oraz techniki i technologii wojskowej. Bardzo miłym akcentem było wręczenie szczególnie zasłużonym działaczom i sympatykom Towarzystwa – Złoty i Srebrny Odznak TNOiK. Natomiast delegacja Towarzystwa została uhonorowana medalami i dyplomami w podziękowaniu za dotychczasową współpracę. Prof. dr hab. Stanisław Sudoł otrzymał Srebrny Medal za Zasługi dla Obronności Kraju.

21 czerwca br. w siedzibie Oddziału TNOiK w Gdańsku odbyło się uroczyste zakończenie 10. edycji Szkoły Młodego Menedżera – Programu Edukacji Ekonomicznej Młodzieży na potrzeby pracodawców.

Dyplom ukończenia Szkoły Młodego Menedżera otrzymało z rąk prof. dr. hab. Romualda Kolmana – Prezesa Zarządu Oddziału TNOiK 40 absolwentów.

W uroczystości zakończenia 10. edycji Szkoły Młodego Menedżera uczestniczyli: Wiceprezes-Sekretarz Generalny TNOiK – Włodzimierz Hausner wraz z Dyrektorem Biura ZG TNOiK – Wiesławem Krepowiczem, a także Prezydium Gdańskiego Związku Pracodawców z Prezesem – Ja-

nem Klapkowskim oraz przedstawiciele Rejonowego Urzędu Pracy z Ewą Dąbrowską.

Prawie wszyscy absolwenci Szkoły mają już zapewnione miejsca pracy, a jest to wielka zasługa Gdańskiego Związku Pracodawców, ściśle współpracującego z Wojewódzkim i Regionalnym Urzędem Pracy.

Uroczystość zakończenia 10. edycji Szkoły Młodego Menedżera była też okazją dla wyrażenia uznania i podziękowania jej organizatorowi – Wandzie Stankiewicz – Dyrektorowi OPO przy Zarządzie Oddziału TNOiK w Gdańsku.

#### *Sprostowanie*

30 maja 1996 roku na uroczystości rozpoczęcia III Międzynarodowej Konferencji LOGISTICS '96 Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski został odznaczony Wiceprezes Zarządu Głównego TNOiK – prof. dr hab. Stefan Abt. Odznaczenie zostało nadane 18 grudnia 1995 roku przez Prezydenta RP Lecha Wałęsę z inicjatywy Towarzystwa. Odznaczony jest wieloletnim działaczem TNOiK, Prezesem Oddziału TNOiK w Poznaniu, jednym z czołowych polskich logistyków.

Za nieścisłości w informacji, która ukazała się w poprzednim numerze „PO” szanownego Pana Profesora oraz Czytelników przepraszamy. *Redakcja*

## KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK KADENCJA 1996–1998

Prof. Wiesław Grudzewski – przewodniczący, prof. Stanisław Lis – z-ca przewodniczącego, prof. Andrzej K. Koźmiński, prof. Alfred Czermiński – z-ca przewodniczącego, prof. Ber Haus, prof. Zbigniew Martyniak, prof. Bogdan Wawrzyniak – z-ca przewodniczącego i sekretarz naukowy, prof. Stanisław Sudoł, prof. Stanisława Borkowska, prof. Henryk Bieniok, prof. Jerzy Dietl, prof. Leszek Krzyżanowski, prof. Kazimierz Doktor, prof. Zofia Mikołajczyk, prof. Mieczysław Dworczyk, prof. Wojciech Gasparski, prof. Jerzy Rokita, prof. Ireneusz Durlik, prof. Irena Hejduk, prof. Jerzy Altkorn, prof. Bogdan Gliński, prof. Marcin Bielski, prof. Adam Stabryła, prof. Jerzy Kurnal, prof. Alicja Anna Jaruga, prof. Józef Boroń, prof. Stefan Kwiatkowski, prof. Ryszard Borowiecki, prof. Mariusz Bratnicki, prof. Jerzy Kisielnicki, prof. Jan Lichtarski, prof. Józef Penc, prof. Xymena Gliszczyńska, prof. Józefa Kramer, prof. Władysław Radzikowski, prof. Anna Fornalczyk, prof. Salomea Kowalewska, prof. Piotr Płoszajski, prof. Alicja Sajkiewicz, prof. Marian Strużycki.