

przeгляд

organizacji 7/8

INOiK

Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

2000



cena 15,00 zł

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157

- Warto ludziom pomagać – rozmowa z prof. zw. dr. hab. BEREM HAUSEM 3
- Giełda i gospodarka. Analiza makroekonomiczna – Bohdan Wyżnikiewicz 7
- Teatr organizacyjny – nowy instrument wspierania procesów zmian w organizacjach – Robert Kamiński, Reiner Piske 12
- Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji – Mariusz Strojny 16
- Czynniki restrukturyzacji przedsiębiorstwa przemysłowego – Stanisław Podczarski 20
- Rozwój i stan aktualny dystrybucji francuskiej – Łukasz Waclawik 22
- Ulgi inwestycyjne a leasing – Adam Zych 26
- Kierunki zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w latach 2000–2002 – Piotr Chechelski 29
- Systemy wspomaganie decyzji w gospodarce żywnościowej – Jadwiga Orylska 32

FINANSE

- Pojęcie i funkcje dywidendy w publicznych spółkach akcyjnych – Agnieszka Natasza Duraj 36
- Czy potrzebne są banki branżowe – Halina Rechul 38
- Ocena przedsięwzięć inwestycyjnych w fazach projektowych i realizacyjnych – Agnieszka Pieciul 43
- Upadłość przedsiębiorstwa jako skutek kryzysu finansowego. Casus: TUR Polisa SA – Aneta Zelek 46

INFORMATYKA

- Trzy stopnie wdrożenia zintegrowanych systemów informatycznych klasy ERP. Wyniki badań – Kazimierz Krupa 51

MARKETING

- Rola i znaczenie relacji we współczesnym marketingu – Jacek Otto ... 54

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 58

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Współpraca i technologia: typologia dostawców strategicznych – „Strategic Management Journal” – opr. Grażyna Aniszewska 60

KRONIKA TNOiK 63

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.
NR 7-8 (726-727) 2000

Rada Programowa

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

Barbara Ołędzka – red. naczelną
Dariusz Teresiński – z-ca red. naczelnego

Kolegium Redakcyjne

Dr Mieczysław Ciurla, prof. Zbigniew Dworzecki, prof. Janusz Pyka, prof. Bogdan Nogalski, Barbara Ołędzka, Dariusz Teresiński

Stale współpracują:
dr Grażyna Aniszewska, dr Jacek Klich

Prenumerata: Renata Buller

Korekta: Kazimierz Piwowarski

Adres redakcji:
ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./fax 827-15-10
E-mail: przeorg@polbox.com

Korespondenci:
Białystok – tel. 654-52-46 mgr Juli-
ta Nowakowska; Bydgoszcz – tel.
341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Cze-
stochowa – tel. 324-34-76, tel./fax
324-55-36 dr Edward Jędrzejewski;
Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11
mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów
Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż.
Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel.
58-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha;
Kraków – tel. 633-40-82, 633-18-55
wew. 281 dr Andrzej Jaki; Lublin –
tel. 532-99-18 prof. dr hab. Ewa
Bojar; Opole – tel. 454-41-07 dr
Stanisław Grycner; Radom – tel.
362-56-63 Witold Kilian; Rzeszów –
tel. 86-36-398 prof. dr hab. Jan Łu-
kasiewicz; Toruń – tel. 622-29-98
mgr Bronisław Stawicki; Warsza-
wa – tel. 628-00-96 Joanna Cygler;
Wrocław – tel. 343-72-78 mgr inż.
Paweł Pruchniewicz; Zielona Góra
– tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47
mgr Joanna Lisicka

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

Łamanie: STANDS
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa
ul. Lubelska 30/32

Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za nie zamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skrótów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2000 r.:

- kwartalna – 22,50 zł,
- półroczna – 45,00 zł,
- całoroczna – 90,00 zł.

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

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

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

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

2. Cena prenumeraty krajowej na IV kw. 2000 r. wynosi 22,50 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:

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

b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wnieść na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w PBK SA XIII Oddział Warszawa 11101053-16551-2700-1-67 lub w kasach Oddziału Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, czynnych codziennie od poniedziałku do piątku w godz. 8.00–14.00, jeżeli cena czasopisma w prenumeracie przewyższa kwotę 2,00 zł/egz. Dostawa w takim przypadku odbywa się pocztą zwykłą w ramach opłaconej prenumeraty, tzn. „pod opaską”.

4. Cena prenumeraty ze zleceniem dostawy za granicę jest o 100% wyższa od krajowej. Wpłaty przyjmuje „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy na konto w kasach Oddziału. Dostawa odbywa się pocztą zwykłą w ramach opłaconej prenumeraty, z wyjątkiem zlecenia dostawy pocztą lotniczą, której koszt w pełni pokrywa zamawiający.

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

do 5 XII – na I kwartał roku następnego,
do 5 III – na II kwartał roku bieżącego,
do 5 VI – na III kwartał roku bieżącego,
do 5 IX – na IV kwartał roku bieżącego.

6. Zlecenia na prenumeratę dewizową, przyjmowane od osób zamieszkałych za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 00-958 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, tel. 532-89-00.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

■ tylko czarno-biały:
1/3 kolumny – 600 zł
1/2 kolumny – 900 zł
1 kolumna – 1800 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Warto ludziom pomagać

Rozmowa z prof. zw. dr. hab. BEREM HAUSEM

Z okazji osiemdziesiątych urodzin Pana studentci – dziś często sami z tytułami profesorskimi – ogłosili pod Pana adresem wiele pełnych ciepła i serdeczności laudacji. Czego Pan uczy swoich studentów, że ciągle noszą Pana we wdzięcznej pamięci?

To jest trudne pytanie. Uczę ich samodzielności, samodzielnego podejmowania nowych wyzwań, uczę współpracy z innymi i traktowania słabszych od siebie jako partnerów, a nie potencjalnych wyrobników, których można wykorzystywać dla własnej wygody. To powoduje, że pracownicy jednostki, którą kiedyś kierowałem, a w której do dziś pracuję, mają do siebie zaufanie i nie boją się podejmowania nowych tematów – zarówno teoretycznych, jak i praktycznych, bo wiedzą, że jeśli napotkają na trudności, to zawsze ktoś im pomoże. Dzięki temu nie ma u nas tak ostrej i bezpardonowej rywalizacji, jaka istnieje np. na uczelniach amerykańskich. Uczyłem raczej współdziałania niż rywalizacji. Starałem się także uczyć szacunku nie tylko dla osoby, ale i poglądów innych ludzi, nawet wtedy, gdy się z tymi poglądami całkowicie nie zgadzali.

Każdy z moich studentów sam decydował, czym chce się zajmować. Niczego im nie narzucałem, ale zawsze starałem się służyć radą i pomocą. Być może dlatego dzisiaj, kiedy znakomita większość moich dawnych studentów prowadzi samodzielną działalność czy to naukową, czy praktyczną – stosunkowo dobrze dają sobie radę, choć życie jest znacznie bardziej brutalne niż to, czego doświadczyli na uczelni. A może dlatego tak chętnie wspominają swoje studenckie czasy i mnie przy okazji, że to po prostu była ich młodość?

W różnych mowach wygłaszanych ostatnio pod moim adresem, często przewijało się zdumienie, że pomagałem ludziom. To chyba świadczy o tym, że ludzie odruchowo spodziewają się raczej czegoś odwrotnego, a przychylność jest dla nich czymś niezwykłym. Dla mnie taka postawa była kwestią świadomego wyboru; ponieważ sam doświadczyłem w życiu wiele złego, uważam, że należy ludziom pomagać, a nie szkodzić.

Od pięćdziesięciu lat zajmuje się Pan nauką o zarządzaniu. Czy z takiej perspektywy dostrzega Pan jakieś trwałe i niezmiennie prawdziwe albo twierdzenia?

Wszystko się zmienia. Zmienia się przedsiębiorstwo i to z wielu powodów: zmian otoczenia, zmian techniki, nowych sposobów zarządzania i definiowania celów, ale także, a może przede wszystkim, dlatego że zmieniają się ludzie. Dziś są bardziej wykształceni, a więc bardziej świadomi swoich oczekiwań i roli, jaką mają do spełnienia. Mają inne oczekiwania nie tylko i



nie przede wszystkim płacowe, ale dotyczące warunków pracy, jej sensu, sposobu organizacji itd. Nie ma już dziś ścisłego podziału na ludzi „do pracy” i „do rządzenia”, konieczne jest zatem stosowanie coraz lepszych technik zarządzania kadrami, bo inaczej można natrafić na bardzo silny opór. To wszystko stanowi całkiem nowe wyzwanie dla naukowców i menedżerów. Właściwe ukształtowanie stosunków poziomych i pionowych w przedsiębiorstwie warunkuje jego sukces albo klęskę na rynku, bo wpływa motywująco, albo demotywuje na pracowników.

Jakie są dziś główne czynniki motywujące pracowników?

Prawie wszystkie znane od dawna czynniki, nawet prosty strach o utratę pracy, pozostały, ale ich znaczenie maleje na rzecz podstawowego, jakim jest możliwość rozwoju. Jeśli pracownik jej nie widzi, to niezależnie od roli, jaką pełni w przedsiębiorstwie, będzie ją pełnił poniżej swoich obiektywnych możliwości. Jeśli patrzymy na młodych ludzi przychodzących dziś do przedsiębiorstw, to widzimy przede wszystkim poszukiwanie satysfakcji, której nie da się zmierzyć tylko wysokością uposażenia. Bardzo ważnym czynnikiem jest perspektywa awansu i to zarówno pionowego, jak i poziomego. Bez tego możemy być pewni, że z danego pracownika nie będziemy mieli wielkiego pożytku – może nie jest na tyle zdeterminowany, żeby szybko zmienić pracę, ale na pewno nie będzie twórczy, ani nie będzie się angażował w to, co robi.

Najprostszą receptą na budowanie zadowolenia pracowników jest ich właściwie nieustanne szkolenie. Człowiek – takie jest moje przekonanie – lubi się uczyć. Przedsiębiorstwo powinno z tej naturalnej skłonności korzystać w jak najszerszym stopniu, niespecjal-

nie nawet oglądając się na to, czy dany pracownik na długo pozostanie w firmie. Tego i tak nie da się przewidzieć, ani nie da się ludzi przywiązać do jednego przedsiębiorstwa, a pożytek z wykształconych ludzi, choćby pracowali dla konkurencji, jest może trudno wymierny jednostkowo, ale przecież niewątpliwy.

Czy możliwe jest skuteczne zarządzanie w sytuacji, kiedy pracownicy nie rozumieją albo nie podzielają zamierzeń menedżera? A z drugiej strony – czy możliwe jest zrozumienie strategii zarządzania firmą bez choćby podstawowej wiedzy z dziedziny teorii zarządzania?

To nie jest kwestia wiedzy teoretycznej, choć niewątpliwie łatwiej prowadzić rozmowy na temat zarządzania, kiedy obie strony posługują się tym samym zestawem pojęć, ale w ostatecznym rachunku najważniejsze jest i tak przekonywanie. Bez tego dialogu – który pochłania czas, absorbuje, odrywa od różnych ważnych zadań, a niekiedy wymusza odstąpienie od przyjętych pierwotnie założeń (i nie zawsze w dobrą stronę) – nie będzie nigdy skutecznego zarządzania, bo na dłuższą metę nie można dobrze kierować przedsiębiorstwem, jeśli jest się w konflikcie z pracownikami. Dlatego nie do końca przekonują mnie wypowiedzi menedżerów, którzy mówią, że „ich” fabryka rozwijała się znakomicie, gdyby nie związki zawodowe, rada pracownicza czy generalnie – opór załogi. Dla mnie to jest miara nieskuteczności zarządzania. Jeśli menedżer nie potrafi przekonać załogi do swojej wizji funkcjonowania zakładu, to można zrobić tylko trzy rzeczy: albo zmienić załogę, albo wizję, albo menedżera.

Trzeba też zdawać sobie sprawę z tego, że pewnych koncepcji rzeczywiście nie można zrealizować, np. z powodu niskich kwalifikacji zawodowych pracowników. Tego typu opór wbrew pozorom lepiej świadczy o pracownikach, niż o ich kierownictwie; ludzie boją się rzeczy nieznanych – i mają rację, bo trudno, np. kadrze inżynierskiej wdrażać najnowsze technologie elektroniczne, jeśli całe życie zajmowała się rozwiązaniami mechanicznymi. Wtedy nie wystarczy tłumaczyć, ale trzeba jednocześnie podnosić kwalifikacje, albo poszukiwać nowych ludzi, posiadających odpowiednie umiejętności. To wszystko są zadania równie ważne, jak opracowanie strategicznej koncepcji rozwoju, czy inne, mądrze brzmiące hasła.

Co jest obecnie szansą dla Polski, która przecież w dużej mierze składa się właśnie z przedsiębiorstw niezbyt nowoczesnych, w których pracują ludzie o niezbyt wysokich kwalifikacjach zawodowych?

Ten opis jest być może trochę zbyt pesymistyczny, ale to jest rzeczywiście problem: co dalej z rozwijającą się globalizacją i jakie jest w niej miejsce dla Polski? Nie wierzę w to, że Polska stanie się wasalem innych krajów, dostarczającą surowców półkolonią, rezerwuarem taniej, niewykształconej siły roboczej itd. Uważam, że siłą naszego kraju są młodzi, wykształceni ludzie, którzy chcą i potrafią się dalej uczyć. Przyszłości nie da się w pełni przewidzieć i dlatego tak ważne jest wy-

kształcenie, w jak najszerszym tego słowa znaczeniu, bo tylko ludzie przygotowani przez szkoły i uczelnie do rozwiązywania nowych problemów i znajdowania wyjść w nowych sytuacjach, mogą odpowiednio reagować na to, co nam przyniesie przyszłość. Oczywiście, zarówno powszechność, jak i poziom wykształcenia Polaków pozostawiają jeszcze wiele do życzenia – w szczególności jesteśmy w tyle za krajami rozwiniętymi – ale też na tym polega nasza szansa, że istnieje silny związek pomiędzy rozwojem a wykształceniem. A zatem to nie jeden czy drugi przemysł, ani nie ta czy inna branża, tylko młodzi ludzie, otwarci na zmiany i nie bojący się nowych wyzwań, stanowią naszą szansę.

Pytanie tylko, kto uruchomi ten potencjał, bo przecież są dziś w Polsce obiektywne warunki do podjęcia dowolnej działalności – czy to produkcyjnej, czy usługowej, a jednak poziom rozwoju jest dość mizerny. Na to pytanie odpowiedź jest dość prosta – mogą to zrobić tylko obcy inwestorzy, bo tylko oni dysponują koniecznym do rozwoju kapitałem. Niezależnie od tego, co się mówi na temat zawłaszczania, wykupywania itp., Polska nie dysponuje kapitałem, a więc musimy pogodzić się z tym, że decyzje dotyczące bardzo ważnych i zasadniczych parametrów rozwoju będą podejmowane poza naszym krajem. Czynnikiem, który wpływa na te decyzje, a na który my także mamy wpływ, jest jakość naszych kadr, czyli poziom wykształcenia Polaków. Na to, czy będą tu produkowane samoloty, komputery, czy może powstanie ogólnoeuropejskie centrum usług finansowych – mamy bardzo ograniczony wpływ, ale już to, czy będziemy rezerwuarem taniej siły roboczej, czy źródłem poszukiwanych na całym świecie specjalistów, zależy od decyzji podejmowanych w Polsce.

Brak polskiego kapitału widać choćby w procesach prywatyzacyjnych – inwestorzy strategiczni pochodzą z innych krajów, bo krajowy kredyt jest drogi, a własnymi środkami w odpowiedniej skali nikt praktycznie nie w kraju nie dysponuje. Zachodnie koncerny, wchodząc do Polski, mogą finansować rozwój swoich inwestycji tanim, zagranicznym kredytem, albo własnymi zasobami, mogą też zadowolić się perspektywą osiągnięcia zysków po kilku latach. Nasz akcjonariusz, nie tylko ten drobny, który na piekielnie drogi kredyt kupił kilkanaście akcji, ale i poważniejszy, instytucjonalny – oczekuje jak najszybszego zwrotu z inwestycji i w tym sensie może raczej stanowić zagrożenie dla rozwoju firmy, niż być tego rozwoju współtwórcą.

Tempo zmian zachodzących w świecie praktycznie wyklucza powstanie w Polsce przedsiębiorstw liczących się w skali globalnej, które przeszłyby całą drogę ewolucji od małego do wielkiego biznesu. Taki cud może się zdarzyć w jednym miejscu, choć jest mało prawdopodobny, natomiast wykluczone jest, żeby stał się prawidłowością.

Czy gospodarka polska jest niezależna od polityki – brak jakiegokolwiek reakcji rynku na rozpad rządzącej koalicji wydaje się potwierdzać tezę o znacznym stopniu tej autonomii?

Zawsze w dyskusjach starałem się przekonywać, że państwo nie może wiele pomóc poszczególnym

przedsiębiorstwom, więc najlepiej zrobi, jak się nie będzie do nich wtrącać. To jednak nie znaczy, że państwo nie ma żadnych zadań gospodarczych. Poprzez tworzenie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej państwo tak czy inaczej ingeruje w funkcjonowanie przedsiębiorstw i powinno to robić w taki sposób, żeby ograniczać ryzyko występowania kryzysów. To dotyczy zarówno makroekonomii, jak i poszczególnych branż. Powolne zmiany, choćby prowadzące do zaniku jakiegoś przemysłu, są naturalne i państwo nie może spowodować, żeby np. górnictwo czy przemysł ciężki stały się znowu lokomotywami gospodarki – bo ich czas już minął. Ale zadaniem państwa jest pilnowanie, żeby nie nastąpiło raptowne załamanie produkcji i masowe redukcje zatrudnienia, bo koszty kryzysu są ogromne i zawsze wyższe niż przejściowe dotacje albo nawet bardzo wysokie odpłaty.

Natomiast jeśli chodzi o zmiany personalne powodowane czynnikami politycznymi, to uważam, że wprawdzie nie jest dobrze, jeśli o obsadzie konkretnych stanowisk decydują względy pozamerytoryczne, ale trzeba do tego zjawiska podchodzić ze spokojem. Lepszy menedżer zawsze w końcu wyprze gorszego, choć może czasami proces ten trwa dłużej niż to konieczne. Średnio rzecz ujmując, zmiany idą w dobrym kierunku; młodzi menedżerowie są lepiej wykształceni, mają coraz szersze horyzonty, potrafią sobie radzić z nowymi problemami, nie mają kompleksów wobec Zachodu, szybko się uczą i dostosowują do warunków, zamiast narzekać na rzeczywistość.

To fakt, że państwo, poprzez złą politykę kadrową może nieco zaszkodzić gospodarce, ale zazwyczaj jest tak, że zła polityka kadrowa w stosunku do przedsiębiorstw jest pochodną złej polityki kadrowej na wyższych szczeblach, a więc tam, gdzie decydują się sprawy o wiele dla kraju ważniejsze niż los jednego czy drugiego przedsiębiorstwa. A przecież tylko państwo (a często dopiero grupa państw) stanowić może realną przeciwwagę dla międzynarodowych instytucji – czy to finansowych, czy wytwórczych, które decydują dziś o losach świata. Nie należy ich demonizować, ale jeśli one nie znajdą odpowiednio silnego partnera, to będą podejmowały decyzje bez uwzględniania tych interesów, których reprezentowanie jest zasadniczym zadaniem państwa jako takiego. Zaniedbania w tej materii są dużo groźniejsze niż błędne decyzje kadrowe w stosunku do poszczególnych firm, ale zazwyczaj wynikają z tych samych przyczyn.

Tam, gdzie demokratyczne mechanizmy wymiany władzy działają od dawna, udało się wypracować taki model, żeby nie ingerować zbyt w gospodarce, bo jej to nie służy. W Polsce trzeba zapewne będzie jeszcze trochę na to poczekać, więc powinniśmy uzbroić się w cierpliwość.

Jakie zmiany przyniesie ze sobą odchodzenie od własności indywidualnej na rzecz instytucjonalnej?

Rzeczywiście, obserwujemy dziś taki proces, że coraz więcej własności przechodzi w ręce, a właściwie na rzecz rozmaitych funduszy, banków i innych instytucji. To jest proces zapewne nieunikniony, a niektórym wydaje się groźny. Ma to jednak i swoje dobre

strony. Firmy o zasięgu globalnym muszą mieć licznych akcjonariuszy i może się to odbywać zasadniczo na dwa sposoby: albo bezpośrednio, poprzez akcjonariat rozproszony, składający się z poszczególnych jednostek, albo pośrednio, dzięki funduszom emerytalnym, inwestycyjnym, wysokiego ryzyka itd. W stosunku do firm operujących w skali całej planety poszczególny akcjonariusz jest bezradny, choćby dlatego, że dysponuje mikroskopijną częścią własności, a więc i władzy. Jego wybór polega tylko na prostej alternatywie: trzymać czy sprzedać akcje. Natomiast duża instytucja finansowa może domagać się od spółki, której jest poważnym akcjonariuszem, określonych działań, a jeszcze lepiej – określonych wyników. Oczywiście nie będzie ingerować w bezpośrednie zarządzanie, ale może skutecznie żądać, np. określonej stopy zwrotu. Główny bój toczy się bowiem o to, żeby wynajęci menedżerowie w swoich działaniach kierowali się interesem firmy i jej akcjonariuszy, a nie swoim własnym. Jeśli obserwuje się czasami takie sytuacje, że zarobki menedżerów rosną, a zyski firmy spadają, to znak, że menedżerowie wygrali – zazwyczaj jednak jest to krótkotrwałe zwycięstwo.

Jak skutecznie motywować menedżera?

Pozytywne motywowanie jest już dziś raczej nieskuteczne, ponieważ menedżerowie zostali „rozpuszczeni” przez podwyżki, premie, rozmaite gratyfikacje i inne profity. Stali się także stosunkowo odporni na naciski ze strony właścicieli, którym starają się tłumaczyć, że to, co robią, jest najlepsze dla firmy i niczego nie da się już poprawić ani zmienić. Wiązanie interesu menedżera z firmą poprzez akcje czy opcje także okazało się nieskuteczne, bo wpływ zarówno właściwych, jak i niewłaściwych decyzji na wartość drobnego ułamka kapitału akcyjnego jest minimalny, a niezależnie od ewentualnej zmiany notowań, te akcje są zazwyczaj więcej warte niż praca danego menedżera. Dlatego jedynym zabezpieczeniem dla właściciela jest takie sformułowanie umowy, żeby jasno wynikało z niej, że niespełnienie określonych wymagań może skutkować odwołaniem i to nawet bez odszkodowania. Możliwość utraty stanowiska z powodów, które przecież są powszechnie znane – przynajmniej w tzw. środowisku – działa bardzo motywująco, a wszystko inne to są detale.

Czy zmiana struktury gospodarki, w której dominują już obecnie dobra niematerialne, będzie miała istotny wpływ na oblicze świata?

Struktura gospodarki rzeczywiście zmienia się na naszych oczach. Już dziś dominuje sfera usług, a takie gałęzie, jak turystyka czy telekomunikacja mają dynamikę wzrostu, o jakiej nie może marzyć żaden bodaj przemysł wytwórczy. Można sobie wyobrazić, że w niedalekiej przyszłości przeważająca część wydatków ludzi będzie dotyczyła dóbr niematerialnych, ale nie wydaje się, żeby to miało wywołać jakiegokolwiek zasadnicze zmiany w sposobie życia czy pracy. I wciąż – prawdopodobnie – będą istnieć ludzie, którzy nie radzą sobie w tym świecie, tak jak nie radzili sobie w wieku XIX i w XX. Nie wszyscy są i będą odpowiednio przed-

siębiorczy i zaradni, a zatem na państwie ciążyć będzie obowiązek otoczenia opieką tych, którzy nie są zdolni do samodzielnego życia, a także dopingowania do samodzielności tych, którzy są w stanie ją osiągnąć. Rozróżnienie tych dwóch grup nie jest łatwe, ale od żadnego z tych działań państwo nie może się uchylić. Być może państwo nie robi tego w sposób doskonały, na pewno też mogą i powinny w tę działalność włączać się inne instytucje, ale wiemy też, że ani religia, ani indywidualna filantropia nie rozwiązały nigdzie na świecie problemu ludzi nie dość zaradnych. W dzisiejszych czasach i co najmniej w nieodległej przyszłości rolą państwa będzie zmniejszanie niezawinionych nierówności i wyrównywanie szans. Inne funkcje, takie jak obrona militarna, ochrona rynku wewnętrznego czy wąsko pojmowana polityka gospodarsza prawdopodobnie stracą na znaczeniu.

Oprócz państwa, które ma w tym obszarze niezbywalne obowiązki, możliwa jest także i wskazana aktywność samych przedsiębiorstw. Koncepcja udziału firm redukujących zatrudnienie w poszukiwaniu miejsc pracy dla zwalnianych pracowników nosi nazwę *outplacement*. W krajach zachodnich jest to dość powszechne, u nas można na ten temat przeczytać co nieco w literaturze, ale przypadki takich działań są bardzo rzadkie. Tymczasem trudno liczyć na to, że ludzie, którzy nie byli w stanie utrzymać się w zakła-

dzie, gdzie przepracowali niekiedy po kilkadziesiąt lat, nagle otworzą własne firmy. Jeśli nie stworzy się im warunków do startu w nowych warunkach, jeśli się im nie pomoże, to bardzo często zostaną zepchnięci na margines, a co najmniej będą żyli w poczuciu krzywdy. Każda władza powinna zatroszczyć się o takich ludzi we własnym, dobrze pojętym interesie.

Ale przecież takie działania wymagają środków finansowych, których państwo nie ma, między innymi dlatego, że objęło troską kolejarzy i górników.

Ja wcale nie mówię, że to jest łatwe, ale państwo z natury swojej, musi dbać o swoich obywateli – nie tylko tych, którzy płacą podatki, ale i tych, którzy z tych podatków żyją. Często jest tak, że pomoc ludziom nie wymaga znacznych funduszy, tylko zwykłego, ludzkiego podejścia, pomyślenia, zainteresowania – tego wszystkiego od państwa na pewno można i należy wymagać.

Dziękuję Panu za rozmowę i w imieniu „Przeгляdu Organizacji” życzę kolejnych, równie hucznych jubileuszy.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

W dniach 10–13 czerwca 2000 roku w Karpaczu odbyła się kolejna – z organizowanych w cyklu dwuletnim – ogólnopolska konferencja naukowa zatytułowana **Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem**. Przystępując do organizacji czwartej już edycji konferencji zdecydowaliśmy nadać jej tym razem podtytuł: – **ciągłość i zmiana**¹⁾. Jest to efekt doświadczeń i wniosków wyniesionych z poprzednich edycji, zwłaszcza ostatniej, która odbyła się w 1998 roku²⁾.

Problematykę ciągłości i zmiany odniesiono do trzech, głównych obszarów tematycznych konferencji: • rozwoju nauki o przedsiębiorstwie i praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw, • kształtowania się granic przedsiębiorstwa, • rozwoju koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem, z nadzieją odnalezienia w tych obszarach tego, co trwałe, stabilne, zachowujące w dłuższym czasie swą aktualność i przydatność, oraz tego, co się w sposób ewolucyjny bądź rewolucyjny zmienia, może, powinno czy też musi zmieniać.

Z dużą satysfakcją stwierdzamy, że zarówno nadesłane na konferencję 64 referaty, przygotowane przez przedstawicieli wszystkich znaczących i liczących się ośrodków, czynnych w obszarze nauki o przedsiębiorstwie oraz nauki organizacji i zarządzania, jak i wielowątkowa, ożywiona, wnosząca wiele nowych spojrzeń i spostrzeżeń dyskusja, te oczekiwania spełniły.

Jest to zasługa wszystkich, ponad 90 uczestników konferencji, w szczególności jednak P.T. Autorów referatów zamówionych przez organizatorów i wygłoszonych jako wprowadzenie i zaproszenie do dyskusji na poszczególnych sesjach konferencji:

• Ciągłość i zmiana w teorii i praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa – Ber Haus, Stanisław Kiełczewski.

• Ciągłość i zmiana w zarządzaniu przedsiębiorstwem – Zbigniew Martyniak, Jerzy Rokita, Grażyna Osbert Pocięcha.

• Ciągłość i zmiana w zarządzaniu zasobami ludzkimi – Małgorzata Gableta, Janusz Strużyzna.

• Granice przedsiębiorstwa – Mariusz Bratnicki, Mirosław Karaś.

Konferencję otworzyła specjalna sesja honorująca wspaniały jubileusz osiemdziesięciolecia urodzin i pięćdziesięciolecia pracy naukowej prof. dr. hab. Bera Hausa, zatytułowana *Od organizacji pracy do grup kapitałowych – śladami aktywności naukowej prof. dr. hab. Bera Hausa* (referaty wprowadzające: Zdzisław Jasiński, Stanisław Nowosielski, Henryk Jagoda).

Dziękując wszystkim uczestnikom za wkład w sukces naszego wspólnego przecież przedsięwzięcia naukowego, polecamy Czytelnikom „Przeгляdu Organizacji” lekturę przygotowanych na konferencję referatów.

prof. dr. hab. *Henryk Jagoda*
prof. dr. hab. *Jan Lichtarski*
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PRZYPISY

¹⁾ Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana. Wydawnictwo AE Wrocław 2000. Organizatorzy konferencji: Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa oraz Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie AE we Wrocławiu (III strona okładki „PO” 6/2000).

²⁾ Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe. Zob. „Przeгляд Organizacji” 1999, nr 1 i 2.



INSTYTUT BADAŃ NAD GOSPODARKĄ RYNKOWĄ

Bohdan Wyznikiewicz

Giełda i gospodarka

Analiza makroekonomiczna

Wprowadzenie

Dziewięcioletni okres działania Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie skłania do podsumowania okresu, w którym nastąpiło odbudowanie rynku kapitałowego, jednej z najważniejszych instytucji gospodarki rynkowej. Punktów patrzenia na rynek kapitałowy, na osiąganie przez ten rynek dojrzałości i efektywności może być wiele. W tym opracowaniu analizowane są wzajemne powiązania, zależności i korzyści, jakie odnosi gospodarka z giełdy i jakie uzyskują z gospodarki uczestnicy rynku kapitałowego w Polsce. Analiza przeprowadzona jest z perspektywy makroekonomicznej.

Przedmiotem zainteresowania jest znaczenie giełdy w polskiej gospodarce, siła jej oddziaływania na gospodarkę, a także zależności między koniunkturą makroekonomiczną a koniunkturą giełdową. Przeprowadzone zostało też porównanie wyników finansowych spółek giełdowych z wynikami innych przedsiębiorstw w Polsce. Spółki notowane na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych uznawane są bowiem przez jednych za podmioty gospodarcze o parametrach efektywnościowych znacznie lepszych niż ma to miejsce przeciętnie w gospodarce, podczas gdy inni wyrażają opinie, że nie ma większych różnic w zachowaniach efektywnościowych obu rodzajów spółek. Oczekiwania uzyskiwania lepszych wyników przez spółki giełdowe mają uzasadnienie w fakcie spełniania wysokich wymogów kapitałowych i uzyskiwania odpowiednio korzystnych wskaźników efektywnościowych określanych przez Komisję Papierów Wartościowych i Giełd przy ubieganiu się o status spółek publicznych i dopuszczeniu do publicznego obrotu. Obowiązek regularnego ujawniania najważniejszych informacji z działalności wymusza na spółkach energiczne działania efektywnościowe w warunkach konkurencji na giełdzie z innymi spółkami.

Odniesienie najważniejszych parametrów gospodarczych spółek giełdowych do takich samych parametrów całej gospodarki napotyka na trudności, wynikające z braku bezpośrednio porównywalnych danych. Ogólnie dostępne dane statystyczne i informacje dotyczące spółek giełdowych zestawiane są w sposób na tyle odmienny, że zawężają możliwość porównań, a przy innych zmuszają do przyjmowania upraszczających założeń.

Koniunktura makroekonomiczna a koniunktura giełdowa

Panuje dość powszechna opinia, że znaczenie spółek giełdowych w gospodarce Polski nie jest na tyle duże, by istniała współzależność między koniunkturą makroekonomiczną a koniunkturą giełdową. Śledząc rozwój wydarzeń od początku działania GPW w roku 1991 do roku 1996 nie dało się stwierdzić istnienia ani jakiegokolwiek zależności korelacyjnej, ani związków przyczynowo-skutkowych między zmianami w gospodarce a zmianami na giełdzie. Po roku 1993 sytuacja kształtowała się w taki sposób, że stałemu wzrostowi gospodarczemu w warunkach dobrej lub bardzo dobrej koniunktury makroekonomicznej towarzyszyło dość istotne „falowanie” koniunktury giełdowej, co można tłumaczyć okresem zbierania doświadczeń przez giełdę lub osiągania przez nią dojrzałości. W okresie tym sytuacja makroekonomiczna nie miała istotniejszego wpływu na zmiany koniunktury giełdowej.

Sytuacja taka wynikała z dwóch zasadniczych przyczyn. Po pierwsze, liczba spółek giełdowych w pierwszej połowie lat 90. była nieznaczna. Po drugie, sektorowa struktura produkcji dóbr i usług spółek giełdowych odbiegała w sposób znaczący od sektorowej struktury gospodarki Polski. W składzie spółek giełdowych nadmiernie – w stosunku do całej gospodarki – reprezentowany był sektor bankowy, a niedostatecznie reprezentowany był przemysł, szczególnie sektor przemysłu ciężkiego i energetyki; brak było też znaczącej reprezentacji sektorów usługowych, takich jak transport, turystyka czy telekomunikacja.

W drugiej połowie lat 90. sytuacja zmieniła się zauważalnie. Na rynkach GPW notowanych było coraz więcej spółek, rozszerzała się też ich reprezentacja sektorowa, co w dużym przybliżeniu oznacza zbliżanie się struktury produkcyjnej spółek notowanych na giełdzie do struktury produkcji gospodarki narodowej. Między końcem roku 1995 a końcem roku 1999 liczba spółek notowanych na rynku podstawowym wzrosła z 53 do 120, a liczba spółek notowanych na rynku równoległym z 12 do 61. Spółki wchodzące na giełdę reprezentowały coraz więcej sektorów, rozszerzał się zwłaszcza sektor usług.

Zależność między zmianami koniunktury makroekonomicznej a koniunktury giełdowej poddaliśmy analizie w okresach kwartalnych. Zmiany koniunktury makroekonomicznej reprezentowane są przez tempo wzrostu produktu krajowego brutto wobec analogicznego kwartału poprzedniego roku¹⁾, a zmiany koniunktury giełdowej przez procentowy wzrost średniej wartości indeksu giełdowego WIG również w stosunku do kwartału z poprzedniego roku w latach 1995–1999.

Poniższy wykres jest graficzną ilustracją badanej zależności. Do roku 1995 nie pojawiła się zależność między tempem wzrostu PKB i WIG. Roczne tempo wzrostu PKB w roku 1995 wyniosło 7 procent i było najwyższe w ciągu dekady lat 90. Wskaźnik giełdowy WIG w tym okresie wzrastał po załamaniu z roku 1994 i w końcu roku 1995 osiągnął wartość zaledwie 7585,9 punktu.

W roku 1996 tempo wzrostu PKB i zmiany indeksu WIG wskazywały tendencję wzrostową. W latach 1997–1999 oba analizowane wskaźniki dość nieoczekiwanie wykazywały zbliżone tendencje, przy czym kwartalne zmiany średniej wartości indeksu WIG zachowywały się wyprzedzająco wobec kwartalnego tempa wzrostu PKB²⁾. Powstała zatem sytuacja, w której zmiany indeksu WIG zachowują się jak tak zwany barometr koniunktury. W krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo o rozbudowanym rynku kapitałowym jest to zjawisko stosunkowo częste.

Fakt stwierdzenia stosunkowo wyraźnych, wyprzedzających zmian indeksu WIG wobec rocznego tempa wzrostu PKB w kwartałach trzech kolejnych lat, nie oznacza jeszcze, że jest to trwała tendencja, która ma szansę pojawiania się również w przyszłości. Jest to

jednak zjawisko warte odnotowania i zasługujące na baczniejszą obserwację w przyszłości.

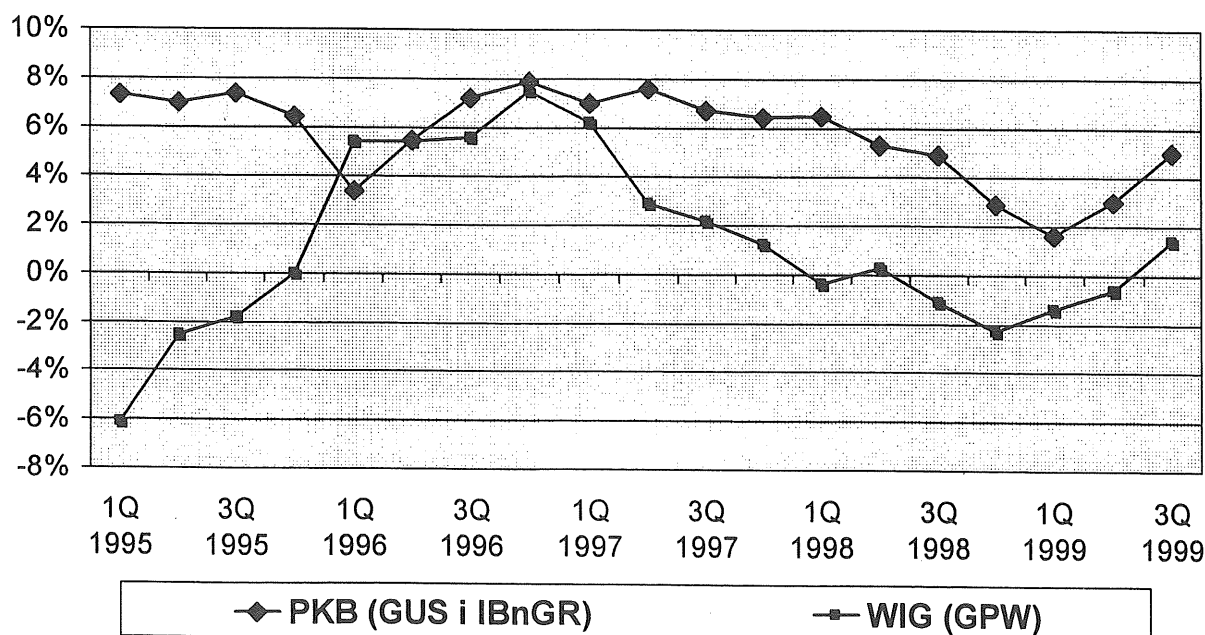
Wyjaśnienie stwierdzonej prawidłowości może być również takie, że zmiany zarówno koniunktury makroekonomicznej, jak i giełdowej w Polsce następują pod wpływem czynników zewnętrznych jako rezultat otwarcia gospodarki na świat. Zmiany PKB następują w wyniku zmian koniunktury makroekonomicznej w krajach Unii Europejskiej, zaś zmiany indeksu WIG są odzwierciedleniem tendencji na światowych giełdach papierów wartościowych. Jeżeli w gospodarce światowej istnieje związek między koniunkturą makroekonomiczną i koniunkturą giełdową, to można postawić tezę, że jest on „importowany” do Polski. W takim przypadku stwierdzona zależność nie jest rezultatem związków i powiązań giełdy i gospodarki na poziomie krajowych mechanizmów rynkowych.

Udział spółek giełdowych w gospodarce³⁾

Spółki giełdowe według stanu z 31 grudnia 1999 roku stanowiły zaledwie 0,7 procentu liczby przedsiębiorstw zatrudniających ponad 50 osób w przemyśle i 20 osób (duże przedsiębiorstwa) w innych działalnościach. Udział zatrudnionych w 181 spółkach giełdowych kształtował się na poziomie nieco ponad 3 proc. zatrudnienia w tej grupie przedsiębiorstw w roku 1998. Przychody netto spółek giełdowych systematycznie powiększały się w drugiej połowie lat 90. i osiągnęły ponad 10 proc. w roku 1999. Wynika to zarówno z przyrostu przychodów, jak i z faktu wchodzenia na giełdę nowych spółek.

Poniższe zestawienie przedstawia spółki giełdowe na tle grupy przedsiębiorstw, które są do nich podobne

Wzrost PKB i zmodyfikowanego WIG do kwartału poprzedniego roku



pod względem wielkości. Pominięcie w takim zestawieniu mniejszych przedsiębiorstw zatrudniających kilka czy kilkanaście osób wydaje się zasadne.

Tab. 1. Udziały spółek giełdowych w zbiorowości dużych przedsiębiorstw w latach 1995-1999 (w procentach)

	1995	1996	1997	1998	1999
Liczba przedsiębiorstw	0,3	0,3	0,5	0,6	0,7
Zatrudnienie	2,5	2,6	2,8	3,1	x
Przychody netto	5,1	5,0	5,9	8,0	10,1
Wynik finansowy brutto	13,0	12,5	23,0	41,0	65,8
Podatek dochodowy	9,6	9,3	19,6	27,0	31,0
Nakłady inwestycyjne	4,4	4,5	6,3	11,9	13,6

Źródło: Wyniki finansowe spółek giełdowych po IV kwartale 1999 roku, Notoria Serwis sp. z o.o., zeszyt 1/2000; Biuletyny Statystyczne GUS 1996-2000.

Udziały najważniejszych wielkości ekonomicznych w sposób jednoznaczny pokazują odmiennosc spółek giełdowych w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami, szczególnie pod względem efektywności i skuteczności ekonomicznej. Świadczą o tym udziały w wynikach finansowych i podatku dochodowym dużych przedsiębiorstw przewyższające odpowiednie udziały w przychodach i w zatrudnieniu. Innymi słowy, spółki giełdowe osiągają znacznie większe zyski niż – średnio biorąc – inne przedsiębiorstwa.

Równie spektakularnie przedstawia się zestawienie wskaźników rentowności obrotu brutto i netto w spółkach giełdowych na tle przedsiębiorstw w całej gospodarce. Wskaźniki te są kilkakrotnie wyższe

Tab. 2. Wskaźniki rentowności obrotu spółek giełdowych i dużych przedsiębiorstw w latach 1997-1999 (w procentach)

	1997	1998	1999
Rentowność obrotu brutto			
Giełda - rentowność ważona*	18,8	11,1	17,0
Giełda ogółem	13,9	10,3	9,5
Gospodarka	3,6	2,0	1,5
Rentowność obrotu netto			
Giełda - rentowność ważona*	11,2	4,5	9,7
Giełda ogółem	8,6	5,7	6,0
Gospodarka	1,8	0,6	0,2

Źródło: Wyniki finansowe spółek giełdowych po IV kwartale 1999 roku, Notoria Serwis sp. z o.o., zeszyt 1/2000; Biuletyny Statystyczne GUS 1996-2000.

* Rentowność ważona wart. rynkową obliczona jest dla spółek rynku podstawowego.

w przypadku spółek giełdowych. W dużej mierze wynika to z faktu, że spółki giełdowe stosunkowo rzadko ponoszą straty na działalności, co w przypadku przedsiębiorstw pozostających poza giełdą jest zjawiskiem dość częstym.

Również korzystniej w spółkach giełdowych niż w dużych przedsiębiorstwach przedstawiają się przyrosty analizowanych wielkości w latach 1997-1999. Jest to tym bardziej warte podkreślenia, że spółkom giełdowym trudniej jest niż innym przedsiębiorstwom utrzymać wysoki przyrost przychodów i osiągać wysokie stopy zysku w dłuższych okresach.

Tab. 3. Dynamika wzrostu ważniejszych wielkości w dużych przedsiębiorstwach i w spółkach giełdowych w latach 1997-1999 w stosunku do roku poprzedniego (w procentach)

	1997	1998	1999
Dynamika przychodów netto			
Giełda - przychody ważne*	121,7	103,2	83,3
Giełda - przyrost średniego przychodu	38,6	21,3	32,0
Gospodarka	31,0	16,5	13,1
Dynamika zysku netto			
Giełda - zysk ważony*	143,0	14,0	46,0
Giełda - przyrost średniego zysku	43,8	-19,1	36,7
Gospodarka	41,4	-58,1	-64,2
Dynamika nakładów inwestycyjnych			
Giełda	27,3	82,5	20,1
Gospodarka	37,2	29,3	12,2

Źródło: Wyniki finansowe spółek giełdowych po IV kwartale 1999 roku, Notoria Serwis sp. z o.o., zeszyt 1/2000; Biuletyny Statystyczne GUS 1996-2000.

* Ważone wartością rynkową są wskaźniki dla spółek rynku podstawowego.

Warto zwrócić uwagę na bardzo wysoki przyrost nakładów inwestycyjnych w spółkach giełdowych. Jest to z jednej strony konsekwencja wysokiej zyskowności tych spółek, a z drugiej strony strategia przeznaczania znacznych środków na rozwój, co pozwala na osiąganie korzystnych wskaźników efektywnościowych również w przyszłych okresach.

Udział spółek giełdowych w PKB Polski

Najpopularniejszym, syntetycznym miernikiem znaczenia spółek giełdowych w gospodarce jest relacja ich wartości rynkowej do PKB. Wskaźnik ten jest dość niestabilny i może się zmieniać w dowolnym czasie w wyniku zmian koniunktury giełdowej i towarzyszącej tym zmianom cen akcji. Bardziej stabilnie zachowuje się alternatywny wskaźnik przedstawiający udział spółek giełdowych w tworzeniu produktu krajowego brutto. Informacje dostarczane w raportach spółek nie zawierają wszystkich niezbędnych danych, które umożliwiłyby przeprowadze-

nie precyzyjnych obliczeń z tego zakresu. Możliwe jest natomiast dokonanie obliczeń szacunkowych na podstawie informacji pośrednich.

Przeprowadzone szacunki wskazują, że udział w produkcji krajowym brutto Polski 181 spółek giełdowych notowanych na GPW w końcu grudnia 1999 roku znajdował się w przedziale między 15 a 17 procent. Bardziej precyzyjne obliczenia nie są możliwe z powodu braku informacji o kosztach działalności spółek giełdowych. W latach 1995 i 1996 udziały takie były szacowane na 3,4 i 4 procent.

Pozyskiwanie kapitału przez spółki giełdowe

Jednym z najważniejszych powodów uczestnictwa spółek w giełdzie papierów wartościowych jest możliwość pozyskiwania kapitału na rozwój w drodze emisji akcji. Poniższa tablica pokazuje relację środków uzyskiwanych przez spółki giełdowe z emisji akcji do wartości rzeczowych nakładów inwestycyjnych w całej gospodarce narodowej w latach 1995–1999.

Środki, pochodzące z emisji akcji, jakie znalazły się w dyspozycji spółek giełdowych w latach 1997–1999 i mogły być przeznaczone na inwestycje i rozwój nie przekroczyły w żadnym z tych lat wartości 4 mld złotych. Mimo że jest to pokaźna kwota, w relacji do wartości nakładów inwestycyjnych w dużych przedsiębior-

Tab. 4. Udział środków z emisji akcji spółek giełdowych w nakładach inwestycyjnych dużych przedsiębiorstw i całej gospodarki w latach 1997–1999 [(w procentach)]

	1997	1998	1999
Udział w inwestycjach dużych przedsiębiorstw	6,2	5,2	4,3
Udział w inwestycjach gospodarki narodowej	4,0	3,4	b.d.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych KPWiG i Biuletynów Statystycznych GUS.

stwach nie stanowi ona pokaźnej wielkości. Również w relacji do udziałów spółek giełdowych w przychodach dużych przedsiębiorstw udział środków pozyskiwanych na giełdzie w wartości nakładów inwestycyjnych nie jest imponujący.

Tablica 1. przedstawia udział spółek giełdowych w inwestycjach dużych przedsiębiorstw. Z porównania ostatniego wiersza tablicy 1. z pierwszym wierszem tablicy 4. wynika, że w roku 1997 prawie całość środków uzyskanych z emisji akcji mogła być wykorzystana na inwestycje rzeczowe, a w latach 1998 i 1999 coraz mniejsza ich część. Świadczy to o tym, że spółki giełdowe w coraz większym stopniu finansują inwestycje z innych źródeł niż emisja akcji.

Spółki giełdowe w sektorach gospodarki

Spółki giełdowe wywodzą się z różnych działalności gospodarczych, jednak nie obejmują swym zasięgiem całej gospodarki. Tablica 5. pokazuje udział spółek giełdowych w latach 1997 i 1998 w 10 wybranych sektorach, w których spółki te prowadzą działalność. Sektory te reprezentowane są przez przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 50 osób w przemyśle i ponad 20 osób w pozostałych działalnościach. Podział na sektory jest zgodny z klasyfikacją sektorową stosowaną przez GPW SA przy obliczaniu giełdowych indeksów sektorowych.

Największe znaczenie, zgodnie z oczekiwaniami, spółki giełdowe mają w sektorze bankowym oraz w przemyśle metalowym. Obecność takich spółek jest też zauważalna w przemyśle chemicznym i elektromaszynowym.

Zupełnie inna sytuacja ma miejsce w budownictwie i handlu. Działalność budowlana prowadzona jest w Polsce przez ponad 4 tysiące przedsiębiorstw zatrudniających ponad 20 osób. Obecność kilkunastu, nawet największych spółek budowlanych nie może przyczynić się do istotniejszego reprezentowania spółek budowlanych na giełdzie. Podobnie jest w handlu, gdzie liczba „dużych” firm przekracza 8 tysięcy.

W większości sektorów udziały spółek giełdowych w wyniku finansowym brutto i w nakładach inwestycyjnych są większe niż w przychodach. Ponownie

Tab. 5. Udziały spółek giełdowych w sektorach gospodarki (w procentach)

	Zatrudnienie		Przychody		Wynik finansowy brutto		Nakłady inwestycyjne	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Spożywczy	3,5	3,6	7,8	7,4	15,7	17,2	8,8	7,9
Lekki	2,5	2,4	4,7	4,6	7,1	x	8,0	8,9
Drzewny	2,5	3,0	5,8	4,8	8,1	x	19,8	7,9
Chemiczny	7,3	7,1	8,4	8,2	14,9	16,7	12,7	11,0
Elektromaszynowy	4,1	4,1	6,6	6,8	5,2	13,0	9,4	11,3
Metalowy	8,1	7,6	20,2	24,6	x	x	23,1	26,8
Bankowy	14,4	14,9	21,4	25,0	41,4	57,4	17,3	17,9
Ubezpieczeniowy	x	x	1,6	2,7	x	x	x	x
Handel	0,1	0,2	0,2	0,9	0,5	2,6	0,5	x
Budownictwo	2,0	2,5	7,8	9,7	12,1	14,5	4,5	4,2

Źródło: Wyniki finansowe spółek giełdowych po IV kwartale 1999 roku, Notoria Serwis sp. z o.o., zeszyt 1/2000; Biuletyn Statystyczne GUS 1996–2000.

świadczy to o większej efektywności ekonomicznej spółek giełdowych niż przedsiębiorstw pozostających poza giełdą.

Podsumowanie

Analiza przeprowadzona z perspektywy makroekonomicznej jednoznacznie wskazuje na wzajemne korzyści z działania rynku kapitałowego dla giełdy i gospodarki. Spółki notowane na giełdzie wykazują lepszą efektywność i skuteczność gospodarczą niż przedsiębiorstwa spoza giełdy. Pokazują to jednoznacznie wskaźniki dynamiki i efektywności gospodarowania. Spółki giełdowe wykazują większą skłonność do inwestowania niż przedsiębiorstwa spoza giełdy, chociaż wykorzystują one możliwości pozyskiwania kapitałów na rynku kapitałowym w ograniczonym zakresie. Fakty te upoważniają do stwierdzenia, że giełda prowadzi do racjonalnej alokacji kapitału w stopniu praktycznie nieosiągalnym bez korzystania z jej mechanizmów.

Korzyści gospodarki wyrażają się także w nadawaniu jej większej dynamiki przez szybko rozwijające się spółki giełdowe. Rozszerzanie listy sektorów reprezentowanych na GPW przyczynia się do poszerzenia obszarów działania pozytywnych impulsów wzrosto-

wych, efektywnościowych i alokacyjnych płynących z rynków kapitałowych.

Zidentyfikowana i opisana w opracowaniu zależność między zmianami koniunktury giełdowej i koniunktury makroekonomicznej świadczy o dojrzeniu mechanizmów gospodarki rynkowej w Polsce. Ponadto umożliwia ona przeprowadzanie potrzebnych i ważnych analiz makroekonomicznych o charakterze diagnostycznym i prognostycznym.

Bohdan Wyznikiewicz

PRZYPISY

- ¹⁾ Z uwagi na krótki szereg czasowy danych dla kwartalnego PKB w Polsce, nie jest możliwe wyrównanie tego szeregu przez eliminację wahań sezonowych, roczną zmianę PKB określa się zatem jako zmianę wolumenu PKB wobec analogicznego kwartału poprzedniego roku.
- ²⁾ W latach 1996-1999 stwierdzona została istotna statystycznie zależność przyczynowa w sensie Grangera między zmianą indeksu WIG a tempem wzrostu PKB.
- ³⁾ W referacie wykorzystane zostały wyniki obliczeń dla lat 1995 i 1996 przedstawione w opracowaniu autora „**Spółki giełdowe na tle gospodarki**” z 1997 r. na zlecenie Stowarzyszenia Klub Emitenta.

Autor jest wiceprezesem i dyrektorem Oddziału Warszawskiego Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

Witold Kwaśnicki

Historia myśli liberalnej

Wolność

Własność

Odpowiedzialność

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000

Jest to niezwykle interesująca książka, w której autor przedstawia zarówno rozwój myśli liberalnej w perspektywie historycznej, jak i powiązanie idei wolności oraz własności prywatnej z zagadnieniami gospodarczymi i prawnymi.

Nowatorskie jest rozważanie problematyki rozwoju gospodarczego z uwzględnieniem idei zachodniego liberalizmu i wschodniego (chińskiego) taoizmu.

Liberalizm jest elementem zarówno wizerunku świata, jak i wizerunku społeczeństwa, a jego przeja-

wy są najbardziej widoczne w sposobach gospodarowania. W okresie transformacji społeczeństwa polskiego warto zapoznać się z rozwojem myśli liberalnej oraz ideami liberalizacji współczesnych systemów społeczno-gospodarczych.

Publikacja, ze względu na przystępny język oraz interdyscyplinarne ujęcie problematyki, przeznaczona jest dla szerokiego kręgu Czytelników. Szczególnie jednak polecamy ją studentom kierunków ekonomicznych i słuchaczy szkół biznesu.

Robert Kamiński, Reiner Piske

Teatr organizacyjny – nowy instrument wspierania procesów zmian w organizacjach

Wstęp

Organizacje jako systemy otwarte są zmuszone adaptować się do szybko zmieniającego się otoczenia. Steinmann i Schreyögg definiują przedsiębiorstwo jako system działania, „...który ma być utrzymany wobec złożonego otoczenia” [16, s. 93]. Przetrwanie organizacji zależy od działań, które są podejmowane w interakcji z otoczeniem. Na tej podstawie nakreślono ramy procesu zarządzania ukierunkowanego na rozumowanie w kategorii teorii systemów. Proces sterowania składa się więc z selekcji, kompensacji i zmiany (rozwoju). Zmiana umożliwia doskonalenie osiągniętego przez selekcję i kompensację stanu oraz zapobiega upadkowi systemu (jego śmierci zgodnie z prawem entropii).

Lewin już ponad pół wieku temu, na podstawie doświadczeń przy pokonywaniu oporu wobec zmian, wysunął wniosek, że udane procesy zmian mają charakter cykliczny [6]. Przed właściwą zmianą jest potrzebna faza rozmrażania (*unfreezing*), w której kształtuje się świadomość konieczności zmiany i gotowość członków organizacji do odrzucenia swoich przyzwyczajeń. Gdy ukształtują się nowe sposoby postępowania i odmienne schematy interpretacyjne, powinna nastąpić faza uspokojenia, stabilizująca przeprowadzoną zmianę [4]. Proces rozmrażania odbywa się w sferze emocjonalnej [6]. Aby osiągnąć racjonalny wynik (udaną zmianę), należy skoncentrować się na sferze emocjonalnej pracowników.

Jednym z najnowszych instrumentów wspierania procesów zmian, który po Francji i Niemczech wkrótce, jak można przypuszczać, zawita również do Polski, jest tzw. teatr organizacyjny.

Definicja

Schreyögg, po przeanalizowaniu wielu oferowanych na rynku usług, pojęć i koncepcji, określa nowy instrument jako „zorientowane na cel przedstawienie teatralne” [13, s. 4]. Charakteryzuje się ono następującymi cechami:

- w przedstawieniu wykorzystuje się środki teatralne, spektakl odbywa się w estetycznym pomieszczeniu, które oddziela widzów od aktorów. Można wyróżnić wiele możliwych form przedstawienia (np. komedię, tragedię, satyrę), które są improwizowane lub wykonywane na podstawie scenariusza;

- tematyką przedstawienia są problemy związane z życiem codziennym organizacji (aktualny konflikt, problemy z prorynkową orientacją przedsiębiorstwa lub niewystarczającą motywacją załogi);
- widzowie przedstawienia to członkowie organizacji (uczestnictwo w przedstawieniu jest często obowiązkowe);
- przedstawienie odbywa się z inicjatywy zleceniodawcy i ma ściśle określony cel, którym może być np. zwrócenie pracownikom uwagi na problemy komunikacyjne lub wyczerlenie ich na nowe rozwiązania organizacyjne. Zorientowane na cel przedstawienie teatralne może również – poza funkcją rozwiązywania problemów – mieć funkcję rozrywkową (np. przedstawienie historii firmy z okazji jubileuszu) lub informacyjną.

Różne formy zorientowanych na cel przedstawień teatralnych zostały ujęte przez Schreyögga w ramach typologii [13]. Podziału dokonał on za pomocą dwóch wymiarów. Pierwszym wymiarem, który można postrzegać jako kontinuum, jest „stopień dopasowania” przedstawienia teatralnego do problematyki danej organizacji. Teatr charakteryzujący się wysokim stopniem dopasowania porusza konkretne problemy związane z daną organizacją, a teatr o niskim stopniu dopasowania omawia ogólną tematykę związaną np. z motywacją pracowników lub orientacją na klienta. Drugim wymiarem jest – według Schreyögga – „stopień profesjonalizmu przedstawienia”. Pod względem stopnia profesjonalizmu teatru zorientowanego na cel można wyróżnić przedstawienia realizowane przez profesjonalnych scenarzystów, reżyserów i aktorów oraz przedstawienia teatralne wykonywane przez amatorów.

Schreyögg definiuje za pomocą wymienionych powyżej wymiarów teatr organizacyjny jako: „inscenizowane przedstawienie [...], które charakteryzuje się wysokim stopniem dopasowania do problematyki danej organizacji i które jest wykonywane przez profesjonalnych aktorów.” [13, s. 16].

Postępowanie w ramach teatru organizacyjnego składa się z następujących faz [15]:

- nawiązanie współpracy i podpisanie umowy,
- eksploracja – dokładne zapoznanie się z problemem przedstawionym przez zleceniodawcę, analiza organizacji,

- dramatyzacja – znalezione problemy, odkryte zależności i nieprawidłowości są przetwarzane w sztukę teatralną (pisanie scenariusza),
- inscenizacja – wybór aktorów, reżysera, opracowanie scenografii i określenie miejsca, w którym odbędzie się przedstawienie,
- przedstawienie – odbiór sztuki przez zleceniodawcę i odegranie spektaklu przed określoną publicznością,
- praca uzupełniająca – dyskusja i refleksja wokół wrażeń związanych z przedstawieniem.

Oddziaływanie teatru organizacyjnego

Schreyögg proponuje, aby analizę oddziaływania teatru organizacyjnego przeprowadzić na dwóch poziomach: na poziomie jednostki i na poziomie systemu [14].

Poziom jednostki

Arystoteles w *Polityce i Poetyce* opisuje między innymi warunki i sposoby funkcjonowania dramatów oraz ich oddziaływanie. Jako jeden z najważniejszych elementów ówczesnego teatru wyróżnia katharsis. Słowo „katharsis” daje się przetłumaczyć jako oczyszczenie, uwolnienie lub rozładowanie uczuć pod wpływem sztuki.

Moreno wyróżnia trzy formy katharsis: katharsis obserwacji, katharsis działania i katharsis grupowe [5], przy czym na poziomie jednostki zostaną omówione jedynie dwie pierwsze formy katharsis.

Katharsis związane z obserwacją następuje dzięki oglądaniu sztuki teatralnej, przy czym proces przemiany nie jest jedynie racjonalny, ale i emocjonalny. Bardzo ważnym warunkiem wystąpienia katharsis jest właściwe zdystansowanie się widza do sztuki teatralnej [9]. Właściwy, estetyczny dystans umożliwia chłodną i krytyczną refleksję nad wydarzeniami scenicznymi. Widzowie angażują się emocjonalnie w przedstawianą sztukę, ale nie zapominają, że są jedynie obserwatorami. W przypadku zbyt małego dystansu, widz emocjonalnie staje się bezpośrednim uczestnikiem wydarzeń i ma trudności z analizą swoich doświadczeń. Zbyt duży dystans prowadzi do tego, że widz nie jest wewnątrz i zewnątrz zaangażowany w przedstawienie i opuszcza teatr bez jakiegokolwiek oczyszczenia.

Katharsis działania oznacza katharsis aktorów, którzy doznają przemiany w czasie odgrywania sztuki teatralnej.

Teatr organizacyjny pomaga nie tylko w fazie rozważania, lecz umożliwia dalszą pracę nad nowymi strukturami i rozwiązaniami. Według Schreyögga, występują dwa możliwe sposoby postępowania po katharsis [14]. Pierwszy, to zatrudnienie profesjonalnego doradcy organizacyjnego, którego zadaniem jest dalsze prowadzenie refleksji nad dotychczasowymi rozwiązaniami. Drugi sposób postępowania, to ponowne zastosowanie teatru organizacyjnego, co zaleca się szczególnie w przypadku, kiedy znalezione być muszą nowe, kreatywne rozwiązania lub członkom organizacji brakuje odwagi, by kontynuować nowe sposoby postępowania. Powyższe cele można osiągnąć przez

ukazanie alternatywnych scenariuszy przedstawienia (rozszerzenie horyzontu możliwych działań) albo przez zastosowanie tzw. teatru forum, w którym widzowie stają się aktorami. Konflikt lub sytuacja problemowa są przedstawiane w ramach sztuki teatralnej, w której znajduje się także ich rozwiązanie. Zaproponowane rozwiązanie nie jest jednak optymalne. Widzowie zachęceni są do tego, żeby przerwać sztukę, jeśli tylko uważają, że znają lepsze rozwiązanie. Nowe, spontaniczne, pochodzące od widowni rozwiązanie jest przedstawiane na scenie przez aktorów lub osoby z widowni.

Irytacja na poziomie systemu

Według Schreyögga, przedstawienie teatralne, w którym omawia się codzienne funkcjonowanie organizacji, jest dla członków organizacji dość wyjątkowym wydarzeniem, które odbiega od ich oczekiwań i które określić można mianem „irytacji” [14, s. 34]. Rzeczywistości organizacyjnej przeciwstawia się rzeczywistość organizacyjną zainscenizowaną na scenie (jest to obraz organizacji widzianej oczami twórców teatru). Zakładając, że wzorce interpretacyjne grupy teatralnej i pracowników są różne, obie rzeczywistości również się różnią. Stanowi to podstawę do stworzenia nowej, trzeciej rzeczywistości, która powstaje w wyniku spostrzeżenia tej różnicy przez członków organizacji.

Wynik tak wywołanego procesu zmian nie jest jednak łatwy do przewidzenia, ponieważ organizacja jako system społeczny należy do tzw. maszyn nietrywialnych [10, s. 77]. Według Luhmanna, są dwie możliwe reakcje systemu [7]:

- asymilacja – system zmienia się,
- zapomnienie – system pozostaje w starej strukturze.

Podobnie jak na poziomie jednostki, asymilacja powinna być wsparta pracą uzupełniającą, aby przedstawienie nie stało się jedynie jednorazowym wydarzeniem.

Teatr organizacyjny jako instrument rozwoju organizacyjnego

Teatr organizacyjny nie jest rozbudowanym modelem rozwoju organizacyjnego, jak np. zaproponowany przez Blake'a i Moutona rozwój organizacyjny według siatki zachowań [2]. Z tego względu teatr organizacyjny zostanie przedstawiony jako specyficzny instrument wspierania procesów zmian w organizacjach, który należy umiejscowić w ramach szerszej koncepcji.

Teatr organizacyjny nie różni się od modeli rozwoju organizacyjnego pod względem obszaru oddziaływania (zarówno osoba, jak i sytuacja są częścią procesu zmian) i zamierzonego celu (np. wspieranie motywacji, zaufania, zwiększenie gotowości do uczenia się, rozwój grupy lub innowacyjności). Jednak pod względem zakresu interwencji zauważyć można wyraźne różnice. W modelach rozwoju organizacyjnego stawia się pytanie: co zmusza do zmiany organizacyjnej? Modele rozwoju organizacyjnego działają jak moderator pomagający analizować przyczyny niepra-

widłowości [3]. Teatr organizacyjny różni się od tradycyjnych modeli rozwoju organizacyjnego tym, że rozpoczyna pracę z celem ściśle określonym przez kierownictwo przedsiębiorstwa zlecniodawcy [15]. Kierunek zamierzonej zmiany jest więc ściśle określony, a problemy są traktowane jako znane. Czy więc zastosowanie teatru organizacyjnego spełni postulat szerokiego i aktywnego udziału zainteresowanych pracowników w procesie rozwoju organizacyjnego, zależy w dużym stopniu od pracy uzupełniającej po przedstawieniu.

Teatr organizacyjny można stosować przede wszystkim po to, by zainicjować proces rozwoju organizacyjnego. Podobnie jak w ramach klasycznych seansów dynamiki grupowej, sprzężenie zwrotne (*feedback*) grupy przejmowało funkcję samorefleksji [3], tak i teatr organizacyjny przez przedstawianie codzienności organizacyjnej pokazuje pracownikom ich zachowania i orientacje, a to przyczynia się do rozmrożenia i uruchomienia zespołowego procesu uczenia się. W teatrze forum przez przejęcie i granie określonej roli w ramach sztuki teatralnej (podobnie jak w seansach dynamiki grupowej przez odgrywanie różnych ról) istnieje możliwość spojrzenia na problemy i decyzje z różnych perspektyw. Daje to głębszy wgląd i zrozumienie działań oraz podjętych decyzji, a także wzbogaca doświadczenie w rozwiązywaniu problemów. Mimo to teatr organizacyjny wspiera procesy zmian przede wszystkim w fazie rozmrażania, a „oduczenie” się starych i nauczenie się nowych sposobów działania oraz stworzenie strukturalnych warunków, które umożliwiają pożądaną zmianę zachowań, może (i musi) odbyć się w fazie pracy uzupełniającej.

Jakie szanse stwarza teatr organizacyjny jako nowy instrument interwencyjny? Połączenie oddziaływania zarówno na płaszczyźnie racjonalnej, jak i emocjonalnej sprzyja zrozumieniu i utrwaleniu w pamięci przedstawienia teatralnego, a to może spowodować, że pracownicy rozpoznają konieczność zmiany. Przedstawiona w teatrze historia pozwoli pracownikom stworzyć nową strukturę ról. Przedstawienie, w którym korzysta się ze środków teatralnych, umożliwia pobudzenie uśpionej kreatywności pracowników [9], ponieważ stwarza atmosferę odprężenia, sprzyjającą uczeniu się. Otwarcie się na nowe orientacje i dystans niezbędny do analizy i rozwiązania problemów są możliwe dzięki odgrywaniu przez pracowników określonych ról lub sytuacji przy jednoczesnej świadomości, iż jest to tylko gra. Teatr organizacyjny pozwala poddać dyskusji procesy związane z grą organizacyjną, tak że nikt nie czuje się bezpośrednio zaatakowany. Można przyjąć, że wspólne przeżycie, jakie wiąże się z teatrem organizacyjnym, sprzyja również integracji członków organizacji.

Krytyka i wnioski

Mimo podanych powyżej różnic między teatrem organizacyjnym a tradycyjnymi modelami rozwoju organizacyjnego, można zauważyć, że nowy instrument wspierania procesów zmian w organizacjach nie rozwiązuje dawnych problemów rozwoju organizacyjnego [12]. Zmiana, postrzegana jako wyjątek i odnosząca się do ściśle wydzielonego pro-

blemu, pozostaje dalej w gestii specjalistów i jest traktowana jako stały, poddający się planowaniu proces.

Ze specyfiki teatru organizacyjnego wynikają ponadto nowe problemy.

Po pierwsze, oddziaływanie teatru organizacyjnego na poziomie systemu zależy od swoistej irytacji, która powstaje w wyniku przeciwstawienia sobie dwóch odmiennych rzeczywistości. Autor sztuki teatralnej, reżyser i aktorzy powinni widzieć rzeczywistość organizacyjną „z innego punktu widzenia, z odmiennymi wzorcami interpretacyjnymi, ze szczególnie «obcym spojrzeniem»” [15, s. 90]. Pytanie, czy jest to możliwe, tzn. czy oddziaływanie teatru organizacyjnego na poziomie systemu nastąpi dzięki odpowiedniej jakości i sile „obcego spojrzenia”, budzi jednak wątpliwości.

Z perspektywy radykalnego konstrukttywizmu rzeczywistość organizacyjna nie jest fenomenem, który można poznać obiektywnie [1]. Nasuwa to pytanie o subiektywność diagnozy problemu. Stwierdzenie nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji nie jest zbliżeniem się do obiektywnej rzeczywistości, lecz społeczną konstrukcją. Personel teatru, który na podstawie przeprowadzonych ankiet dokonuje analizy i współpracuje razem z innymi grupami (głównie z kierownictwem wyższego szczebla), tworzy mniej lub bardziej zgodny obraz sytuacji problemowej. Fakty nie przemawiają więc same za siebie, lecz są interpretowane w ramach organizacyjnych koncepcji lub indywidualnych bądź grupowych schematów myślowych [4].

Dokładne określenie celu interwencji przez zlecniodawcę podwyższa dodatkowo prawdopodobieństwo, że problemy, które kierownictwo określiło jako ważne, będą postrzegane przez członków teatru organizacyjnego wybiórczo. Według Probst, kierownictwo często definiuje problemy tak, aby pasowały do pożądanego rozwiązania i w następstwie tego zatrudnia odpowiednich (pasujących do danego rozwiązania) doradców organizacyjnych [10]. Brak teoretycznych podstaw co do zastosowania teatru organizacyjnego w praktyce (jako metodologicznie ugruntowanej koncepcji interwencyjnej) sprzyja ograniczonej i czysto intuicyjnej diagnozie problemu w fazie eksploracji.

Po drugie, nawet jeśli twórcom teatru organizacyjnego uda się osiągnąć „obce spojrzenie”, to ujęcie w inscenizacji informacji dotyczących danego problemu organizacyjnego może okazać się niezmiernie trudne. Należy bowiem znaleźć równowagę między skomplikowanym charakterem problemu, a odpowiednim dla widzów poziomem abstrakcji sztuki teatralnej.

Po trzecie, niewiadomy jest odbiór teatralnej treści przez członków organizacji, ponieważ zgodność między sposobem interpretowania sztuki przez inicjatorów zmiany (członków teatru organizacyjnego, kierownictwo) a sposobem jej rozumienia przez grupę objętych interwencją pracowników nie jest wcale konieczna (świadczy o tym np. dyskusja na temat sposobu interpretacji symboli i mitów [8]).

Po czwarte, efekt, jaki niesie ze sobą zastosowanie teatru organizacyjnego, jest uzależniony od charakteru pracy uzupełniającej. Przedstawienie teatralne jest pozbawione jakiegokolwiek pozytywnego skutku, jeśli widzom nie zakomunikuje się, jak można odebrać

(zinterpretować) daną sztukę teatralną i jakie działania mają nastąpić w momencie osiągnięcia stanu katharsis. Teatr organizacyjny, jako nietypowy instrument w ramach rozwoju organizacyjnego, ma duże szanse zwrócić na siebie uwagę członków organizacji, jednak jego skuteczność zależy od „przetworzenia” doznań pracowników i konkretnych kroków (zmian) w organizacji.

Pracownicy, w ramach pracy uzupełniającej, muszą więc – obok eksplikacji problemu i opracowania alternatywnych sposobów postępowania – wcielić je w życie. Biorąc pod uwagę nakreślone powyżej deficyty teatru organizacyjnego, zdaje się on być pomocnym uzupełnieniem tradycyjnych modeli rozwoju organizacyjnego, jakimi są seanse dynamiki grupowej lub metoda doradztwa zewnętrznego [11].

Robert Kamiński, Reiner Piske

BIBLIOGRAFIA

- [1] BERGER PL., LUCKMANN T., *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, PIW, Warszawa 1983.
- [2] BLAKE R.R., MOUTON J.S., *Building a dynamic corporation through grid organization development*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969.
- [3] GEBERT D., *Organization Development*, [w:] *The IEBM Handbook of Organizational Behaviour* (red. Sorge A., Warner M.), International Thomson Business Press, London, Boston 1997.
- [4] KIESER A., HEGELE C., KLIMMER M., *Kommunikation im organisatorischen Wandel*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1998.
- [5] LEUTZ G.A., *Das klassische Psychodrama nach J.L. Moreno*, Springer, Berlin 1974.
- [6] LEWIN, K., *Group decision and social change*, [w:] *Readings in social psychology* (red. Maccoby E.E., Newcomb T.M., Hartley E.L.), H. Holt, New York 1958.
- [7] LUHMANN N., *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 1997.
- [8] MAY T., *Organisationskultur*, Westdeutscher Verlag, Opladen 1997.
- [9] MEISIEK S., DABITZ R., *Zur Wirkung des Unternehmensestheater: Die Rolle der Katharsis*, [w:] *Unternehmenstheater. Formen – Erfahrungen – Erfolgreicher Einsatz* (red. Schreyögg G., Dabitz R.), Gabler, Wiesbaden 1999, s. 37–83.
- [10] PROBST G.J.B., *Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Parey, Berlin und Hamburg 1987.
- [11] SCHEIN E.H., *Process consultation. Its role in organization development*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969.
- [12] SCHREYÖGG G., *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, Gabler, Wiesbaden 1996.
- [13] SCHREYÖGG G., *Definition und Typen des bedarfsorientierten Theatereinsatzes in Unternehmen*, [w:] *Unternehmenstheater*, wyd. cyt., s. 3–22.
- [14] SCHREYÖGG G., *Unternehmenstheater in organisatorischen Veränderungsprozessen*, [w:] *Unternehmenstheater*, wyd. cyt., s. 23–36.
- [15] SCHREYÖGG G., *Beobachtungen zweiter Ordnung: Unternehmenstheater als duplizierte Wirklichkeit*, [w:] *Unternehmenstheater*, wyd. cyt., s. 84–94.
- [16] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie – Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Konceptje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.

Autorzy: Robert Kamiński – Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Reiner Piske – Katedra Organizacji, Zarządzania Personalem i Nauk o Przywództwie Technicznego Uniwersytetu w Berlinie.

Stanisław Tkaczyk

Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa

Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”
Warszawa 2000

Burzliwy rozwój nauki i techniki, oprócz poczucia satysfakcji, związanej z osiągniętymi, bądź oczekiwanymi sukcesami, sprzyja również refleksjom.

Rodzi się bowiem pytanie, co jest przyczyną tak intensywnego rozwoju w zakresie różnych dyscyplin naukowych? Jakie mechanizmy, bądź inne czynniki procesu rozwoju sprzyjają procesom zachodzącego rozwoju, jakie zaś mogą być uważane za spowalniające ten rozwój. Czy jest możliwe wiarygodne prognozowanie w tym zakresie? Pod jakim kątem, bądź przez jaki pryzmat należy oceniać złożoność zachodzących zjawisk?

Powyższe odnosi się m.in. do takich dyscyplin naukowych, jak np. inżynieria materiałowa, czy też nauki o organizacji i zarządzaniu, będących w centrum zainteresowania autora niniejszej monografii.

Sprzężenie tych dyscyplin naukowych jest naturalne. Wymagane jest w realizacji celów poznawczych bądź technologicznych – zarządzanie tymi procesami, jeśli dąży się do określonego, założonego rezultatu.

To sprzyja symbiozie analizowanych dyscyplin naukowych, jak i ich obiektywnej ocenie.

W rozważaniach – zawartych w niniejszej monografii – starano się powyższe zagadnienia pokrótce przedstawić z punktu widzenia inżynierii jakości i inżynierii materiałowej. Bowiem zdaniem Autora, ocena kwalitologiczna daje szansę na obiektywną ocenę założonych oczekiwań i rezultatów, a tym samym sprzyja satysfakcji z realizowanych przedsięwzięć twórczych.

Mariusz Strojny

Zarządzanie kapitałem intelektualnym

Ogólny zarys koncepcji

Zarządzanie kapitałem intelektualnym (*Intellectual Capital Management*) jest nową koncepcją zarządzania będącą, podobnie jak zarządzanie wiedzą (*knowledge management*), odpowiedzią świata biznesu na głębokie przemiany społeczno-gospodarcze towarzyszące przechodzeniu od gospodarki industrialnej do gospodarki opartej na wiedzy [1,18]. W ujęciu ogólnym sprowadza się ona do identyfikacji, pomiaru i pełnego wykorzystania „ukrytego potencjału firmy”, czyli tych wszystkich jej elementów, które nie są wykazywane w sprawozdaniach finansowych, a od których zależy pozycja konkurencyjna firmy na rynku. Ukryty potencjał firmy obejmuje zasadniczo trzy elementy: kapitał strukturalny, kapitał ludzki i kapitał wynikający z dobrych relacji z otoczeniem (choć ten ostatni jest często traktowany jako część kapitału strukturalnego).

Koncepcja ZKI jest początkiem końca ery koncentrowania się niemal wyłącznie na zasobach finansowych i materialnych w prowadzeniu działalności gospodarczej. Zrywa z zasadą podejmowania ważnych decyzji wyłącznie na podstawie danych czysto finansowych na rzecz nowych wskaźników gospodarczych umożliwiających pomiar, a co za tym idzie – praktyczne wykorzystanie zasobów niematerialnych będących pochodną wiedzy i doświadczenia ludzi oraz reputacji i potencjału rozwojowego samej organizacji.

Geneza zarządzania kapitałem intelektualnym

Pojęcie „kapitał intelektualny” po raz pierwszy zostało użyte w 1969 roku przez Johna Kennetha Galbraitha, który w liście do wybitnego polskiego ekonomisty, członka PAN, Michała Kaleckiego (1899–1970) pisał [17]: „Jestem ciekaw, czy zdaje Pan sobie sprawę z tego, jak wiele my na całym świecie zawdzięczamy wkładowi Pańskiego **kapitału intelektualnego** w ostatnich dekadach”.

Pierwsze, praktyczne próby zdefiniowania kapitału intelektualnego oraz opracowania sposobów jego pomiaru zostały podjęte przez pochodzącego ze Szwecji Karla-Erika Sveiby’ego dopiero w latach osiemdziesiątych. Sveiby, po odejściu w 1979 roku z firmy Unilever, wykupił wraz z grupą przyjaciół podupadający magazyn gospodarczy *Affarsvarlden* i w ciągu piętnastu lat zbudował wokół niego prężnie działające wydawnictwo gospodarcze E+T Frlag. Pod jego kierownictwem zwiększyło ono zatrudnienie szesnastokrotnie, wypuściło na rynek sześć nowych tytułów i stało się największą, specjalistyczną grupą wydawniczą

w Szwecji. Jak sam opisuje to w książce *The New Organizational Wealth*, stało się to w wyniku przesunięcia punktu ciężkości z tradycyjnych metod zarządzania w kierunku zupełnie nowego podejścia, które stało się zaczątkiem koncepcji ZKI [16].

Na przełomie lat 80. i 90. kolejne przedsiębiorstwa zaczęły eksperymentować z pomiarem i praktycznym wykorzystaniem kapitału intelektualnego. Pionierami były przedsiębiorstwa szwedzkie, zwłaszcza WM-Data i Skandia AFS. Firma konsultingowa WM-Data była pierwszą firmą na świecie, która już w 1989 roku opublikowała dodatek do raportu rocznego poświęcony posiadaniem przez nią kapitałowi intelektualnemu. Natomiast Skandia AFS zyskała rozgłos tworząc pierwsze w historii stanowisko dyrektora kapitału intelektualnego, które objął w roku 1991 Leif Edvinsson. Postawił on sobie za cel: „wzrost i rozwój kapitału intelektualnego jako istotnej i trwałej wartości oraz wprowadzenie go do bilansu przedsiębiorstwa” [2]. Ukazanie się w 1994 roku raportu Skandii *Visualizing Intellectual Capital*, szczegółowo opisującego stan i zastosowane metody pomiaru kapitału intelektualnego, wzbudziło ogólnoswiatowe zainteresowanie. Magazyn „Fortune” opublikował jako *cover story* artykuł na temat firmy i jej rewolucyjnych koncepcji, a z Edvinssonem skontaktowało się około 500 przedsiębiorstw z całego świata prosząc o więcej informacji na ten temat. Szybko doszło do serii konferencji w Londynie, Brukseli, Waszyngtonie, Bostonie, Tel-Awiiwie, Toronto, a nawet Caracas. Kolejne firmy, jak Dow Chemical, Hughes Aircraft, The Canadian Imperial Bank of Commerce, Celami, Ernst & Young, a nawet koreański gigant przemysłowy Posco zainicjowały własne programy zarządzania kapitałem intelektualnym.

Jednak za formalny początek zarządzania kapitałem intelektualnym proponuję przyjąć datę 12 listopada 1987, kiedy to Sveiby wraz z sześcioma innymi wiodącymi postaciami szwedzkiego życia gospodarczego, wykorzystując doświadczenia zdobyte w E+T Frlag, założył tzw. Grupę Konrada. Jej celem stało się opracowanie uniwersalnej metody pomiaru i zarządzania aktywami niematerialnymi przedsiębiorstw i organizacji. W efekcie intensywnych prac już w 1989 roku został opublikowany *Raport Konrada* zrywający z tradycyjnymi zasadami stosowanymi tak w rachunkowości, jak w zarządzaniu [15]. W raporcie wytknięte zostały wady tradycyjnej sprawozdawczości, z której łatwiej dowiedzieć się, ile środków zostało przeznaczonych na kupno wyposażenia niż na edukację i podnoszenie kwalifikacji pracowników, i że głównym

zasobem firmy są jej pracownicy, ale brakuje wskaźników, które by pokazały to czarno na białym.

W epoce industrialnej wystarczyło zestawzić ze sobą dane dotyczące płynności, aktywności, rentowności lub zadłużenia, aby otrzymać wiarygodny obraz kondycji danego przedsiębiorstwa i jego pozycji na tle konkurentów. Był to względnie prosty i pewny sposób dokonywania analiz finansowych, na podstawie których kierownictwo podejmowało później ważne decyzje dotyczące przyszłości przedsiębiorstwa. *Raport Konrada* był pierwszym, który podważył ich zasadność doводя, że w zmienionych warunkach otoczenia, charakterystycznych dla ery wiedzy, znaczenie wskaźników finansowych ulega szybkiej erozji. Zalecał, aby coraz większą uwagę przykładac do pozafinansowych wskaźników i informacji, takich jak np. przyjęcie do lub odejście z firmy kluczowych pracowników. Podkreślał znaczenie wiedzy, umiejętności i doświadczenia. W raporcie zostało wprowadzonych i scharakteryzowanych ponad trzydzieści wskaźników umożliwiających pomiar i analizę stanu kapitału intelektualnego dowolnej organizacji. Jego autorzy wprowadzili też akceptowany po dzień dzisiejszy podział kapitału, na podstawie którego każde przedsiębiorstwo funkcjonuje, na dwie grupy [15]:

- Tradycyjny kapitał finansowy (*traditional financial capital*)
- Kapitał *know-how* (*know-how capital*).

Pojęcie kapitału *know-how* zostało później przemianowane na kapitał intelektualny, który został podzielony na kolejne dwie części:

- kapitał intelektualny przypisany jednostce,
- kapitał intelektualny przypisany organizacji.

Kapitał intelektualny przypisany jednostce nazywany jest częściej „kapitałem indywidualnym” (*individual capital*) i jest definiowany w raporcie jako: „indywidualne, osobiste i społeczne umiejętności, doświadczenie, wykształcenie i inne umiejętności zorientowane na zewnątrz w kierunku klientów przedsiębiorstwa”.

Natomiast kapitał przypisany organizacji, zwany też kapitałem strukturalnym (*structural capital*), to: „doświadczenie i historia całej organizacji zapisana w podręcznikach, programach komputerowych, narzędziach i koncepcjach wypracowanych w celu rozwiązywania problemów klientów.”

Mimo że obie definicje zostały już zastąpione innymi (patrz definicje kapitału intelektualnego) – lepiej oddającymi istotę kapitału intelektualnego, to trzeba uznać, że *Raport Konrada* wyznaczył pewien kierunek działań na przyszłość. Okazał się też fundamentem, na gruncie którego zaczęły rozwijać się inne, coraz bardziej doskonałe modele i koncepcje zarządzania kapitałem intelektualnym. Najważniejsze spośród nich to *Monitor Aktywów Niematerialnych* (Intangible Asset Monitor) rozwijany przez firmę konsultingową założoną przez Sveiby’ego [16] oraz jeszcze popularniejszy *Nawigator* (Navigator), opisanej wcześniej szwedzkiej firmy ubezpieczeniowej Skandia AFS [2, 3].

W Stanach Zjednoczonych równolegle, ale całkowicie niezależnie od wydarzeń mających miejsce w Szwecji, narodził się model „Zbilansowanych Kart Wyników” (*Balanced Scorecard* – BSC), którego au-

torami są: Robert Kaplan i David Norton [7]. Model ten oraz liczne artykuły popularyzatorskie w magazynie „Fortune” autorstwa Thomasa Stewarta, z którego pierwszy zatytułowany *Brainpower* ukazał się jako *cover story* już w czerwcu 1991 roku, spopularyzowały koncepcję kapitału intelektualnego na kontynencie amerykańskim [13].

W Skandynawii powstała jeszcze jedna koncepcja rachunkowości i kosztorysowania zasobów ludzkich (*Human Resource Costing and Accounting* – HRCA), zapoczątkowana w latach siedemdziesiątych przez duńskiego badacza Flamholtza i nadal rozwijana przez naukowców ze szkoły biznesu Uniwersytetu Sztokholmskiego: J-E. Grojera, Ulfa Johanssona i Marianne Nilson [6]. Koncepcja HRCA powstała na styku rachunkowości i zarządzania zasobami ludzkimi, a jej celem jest wypracowanie sposobów kalkulacji kosztów i innych wskaźników do szacowania takich elementów, jak: rotacja pracowników, ich wyobcowanie w pracy czy efektywność procesu rekrutacji. HRCA próbuje dać odpowiedź m.in. na następujące pytania: jaki jest koszt absencji pracowników i jak go obliczyć, jaki jest dokładnie wpływ programów szkoleniowych na wyniki finansowe, jaki jest całkowity, rzeczywisty koszt zatrudnienia nowego pracownika, jakie są efekty inwestycji w ochronę zdrowia pracowników?

Od niedawna również w Polsce prowadzone są prace nad pokrewną do zarządzania kapitałem intelektualnym dyscypliną przedsiębiorczości intelektualnej (*intellectual entrepreneurship*). Kieruje nimi profesor Stefan Kwiatkowski z Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, a piastowane przez niego stanowisko kierownika Katedry Przedsiębiorczości Intelektualnej jest pierwszym tego typu na świecie [8]. Badania te zostały zainicjowane we wrześniu 1995 roku przez trzech naukowców. Obok profesora Kwiatkowskiego byli to: profesor Bengt Johansson ze Szwecji i profesor Thomas Dandridge z USA. Szczegółowe rezultaty badań można znaleźć w niedawno opublikowanej książce pt. *Przedsiębiorczość intelektualna* [9].

Pomiar i efektywne wykorzystanie kapitału intelektualnego jest obiektem zainteresowania nie tylko przedsiębiorstw, ale też potężnych organizacji odpowiedzialnych za ustanawianie nowych standardów gospodarczych i ich popularyzowanie. Najbardziej zaangażowane w ten proces są m.in.: amerykański odpowiednik Komisji Papierów Wartościowych – Securities and Exchange Commission (SEC), Organizacja do Spraw Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), Bank Światowy oraz Accounting Standards Board i Financial Accounting Standards Board, odpowiedzialne za tworzenie standardów w rachunkowości. Okazuje się bowiem, że od czasu ukazania się pierwszego podręcznika do rachunkowości w 1494 roku, w którym wenecki mnich Luca Pacioli wprowadził i wyjaśnił zasadę podwójnego księgowania, niewiele się w tej dziedzinie zmieniło. Podczas seminarium w Waszyngtonie w kwietniu 1996 roku komisarz SEC, Steven Wallman stwierdził, że pewnego dnia raport na temat kapitału intelektualnego stanie się sercem nowoczesnego raportu rocznego, do którego sprawozdania finansowe w dzisiejszej wersji będą stanowiły zaledwie dodatek [2]. Obecnie przydatność tradycyj-

nie pojmowanej księgowości i rachunkowości jest ograniczona z dwóch powodów:

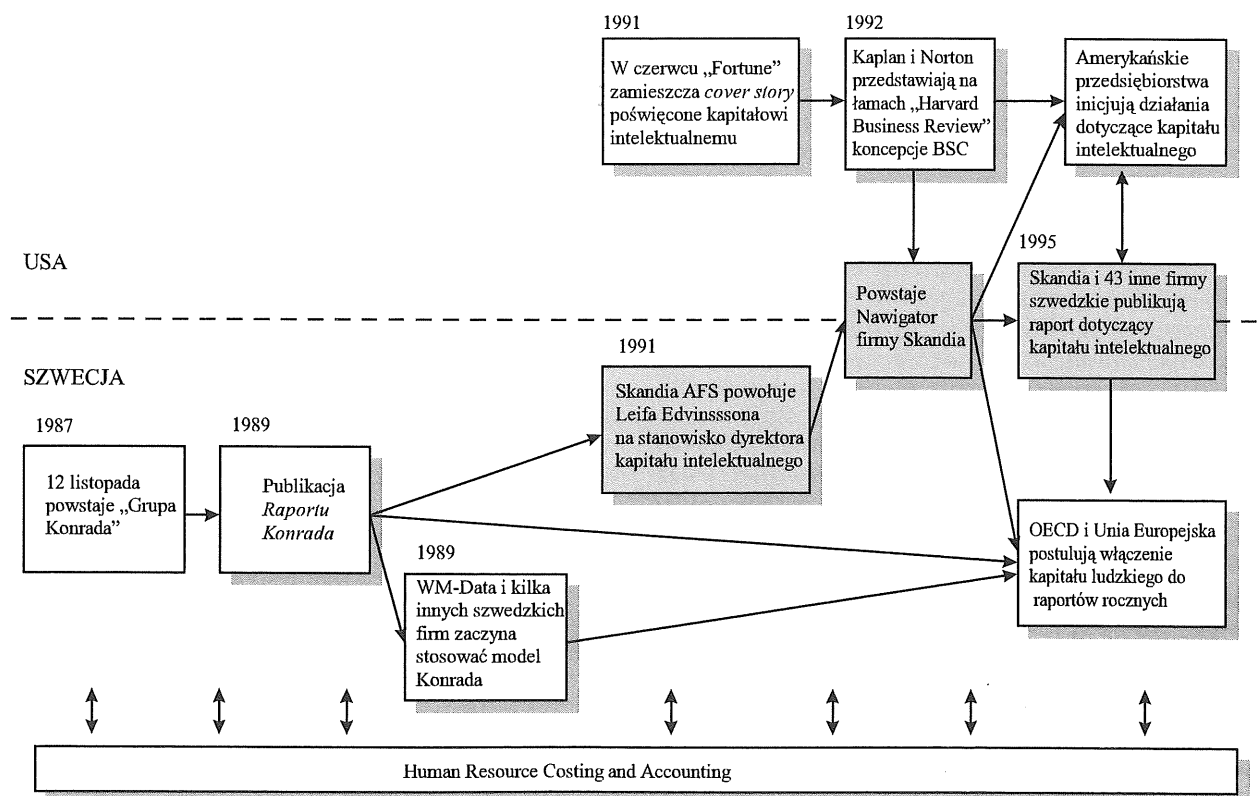
Po pierwsze, tradycyjne sprawozdania finansowe podają wartość zasobów rzeczowych i finansowych firmy, które nijak mają się do wartości rynkowej. Jak potwierdzają to liczne badania, dysproporcja pomiędzy wartością rynkową i księgową przedsiębiorstw na całym świecie z roku na rok powiększa się. Charles Handy, profesor z London Business School, szacował w roku 1995, że całkowita wartość większości przedsiębiorstw jest od czterech do pięciu razy większa od łącznej wartości posiadanych przez nie aktywów materialnych [4]. Podobne, choć nieco niższe szacunki (w stosunku 3:1), przedstawił dwa lata wcześniej James Brian Quinn [11]. Szczegółowe badania przeprowadzone na dużej grupie przedsiębiorstw w 1998 roku przez GartnerGroup potwierdziły, że wartość rynkowa jest średnio trzy razy wyższa od wartości księgowej badanych przedsiębiorstw i jest silnie uzależniona od sektora, w którym dana firma działa [5]. Najdynamiczniej rozwijające się przedsiębiorstwa ery wiedzy, jak Microsoft, Amazon czy Intel mają wartość rynkową nawet kilkanaście razy wyższą od wartości posiadanego przez nie majątku. W efekcie, tradycyjne sprawozdania finansowe angażują olbrzymią ilość czasu i środków, a pozwalają na pomiar zaledwie części rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa. Nie wyklucza to ich przydatności w celach m.in. rozliczania się z

podatków, ale już z punktu widzenia inwestorów i pracowników ich przydatność jest ograniczona.

Po drugie, podejmowanie decyzji strategicznych na podstawie niepełnych danych zawartych w tradycyjnych sprawozdaniach finansowych jest ryzykowne. Tradycyjna rachunkowość pokazuje przeszłość i mierzy efekty „wczorajszych” decyzji. Nie daje zatem podstaw do zobrazowania rzeczywistej kondycji przedsiębiorstwa na dzień dzisiejszy, a tym bardziej na „jutro”. Kierownictwo przedsiębiorstw, aby podjąć decyzje mogące zaważyć na istnieniu firmy, powinno dysponować zestawem miar i wskaźników uzupełniających obszar finansowy – takich, które lepiej oddają charakter współczesnej gospodarki zdominowanej przez informacje i wiedzę. Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest więc krokiem we właściwym kierunku.

Definicja kapitału intelektualnego

Po nakreśleniu genezy zarządzania kapitałem intelektualnym warto zatrzymać się na definicji i elementach składowych kapitału intelektualnego. W przeciwieństwie do dobrze znanych aktywów materialnych, takich jak: budynki, wyposażenie i środki finansowe, kapitał intelektualny ma charakter niematerialny. Jest przez to trudny do zidentyfikowania, zmierzenia i zarządzania. Jednak



Rys. 1. Ewolucja kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: KARL-ERIK SVEIBY, *The Swedish community of Practice*, Conference in Stockholm, 25 October 1996.

w zgodnej opinii większości naukowców i praktyków to właśnie on będzie odgrywał decydującą rolę w gospodarce w nadchodzących latach.

Najprostszą, a zarazem niezwykle obrazową definicję kapitału intelektualnego podaje Thomas Stewart [14]: „Jest to suma wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej”. Stewart wymienia też podstawowe składniki kapitału intelektualnego: „patenty, procesy, umiejętności pracowników, technologie, informacje o klientach i dostawcach oraz doświadczenie”.

Jeszcze inni autorzy podają bardzo wiele definicji kapitału intelektualnego. Poniżej zaprezentowano najważniejsze i najczęściej występujące w literaturze przedmiotu:

■ „Kapitał intelektualny to suma ukrytych aktywów przedsiębiorstwa nie uwzględnianych w jego sprawozdaniu bilansowym, obejmująca zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników, jak i to, co zostaje po ich odejściu” [12].

■ Kapitał intelektualny składa się z aktywów powstałych na skutek czynności intelektualnych rozciągających się od nabywania nowej wiedzy (uczenie się) przez inwencje do tworzenia cennych relacji z innymi [19].

■ Kapitał intelektualny to wiedza, praktyczne doświadczenie, technologie, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności pozwalające firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną [2].

■ Kapitał intelektualny – stanowi sumę ukrytych aktywów przedsiębiorstwa, które nie są w pełni ujęte w sprawozdawczości bilansowej, a które obejmują zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy oni je opuszczają [10].

Jednak definicja, która w ostatnich latach przyjęła się i jest obecnie powszechnie używana w literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej, jest zasługą prowadzonych w Skandii AFS na początku lat 90. badań nad sposobami mierzenia i wykorzystania w praktyce aktywów niematerialnych. Pozwoliły one zdefiniować kapitał intelektualny jako sumę kapitału ludzkiego (*human capital*) i kapitału strukturalnego (*structural capital*) – co można zapisać w postaci prostej formuły matematycznej [2]:

$$\begin{array}{l} \text{Kapitał ludzki} \\ + \text{Kapitał strukturalny} \\ = \text{Kapitał intelektualny} \end{array}$$

Kapitał ludzki – składa się z kompetencji i umiejętności pracowników. Kiedy organizacja przyjmuje do pracy zdolnych ludzi i stwarza im właściwe warunki do rozwoju, zwiększa ten kapitał.

Kapitał strukturalny – składa się natomiast ze wszystkich efektów czynności intelektualnych, które formalnie zarejestrowane, stanowią własność przedsiębiorstwa. Kapitał strukturalny składa się z: kapitału organizacyjnego (*organizational capital*) – czyli wiedzy, zakorzenionej w obszarach procesów i innowacji oraz kapitału będącego efektem dobrych relacji z klientami (*customer capital*).

Kapitał intelektualny będący sumą kapitału ludzkiego i strukturalnego razem z kapitałem finansowym tworzy wartość rynkową przedsiębiorstwa. Strukturalny

poszczególnych elementów kapitału intelektualnego w ujęciu zaproponowanym powyżej, była wielokrotnie opisywana w literaturze przedmiotu (w tym m.in. w „Przeglądzie Organizacji” nr 3/99 [10]).

Mariusz Strojny

BIBLIOGRAFIA

- [1] DRUCKER P., *Post-Capitalist Society*, HarperBusiness, New York 1993.
- [2] EDVINSSON L., MALONE M. S., *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value By Measuring Its Hidden Brainpower*, Piatkus, London 1997.
- [3] EDVINSSON L., *Developing Intellectual Capital at Skandia*, „Long Range Planning” 1997 nr 3 vol. 30.
- [4] HANDY C., *Beyond Certainty*, Hutchinson, London 1995.
- [5] JANIEC M., *Zastosowanie Knowledge Management w zarządzaniu projektami*, materiały nie publikowane, Kraków 1999.
- [6] JOHANSON U., *Increasing the Transparency of Investments in Intangibles, white paper*, Personnel Economics Institute, School of Business, Stockholm University.
- [7] KAPLAN R. S., NORTON D.P., *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*, „Harvard Business Review”, January-February 1992.
- [8] KWIATKOWSKI S., EDVINSSON L., *Intellectual Entrepreneurship*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1999.
- [9] KWIATKOWSKI S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000.
- [10] OSBERT-POCIECHA B., KARAS M., *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1999 nr 3.
- [11] QUINN, JAMES B., *Intelligent Enterprise*, The Free Press, New York 1992.
- [12] ROSS G., ROSS J., *Measuring your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning”, June 1997.
- [13] STEWART T.A., *Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset*, „Fortune”, June 3, 1991.
- [14] STEWART T.A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey, London 1997.
- [15] SVEIBY K-E, *The Invisible Balance Sheet: Key indicators for accounting, control and valuation of know-how companies*, Affarsvarlden/Ledarskap, Stockholm 1989.
- [16] SVEIBY K-E, *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler, San-Francisco 1997.
- [17] SVEIBY K-E, *Intellectual Capital and Knowledge Management*, nie publikowane materiały firmy konsultingowej Sveiby.
- [18] TOFFLER A., *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1995.
- [19] WIIG K.M., *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, „Long Range Planning”, June 1997.

Autor jest absolwentem Wydziału Zarządzania AE w Krakowie, oraz pracownikiem firmy konsultingowej KPMG

Stanisław Podczarski

Czynniki restrukturyzacji przedsiębiorstwa przemysłowego

Wprowadzenie

Proces restrukturyzacji przedsiębiorstw, czyli zasadniczej zmiany ich struktury, dokonuje się pod wpływem wielu czynników. Znajomość tych czynników, które mogą wystąpić w odpowiednim czasie, jest istotna do właściwego przeprowadzania procesu restrukturyzowania przedsiębiorstw, będącego procesem ciągłym w warunkach gospodarki rynkowej. Przedmiotem badań w opracowaniu są czynniki (przyczyny) restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych. Wśród tych czynników istnieją pewne ich grupy. Celem opracowania jest identyfikacja i systematyka czynników restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych. Przyjmując jako kryterium klasyfikacji źródło pochodzenia czynników można wyodrębnić dwie grupy czynników: endogeniczne i egzogeniczne.

Czynniki endogeniczne

Czynniki endogeniczne mają swe źródła wewnątrz przedsiębiorstwa. Do tej grupy czynników można zaliczyć:

- czynniki sprawcze, obejmujące [2]:
 - ▲ zarządzanie przedsiębiorstwem,
 - ▲ planowanie i organizowanie,
- postęp techniczny,
- ruch kapitału,
- markę producenta.

Zarządzanie przedsiębiorstwem stanowi podstawowy czynnik sprawczy jego restrukturyzacji. Polega on na ustalaniu celów przedsiębiorstwa, pod wpływem oddziaływania innych czynników, oraz na dysponowaniu jego zasobami tak, aby osiągnąć ten cel. Z czynnikiem tym są ściśle związane: planowanie i organizowanie, będące funkcjami zarządzania. Planowanie jest procesem informacyjno-decyzyjnym skierowanym na wypracowanie nowych i realnych celów przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach gospodarki rynkowej i sposobów ich realizacji. Organizowanie przejawia się w koordynowaniu działań zespołowych i w opracowywaniu modelu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, wymagającej zmian strukturalnych.

Postęp techniczny (i związany z nim postęp w organizacji produkcji) w nowoczesnej gospodarce mający nieuchronny charakter i będący trwałym elementem strategii rozwoju przedsiębiorstw, jest uważany za główny czynnik dokonujących się zmian strukturalnych w przedsiębiorstwach przemysłowych [1].

potrzeba wprowadzania postępu technicznego w procesie wytwarzania w przedsiębiorstwach wynika z konieczności zwiększania użyteczności produktu i obniżania kosztów wytwarzania. W wyniku wprowadzania postępu technicznego następuje przechodzenie do stanów ilościowo i jakościowo wyższych w technice i w technologii, powodujących korzystne efekty w sferze ekonomicznej, społecznej i ekologicznej w porównaniu ze stanem wyjściowym. Ogół zmian strukturalnych, będących efektem postępu technicznego w przedsiębiorstwie, obejmuje cztery rodzaje zmian (efektów): produktowe, oszczędnościowe, natury społecznej i ekologiczne.

Ruch kapitału obejmuje napływ kapitału do przedsiębiorstwa i odpływ z niego. W skrajnych przypadkach napływ kapitału prowadzi do jego nadmiaru, a odpływ – do jego niedoboru. Wymaga to dokonania wyboru, który zmieni strukturę kapitału przedsiębiorstwa. W przypadku nadmiaru, kapitał może zostać zainwestowany poza przedsiębiorstwem lub w przedsiębiorstwie, np. we wdrażanie postępu technicznego. W przypadku niedoboru kapitału w przedsiębiorstwie, możliwy jest wybór spośród trzech rozwiązań: upadłość przedsiębiorstwa, zawarcie układu lub ugody, która umożliwi dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Obydwa przypadki (nadmiaru i niedoboru kapitału) wywołują intensywne zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie.

Dążenie do utrzymania marki producenta wywołuje zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie. Zmiany te dotyczą procesu wytwarzania i dystrybucji. Mają one na celu tworzenie zespołu cech produktu związanych z przeświadczeniem konsumentów o korzyściach wynikających z jego użytkowania (np. wysoka jakość, wyróżnik pozycji społecznej). Stwarza to dobrą renomę producenta produktu w otoczeniu. Marka producenta podnosi prestiż przedsiębiorstwa i zwiększa krąg jego odbiorców, co pozwala mu korzystać z efektu skali.

Czynniki egzogeniczne

Zródła czynników egzogenicznych znajdują się poza przedsiębiorstwem, w jego otoczeniu. Do tej grupy czynników należą:

- zmiany w krajowym popycie końcowym,
- zasoby pracowników,
- czynniki instytucjonalne:

- ▲ transformacja systemu gospodarczego,
- ▲ regulacje centrum gospodarczego i polityka przemysłowa państwa,
- ▲ handel zagraniczny i współpraca międzynarodowa,
- ochrona środowiska przyrodniczego.

Struktura produkcji przedsiębiorstw przemysłowych zależy od wielkości i struktury popytu. Rynkowe zapotrzebowanie wyznacza zakres i kierunki zmian strukturalnych w przedsiębiorstwach. Łącznikiem między rynkiem (konsumentem) a przedsiębiorstwem (produktem) jest marketing. Stanowi on podporządkowanie wszystkich działań przedsiębiorstwa w sferze produkcji i obrotu towarowego głównemu celowi, którym jest zaspokajanie potrzeb konsumenta. Jako zbiór metod i technik działania umożliwia on zbadanie potrzeb i popytu konsumentów oraz ich preferencji. Konsument i ich preferencje określają produkty, które powinny być wytwarzane. Przez marketingowy sposób wpływania na produkcję przejawia się wpływ rynkowego zapotrzebowania. Rynek jest podstawową siłą napędową działań restrukturyzacyjnych [3]. Zmiana rynkowego zapotrzebowania na wyroby końcowe stanowi drugi, obok postępu technicznego, główny czynnik restrukturyzacji przedsiębiorstw.

Zasoby pracowników, jako kolejny czynnik restrukturyzacji, rozpatrywane są pod względem liczby pracowników i poziomu ich kwalifikacji. Oddziaływanie tego czynnika jest zmienne w czasie. Liczba pracowników obecnie nie jest decydującym czynnikiem zmian strukturalnych w przedsiębiorstwach przemysłowych. Wynika to ze stosowania postępu technicznego, umożliwiającego eliminowanie pracy żywej z procesów przemysłowych oraz ze stosowania transferu pracowników. Natomiast wysoki poziom kwalifikacji pracowników, zwłaszcza kwalifikacji kadr zarządzających przedsiębiorstwami, stanowi jedną z przesłanek zapewniających skuteczność zamierzeń dotyczących ich restrukturyzacji. W nowoczesnej gospodarce perspektywiczne potrzeby rozwojowe, w tym także zakładane kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw, określają kierunki kształcenia kadr na różnych poziomach.

Czynniki instytucjonalne wynikają z ustroju państwa. Ustrój ten pociąga za sobą określenie między innymi charakteru zarządzania gospodarką, celów i kierunków rozwoju gospodarczego oraz charakteru i kierunków udziału w międzynarodowym podziale pracy.

W ramach transformacji systemu gospodarczego wprowadzane są zmiany strukturalne przedsiębiorstw państwowych w formie ich prywatyzacji. Proces prywatyzacji przedsiębiorstwa (restrukturyzacja podmiotowa) jest podejmowany z inicjatywy i na wniosek organów przedsiębiorstwa (dyrektora i rady pracowniczej) lub organu założycielskiego. Decyzję o przekształceniu przedsiębiorstwa w spółkę skarbu państwa podejmuje minister skarbu państwa, a także prezes Rady Ministrów. Natomiast decyzję o prywatyzacji przedsiębiorstwa przez jego likwidację podejmuje organ założycielski z własnej inicjatywy lub na wniosek rady

pracowniczej przedsiębiorstwa. Przez prywatyzację są wprowadzane zmiany strukturalne w przedsiębiorstwach mające na celu wzrost wydajności pracy i poprawę ekonomicznej efektywności gospodarowania.

Narzędziem stosowanym przez centrum gospodarcze do sterowania restrukturyzacją przedsiębiorstw są ponadto parametry systemu ekonomiczno-finansowego. Należą do nich takie instrumenty regulujące, jak: wysokość stopy procentowej, różne normy prawne (administracyjne, finansowe) itd. Ich rola sprowadza się do powiązania działalności przedsiębiorstw z polityką przemysłową państwa.

Handel zagraniczny i współpraca międzynarodowa, stanowiące kolejne czynniki restrukturyzacji, przejawiają się w rozwijaniu współpracy między państwami, zakładającej rozwój specjalizacji i racjonalnie zorganizowany międzynarodowy podział pracy, który prowadzi do integracji gospodarczej. Specjalizacja produkcji dokonuje się przy dużej koncentracji aparatu wytwórczego. Koncentracja zapewnia produkcję na wielką skalę, która powoduje obniżkę kosztów wytwarzania w przedsiębiorstwach i przyczynia się do podwyższenia efektywności produkcji.

Konieczność ochrony środowiska przyrodniczego wywiera wpływ na zmiany struktury środków wytwórczych i na metody wytwarzania (technologię i organizację produkcji). Zmiany te polegają na wprowadzaniu czystych procesów technologicznych i wyrobów. Osiąga się to przez stosowanie urządzeń ochrony środowiska, wprowadzanie technologii mało- i bezodpadowych, zamkniętych obiegów wody i produktów ubocznych oraz przez pełne wykorzystanie odpadów i surowców wtórnych.

Zakończenie

Między większością spośród przedstawionych czynników restrukturyzacji przedsiębiorstw występuje ścisła współzależność. Czynniki te, powiązane ze sobą, oddziałują łącznie (nie pojedynczo, w sposób izolowany) na restrukturyzację przedsiębiorstwa. Znaczenie poszczególnych czynników może ulegać zmianie w czasie.

BIBLIOGRAFIA

- [1] DURLIK I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet, 1998, s. 15-18.
- [2] HOPFENBECK W., *Allgemeine Betriebswirtschafts und Managementlehre. Das Unternehmen in Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen*, Landsberg a. Lech, 1991, s. 16.
- [3] KOWALCZUK-JAKUBOWSKA D., MALEWICZ A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego, 1992, s. 7-11.

Autor – adiunkt na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Łukasz Waclawik

Rozwój i stan aktualny dystrybucji francuskiej

Auchan, Carrefour, Intermarché, Géant, Leclerc to nazwy hipermarketów prowadzących już działalność gospodarczą w Polsce. Ich pojawienie związane jest między innymi z faktem, że we Francji dalszy rozwój sieci nie jest już możliwy. Liczba hipermarketów osiągnęła stan nasycenia, a przepisy prawne w zasadzie uniemożliwiają budowę nowych sklepów. W 1970 roku we Francji było 115 hipermarketów. Obecnie jest ich dziesięć razy więcej. Ponad 60% żywności i 40% artykułów przemysłowych kupowanych jest w wielkich sklepach, o powierzchni handlowej ponad 2500 m².

Omawiając rozwój i stan aktualny dystrybucji francuskiej należy wymienić trzy, determinujące ją wydarzenia: podjęcie działalności handlowej przez Edouarda Leclerca (grudzień 1949), otwarcie przez Marcela Fournier, Jacquesa i Denisa Defforey pierwszego hipermarketu Carrefour (czerwiec 1963), koncentracja rynku dystrybucji i fuzja sieci handlowych Carrefour i Promodès; największej w Europie, a drugiej pod względem wielkości obrotów na świecie firmy zajmującej się dystrybucją (sierpień 1999).

W 1949 roku E. Leclerc, były seminarzysta, ogłosił „deklarację wojny”. Wojny z monopolami o niskie ceny i niskie marże, wojny o tańsze życie Francuzów. Współczesny strateg, próbując opisać misję handlowca E. Leclerca, nie miałby wątpliwości – było nią „podniesienie stopy życiowej społeczeństwa”. Narzędziami realizacji misji byłoby obniżanie cen sprzedaży produktów dzięki eliminacji pośredników i racjonalizacji kosztów własnych.

W pierwszych latach po wyzwoleniu sytuacja gospodarki francuskiej była trudna. Czarny rynek, spekulacja i reglamentacja spowodowały, że sprzedaż opierała się na długim łańcuchu pośredników, narzucających własne marże. Cena przeciętnego produktu składała się z ceny fabrycznej i marż, kilkakrotnie przekraczających cenę fabryczną. Zjawisku temu postanowił przeciwstawić się E. Leclerc, wychodząc z założenia, że jeżeli zakupi produkt bezpośrednio u producenta i sprzeda go odbiorcy finalnemu, to może zdecydowanie obniżyć cenę. Produkt, którego cena wytwórcy wynosiła 60 franków, po przejściu wszystkich faz pośrednictwa kosztował 250 franków. E. Leclerc mógł obniżyć cenę do 90 franków, czyli zaproponować towar trzykrotnie taniej. Jego pomysł zrewolucjonizował handel. Był realną wojną z ogromną rzeszą pośredników, którzy zmonopolizowali dystrybucję. Pierwsze sklepy sieci powstały w Bretanii. Ich właściciele mogli korzystać z nazwy Leclerc pod warunkiem wyrażenia zgody na ustalenie stałego poziomu marż i ścisłej współpracy z innymi kooperantami sieci. Współpraca ta polegała na darmowym przekazywaniu doświadczeń i wiedzy oraz dostosowaniu do założeń polityki sieci. Każdy właściciel mógł posiadać nie więcej niż dwa sklepy, był zobowiązany przekazać 25% zy-

sku po opodatkowaniu personelowi i miał prawo odmówić zakupu produktów oferowanych przez centralę.

Opór handlowców i monopoli handlowych przeciwko nowej organizacji sprzedaży był olbrzymi. Działania mające na celu wyeliminowanie Leclerca i likwidację tworzonej pod jego patronatem sieci handlowej, polegały na dyskryminacji ekonomicznej i dyskredytacji politycznej. O ile nie było możliwe pozabawienie Leclerca klientów, o tyle podjęto liczne próby uniemożliwienia dokonywania zakupów przez sieć. Wielu producentom postawiono ultimatum: albo sprzedajecie swoje produkty tylko w sieci Leclerca, albo tylko poza siecią. Dostawca Leclerca był bojkotowany przez pozostałych odbiorców. W sytuacji, gdy sieć Leclerca nie była zbyt duża, udział w rynku niewielki, a zarządzanie siecią silnie zdecentralizowane, brak możliwości zaopatrywania się był poważnym zagrożeniem dla prowadzonej działalności. Równocześnie pojawiły się zarzuty dotyczące powiązania Leclerca z politykami. Oskarżano go, że uzyskał specjalne zwolnienia podatkowe, że stosuje przekupstwo czy wreszcie, że jest figurantem, marionetką zależną od kogoś innego.

Dopiero po dziesięciu latach od rozpoczęcia budowy sieci E. Leclerc rozpoczął inwestowanie w Paryżu i jego okolicach. W tym okresie po raz pierwszy oficjalnie skorzystał z pomocy polityków. Dystrybutor posunął się do szantażu: uzależnił uruchomienie pierwszego paryskiego sklepu (w Issy-les-Moulineaux) od ustępstw ze strony państwa. Żądania dotyczyły wprowadzenia przepisów zakazujących odmowy sprzedaży oraz zakazu ustalania cen minimalnych. Pierwszy z zakazów otworzył Leclercowi źródła zaopatrzenia. Drugi zakaz miał przede wszystkim znaczenie polityczne i był narzędziem walki z inflacją. Likwidacja cen minimalnych umożliwiała otrzymanie dużych rabatów ilościowych, a tym samym wpływała na utrzymanie niskiej inflacji.

Działania E. Leclerca były popierane przez związki zawodowe, które widziały możliwość zwiększenia siły nabywczej wynagrodzeń klasy robotniczej poprzez obniżenie cen.

W 1959 roku rozpoczęła się współpraca rodzin Fournier i Defforey, późniejszych założycieli hipermarketu Carrefour. Rodzina Defforey trudniła się hurtowym handlem żywnością w miejscowości Lagnieu. Firma zatrudniała w 50 filiach ponad 250 osób. Przedsiębiorstwo rodziny Defforey rozwijając działalność, rozpoczęło współpracę z centralą zakupów Gagni, zaopatrującą niezależnych sprzedawców. W ramach współpracy z Gagni doszło do pierwszych kontaktów z Marcellem Fournier, znanym z handlu tekstyliami, udziału w ruchu oporu oraz z ... umiejętności gry w karty.

Współpraca obu rodzin rozpoczęła się od oczywistego, choć ocenianego jako rewolucyjny, pomysłu. Postanowiono rozpocząć wspólną działalność i sprze-

dawać w jednym sklepie zarówno żywność, jak i ubrania.

6 stycznia 1960 w Annecy otwarto w podziemiach sklepu z tekstyliami, należącego do Marcela Fournier pierwszy, samoobsługowy sklep o powierzchni handlowej 200 m². Sklep oferował produkty po cenach konkurencyjnych. Pomysł rodzin Fournier i Defforey przyniósł wielki sukces. Korzystając ze zdobytych doświadczeń w czerwcu 1960 uruchomiono Carrefour Parmelan, a w maju 1963 Carrefour Cran. Za każdym razem twórcy kierowali się następującymi zasadami: niskie ceny sprzedaży, duża rotacja zapasów, samoobsługa (niskie koszty płac) oraz, co odróżniało sklepy francuskie od amerykańskich, sprzedaż zarówno artykułów spożywczych, jak i przemysłowych.

Chcąc podnieść kwalifikacje M. Fournier, J. i D. Defforey wyjechali do USA (Dayton), gdzie na zaproszenie National Cash Register uczestniczyli w seminariach poświęconych nowoczesnym metodom sprzedaży. Seminaria miały na celu zwiększyć sprzedaż kas rejestrujących, sprzedawanych przez NCR.

Wśród wykładowców najważniejszą postacią był Bernardo Trujillo, Amerykanin pochodzenia kolumbijskiego. W prezentacjach jego wizji handlu przyszłości uczestniczyli prawie wszyscy właściciele francuskich sieci handlowych i ministrowie związani z handlem. Zdaniem B. Trujillo, następował zmierzch sprzedaży w małych sklepach położonych w centrach miast. Tendencją światową będzie przenoszenie handlu na obrzeża miast i tworzenie tam dużych centrów handlowych. Według B. Trujillo, istnieje kilka podstawowych zasad sprzedaży, wśród których najbardziej znana brzmi: „no parking – no business”. Do sklepu na przedmieściach konsument będzie dojeżdżał własnym samochodem, a ilość kupowanego towaru będzie zbyt duża, by korzystać z transportu miejskiego. Szybkie znalezienie dogodnego miejsca do parkowania jest warunkiem *sine qua non* sukcesu. Wśród innych, mniej znanych zasad, warto przypomnieć następujące:

- nie buduj sklepu dla własnej przyjemności, ale dla przyjemności swoich klientów,
- ubodzy potrzebują niskich cen, bogaci uwielbiają je,
- umieszczaj wysoko niskie ceny (o sposobie umieszczania cen promocyjnych przyklejonych u sufitu sklepu),
- codziennie proponujcie klientowi coś atrakcyjnego (akcje promocyjne).

Po powrocie do Francji, rodziny Fournier i Defforey decydują o budowie pierwszego, dużego sklepu samoobsługowego. Wybór padł na położoną o 25 kilometrów na południe od Paryża miejscowość Sainte-Geneviève-des-Bois. Lokalizacja sklepu została wybrana w dość dziwnych okolicznościach. Pierwotnie działką zainteresowana była inna firma handlowa. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że miejscowość jest zbyt mała, by budować w niej stołunkowo duży sklep. Wyniki analiz ekspertów Carrefoura były wręcz przeciwne. Stwierdzono, że miasteczko, w którym planuje się zlokalizować sklep, jest małe, w związku z tym należy zbudować tak duży sklep, by przyciągnąć mieszkańców sąsiednich miejscowości. Powierzchnia sprzedaży pierwszego z hipermarketów Carrefour wynosiła zaledwie 2300 m², a na parkingu jednorazowo mogło znajdować się 450 samochodów. Asortyment był niezwykle różnorodny, a przeciętne ceny o 15–20% niższe od średnich. Cennym pomysłem

okazała się budowa stacji benzynowej, oferującej tańsze paliwo.

15 czerwca 1963 roku przejdzie do historii dystrybucji jako początek nowej epoki. Otwarcie sklepu było wielkim sukcesem. Liczba klientów przekroczyła 26 000 tygodniowo; pochodzili oni głównie z miejscowości położonych w promieniu 15 kilometrów. W ciągu dwóch lat sklep w Sainte-Geneviève-des-Bois realizował obroty 65 milionów franków, siedem razy więcej niż popularny sklep położony w centrum Paryża. Po trzech latach nastąpiło zwrócenie wszystkich kosztów inwestycji. Rozpoczęła się era hipermarketów.

Wraz z rozwojem hipermarketów nastąpił kryzys tradycyjnych sklepów położonych w centrach miast. Większość z nich nie miała szansy na przetrwanie. Ceny sprzedaży w wielkich sklepach często były niższe niż ceny hurtowe dla najmniejszych detalistów. W krótkim czasie zamknięto przeszło 35 000 małych sklepów, obroty w pozostałych spadły o 80%. W trudnej sytuacji znaleźli się właściciele budynków w centrach miast. Nie mogli wynająć pomieszczeń z przeznaczeniem na sklep, mimo bardzo niskich cen. Właściciele małych, upadających sklepów wyszli więc na ulice. Rozpoczęły się gwałtowne protesty.

W roku 1973 rząd zmienił stosunek do hipermarketów. Poparł protesty właścicieli małych sklepów i 25 grudnia 1973 wprowadzono rygorystyczną ustawę o budowie dużych sklepów, nazywaną prawem Royera¹⁾. Według wcześniejszych regulacji, by zbudować hipermarket wystarczyło posiadać pozwolenie na budowę. Nowe rozwiązania prawne konstytuowały dla departamentach komisje rozpatrujące każdy wniosek dotyczący budowy sklepu o powierzchni ponad 1000 m² (w miejscowościach liczących do 40 000 mieszkańców) lub 1500 m² (w większych). W skład komisji wchodziło 20 osób. Dwóch konsumentów, dziewięciu właścicieli sklepów oraz dziewięciu radnych. Od decyzji komisji przysługiwało odwołanie do ministra handlu. W pierwszych dziesięciu latach powyższe rozwiązania prawne były skuteczne. Przeciętne połowa wniosków była oddalana. Rozwiązanie modelowe (zastosowane w Tours – dzielnica La Fontaine – rodzinne miasto ministra J. Royera) sprowadzało się do budowania centrum handlowego, którego połowę powierzchni handlowej zajmuje hiper- lub supermarket, a drugą połowę małe sklepiki handlowo-usługowe.

Skuteczności powyższych przepisów przeczył Michel-Edouard Leclerc, syn założyciela słynnej sieci. W 1991 roku publicznie zwrócił uwagę, że budując duży sklep należy brać pod uwagę dodatkowe koszty. Szybko wyjaśniono, że są to najczęściej inwestycje poprawiające komunikację czy bezpieczeństwo. Skandal wybuchł dopiero po kilku latach, gdy okazało się, że wspomnienie partii rządzącej łapówką w wysokości kilku milionów franków, można zapewnić przychylną decyzję ministra handlu. Od 1993 roku minister nie ma już prawa podważania decyzji komisji departamentalnej, a jej skład uległ istotnej ewolucji. W 1994 r. wprowadzono dodatkowy podatek płacony od powierzchni handlowej w sklepach o powierzchni ponad 400 metrów kwadratowych i obrotach przekraczających 3 miliony franków w wysokości od 22 do 83,5 franka za metr kwadratowy (w zależności od obrotów). W 1996 roku prezydent J. Chirac po raz pierwszy publicznie potępił działalność hipermarketów, podkreślając ich negatywny wpływ na gospodarkę. Od 1996

roku bez zgody można otwierać sklepy do 300 m², otwieranie sklepów powyżej 6000 m² wymaga dodatkowych studiów i analiz. Również zmiana działalności czy branży wymaga zgody. Skład komisji wydającej zgody zmniejszono do 6 osób (w tym 3 radnych). Podjęcie decyzji wymaga 4 głosów. Równocześnie prawo Royera zaczyna być stosowane w odniesieniu do hoteli i kin, a sezonowe obniżki cen (wyprzedaże) mogą mieć miejsce tylko 2 razy w roku, przez 6 tygodni.

Powyższe zmiany nie wpływają jednak na sytuację hipermarketów. Ich liczba przekroczyła 1000 i stopień nasycenia jest bardzo duży. W 1996 r. otworzono 15 nowych, wielkich sklepów, rok później 19. W 1998 załedwie 4.

Handel i dystrybucja pod koniec lat dziewięćdziesiątych

Obecnie we Francji istnieje 388 900 punktów sprzedaży detalicznej, w tym: 81 400 sklepów spożywczych oraz 223 600 z artykułami przemysłowymi. Zatrudnienie wynosi 1 595 600 osób.

Hipermarkety – słowo w języku francuskim „hypermarché” istnieje od 1968 r. Pierwszy sklep przypominający hipermarket otwarto w Belgii 1 września 1961. We Francji istnieje 1078 sklepów o powierzchni handlowej ponad 2500 m², zatrudniających 206 731 osób, średnia wielkość sklepu to 5748 m², a na jednego zatrudnionego przypada 30 m² powierzchni handlowej. W sprzedaży znajduje się 40 000–70 000 pozycji asortymentowych. Roczne obroty wynoszą 476 mld franków. W przeciętnym sklepie jest 28 kas, 1002 miejsca parkingowe, 1012 wózków (*caddie*) i 10 dystrybutorów paliwa. Najwięcej sklepów nosi nazwę²⁾: Leclerc (367 sklepów – 4241 średnia powierzchnia w m²), Carrefour (116 – 9741), Casino (115 – 6526), Mammouth (90 – 6247), Continent (78 – 6531), Intermarché (77 – 3199), Cora (53 – 8575), Auchan (52 – 10 538), Hyper U (31 – 3167). Powierzchnia 20 największych sklepów przekracza 14 500 m². Należą one do: Carrefour – 9 sklepów, w tym pięć największych, Auchan – 7, Cora – 3, Casino – 1.

Supermarkety – powierzchnia między 400 a 2500 m²; jest ich 7848, zatrudniają 165 398 osób, średnia wielkość sklepu wynosi 981 m², więc na jednego zatrudnionego przypada 46 m² powierzchni handlowej. Pierwszy europejski supermarket otwarto w Londynie (Manor Park, styczeń 1948). We Francji pierwszy był paryski Bardou (400 m² otwarty w maju 1957). Roczne obroty wszystkich supermarketów wynoszą 307 mld franków. W przeciętnym sklepie jest 6 kas, 197 miejsc parkingowych i 22 pracowników. Najwięcej supermarketów posiada logo: Intermarché (1566 sklepów – 1326 średnia powierzchnia w m²), Shopi (545 – 508), Super U (506 – 1387), Champion (457 – 1315), Lidl (445 – 697), Casino (398 – 1111), Stoc (358 – 1257), Atac (326 – 1245), Europa Discount (288 – 538).

Sklepy – powierzchnia 120–400 m²; jest ich ponad 5000, średnia powierzchnia to 218 m², średnie zatrudnienie około 5 osób.

Minisklepy – powierzchnia poniżej 120 m²; jest ich około 10 000, średnia powierzchnia to około 70 m².

Sklepy dyskontowe – istnieją od 1987 roku. Ich sieć rozwija się bardzo dynamicznie, a liczba sklepów przekroczyła już 2000. Średnia powierzchnia wynosi 680 m². Liderami rynku są: Lidl (445 sklepów), Aldi (281), Europa Discount (228) i Leader Price – Franprix (203).

Domy towarowe, to położone w dużych miastach centra handlowe zajmujące najczęściej eksponowane kamienice. Asortyment to 40 000–250 000 artykułów. W domach towarowych sprzedaż artykułów żywnościowych jest niewielka. Liczba domów towarowych ulega zmniejszeniu; w 1996 roku było ich 163, o 55 mniej niż dziesięć lat wcześniej. Łączne zatrudnienie w domach towarowych – 29 440 osób, a średnia powierzchnia handlowa i liczba miejsc parkingowych wzrosła, odpowiednio z 5245 m² w 1987 do 5881 m² w 1996 i z 299 do 641 miejsc parkingowych. Wzrost liczby miejsc parkingowych świadczy o istnieniu zasady Bernardo Trujillo „no parking – no business” – nawet w centrach dużych miast. Wśród najważniejszych domów towarowych należy wymienić: Galeries Lafayette (94 sklepy – 5582 m² średnia powierzchnia handlowa), Sapac-Printemps (32 – 6312), Marks & Spencer (18 – 2826), BHV (Bazar de l'Hotel de Ville – 7 – 11 978).

Sklepy typu *monoprix* – w latach trzydziestych powstały dwie sieci sklepów: Monoprix (obecnie 194 sklepy – 1638 m² przeciętna powierzchnia handlowa) i Prisunic (162 – 1337 m²). Pierwotnie realizowały sprzedaż na dwa sposoby: wyznaczały identyczną cenę (np. 10 franków) na wszystkie produkty, dostosowując liczbę produktu do tej ceny lub też określały cenę maksymalną, sprzedając artykuły po cenie maksymalnej lub niższej. Ten sposób cenotwórstwa przetrwał załedwie kilka lat. Obecnie są to sklepy o powierzchni od 300 do 7000 m², asortyment stanowi 7000–10 000 produktów. Przeciętna marża wynosi 22%; cechą charakterystyczną jest ograniczenie kosztów promocji (brak katalogów, mało reklam) i obsługi klienta. Zatrudnienie w sklepach typu *monoprix* wynosi 17 000 osób.

Główne centra zaopatrzenia i sieci handlowe działające na rynku francuskim

Leclerc – założyciel E. Leclerc (urodzony 21 listopada 1926), pierwszy sklep, z ciastkami, otworzył w grudniu 1949 w Landernneau. Sieć liczy 541 sklepów: 356 hipermarketów, 147 supermarketów, 38 sklepów specjalistycznych (meble, buty, odzież). Posiada stacje obsługi samochodowej, biuro podróży, poważny importer ropy naftowej. Ekspansja zagraniczna: Hiszpania, Portugalia, Polska. Obroty 135 mld franków (artykuły żywnościowe 53%, nieżywnościowe 35%, paliwa 12%). Zatrudnienie – 65 000.

Auchan – istnieje od 6 lipca 1961; założyciel Gérard Mulliez (urodzony 13 maja 1931), wcześniej współpracował z E. Leclerc. Pierwszy sklep otwarto w Roubaix. W sieci współpracują 52 hipermarkety, 216 supermarketów i 515 sklepy. Silna ekspansja w Hiszpanii. Firma jest obecna we Włoszech, w USA i Polsce. Obroty 56 mld franków. Auchan przejął sieć hipermarketów Mammouth i obecnie jest silnie zadłużony. Zatrudnienie – 81 000.

Carrefour – założyciele M. Fournier (1914–1985), D. Defforey (urodzony 7 lipca 1925). Od 1991 roku największy dystrybutor Francji po równoczesnym zakupie sieci Montlaur (11 hipermarketów) i Euromarche oraz przejęciu kontroli nad Viniprix. W 1994 Carrefour zakupił 41,4% udziałów w sieci Cora. W 1999 Carrefour podjął decyzję o połączeniu z firmą Promodès.

Wspólna sieć będzie miała ponad 30% udziału w rynku. Przedsiębiorstwo należy do najbardziej innowacyjnych na rynku. Jako pierwsze zbudowało hipermarket, wprowadziło produkty sprzedawane pod własną marką (1976 rok – produkty wytwarzane w małych firmach, których Carrefour był jedynym odbiorcą), własną kartę płatniczą (Pass- 1981), ułatwiło porównywanie cen produktów (1983 – przy produkcji podaje się jego cenę oraz przelicza się ją na cenę jednego kilograma czy litra tak, by klient łatwiej mógł wybrać tańszy produkt), uruchomiło bankomaty (1986). W ramach sieci działają hipermarkety oraz sklepy dyskontowe Ed France, Europa Discount. Carrefour zatrudnia we Francji 56 000 pracowników i ponad 50 000 poza Francją. Sieć jest obecna w Brazylii i Hiszpanii³⁾ oraz w Argentynie, Korei, Chinach, we Włoszech, Malezji, Meksyku, Portugalii, Tajlandii, Turcji i Polsce. Obroty łączne 150 mld franków.

Cora – założyciel André Bouriez – 1969; pierwszy sklep w Garges-les-Gonesse; w sieci działa 56 hipermarketów Cora, 150 supermarketów Match, 21 sklepów specjalistycznych (ogrodnictwo – sklepy Truffaut). Zatrudnienie 16 000 osób. Obroty 37 mld franków.

Intermarché – założyciel Jean-Pierre Le Roch, posiada 1663 sklepy Intermarché, 308 Ecomarché i 185 CDM. Obroty 142 mld franków, zatrudnienie 75 000 osób.

Paridoc – założyciel Ernest Toulouse, firma istnieje od 1927 roku. Spółka należy do sieci sklepów. Jej celem jest zaopatrywanie sieci-właścicieli, we wszystkie produkty, oprócz łatwo psującej się żywności. Paridoc zaopatruje sieci: Auchan (Mammouth), Atac, Festival, Maxicoop, Maximarché, PG, Squale, Suma.

Grupa Casino – założona w 1898 roku. Obecnie kontrolowana przez holding Rallye. Posiada 109 hipermarketów Geant, 480 supermarketów oraz ponad 2000 małych sklepów. W USA posiada sieć Cash & Carry, grupa jest obecna w Argentynie i Polsce. Po przejęciu Leader-Price obroty przekroczyły 89 mld franków.

Promodès – założyciel – Paul-Louis Halley (w 1961 r). Posiada we Francji 86 hipermarketów Continent, 534 supermarkety Champion, 679 Shopi, 112 Codec, 808 Huit a huit, 123 Promocash, 49 Prodirect. Promodes jest obecny w Belgii, Maroku, Hiszpanii, Niemczech, Włoszech, Portugalii, Grecji i Turcji. Obroty 110 mld franków, zatrudnienie 55 000. Obecnie łączy się z Carrefourem.

Stosowane marże handlowe w obrocie towarowym

Stosowane marże handlowe: hurtowa 22–23%, przedstawiciel handlowy 14–16%, super- i hipermarkety 18–22%, małe sklepy 24–36%. Od 1986 wysokość marży nie jest regulowana przez państwo (nie dotyczy to niektórych produktów żywnościowych czy książek).

Koszty strat i ubytków

Straty, ubytki – różnica między teoretycznym a rzeczywistym stanem zapasów wywołwana jest przez: kradzieże pracowników sklepów, kradzieże klientów i błędy administracyjne. Kradzieże pracowników to przyczyna połowy ubytków, powodują one stratę około 10 mld franków rocznie. 35%

wartości kradzieży spowodowana jest przez klientów. Źródłem pozostałych strat są błędy administracyjne. Najwięcej kradzieży jest w domach towarowych, w których ochrona jest bardziej dyskretna i jedną z podstawowych zasad jest zaufanie do klienta. Straty w domach towarowych to 2,4% obrotu; w hipermarketach 1,1%.

Dystrybucja francuska wchodzi w okres konsolidacji. Stworzenie drugiej w świecie firmy dystrybucyjnej będzie miało duże znaczenie nie tylko dla gospodarki francuskiej, ale i dla gospodarek państw, w których znajdują się sieci Carrefour i Promodès. Wraz z koncentracją wzrośnie siła przetargowa sieci dystrybucji. Jeszcze czterdzieści lat temu E.Leclerc domagał się, by miał ustawowo zagwarantowane prawo zakupu produktów u dostawców. Dziś Anglik Richard Branson, założyciel koncernu Virgin, publicznie pyta: dlaczego w sieci Carrefour klient nie ma możliwości zakupienia Virgin Coli, dlaczego sieć hipermarketów nie daje klientowi prawa wyboru? O ile zagrożeniem dla sieci dystrybucji może być Internet, o tyle francuscy producenci mogą liczyć na ekspansję na rynkach obcych. Wśród korzyści, jakie płyną z utworzenia wielkiej sieci, wymienia się: powstanie gigantycznej sieci sprzedaży, dobrze zorganizowanej na terenie Francji i za granicą (korzyść dla dostawców, w szczególności eksporterów), wzrost wartości połączonej firmy i zysku (korzyść dla akcjonariuszy), możliwości korzystania z innowacji technicznych i marketingowych oraz zapewnienie wysokiej jakości usług przy konkurencyjnych cenach (korzyść dla klientów). Tak więc konsekwencją fuzji będzie eksport tak technik sprzedaży, jak i produktów francuskich do państw zezwalających na budowę hipermarketów.

Bez wątpienia nowa sieć silniej zaistnieje w krajach Europy Środkowej, a biorąc pod uwagę jej innowacyjność i jakość usług, będzie umiejętnie wykorzystywać swoją pozycję na obcych rynkach⁴⁾.

Lukasz Waclawik

PRZYPISY

- ¹⁾ Jean Royer, był ówczesnym ministrem handlu.
- ²⁾ Nazwa sieci sklepów nie jest zawsze równoznaczna z nazwą firmy-właściciela. Podstawowe związki własnościowe pomiędzy sieciami zostaną przedstawione w dalszej części artykułu.
- ³⁾ Carrefour został zobowiązany przez hiszpański urząd antymonopolowy do odprzedania części swojej sieci.
- ⁴⁾ Kita J [4]. Klasyfikuje takie przedsiębiorstwa do tzw. pierwszej grupy inwestorów francuskich w państwach Europy Środkowej, mającej największe szanse na skuteczną adaptację.

BIBLIOGRAFIA

- [1] FREMY D. i M., *Quid 1999*, Editions Robert Laffont, Paris 1998, s.1586 i dalsze.
- [2] *Note d'information conjointe aux sociétés CARREFOUR et PROMODES*, opracowany przez Rothschild & Cie Banque, Paribas, SG Investment Banking, Morgan Stanley SA, 1999 (prospekt informacyjny wydany w związku z połączeniem Carrefour i Promodès).
- [3] JOUBLIN H., *L'aventure du premier hyper*, „L'Expansion”, maj- czerwiec 1993.
- [4] KITA J., *Etudes de cas de marketing*, Bratislava, Ekonom 1996, s. 101–102.

Autor jest pracownikiem Wydziału Zarządzania AGH, doktorem nauk o zarządzaniu Uniwersytetu Pierre Mendès France Grenoble II.

Adam Zych

Ulgi inwestycyjne a leasing

W warunkach dokonującego się w naszej gospodarce postępu technicznego, który w wielu branżach i dziedzinach ma wręcz skokowy charakter, coraz większą rolę w strukturze kosztów przedsiębiorstwa odgrywają odpisy z tytułu zużycia środków trwałych, czyli amortyzacja. Z oczywistych względów podmioty gospodarcze są zainteresowane możliwie najszybszym tempem amortyzacji posiadanych środków trwałych, wtedy płacą bowiem one relatywnie niższy podatek dochodowy. Przedsiębiorstwa nie mają tu jednak pełnej swobody działania, gdyż przepisy podatkowe zawierające tabele amortyzacyjne, wyznaczają górny pułap odpisów amortyzacyjnych.

To dążenie podmiotów gospodarczych do maksymalizacji poziomu amortyzacji jest bez wątpienia podstawową przyczyną rozwoju tzw. leasingu, który pojawił się w naszej gospodarce jako zupełnie nowa, nieznana wcześniej forma umów cywilnoprawnych, na początku lat 90. Mechanizm funkcjonowania leasingu jest niemal identyczny we wszystkich przypadkach, mimo pewnych różnic w zakresie niektórych rozwiązań i ustaleń szczegółowych. Firmy leasingowe proponują mianowicie przedsiębiorstwom dzierżawę środków trwałych (głównie maszyn i urządzeń, samochodów, komputerów, a nawet linii technologicznych) za czynsz dzierżawny, którego poziom jest na ogół znacznie wyższy od kwoty amortyzacji danego środka. Dzięki temu przedsiębiorstwo (leasingobiorca) podwyższa sobie koszt uzyskania przychodu, zarabiając niejako na podatku dochodowym. Po zakończeniu umowy leasingu, która najczęściej trwa 2–3 lata, przedsiębiorstwo wykupuje od leasingodawcy dzierżawiony środek trwały za symboliczną zwykle cenę (najczęściej od 5 do 10%). Leasing jest więc w swej istocie niczym innym, jak tylko formą przyspieszonej amortyzacji środków trwałych. Inna sprawa, że zasady funkcjonowania leasingu (umowy leasingowe należą do grupy tzw. umów nie nazwanych, tj. nie zdefiniowanych w kodeksie cywilnym czy też innych przepisach prawnych) wywołują wiele kontrowersji i konfliktów na linii organy podatkowe – podmioty gospodarcze, jednak kwestia ta wykracza poza ramy tematyczne niniejszego artykułu.

Specyficzną formą przyspieszonej amortyzacji środków trwałych są również tzw. ulgi inwestycyjne, z których mogą korzystać podatnicy podatku dochodowego od osób prawnych, począwszy od 1994 roku. Nie dysponuje, niestety, danymi statystycznymi dotyczącymi stopnia wykorzystania przez podmioty gospodarcze prawa do ulg inwestycyjnych, z moich osobistych doświadczeń wynika jednak, że zakres wykorzystania tego prawa jest raczej niewielki. Jest to spowodowane

nie tylko tym, że przepisy dotyczące ulg inwestycyjnych pojawiły się dopiero w 1994 roku, a więc w chwili, gdy leasing był już bardzo rozpowszechnioną formą powiększania przez podmioty gospodarcze majątku trwałego, ale i z tego względu, że przepisy dotyczące ulg inwestycyjnych mają wiele istotnych słabości. Dlatego też kwestia ta wymaga dokładnej analizy.

Podobnie jak wszystkie niemal przepisy prawne dotyczące kwestii podatkowych, tak i przepisy normujące zasady ulg inwestycyjnych charakteryzują się ogromną niestabilnością oraz nadmierną komplikacją, wskutek czego są one często zupełnie niezrozumiałe. Jak już wcześniej wspomniałem, możliwości korzystania przez podatników z ulg inwestycyjnych pojawiły się w 1994 roku. Podstawą prawną tych ulg było początkowo Rozporządzenie Rady Ministrów (Dz.U. z 1994 roku nr 18 poz. 62), które następnie było kilkakrotnie nowelizowane. Rozporządzenie to obowiązywało do końca 1996 r., natomiast od 1 stycznia 1997 zasady korzystania przez podatników z prawa do ulg inwestycyjnych są już określone w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych (nowelizacja tej ustawy – Dz.U. z 1996 r. nr 137 poz. 639).

Pierwsze wrażenie, które nasuwa się w trakcie analizy tych przepisów, to niewiarygodna wręcz rozbudowa w sensie ilościowym. Zadałem sobie nieco trudu i obliczyłem, że przepisy dotyczące ulg inwestycyjnych stanowią – w sensie ilościowym – około 15% globalnej liczby przepisów zawartych w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych. Mam świadomość, że dokonywanie tego typu obliczeń jest nieco absurdalne czy nawet śmieszne, chodzi mi tu jednak o zwrócenie uwagi na fakt, że ulgi inwestycyjne są w końcu tylko jednym z elementów przepisów podatkowych jako takich i już choćby z tego względu powyższe proporcje budzą poważne zastrzeżenia. Jest to moim zdaniem jedna z przyczyn braku wystarczającego zainteresowania podatników z korzystania z prawa do ulg inwestycyjnych.

Ta nadmierna rozbudowa i uszczegółowienie przepisów dotyczących ulg inwestycyjnych widoczne są już w momencie określania przedmiotowego zakresu tych ulg. Art. 18a ust. 2 wspomnianej wyżej nowelizacji wymienia aż 8 rodzajów inwestycji (środków trwałych), które podatnik może sobie odliczyć od dochodu. Przed ewentualnym skorzystaniem z prawa do tych ulg podatnik musi upewnić się, czy zrealizowane przez niego zadanie inwestycyjne ujęte jest w tym wykazie. Z tego punktu widzenia korzystanie z leasingu jest więc bez wątpienia bardziej korzystną formą dokonywania przez podatnika przyspieszonej amortyzacji środków trwałych, gdyż umowy leasingowe mogą być zawiera-

ne na wszystkie rodzaje środków trwałych, bez potrzeby dokonywania jakichkolwiek wyłączeń, jak to ma miejsce w przypadku ulg inwestycyjnych.

O stopniu szczegółowości analizowanego tu unormowania prawnego najlepiej niech świadczy fakt, że zawarty w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych wykaz wydatków inwestycyjnych objętych ulgami inwestycyjnymi opiera się na klasyfikacji rodzajowej środków trwałych opracowanej przez Główny Urząd Statystyczny. Wspomniany wyżej art. 18a ust. 2 nowelizacji stwierdza mianowicie, że odliczeniu od podstawy opodatkowania podlegają wydatki na zakupy i montaż maszyn lub urządzeń zaliczanych zgodnie z klasyfikacją rodzajową GUS do grupy 3-6 i 8. Nie zamierzam tu bynajmniej podważać merytorycznej zasadności opracowanej przez GUS klasyfikacji rodzajowej środków trwałych, jednak sam fakt poływania się na tę klasyfikację w akcie prawnym rangi ustawowej budzi poważne zastrzeżenia formalne. Moim zdaniem, jest to wręcz niedopuszczalne. W końcu klasyfikacja środków trwałych jest ze swej istoty niczym innym, jak tylko formą instrukcji statystycznej i już choćby z tego względu nie może ona stanowić podstawy do wydania przepisów o charakterze ustawowym. Nie będzie więc chyba przesadą stwierdzenie, że przywołanie instrukcji statystycznej przez akt prawny najwyższej rangi świadczy wręcz o stopniu upadku naszego prawa.

Istotnym czynnikiem utrudniającym czy wręcz uniemożliwiającym korzystanie przez podatników z prawa do ulg inwestycyjnych są dość ostre kryteria, stanowiące podstawę do uzyskania takiego prawa. Otóż zgodnie z art. 18a ust. 8 pkt 2 ustawy (nowelizacji) prawo do odliczenia posiadają tylko ci podatnicy, u których w roku poprzednim udział dochodu w przychodzie (w pewnym uproszczeniu relację tę można określić jako wskaźnik rentowności) wynosi przynajmniej 8%, a w takich dziedzinach, jak przetwórstwo rolne, budownictwo czy turystyka – 4%. Moim zdaniem, wskaźnik rentowności na poziomie 8% należy uznać jako stosunkowo wysoki i w miarę obniżania poziomu inflacji coraz więcej firm będzie miało ogromne trudności z osiągnięciem takiej rentowności.

Jednak nawet nie to jest najważniejsze. Znacznie istotniejszą kwestią jest tu fakt, że tak na dobrą sprawę nie bardzo wiadomo, dlaczego tylko firmy o relatywnie wysokim poziomie rentowności mają mieć prawo do ulg inwestycyjnych, a podmioty, które z różnych względów nie są w stanie osiągnąć rentowności na poziomie 8%, są już takiego prawa pozbawione. Moim zdaniem, z kryterium tego należałoby w ogóle zrezygnować, co w najmniejszym nawet stopniu nie narusza istoty ulg inwestycyjnych – firmy o niskim poziomie rentowności, wynoszącym np. 2-3%, mogłyby wówczas również skorzystać z prawa do ulg, chociaż – z oczywistych względów – kwota odpisu w tego typu firmie nie byłaby zbyt wysoka.

Poważne zastrzeżenia budzi również zasada, że – jak wynika z powyższego unormowania – podstawą

do uzyskania prawa do ulgi jest osiągnięcie ustalonego wskaźnika rentowności nie w roku podatkowym, lecz w roku poprzednim. Moim zdaniem, zasada ta jest wręcz nielogiczna, sprzeczna z istotą ulg inwestycyjnych. Może się mianowicie zdarzyć, że w jednym roku firma osiąga wysoki zysk (rentowność), a w roku następnym następuje gwałtowne pogorszenie wyniku. W takiej sytuacji, która w warunkach rynkowych nie ma bynajmniej czysto teoretycznego charakteru, przedsiębiorstwo uzyskuje prawo do ulgi inwestycyjnej w okresie, gdy na skutek pogorszenia wyniku nie dysponuje wystarczającymi środkami na cele inwestycyjne.

Należy przy tym podkreślić, że odliczanie wydatków inwestycyjnych od dochodu nie przynosi przedsiębiorstwu – wbrew pozorom – zbyt dużych korzyści finansowych. Jak wynika bowiem z art. 18a ust. 7., odliczenia traktowane są na równi z odpisami amortyzacyjnymi. Odliczenia wydatków inwestycyjnych są więc w swej istocie niczym innym, jak tylko prawem do przyspieszonej amortyzacji. Podmiot gospodarczy nie korzystający z ulg, dokonuje również amortyzacji nabytych w drodze inwestycji środków trwałych, tyle tylko, że w dłuższym okresie.

Dużo większe znaczenie dla przedsiębiorstwa korzystającego z ulg ma natomiast tzw. premia inwestycyjna, która nie jest już traktowana na równi z odpisami amortyzacyjnymi i stanowi równowartość połowy dokonanych odliczeń (art. 18a ust. 1 pkt 2). Problem polega jednak na tym, że prawo do premii inwestycyjnej podatnik uzyskuje dopiero w roku następnym po skorzystaniu z prawa do odliczenia. W sumie więc, cały cykl rozliczenia ulgi inwestycyjnej trwa właściwie 3 lata – najpierw podatnik musi wykazać się odpowiednim poziomem rentowności (8%), w roku następnym dokonuje on odliczenia wydatków inwestycyjnych od dochodu, a dopiero w 3. roku uzyskuje on prawo do premii inwestycyjnej, która przynosi mu największe korzyści finansowe. Tak długi okres oczekiwania na uzyskanie wszystkich korzyści płynących z systemu ulg inwestycyjnych nie stanowi z pewnością zachęty do korzystania z tych ulg.

Również z tego punktu widzenia bardziej korzystne dla podatnika jest korzystanie z leasingu. Umowy leasingowe może bowiem zawierać każdy podatnik, bez względu na poziom osiągniętej rentowności, a ponadto – poniesione w okresie rozliczeniowym opłaty leasingowe wlicza on sobie w całości do kosztu uzyskania przychodu bezpośrednio po otrzymaniu faktury. Dlatego konieczne jest, moim zdaniem, dokonanie takich zmian w przepisach dotyczących ulg inwestycyjnych, aby podatnik mógł uzyskać wszystkie korzyści płynące z tych ulg w tym roku, w którym ponosi on wydatki inwestycyjne, a nie – jak to ma obecnie miejsce – w 3-letnim cyklu rozliczeniowym. Dopiero po spełnieniu tego warunku ulgi inwestycyjne mogą konkurować z leasingiem.

Podstawowym czynnikiem hamującym szersze niż dotychczas korzystanie przez podatników z prawa do

ulg inwestycyjnych są jednak, moim zdaniem, poważne sankcje finansowe grożące w przypadku wystąpienia w firmie, która z ulg takich skorzystała, zaległości podatkowych. Otóż zgodnie z art. 18a ust. 21 podatnik traci prawo do ulgi inwestycyjnej, jeżeli w okresie 3 lat, liczonych od chwili jej wykorzystania, wystąpią u niego zaległości podatkowe wynoszące więcej niż 3% globalnej kwoty danego podatku czy też składki ZUS.

Podkreślić przy tym należy, że ta dopuszczalna granica zaległości podatkowych (3%) obowiązuje dopiero od 1 stycznia 1997, wcześniej natomiast, a więc w okresie, gdy podstawą prawną ulg inwestycyjnych było Rozporządzenie RM z 1994 roku, granica ta wynosiła zaledwie 0,5%. Jeśli więc w przedsiębiorstwie, które skorzystało z prawa do ulgi, kontrola skarbową stwierdziła później zaległość podatkową wynoszącą powyżej 0,5% – firma ta musiała nie tylko uregulować tę zaległość (co jest zresztą zrozumiałe) ale ponadto traciła ona prawo do pełnej kwoty ulgi. Należało więc zwrócić do urzędu skarbowego wykorzystaną wcześniej ulgę wraz z odsetkami. Nie ulega wątpliwości, że sankcja ta była bardzo dotkliwa, zwłaszcza jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że ryzyko powstania zaległości w wysokości powyżej 0,5% globalnej kwoty danego podatku jest bardzo duże. W wielu przypadkach przyczyną tych zaległości nie jest bynajmniej chęć oszukania fiskusa, lecz bardzo niejasno sformułowane przepisy podatkowe. Urzędy kontroli skarbowej badają jednak deklaracje podatkowe po 2–3 latach, a więc w momencie, gdy wszystkie wątpliwości dotyczące danego przepisu zostały już na ogół wyjaśnione. Trudno się w tej sytuacji dziwić, że wiele firm, właśnie z uwagi na obawę przed powstaniem zaległości podatkowej na skutek błędnej interpretacji określonego przepisu, rezygnowało świadomie – w warunkach rozporządzenia z 1994 r. – z prawa do ulgi inwestycyjnej. Osobiście znam 4 takie przypadki i mam chyba prawo założyć, że w skali gospodarki narodowej jako całości, liczba takich przypadków jest znaczna.

Nie ulega wątpliwości, że norma ustawowa (3% dopuszczalnej zaległości, a nie 0,5%, jak w przypadku rozporządzenia) jest z rozpatrywanego tu punktu widzenia znacznie bardziej korzystna dla podatnika i być może liczba przedsiębiorstw rezygnujących świadomie z prawa do ulgi inwestycyjnej ulegnie z tego tytułu zmniejszeniu. Nie wydaje się jednak, aby podniesienie dopuszczalnej granicy zaległości podatkowej można było uznać za trwałe rozwiązanie analizowanego tu problemu. Przede wszystkim należy tu stwierdzić, że granica ta (3%) ma całkowicie dowolny charakter. Równie dobrze granicę tę można by określić na poziomie np. 2,5% czy też 4%. Ta całkowita dowolność analizowanego tu wskaźnika powoduje jednak powstanie w praktyce gospodarczej trudnych do rozwiązania dylematów. Oto np. firma, w której stwierdzono zaległość podatkową w wysokości 2,9%, nie traci prawa do ulgi inwestycyjnej, podczas gdy inna firma, w której kontrola skarbową stwierdziła zaległość w wyso-

kości np. 3,1% – prawo takie już traci, co *notabene* przy znacznej kwocie ulgi jest dla firmy niemal katastrofą.

Z wyżej wymienionych względów należałoby, moim zdaniem, całkowicie zrezygnować z określania górnej granicy zaległości podatkowej, której przekroczenie pociąga za sobą utratę prawa do ulgi inwestycyjnej. W to miejsce należałoby natomiast przyjąć zasadę, że podatnik traci prawo do ulgi inwestycyjnej w takim samym stopniu, w jakim stwierdzono u niego zaległość z tytułu podatku dochodowego. Jeśli np. zaległość ta wyniosła 5%, to wówczas podmiot gospodarczy musiałby zwrócić do urzędu skarbowego (niestety wraz z odsetkami) równowartość 5% wykorzystanej wcześniej ulgi. Tylko przy takim, zrozumiałym i nie budzącym zastrzeżeń podatnika rozwiązaniu, ulgi stałyby się prawidłowo działającym instrumentem, skłaniającym podmioty gospodarcze do wzrostu nakładów inwestycyjnych.

Brak jest natomiast podstaw do utraty przez podatnika prawa do ulgi inwestycyjnej w przypadku wystąpienia u niego zaległości w zakresie innych podatków czy też składki ZUS. Podatki te rozliczane są odrębnie i w najmniejszym nawet stopniu nie wiążą się, jak to ma miejsce w przypadku podatku dochodowego, z ulgami inwestycyjnymi. Ogólna zasada prawa mówi zresztą, że za dane wykroczenie można być karanym tylko raz. Jeśli więc kontrola skarbową stwierdzi w przedsiębiorstwie uchybienia, np. w zakresie VAT-u i naliczy z tego tytułu sankcje finansowe, *notabene* bardzo surowe, to nakładanie na przedsiębiorstwo w takim przypadku dodatkowej kary w postaci utraty prawa do ulgi inwestycyjnej jest, moim zdaniem, działaniem sprzecznym z powyższą zasadą prawa. Dlatego też w trybie pilnym należałoby, moim zdaniem, uchylić przepis, na podstawie którego podmiot gospodarczy traci prawo do ulgi inwestycyjnej w przypadku znacznych nawet zaległości w podatku VAT czy też składki ZUS, gdyż obciążenia te nie mają nic wspólnego z ulgami inwestycyjnymi.

Reasumując powyższe uwagi, można zatem stwierdzić, że ulgi inwestycyjne adresowane do osób prawnych nie pełnią jeszcze w naszej gospodarce tak istotnej funkcji, jak to ma miejsce w krajach wysoko rozwiniętych. Ogromna komplikacja przepisów dotyczących ulg inwestycyjnych, dość ostre kryteria stanowiące podstawę uzyskania prawa do tych ulg, jak również ogromne ryzyko utraty prawa do wykorzystanych wcześniej ulg – to główne czynniki zniechęcające podmioty gospodarcze do wykorzystywania ulg inwestycyjnych. Dlatego też przepisy prawne regulujące zasady korzystania przez podmioty gospodarcze z ulg inwestycyjnych powinny ulec daleko idącym zmianom. Dopiero po gruntownej zmianie tych przepisów podmiot gospodarczy będzie mógł dokonywać racjonalnego wyboru pomiędzy ulgami inwestycyjnymi a leasingiem.

Adam Zych

Piotr Chechelski

Kierunki zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w latach 2000–2002

W perspektywie ekonomicznej integracji z UE wydaje się konieczne, między innymi rozpoznanie czy, a jeśli tak, to w jakim kierunku polskie przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego zamierzają modyfikować swoje struktury organizacyjne. Struktura organizacyjna odzwierciedla bowiem zwykle poziom świadomości kadry kierowniczej oraz główne problemy związane z zarządzaniem.

W związku ze wzrostem konkurencji ze strony innych przedsiębiorstw a także organizacji handlowych na rynku, producenci coraz częściej szukają oszczędności w redukcji kosztów. W pierwszym rzędzie oszczędności poszukuje się w zmianach technologii, redukcji kosztów zatrudnienia, pozbywania się nierentownych składników majątkowych przedsiębiorstw. Można powiedzieć, że jest to pierwszy etap poprawy restrukturyzacji przedsiębiorstw. Duża część polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego ma ten etap już za sobą. Drugim etapem restrukturyzacji przedsiębiorstw są zmiany w organizacji i zarządzaniu. W Polsce dopiero teraz zaczyna się w coraz większym stopniu dostrzegać korzyści wynikające z możliwości lepszego zarządzania. Zgodnie z praktyką gospodarczą krajów wysoko rozwiniętych są to możliwości znaczne i stosunkowo łatwo dostępne, a ich wykorzystanie nie wymaga dużych nakładów finansowych. Problemem jest tu jednak z jednej strony bariera wiedzy i umiejętności przeprowadzenia tego typu zmian, z drugiej strony nie zawsze jeszcze docenianie wagi tego problemu, jak i chęci jego rozwiązania.

Z przeprowadzonych badań wynika, że ze swojej aktualnej (1999 r.) struktury organizacyjnej zadowo-

lonych było jedynie 4% ankietowanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Większość, bo 87% twierdziła, że ich struktura wymaga częściowych zmian. Natomiast 9% twierdziło, że ich struktura organizacyjna jest niewłaściwa i musi ulec całkowitej przebudowie, gdyż nie spełnia oczekiwań kierownictwa firmy.

Można stąd wysunąć wniosek, że przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej zdecydowana większość przedsiębiorstw przemysłu spożywczego widzi potrzebę zmian swoich struktur organizacyjnych, aby w większym stopniu dopasować je do potrzeb gospodarki rynkowej. Dlatego też 96% ankietowanych planuje w latach 2000–2002 dokonać zmian w swoich strukturach organizacyjnych.

Jako argumenty za zmianami swoich struktur organizacyjnych najczęściej badane firmy wymieniały:

- dostosowanie systemu zarządzania do standardów europejskich,
- utworzenie spółek zależnych,
- zwiększenie sprzedaży poprzez rozbudowę działów marketingu i logistyki,
- dostosowanie do bardziej elastycznego zarządzania,
- lepszą rywalizację z konkurencją,
- specjalizację produkcji,
- centralizację decyzji,
- zmiany własnościowe,
- wejście do grupy kapitałowej,
- budowę nowego zakładu,
- obniżenie kosztów produkcji itp.

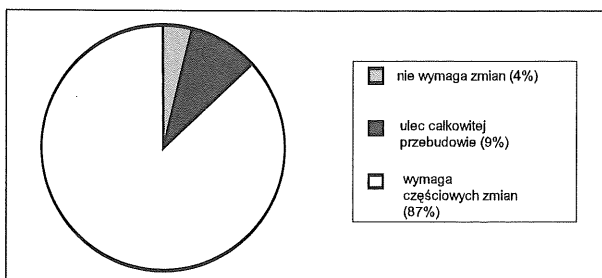
Generalnie przyczyny zmian można ująć jako:

- dostosowujące do wymagań rynkowych,
- spowodowane przekształceniami własnościowymi,
- spowodowane działaniami rozwojowymi (kapitałowymi, inwestycyjnymi itp.).

Kierunki, a także tempo tych zmian są różne w poszczególnych przedsiębiorstwach. Jest to zrozumiałe, gdyż każde z nich jest inne i działa w odmiennym otoczeniu. Niemniej można zaobserwować pewne ogólne kierunki działań, do których można zaliczyć:

W zarządzaniu i administracji:

- 87% deklaruje potrzebę zwiększenia zakresów działań komórek marketingowych i zbytu,
- 59% – zwiększenia (lub powstania) komórek zarządzania jakością,
- 53% – zwiększenia (lub powstania) komórek controllingu,



Rys. 1. Struktura ocen dotycząca opinii firm o potrzebach zmian w swoich strukturach organizacyjnych

- 28% – zwiększenia (lub powstania) komórek ds. informatyki,
- 22% zamierza zwiększyć uprawnienia komórek zaopatrzeniowych i surowcowych, podczas gdy tyle samo chce je zmniejszyć,
- 15% pragnie zwiększenia działów kadr i tyleż samo ich ograniczenia,
- 15% chce rozbudować działy planowania i inwestycji, a 13 % chce je zmniejszyć,
- 35% zamierza zmniejszyć działy finansowo-księgowo, podczas gdy 11% pragnie je rozbudować.

W produkcji:

- 37% zamierza zwiększyć zakres podstawowej działalności produkcyjnej, 35% zaś zmniejszyć,
- 17% planuje zmniejszyć zakres produkcji ubocznej, a tylko 9% dążyć będzie do jej zwiększenia.

W obsłudze produkcji:

- ponad jedna trzecia badanych (35%) dążyć będzie do zmniejszenia działalności służb mechanicznych i energetycznych, a tylko nieliczne firmy (4%) do ich zwiększenia.

W usługach i handlu:

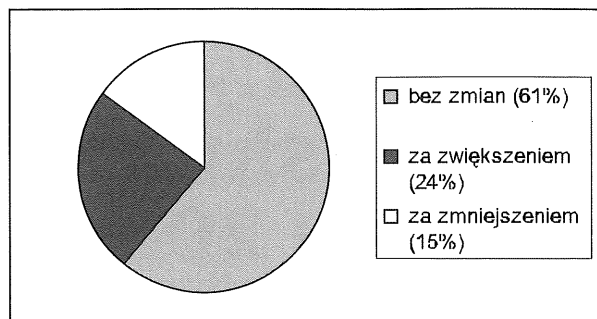
- 39% firm zamierza w najbliższych trzech latach zwiększyć sieć swoich hurtowni,
- 33% planuje zwiększyć zakresy działalności komórek organizacyjnych obsługujących rolników (dostawców surowca), a 9% ma je zmniejszyć,
- 28% będzie dążyć do zwiększenia sprzedaży poprzez własne sklepy, a tylko 7% zamierza ograniczyć tego typu działalność,
- 35% chce ograniczyć zakres działalności własnych działów remontowych, przeciwnego zdania jest 7%,
- 33% zamierza zlikwidować lub ograniczyć działalność działu transportu, odmiennego zdania jest 20%,
- 15% będzie chciała zlikwidować stołówki i bufety prowadzone przez przedsiębiorstwo; nikt nie zamierza prowadzić samodzielnie ani wznawiać tego typu działalności.

Na podstawie powyższych danych można stwierdzić, że w latach 2000-2002 przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego największe zmiany w swoich strukturach organizacyjnych przewidują w zarządzaniu i administracji. Natomiast największe ograniczenia w zakresach działalności będą miały miejsce w działach obsługi produkcji.

Zdecydowana większość, bo 80%, zamierza dokonać reorganizacji struktur własnymi siłami, a tylko co piąte przedsiębiorstwo przemysłu spożywczego zamierza skorzystać z pomocy wyspecjalizowanych firm. Jak twierdzą ankietowani, głównym powodem do przeprowadzania zmian własnymi siłami jest brak środków finansowych.

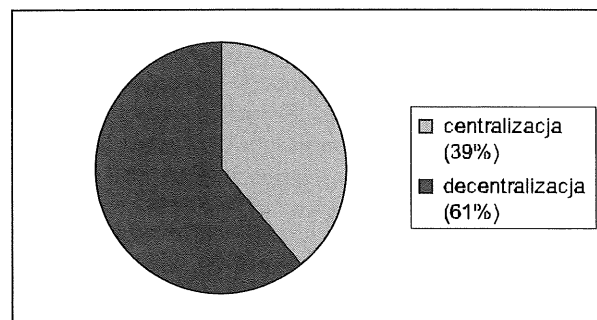
Na pytanie o zmiany w rozpiętości kierowania w latach 2000–2002, większość (61%) stwierdziła, że nie będzie jej zmieniała, natomiast 24% ankietowanych zamierza ją zwiększyć, a 15% zmniejszyć. Analiza rozpiętości kierowania jest ważna, gdyż wywiera wpływ na sprawne wykorzystanie kierowników i na efektywność podwładnych, a także wpływa na kształt przyszłej struktury organizacyjnej. Duża rozpiętość kierowania, przy tej samej liczbie pracowników, oznacza istnienie mniejszej liczby szczebli zarządzania. Można zatem stwierdzić, że większość ankietowanych nie brała tego czynnika pod uwagę przy dokonywaniu

zmian w swoich strukturach organizacyjnych. Jedynie co czwarte przedsiębiorstwo planuje spłaszczenie swojej struktury.



Rys. 2. Struktura ocen dotycząca rozpiętości kierowania

W krajach wysoko rozwiniętych przeważają tendencje do decentralizacji uprawnień na szczeble niskiego i średniego kierownictwa. Przemawia za tym wzrost wykształcenia pracowników oraz wzrost systemów wspomagających podejmowanie decyzji. Natomiast rozwój systemów informatycznych ułatwia podejmowanie decyzji przez naczelne kierownictwo, które z reguły zachowuje dla siebie decyzje o znaczeniu strategicznym. W przypadku polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, większość ankietowanych, bo 61%, opowiedziała się za decentralizacją uprawnień w swoich firmach, jako korzystniejszym rozwiązaniem gospodarczym. Wystąpił tu dość wyraźny podział: większe przedsiębiorstwa opowiadały się za decentralizacją uprawnień, mniejsze za centralizacją.



Rys. 3. Struktura ocen dotycząca wprowadzenia centralizacji lub decentralizacji uprawnień w firmie

Konsekwencją decentralizacji uprawnień będzie konieczność zmian struktur organizacyjnych. Z badań wynika, że 13% ankietowanych zamierza zmienić ją na wielozakładową, 13% na strukturę holdingową, a 17% na jednozakładową. Powyższe dane świadczą o dużym zróżnicowaniu poglądów zarządzających firmami na temat reorganizacji swoich struktur organizacyjnych.

Bardzo duży procent firm, bo 48%, posiada lub zamierza w najbliższych 3 latach wyodrębnić z istniejącej struktury organizacyjnej spółkę lub spółki. 24% chce, aby były to spółki całkowicie zależne od ich firmy, 7% – aby były to spółki z kapitałem mieszanym,

13% spółki o zróżnicowanym charakterze, czyli zależne, niezależne, mieszane, a 4% zamierza utworzyć spółki całkowicie niezależne.

Tak powszechne zjawisko tworzenia spółek wiąże się z procesem transformacji gospodarczej, kiedy to firmy wyodrębiają ze swojego majątku części mniej rentowne, tworząc na ich podstawie samodzielne podmioty. Są to najczęściej dawne działy obsługi produkcji podstawowej: usługowe, socjalne lub handlowe, jak np. działy transportu, remontowe, mechaniczne lub ośrodki wypoczynkowe, hotele, stołówki itp. Z reguły wpływa to korzystnie zarówno na dotychczasową firmę macierzystą, gdyż poprawia efektywność jej zarządzania, jak i wyniki ekonomiczne, ale także i na nowo utworzone podmioty gospodarcze. Utworzenie spółek na bazie dotychczasowego majątku, a następnie ich sprzedaż jest korzystniejszą formą sprzedaży majątku niż samych nieruchomości.

Reasumując, można stwierdzić, że w latach 2000-2002 prawie wszystkie ankietowane przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego zamierzają przeprowadzić zmiany w swoich strukturach organizacyjnych. Zmian tych zamierzają dokonać głównie własnymi siłami. Większość przedsiębiorstw opowiada się za modelem decentralizacji uprawnień. Jednakże w ślad za tym nie idą działania zmierzające do pełnej reorganizacji poprzez zmianę rozpiętości kierowania. Deklaracja blisko połowy ankietowanych o zamiarze tworzenia spółek nie jest jednoznaczna z zamiarem tworzenia struktur holdingowych. Świadczyć to może o braku znajomości problemów związanych z przekształceniem bądź tworzeniem struktur organizacyjnych, co może być niebezpiecznym zjawiskiem, przy równoczesnej deklaracji 80% przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, że zamierzają przeprowadzić te zmiany samodzielnie.

Pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami istniały bardzo duże różnice co do zaawansowania w procesie restrukturyzacji. Przyczyny tego stanu leżą zarówno

w samych przedsiębiorstwach, jak i warunkach zewnętrznych, niezależnych od nich.

Do warunków zewnętrznych, niezależnych od przedsiębiorstw, można zaliczyć między innymi:

- zaszłości wynikające z poprzedniego systemu gospodarczego,
- tempo przekształceń własnościowych w branży,
- poziom rentowności branży w latach 90.,
- zainteresowanie kapitału zagranicznego branżą.

Do warunków wewnętrznych, zależnych od przedsiębiorstw, można zaliczyć między innymi:

- poziom wiedzy kadry kierowniczej,
- stopień zgodności poglądów panujących pomiędzy załogą, związkami zawodowymi i zarządem dotyczących wizji rozwoju przedsiębiorstwa,
- wielkość oraz poziom techniczny i technologiczny przedsiębiorstwa.

Z porównania informacji uzyskanych z przedsiębiorstw dotyczących planowanych zmian, jakie zamierzają przeprowadzić w swoich strukturach organizacyjnych w latach 200-2002 a obecnymi strukturami przedsiębiorstw w krajach rozwiniętych wynika, że wiele z propozycji tych zmian zmierza w niewłaściwym kierunku. Wiąże się to prawdopodobnie z brakiem dostatecznej informacji i wiedzy o pożądanych kierunkach zmian kadry zarządzającej, a także brakiem odpowiedniej liczby specjalistów z takich dziedzin, jak controlling, marketing, zarządzanie finansami itp.

Piotr Chechelski

Wyniki niniejszego artykułu oparto na badaniach ankietowych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego w r. 1999 [w:] P. CHECHELSKI, G. MORKIS, *Zakres niezbędnych dostosowań przemysłu spożywczego w sferze organizacji i zarządzania*. Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa, 1999 r. – masyzynopsis.

Autor – dr w Zakładzie Ekonomiki Przemysłu Spożywczego IERiGŻ w Warszawie.

Peter Makin, Cary Cooper, Charles Cox

Organizacje a kontrakt psychologiczny Zarządzanie ludźmi w pracy

Przekład Grażyna Kranas

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000

Czytelniku, chcesz wiedzieć o czym jest ta książka, sięgnij szybko po spis treści; tytuły rozdziałów mówią bowiem same za siebie. Poszczególne zagadnienia w nich zawarte zostały omówione w ten sposób, aby pokazać, jak teorie psychologiczne mogą być efektywnie stosowane w odniesieniu do zachowań lu-

dzi w organizacjach, a zwłaszcza w procesie zarządzania. Natomiast studia przypadków i ćwiczenia powinny cię zachęcić do wykorzystania książki w celu analizy, zrozumienia i doskonalenia umiejętności kierowniczych. A poza tym, mamy nadzieję, że czytanie książki sprawi ci dużo przyjemności.

Jadwiga Orylska

Systemy wspomagania decyzji w gospodarce żywnościowej

Gospodarka rynkowa wymusza odmienny sposób organizacji i prowadzenia gospodarstw rolnych. Nowe zjawiska, jakie wniosła do polskiego rolnictwa gospodarka rynkowa, dotyczą przede wszystkim takich zagadnień, jak: spadek rentowności produkcji i konkurencja zagranicznych produktów rolnych; problemy ze zbytym niektórymi artykułami; trudno dostępne i relatywnie wysoko oprocentowane kredyty, w stosunku do efektywności nakładów na produkcję rolną; zróżnicowane ceny na produkty rolne w czasie i przestrzeni; wysokie ryzyko w produkcji rolniczej, spotęgowane ryzykiem rynku oraz nieznanne mechanizmy regulujące rynek gospodarki żywnościowej.

W celu sprostania tym zadaniom rolnik musi na bieżąco dostosowywać się do wymogów gospodarki żywnościowej, wykazując dużą elastyczność w doborze kierunków i struktury produkcji [4, 9]. Decyzje podjęte w sferze produkcji wpływają na politykę finansową przedsiębiorstwa rolniczego, wyrażoną w jego planach finansowych. Implementacja planów odbywa się poprzez kontrolę ich wykonania przy użyciu systemu informacyjnego rachunkowości zarządczej i *controllingu* finansowego [1]. Niezbędna jest tu wiedza interdyscyplinarna z wielu dziedzin oraz nowoczesne technologie informatyczne wraz z infrastrukturą telekomunikacyjną.

Gospodarka rynkowa otwiera przed polskim rolnictwem szanse uzyskania bardzo korzystnych warunków produkcyjno-ekonomicznych, lecz profil produkcji ich gospodarstw musi być przystosowany do potrzeb rynku. Na Pomorzu Zachodnim i Północnym zaistniała szansa powiększenia istniejących gospodarstw rolnych, bądź utworzenia na bazie istniejących zasobów wielkotowarowego rolnictwa przedsiębiorstw rolniczych. Duża różnorodność zaistniałych warunków produkcyjno-ekonomicznych umożliwia podejmowanie decyzji, w czym może okazać się pomocna informatyka.

W badaniach wykorzystano metodę analizy wskaźnikowej, która jest najpopularniejszym elementem analizy finansowej. Jest to dział analizy ekonomicznej zajmującej się metodami, procedurami i technikami postępowania badawczego oraz tworzeniem zasad posługiwania się nimi w badaniach strukturalnych i przyczynowych zjawisk, należących do gospodarki finansowej w przedsiębiorstwie rolniczym. Rezultaty takiej analizy mają dużą wartość poznawczą i użyteczną – zarówno dla kierownictwa tego przedsiębiorstwa, jak i inwestorów – w tym giełdowych. Kierownictwo przedsiębiorstwa wykorzystuje wyniki analizy do sterowania i regulowania gospodarką finansową, wyбору strategii działania i prowadzenia bieżącej działal-

ności. Z kolei inwestorzy mogą poznać kondycję finansową przedsiębiorstwa, ocenić jego wiarygodność na rynku, co pozwoli na podjęcie optymalnych decyzji inwestycyjnych w konkretnych warunkach działalności [2, 3].

Dane do analizy wskaźnikowej uzyskuje się z następujących źródeł: z bilansu, rachunku zysków i strat oraz zestawienia przepływów środków pieniężnych. Można je uszczegółowić na podstawie danych uzupełniających pochodzących z przedsiębiorstwa, a także o informacje z rynku kapitałowego. Obliczone na podstawie tych danych wskaźniki stają się przydatne dopiero wtedy, gdy można je z czymś porównać. W praktyce możliwe jest porównywanie wskaźników w czasie i przestrzeni.

Porównania w przestrzeni polegają na porównaniu wskaźników jednego przedsiębiorstwa z takimi samymi wskaźnikami wyznaczonymi dla branży. Ten rodzaj porównania pozwala do pewnego stopnia zobiektywizować wyniki i zorientować się w sytuacji rynkowej (od strony *standingu* finansowego) badanego przedsiębiorstwa rolniczego.

Porównanie w czasie polega na odniesieniu wartości wskaźnika do takiego samego wskaźnika wyznaczonego dla tego samego przedsiębiorstwa we wcześniejszym lub późniejszym okresie (w przypadku prognozy). Odpowiednio długi ciąg wyznaczonych wskaźników umożliwia poszukiwanie prawidłowości z zakresu dynamiki i wahań. Jest to możliwe przez wyznaczenie modeli trendu dopasowania danych rzeczywistych do danych oczekiwanych na podstawie modelu. Taki model może być podstawą analiz, diagnoz i prognoz. Niebezpieczeństwem przy tych porównaniach jest konieczność zapewnienia porównywalności danych. Jest to szczególnie istotne w warunkach wysokiej inflacji. Innym sposobem wykorzystania analizy wskaźnikowej jest odniesienie wyników analizy do norm wskaźników (planów). Zakres analizy finansowej, który umożliwia identyfikację mocnych i słabych stron działalności przedsiębiorstwa rolniczego oraz pojawiających się szans i zagrożeń, można przedstawić jako [2, 10]: płynność, zadłużenie, zarządzanie aktywami, rentowność i wartość rynkową.

Poprawnie przeprowadzona analiza finansowa musi obejmować wszystkie wyróżnione obszary w aspekcie bieżącej sytuacji na rynku i branży gospodarki żywnościowej. Liczba wskaźników wykorzystywana w tego typu analizach jest bardzo duża. Zasygnalizowano tylko te, które uważane są za najważniejsze i najbardziej wszechstronne w opinii o kondycji finansowej przedsiębiorstwa.

Komputerowe wspomaganie decyzji

Jednym ze sposobów wspomagania rolnika w procesie racjonalnego podejmowania decyzji jest dostarczenie mu narzędzi komputerowych, pomagających ocenić różne warianty decyzji, których realizacja może zapewnić mu osiągnięcie celów gospodarowania. Zestawienie systemów wspomaganie zarządzania podano w tabeli 1.

Na przykład, osiągnięcie zadanych norm jakościowych w produkcji mleka czy żywności. Komputerowe narzędzia spełniające powyższe wymagania znane są w świecie jako systemy wspomaganie decyzji (ang. DSS – *Decision Support Systems*). Typowy DSS składa się z modularnego oprogramowania, którego poszczególne elementy realizują jego zasadnicze funkcje, takie jak: *interface* użytkownika, przyjazny i inteligentny, baza danych, generator modelu matematycznego, odpowiadający danej sytuacji decyzyjnej i oprogramowanie umożliwiające diagnostykę dla określonej klasy problemów [9].

Struktura funkcjonalna DSS składa się zasadniczo z trzech podsystemów funkcjonalnych: zarządzania danymi, modelami i dialogiem [3, 9]. Przez dialog realizuje się podstawowy cel DSS, jakim jest pomoc rolnikowi w podejmowaniu decyzji. Dialog jest narzędziem interaktywnej relacji pomiędzy użytkownikiem-rolnikiem a systemem.

Na zarządzanie danymi składają się: baza danych i system zarządzania nią, który tworzy mechanizmy dostępu do bazy danych, słownik danych zawierający definicje danych w systemie: układ zapytań, interpretujący polecenia dotyczące danych, funkcja połącze-

nia i pozyskiwania źródeł oraz funkcje łączące DSS z sąsiednimi systemami.

Na podsystem zarządzania modelami składają się: system zarządzania bazą modeli do tworzenia, wyszukiwania i analizowania parametrów do restrukturyzacji modeli i włączenia słownika danych; realizacja modeli do kontrolowania bieżącego wykonania modeli i do łączenia modeli, gdy zajdzie taka potrzeba, procesor rozkazów modelowania i interpretowania instrukcji po ich wyjściu z podsystemu dialogowego oraz kierowania ich do systemu zarządzania bazą danych lub funkcji realizacji modelu; sprzężenie z bazą danych do wyszukiwania danych elementarnych z baz danych, potrzebnych do realizacji modeli i ewentualnie do przechowywania danych wynikowych z modeli w bazie danych do późniejszego ich wykorzystania.

Większość celów, dla których buduje się DSS, wymaga stworzenia tzw. generatorów DSS. Są to szczególne pakiety oprogramowania problemowego, które mogą uruchomić poszczególne rodzaje DSS. Na przykład, tylko dla naczelnej kadry kierowniczej, czy też szczebla taktycznego lub w innym układzie, jak analiza ekonomiczna, czy ochrona środowiska. Pakiety takie obejmują zarządzanie danymi, manipulacje danymi i modelami. Systemy te obejmują dwa kierunki wspierania baz danych, umożliwiają programowanie wyższego poziomu oraz tworzą formalizm reprezentacji wiedzy. W inteligentnych bazach danych przedsiębiorstwa gospodarki żywnościowej wykorzystuje się w informatyce zarówno metody wnioskowania wyprzedzającego, jak i wstecznego. W przypadkach bardziej złożonych, w których do podejmowania decyzji nie wystarcza zastosowanie logiki dwuwartościowej, wpro-

Tab. 1. Zestawienie systemów wspomaganie zarządzania

Poziom zarządzania	Rodzaj systemu	Zadania systemu	Charakterystyka danych
Strategiczny	Korporacyjny (<i>Enterprise Support Systems – ESS</i>) Ekspertowy (<i>Expert Systems – ES</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • doradztwo • diagnostyka 	<ul style="list-style-type: none"> • szeroki zakres tematyczny • informacje syntetyczne • duży stopień niepewności • mała intensywność strumienia danych • główne dane z otoczenia
Taktyczny	Wspomaganie decyzji (<i>Decision Support System – DSS</i>) Informowania kierownictwa (<i>Management Information Systems – MIS</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • przewidywanie • modelowanie • symulacja • analizy • monitorowanie • raportowanie • zestawienia • wyszukiwanie 	<ul style="list-style-type: none"> • szeroki zakres tematyczny • informacje dość syntetyczne • przeciętna intensywność strumienia danych • dane z przedsiębiorstwa • dane z otoczenia
Operacyjny	Ewidencyjno-sprawozdawczy (<i>Transactions Processing Systems – TPS</i>) Systemy automatyki biurowej (<i>Office Automation Systems – OAS</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • referowanie zdarzeń • odpowiedzi na zapytania • wyszukiwanie i udostępnianie informacji • przetwarzanie danych • opracowanie dokumentacji 	<ul style="list-style-type: none"> • mała zmienność treści • mały stopień niepewności • duża szczegółowość danych • dane z przedsiębiorstwa

Źródło: badania własne.

wadza się mechanizm wnioskowania w logice rozmytej [7, 8].

W celu zintegrowania systemów ekspertowych z systemami baz danych przedsiębiorstwa rolniczego należy stosować dodatkowo sprzężenie programowe, ułatwiające decydentowi bezpośrednią manipulację tymi danymi, dostosowywanie ich do własnych potrzeb. Podstawowe moduły systemów ekspertowych dla przedsiębiorstwa gospodarki żywnościowej powinny być przydatne także do konstruowania systemów hipertekstowych (np. funkcjonujących w Internecie) oraz budowy zaawansowanych systemów interpretacji tekstu i efektywnego wyszukiwania informacji. Jest to również zadaniem inteligentnych baz danych agrobiznesu. Tego typu zasoby komputerowe, połączone z możliwością działania systemów eksperto-

wych mogą stać się pomocne w podejmowaniu racjonalnych decyzji.

Model Systemu Wspomagania Decyzji dla przedsiębiorstwa gospodarki żywnościowej

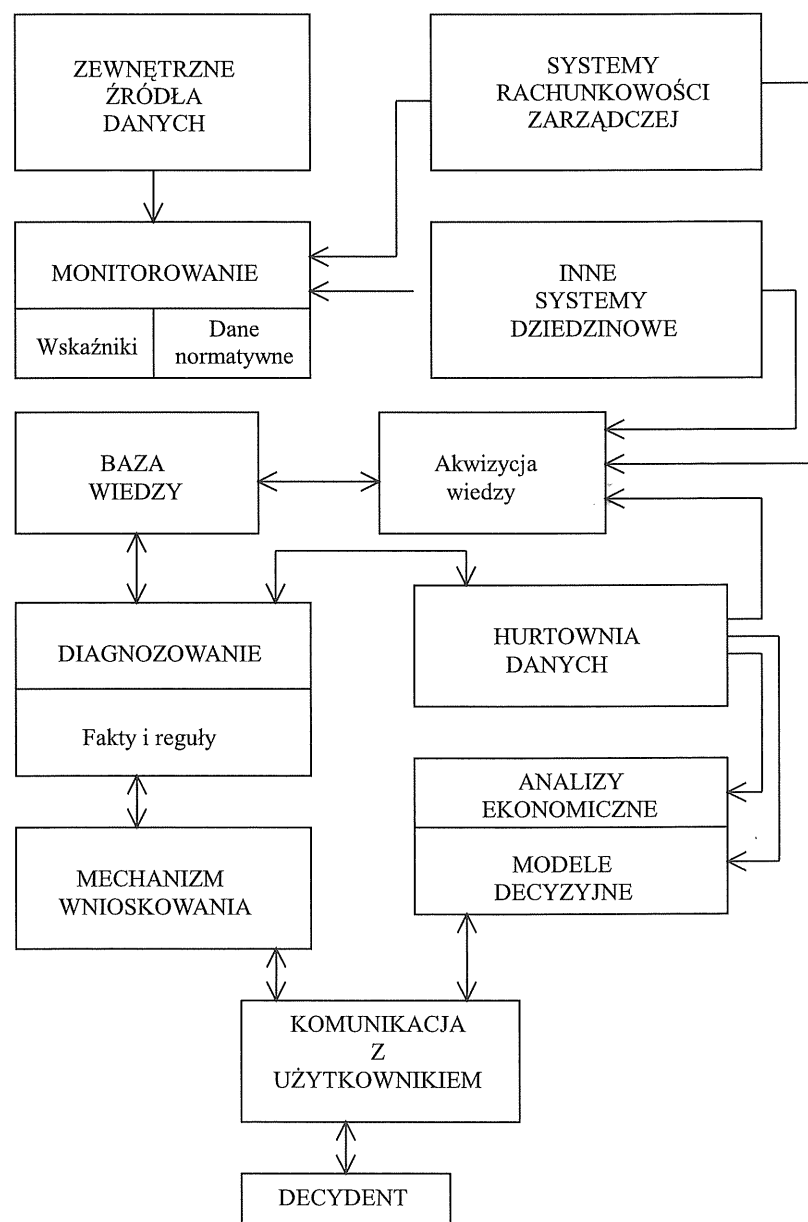
Przepływ informacji w strukturze przedsiębiorstwa rolniczego jest zdeterminowany modelem systemu informacyjno-decyzyjnego, który określają następujące czynniki:

- system celów
- struktura organizacyjna przedsiębiorstwa

Decompozycja celów ogólnych przedsiębiorstwa na szczegółowe cele i zadania umożliwia wydzielenie ogniw zarządzania, tworzących funkcjonalną strukturę przedsiębiorstwa i pokazujących układ kompetencji ogniw zarządzania. Rozpatrując zagadnienia związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem rolniczym, rozważa się zagadnienia w następujących obszarach funkcjonalnych: produkcja roślinna, produkcja zwierzęca, przetwórstwo rolnicze i żywność.

System wspomagania podejmowania decyzji ma tu za zadanie dostarczenie decydentowi narzędzi do realizacji procesów zarządzających w takich obszarach działalności, jak: planowanie, kontrola i analiza wyników przedsiębiorstwa. Stąd powinien on działać na podstawie systemów dziedzinowych i informacji z otoczenia zewnętrznego w trybie zarówno monitorującym, jak i konsultacyjnym. Tryb monitorowy to systematyczna kontrola wybranych wskaźników ekonomicznych, charakteryzujących podstawowe obszary działalności przedsiębiorstwa, a tryb konsultacyjny przeprowadza na podstawie wyników kontroli analizę porównawczą wskaźników według wybranych modeli następstwa szeregowego i po stwierdzeniu istotnych odchyśleń szuka przyczyn wystąpienia niekorzystnych zjawisk, wykorzystując w tym celu metody analizy przyczynowej i informacje zawarte w bazie wiedzy. Po czym informuje użytkownika o przyczynach zaistnienia zakłócenia i sugeruje dalszy tok postępowania. Przykładowy model systemu wspomagania decyzji dla przedsiębiorstwa gospodarki żywnościowej podano na rys. 1.

Przedstawiony model systemu wspomagania decyzji dla przedsiębiorstw gospodarki żywnościowej jest modelem docelowym dla dużych i średnich przedsiębiorstw rolniczych, który, mam nadzieję, wejdzie w przyszłości do realizacji, gdyż konkurencja narzuca pewien tok postępowania, łatwiejszy do osiągnięcia



Rys. 1. Przykładowy model systemu wspomagania decyzji dla przedsiębiorstwa gospodarki żywnościowej
Źródło: opracowanie własne.

przy wykorzystaniu systemów wspomaganie decyzji w technologii komputerowej.

Z systemów rachunkowości zarządczej, innych systemów dziedzinowych, źródeł zewnętrznych i hurtowni danych system pobiera konkretne pola rekordów i przekazuje do modułu monitorowania. Tu następuje przekształcenie ich na konkretne wskaźniki ekonomiczne, a następnie są one porównywalne z normatywnymi. Zakres pobieranych danych powinien obejmować dane księgowe, takie jak: majątek, kapitał, koszty i środki pieniężne oraz wyniki produkcji polowej i hodowlanej, a także przychody ze sprzedaży. Wspomaganie obszaru produkcji roślinnej, zwierzęcej i przetwórczej wymaga również kontroli wskaźników opisujących wykorzystanie zaangażowanych środków produkcji. Miernikiem wykorzystania czasu pracy maszyn i urządzeń są: stopień stanu gotowości technicznej urządzeń rolniczych i wskaźnik ich wykorzystania.

Zakres bazy wiedzy wyznaczają klasy problemów rozwiązywanych w systemie. Wśród faktów z bazy wiedzy występuje grupa zawierająca dane opisujące sferę produkcji roślinnej, zwierzęcej czy przetwórczej. Oddzielną grupę stanowią informacje o wynikach omawianej produkcji. Na przykład, wydajność zbóż z 1 ha lub mleka od 1 krowy. Fakty związane z zagadnieniami ekonomiki przedsiębiorstwa stanowią odrębną grupę w bazie wiedzy i dzieli się na dane ekonometryczne (będą to przychody, koszty czy wskaźniki ekonomiczne) i dane o zasobach przedsiębiorstwa. Inną grupę stanowią reguły, opisujące wzajemne zależności między faktami i innymi regułami. Reguły w zależności od pełnionej roli przez funkcje można podzielić na: sterujące, funkcje wnioskowania i obliczeniowe. Te dwie pierwsze są zdefiniowane w module diagnozowania.

Są one odpowiedzialne za prawidłowy przebieg systemu. Natomiast reguły obliczeniowe, to równania ekonomiczne czy modele do obliczeń wskaźników ekonomicznych. Na podstawie podanych reguł mechanizm wnioskowania realizuje zadania systemu, poprzez wykonywanie procesu wnioskowania. W modelu wiedzy dotyczącej efektywności zarządzania będą użyte indeksy dynamiki wskaźników ekonometrycznych, które będą grupowane według modeli następstwa szeregowego. Działanie systemu będzie polegało tu na próbie dopasowania wartości rzeczywistych do wzorca opartego na modelu, posługując się przy tym zasadą unifikacji.

Natomiast dzięki syntetycznej analizie przyczynowej wyniku finansowego zostanie określony stopień wpływu elementów badanego wskaźnika na jego zmianę. Zasada omawianej analizy polega na ustaleniu odchylenia cząstkowych elementów wskaźnika i porównania ich z odchyleniem całkowitym wskaźnika. Dane mogą pochodzić tu z bazy wiedzy hurtowni danych lub otoczenia zewnętrznego i być bezpośrednio wprowadzone przez użytkownika podczas prowadzenia konsultacji.

System będzie umożliwiał też przeglądanie bazy wiedzy według zdefiniowanych grup tematycznych. Formułowanie odpowiedzi będzie polegać na tym, że system przegląda bazę wiedzy w poszukiwaniu wszystkich faktów odpowiadających predykatowi występu-

jącemu w pytaniu. System będzie tak postępować, aż do momentu wyczerpania wiedzy, czyli po unifikacji wszystkich znalezionych w bazie wiedzy faktów. Zbiór wszystkich rozwiązań stanowi odpowiedź na zadane pytanie.

Zakończenie

O mawiany model i metody nie wyczerpują możliwości zastosowania systemu wspomaganie decyzji w gospodarce żywnościowej. Za kryterium wyboru metod przyjęto analizę finansową oraz rozpoznane potrzeby użytkowników przedsiębiorstw gospodarki żywnościowej i ich uniwersalny charakter.

Jadwiga Orylska

BIBLIOGRAFIA

- [1] CEGŁOWSKI CZ., *Wybrane aspekty informatyzacji systemów rachunkowości zarządczej i kontrolingu finansowego. Ekonomiczne i społeczne problemy przekształceń w rolnictwie w aspekcie wstąpienia do Unii Europejskiej*, AR, Szczecin, 1997, s. 173-184 (materiały międzynarodowej konferencji naukowej).
- [2] HOZER J., TARCZYŃSKI W., GAZIŃSKA M., WAWRZYŃSKI K., BATÓG J., *Metody ilościowe w analizie finansowej przedsiębiorstwa. Statystyka w praktyce*. GUS, Warszawa, 1997, s. 5-180.
- [3] KOLBUSZ E., NOWAKOWSKI H., *Informatyka dla ekonomistów*. Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin, 1994, s. 5-248.
- [4] ORYLSKA J., *Wybrane problemy budowy systemu ekspertowego dla przedsiębiorstwa rolniczego. Systemy informacyjne, metodologia i zastosowania*. US, Szczecin, 1992, s. 119-130.
- [5] ORYLSKA J., *Infrastruktura informacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwem gospodarki żywnościowej. Wybrane zagadnienia informatyki gospodarczej wobec integracji Polski z Unią Europejską*. AR, Szczecin, 1998, s. 35-47.
- [6] ORYLSKA J., MARCINIAK M., *Zastosowanie Prologu do budowy systemów ekspertowych*. PWN, Warszawa-Poznań, 1997, s. 5-76.
- [7] ORYLSKA J., *Wybrane systemy ekspertowe w gospodarce żywnościowej. Podstawy metodologiczne i zastosowanie*. AR, Szczecin, 1998, s. 5-178.
- [8] ORYLSKA J., CEGŁOWSKI CZ., *Modele sytuacji decyzyjnych a systemy wspomaganie komputerowego. Zarządzanie firmą i ochroną środowiska przy zastosowaniu techniki komputerowej*. AR, Szczecin, 1993, s. 21-33.
- [9] ORYLSKA J., CEGŁOWSKI CZ., *Problemy tworzenia systemów wspomaganie decyzji dla agrobiznesu*. AR, Poznań, 1995, s. 1-10 (materiały konferencji ogólnokrajowej).
- [10] ORYLSKA J., *Metody analizy i wyboru strategii w zarządzaniu przedsiębiorstwem gospodarki żywnościowej. Część I i II. Ekonomiczne i społeczne problemy przekształceń w rolnictwie w aspekcie wstąpienia do Unii Europejskiej*. AR, Szczecin, 1997, s. 233-248. (materiały międzynarodowej konferencji naukowej).

Autorka prof. dr hab. jest kierownikiem Zakładu Informatyki Wydziału Ekonomiki i Organizacji Gospodarki Żywnościowej Akademii Rolniczej w Szczecinie.

Agnieszka Natasza Duraj

Pojęcie i funkcje dywidendy w publicznych spółkach akcyjnych

Dynamicznemu rozwojowi polskiego rynku kapitałowego oraz wzrostowi jego roli i znaczenia w całym rynku finansowym towarzyszą nadzieje, emocje i rozterki inwestorów. Nadzieje związane są bezpośrednio z oczekiwaniami i pragnieniami otrzymania korzyści kapitałowych i dywidendowych. Emocje wynikają ze zmienności kursów rynkowych papierów wartościowych i przypisanych do nich korzyści. Rozterki inwestorów dotyczą wyboru rodzajów papierów wartościowych, wielkości transakcji, czasu, miejsca ich zakupu i sprzedaży.

Niewątpliwie na zachowania inwestorów w znaczący sposób wpływają także rezultaty działań publicznych spółek akcyjnych. W przypadku istnienia mocnej formy efektywności rynku kapitałowego ma miejsce z określonym prawdopodobieństwem bezpośrednie przełożenie rezultatów działania spółek kapitałowych na rynkowe kursy ich akcji. Jednym z takich rezultatów jest uchwalenie wypłaty dywidendy.

Artykuł stanowi przyczynek naukowy do dyskusji nad pojęciem i funkcjami dywidendy w publicznych spółkach akcyjnych.

Pojęcie dywidendy

Ze słowem „dywidenda” spotykamy się bardzo często, choć z różnym nasileniem i odmiennym znaczeniem. Występuje ono szczególnie często w pierwszej połowie roku kalendarzowego, kiedy odbywają się walne zgromadzenia akcjonariuszy, na których zapadają decyzje o podziale rocznego zysku netto.

Należy jednak zauważyć, że bliższe określenie pojęcia dywidendy wywołuje sporo problemów. Wynika to – jak się wydaje – z dwoistego jej charakteru.

Pojęcie dywidendy można by wyprowadzić od łacińskiego słowa *dividendus*, co oznacza „podlegający podziałowi”¹⁾, a określenie *dividenda* odnieść do rezultatu owego podziału. Przyjęcie takiego wymiaru znaczeniowego słowa „dywidenda” nie może kojarzyć się ze wszystkim, co jest wynikiem określonego podziału. W przeciwnym razie podstawę owego podziału stanowić mogłyby wszelakie przedmioty, podmioty, struktury i procesy złożone z co najmniej dwu elementów. Nie każdy jednak rezultat podziału może być równoznaczny z dywidendą. Dywidendą nie jest podział majątku rzeczowego między wierzycieli i właścicieli, kompetencji, odpowiedzialności czy też grup pracowniczych według kwalifikacji lub rodzaju wykształcenia. Jej pojęcie odnosi się do szczególnego rodzaju finansowych korzyści właścicieli.

J. Gajdka i E. Walińska podkreślają, że: „Kategoria dywidendy jest [...] pojęciem wieloznacznym, jednak przede wszystkim kojarzy się ono z udziałem akcjonariuszy w zyskach spółki”²⁾.

Generalnie biorąc, dywidenda jest szczególną korzyścią finansową właściciela przedsiębiorstwa. Jej szczególność wynika z realizacji praw majątkowych, ustanowionych w kodeksie handlowym oraz zawartych w statucie spółki.

Prawa majątkowe właścicieli ustanowione w kodeksie handlowym formułują uprawnienie do dywidendy. Samo zaś uprawnienie i tym samym jego wykorzystanie uznać należy za pożytek, wynikający z prawa członkostwa. Dywidenda jest zatem prawem majątkowym wykorzystanym przez właścicieli przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia korzyści finansowych. Korzyści te są głównie korzyściami gotówkowymi i/lub przyjmującymi postać dywidendy akcyjnej.

Stąd też twierdzenie, że dywidendą są płatności dokonywane przez spółki akcyjne na rzecz akcjonariuszy w formie gotówki lub akcji³⁾ jest w pełni uciążliwą merytoryczną definicją dywidendy.

Ten wymiar znaczeniowy pojęcia „dywidendy” odnajdujemy także w polskich publikacjach poświęconych zarządzaniu finansami, inwestycjom finansowym i rachunkom ekonomicznym inwestowania. Przykładowo wymienić można następujące dwa pojęcia dywidendy:

- dywidenda stanowi część zysku do podziału przypadającą na każdą pojedynczą akcję⁴⁾,
- dywidendę można określić jako część zysku netto spółki przypadającą na wypłaty na jedną akcję, określoną uchwałą walnego zgromadzenia akcjonariuszy⁵⁾.

Tego rodzaju pojęcia dywidendy akcentują integralny związek dywidendy z zyskiem spółki i wskazują na występowanie zysku jako finansowej przesłanki jej uchwalenia oraz traktują dywidendę jako dystrybucję środków na rzecz właścicieli, dokonaną przez przedsiębiorstwo⁶⁾.

Pozostając w tym nurcie rozważań można zauważyć, że dywidenda jest kosztem i dochodem finansowym. M. Sierpińska stwierdza wprost, że dywidenda jest ceną, jaką spółka płaci inwestorowi za to, że kupił wyemitowane przez nią akcje i stąd jest traktowana jako koszt korzystania z kapitału akcjonariuszy⁷⁾. Koszt ten związany jest ze zmniejszeniem własnych wewnętrznych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa⁸⁾ oraz kosztami przeprowadzenia operacji zatwierdzenia i wypłaty dywidendy. Dla akcjonariuszy i udziałowców spółki z ograniczoną odpowiedzialnością dywidenda jest dochodem z kapitałów zaangażowanych w działalność gospodarczą spółki – bez względu na to, w jakiej formie jest wypłacana⁹⁾. Można ją także pojmować jako swoiste wynagrodzenie z zysku za ryzyko pozostawienia kapitałów własnych do dyspozycji spółki¹⁰⁾. Takie widzenie dywidendy jako specyficznego rodzaju wynagrodzenia wypłacanego akcjonariuszom lub udziałowcom wzmocnia spostrzeżenie o tym, że:

- dywidenda z chwilą jej uchwalenia staje się bieżącym zobowiązaniem spółki oraz
- dochody z tytułu wypłaconej dywidendy stanowią przedmiot opodatkowania podatkiem dochodowym.

Owo opodatkowanie dywidend podatkiem dochodowym wskazuje głównie na dochodowy ich charakter.

Dywidenda może być rozpatrywana jako *sui generis* opcja korzyści wynikających z podzielenia i otrzymania części zysku netto w określonej postaci. Opcja

jest w tym przypadku rozumiana jako prawo wyboru i zarazem jako zastrzeżone prawo dla walnego zgromadzenia akcjonariuszy do podziału części zysku między akcjonariuszy. Tego rodzaju opcja nie jest jednak prawem kupna lub sprzedaży pewnej liczby praw podziału części zysku między akcjonariuszy na dywidendę i zysk zatrzymany, po określonej z góry cenie wykonania, do określonego terminu lub w określonym terminie. Opcyjne spojrzenie na dywidendę wskazuje tylko na jej potencjalne korzyści dywidendowe.

Funkcje dywidendy

Do zasadniczych funkcji dywidendy zaliczyć należy funkcję informacyjną, dochodowo-kosztową, motywacyjną i kontrolną. Funkcje te są ze sobą bezpośrednio związane, przenikają się i trudno jest wyrazić je od pozostałych.

Funkcja informacyjna dywidendy wyraża się we wskazaniu na sytuację finansową przedsiębiorstwa, jego troskę o interesy właścicieli oraz na przyjętą i realizowaną politykę dywidendy. Zwiększenie dystrybucji środków pieniężnych w postaci dywidendy na rzecz akcjonariuszy sygnalizować może dbałość spółki o wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa i o ochronę przed przejęciem. Z drugiej strony – wzrost wypłat dywidend może być również negatywnym sygnałem i może świadczyć, że przedsiębiorstwo nie ma możliwości poważniejszego osiągnięcia ekonomicznej wartości dodanej (EVA), powstającej z realizacji projektów inwestycyjnych o dodatniej wartości zaktualizowanej netto. Z kolei zmniejszenie wypłat dywidendy w przypadku braku dostatecznego kapitału samofinansowania na realizację efektywnych inwestycji, przy wysokim koszcie pozyskania kapitałów zewnętrznych, może spowodować wzrost wartości rynkowej akcji przez obniżenie wypłat dywidend i przeznaczenie uzyskanych środków na te inwestycje¹¹⁾.

Funkcja dochodowo-kosztowa dywidendy wyraża się w dostarczaniu akcjonariuszom korzyści i tworzeniu kosztów dywidendy dla spółki akcyjnej w pewnym czasie. Wypłacona dywidenda jest zarazem dochodem dla akcjonariusza, jak i kosztem dla przedsiębiorstwa. Te korzyści i koszty mogą występować corocznie lub co pewien czas albo też mogą w ogóle nie mieć miejsca. W przeciwieństwie do korzyści kapitałowych, które mogą wystąpić w momencie sprzedaży akcji, korzyści dywidendowe mogą być otrzymywane corocznie i tym samym ich wartość może być rozpatrywana jak wartość strumienia dochodów.

Funkcja motywacyjna dywidendy polega na tworzeniu przez nią zachęt do zakupu, trzymania lub sprzedaży akcji. Gdy dywidenda jest wypłacana regularnie i jej wielkość kształtuje się na wysokim poziomie, skłaniać to może inwestorów do zakupu i trzymania akcji. W przypadku, gdy dywidenda wypłacana jest nieregularnie, a jej wysokość ulega wahanom lub kształtuje się na niskim poziomie, wówczas może nie stanowić dostatecznej przeciwwagi do sprzedaży posiadanych akcji przez inwestorów. Motywem sprzedaży akcji, płacących takie dywidendy, mogą być zarówno znaczące zyski kapitałowe, powstające w wyniku sprzedaży akcji po znacznie wyższej cenie sprzedaży od ceny zakupu akcji lub chęć uniknięcia strat kapitałowych powstających wskutek obniżki cen rynkowych akcji.

Funkcja kontrolna dywidendy odzwierciedla się m.in. w ocenie zdolności spółki do wypełniania powinności wobec właścicieli i jej wierzycieli. Dywidenda stanowi potwierdzenie równej partycypacji właścicie-

li w odpowiednim kapitale akcyjnym. Jest ona wyrazem jednakowego traktowania wszystkich właścicieli danej grupy. Można również dodać, iż służy ona podkreśleniu ważności pozycji i roli właściciela wraz z jego nadziejami, odpowiedzialnością i związania własnych interesów z interesami przedsiębiorstwa.

Wydaje się, że funkcja kontrolna wypłaty dywidendy wzmocnienia mechanizm zapobiegający „wyprowadzeniu” składników majątkowych z kapitału zakładowego przez wspólników. W spółkach akcyjnych istnieje obowiązek utworzenia kapitału zapasowego, na który obligatoryjnie przelewa się 8% czystego zysku, dopóki kapitał akcyjny nie osiągnie przynajmniej jednej trzeciej części kapitału akcyjnego. Uszczuplenie zaś kapitału zakładowego obliguje do pokrycia niedoboru z zysku. Czysty zysk pozostający po wyrównaniu ubytków w kapitale zakładowym stanowi podstawę wypłaty dywidendy. Kontrolna funkcja dywidendy uwiadocznia się także w tym, że spełnia ona funkcję instrumentu obrony przed przejęciem. Jedną z najczęściej obserwowanych reakcji przedsiębiorstw na zagrożenie przejęciem jest ogłoszenie informacji o obecnej i/lub przewidywanej wysokości osiąganego zysku, płaconej dywidendy lub wartości majątku¹²⁾. Ogłoszenia o zwiększonej dywidendzie i prognozach dalszego jej wzrostu często towarzyszą korektom wysokości zysku.

W ten sposób manifestuje się także controllingowy system zarządzania dywidendą, w którym dywidenda jest traktowana jako instrument zarządzania zorientowany na wywołanie pożądanych zmian w systemie tworzenia i podziału zysku nie tylko w celu wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

PRZYPISY

- ¹⁾ *Słownik Wyrazów Obcych*, PWE, Warszawa 1958, s. 171.
- ²⁾ J. GAJDKA, E. WALIŃSKA, *Zarządzanie finansowe. Teoria i praktyka*, tom II, FRRwP, Warszawa 1998, s. 267.
- ³⁾ S.A. ROSS, R.W. WESTERFIELD, B.D. JORDAN, *Finanse przedsiębiorstwa*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1999, s. 257.
- ⁴⁾ K. BANDARZEWSKI, *Prawa akcjonariusza*, Wydawnictwo GEO, Kraków 1996, s. 66; K. JAJUGA, K. KUZIAK, P. MARKOWSKI, *Inwestycje finansowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 26; J. GAJDKA, E. WALIŃSKA, *Zarządzanie finansowe. Teoria i praktyka*, tom II, FRRwP, Warszawa 1998, s. 266 oraz E. NOWAK, E. PIELICHATY, M. PO-SZWA, *Rachunek opłacalności inwestowania*, PWE, Warszawa 1999, s. 84.
- ⁵⁾ W. FRĄCOWIAK, *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998, s. 392 oraz *Mala Encyklopedia Ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1961, s. 137.
- ⁶⁾ D. LEAHIGH, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 1999, s. 91 oraz S. ROSS, R. WESTERFIELD, B. JORDAN, *Finanse przedsiębiorstwa*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 573.
- ⁷⁾ M. SIERPIŃSKA, *Polityka dywidend w spółkach kapitałowych*, PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 56.
- ⁸⁾ J.M. POTERBA oraz L.M. SUMMERS wykazują wprost, że wypłata dywidendy zmniejsza zdolność samorozwoju przedsiębiorstwa opartego na nagromadzonych zyskach zatrzymanych – J.M. POTERBA, L.M. SUMMERS, *New Evidence That Taxes Affect Valuation of Dividends*, „The Journal of Finance” 1984, nr 4.
- ⁹⁾ M. SIERPIŃSKA, op. cit., s. 56.
- ¹⁰⁾ M. SIERPIŃSKA, op. cit., s. 50.
- ¹¹⁾ M. JERZEMOWSKA, *Analiza teorii kształtowania struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 116.
- ¹²⁾ Tradycyjna technika ogłoszenia o zwiększonej dywidendzie została zastosowana przez firmę Ward White, która ogłosiła podwyżkę okresowej dywidendy o 20%, w odpowiedzi na ofertę przejęcia ze strony firmy Boots – zob. T. JENKINSON, C. MAYER, *Wrocie przejęcia na rynku kapitałowym. Obrona, atak i rynek kontroli nad przedsiębiorstwami*, Drukarnia Naukowo-Techniczna, Warszawa 1998, s. 34-35.

Halina Rechul

Czy potrzebne są banki branżowe

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwo nie musi być olbrzymie, aby mogło być uznane za transnarodowe. Musi jednak stosować strategię maksymalizacji udziału w rynku, a nie maksymalizacji zysku, działając tak, aby osiągnąć ten cel jednocześnie wewnątrz wszystkich regionalnych ugrupowań integracyjnych współczesnego świata.

Polskie przedsiębiorstwa działające na rynku finansowym, a w szczególności banki, aby mogły efektywnie działać na rynku międzynarodowym, mają do nadrobienia wiele zaległości, w szczególności w dziedzinie zarządzania. Coraz liczniejsze fuzje banków zmierzają w kierunku tworzenia organizacji silnych kapitałowo o dużym udziale w rynku. Otoczenie, w którym działają banki, stawia wymagania, do których muszą się przystosować. „Organizacje są systemami otwartymi, którymi trzeba starannie zarządzać, aby zaspokajać i równoważyć ich wewnętrzne potrzeby i aby przystosować je do warunków panujących w otoczeniu”¹⁾.

Banki branżowe muszą zaakceptować turbulentne otoczenie i szybko się do niego dostosowywać. Wiele z nich zmieniło, a następne na pewno zmienią swoje strategie działania. Te, które się „nie dopasują”, zakończą swoją działalność, niezależnie od tego, czy będą potrzebne danej branży, czy nie. Może być też tak, że te dwa czynniki zadziałają równocześnie, bank nie sprosta wymogom rynku i nie będzie branży potrzebny. Przykładem takiego banku może być Bank Energetyki SA.

Jakie zmiany zachodzą na międzynarodowym rynku finansowym

Nastąpiły istotne zmiany w sferze międzynarodowej działalności finansowej. Instytucje finansowe, w tym banki, znaczną część swoich dochodów uzyskują z działalności międzynarodowej. Powstał międzynarodowy rynek kapitałowy, a właściwie grupa rynków ściśle ze sobą powiązanych, na których dokonuje się wymiana aktywów w skali międzynarodowej. Działalność międzynarodowych rynków kapitałowych realizowana jest w ramach centrów świata, powiązanych ze sobą wysoce specjalistycznym i bardzo drogim systemem komunikowania się (elektroniczne sieci internetowe). Wymiana aktywów na międzynarodowym rynku kapitałowym obejmuje akcje i obligacje różnych krajów w uzupełnieniu do depozytów bankowych określonych w ich walutach. Bank

Światowy uważa, że międzynarodowe rynki finansowe należy tak zmodyfikować, aby umożliwić większej liczbie krajów szersze czerpanie realnych korzyści z nowej, globalnej gospodarki, zmniejszając równocześnie ponoszone przez nie ryzyko²⁾.

Globalna natura rynku wymaga od jego uczestników niezwykle wyrafinowanych technologii informatycznych i bardzo rozbudowanych kanałów dystrybucji. Niewystarczająca infrastruktura informatyczna rynku wirtualnego może uniemożliwić szybkie zestawienie różnych ofert oraz ich skuteczne przedstawienie klientom. W celu podniesienia konkurencyjności banki będą tworzyły stałe, długotrwałe przymierza, skupiając się w konglomeraty firm specjalistycznych. Głęboka, globalna specjalizacja wymuszona przez klientów poszukujących rozwiązań dokładnie odpowiadających ich potrzebom, może spowodować powstanie nowego rodzaju usługodawców – integratorów usług, których działalność będzie polegała na poszukiwaniu dla swoich klientów najodpowiedniejszej oferty oraz łączeniu ofert różnych instytucji w optymalną dla klienta. W takich realiach pomyślność może zapewnić jedynie szybka wymiana informacji oraz umiejętność współpracy różnych, często konkurujących ze sobą organizacji, mająca na celu dostarczenie właściwej oferty w określonym czasie określonymu klientowi. Liczba ofert może być niemal nieograniczona.

Jaka w przyszłości będzie rola banków na rynku finansowym

Obecnie jedyną realną przeszkodą w globalizacji usług bankowych są lokalne uwarunkowania prawne. W przyszłości rola banków jako pośrednika finansowego będzie malała, rosnąć będzie znaczenie rynku kapitałowego³⁾. Praktyka funkcjonowania kapitalistycznej gospodarki wykształciła dwie odmiany systemu finansowego, zróżnicowane ze względu na rolę banków komercyjnych i rynku kapitałowego. Są to:

- system gospodarczy z dominującym wpływem rynku kapitałowego w zakresie decyzji inwestycyjnych,
- system gospodarczy o dominującym znaczeniu banków w decyzjach inwestycyjnych.

W pierwszym przypadku rola banków ogranicza się do finansowania i doradztwa w transakcjach przejęć i fuzji oraz defensywnych restrukturyzacji przedsiębiorstw.

W drugim przypadku rola banków wykracza daleko poza pośrednictwo finansowe w zakresie instrumentów kredytowych. Obejmuje bezpośrednie zaan-

gazowanie kapitałowe w przedsiębiorstwach niefinansowych, wykonywanie prawa głosu z akcji posiadanych i oddanych w powiernictwo oraz udział w organach nadzorczych sprawujących kontrolę nad działalnością operacyjną zarządów przedsiębiorstw.

W polskim systemie finansowym dominuje sektor bankowy. Banki są pośrednikiem finansowym decydującym o alokacji kapitału. Za pośrednictwem instytucji bankowych odbywa się także transformacja oszczędności na inwestycje. Banki odgrywają ważną rolę w procesie monitorowania funkcjonowania przedsiębiorstw.

Obowiązujące w Polsce Prawo bankowe sprawia, że polski system bankowy rozwija się w kierunku wzorca bankowości uniwersalnej, obowiązującej w krajach Unii Europejskiej. Banki uzyskują prawną możliwość łączenia działalności depozytowo-kredytowej z możliwością udziału w publicznym obrocie papierami wartościowymi oraz mogą prowadzić działalność ubezpieczeniową i uczestniczyć w funduszach emerytalnych. Banki uniwersalne są podmiotami operującymi na rynku kapitałowym, jednakże ich pozycje atakują dynamicznie rozwijające się towarzystwa ubezpieczeniowe i inne instytucje niebankowe, oferujące usługi finansowe. Tradycyjna bankowość komercyjna nie jest branżą schyłkową, ale w obecnej formie na pewno nie ma szans przetrwania. Oznacza to, że te instytucje, które potrafią dostosować się do trendów rozwojowych globalnego rynku finansowego, będą innowatorami bądź doskonałymi naśladowcami, mają przyszłość w konkurencji wszystkich ze wszystkimi.

Jakie mogą być zachowania banków branżowych w warunkach bankowości uniwersalnej

Rodzimy system bankowy zmierza w kierunku bankowości uniwersalnej, jakie więc będą zachowania banków branżowych? Realia rynkowe zmuszają te banki do zmiany strategii działania. Aby przetrwać, muszą rozszerzać ofertę świadczonych usług, zwiększać swój udział w rynku i zwiększać fundusze własne. Banki branżowe, bez względu na to, czy będą chciały działać jako samodzielny podmiot czy będą przygotowywały się do konsolidacji, staną przed koniecznością zwiększenia skuteczności wykorzystania aktywów, nie tylko w celu poprawy działalności operacyjnej. Rentowność aktywów jest czynnikiem najsilniej zwiększającym wartość firmy dla akcjonariuszy⁴⁾. Poprzez intensywną politykę skutecznego wykorzystania aktywów, banki branżowe mogą od nowa przeanalizować swoją działalność i stworzyć innowacyjne formy konkurencji rynkowej. Jest to możliwe, ponieważ przewaga konkurencyjna jest efektem skutecznego wykorzystania aktywów. Korzyścią z prowadzenia takiej polityki jest także bardziej konkurencyjna strategia i (w niektórych przypadkach) radykalna restrukturyzacja prowadzonej działalności. Wydaje się jednak, że są to działania zachowawcze. W warunkach globalizacji banki branżowe mogą nie mieć szans na zachowanie swojej tożsamości i niezależności. Prawdopodobnie staną się one bankami uniwersalnymi, ale zachowają pakiet usług branżowych. Te, które będą dysponowały dużym kapitałem własnym, będą mogły świadczyć usługi specjalistyczne.

To, czy będą istniały i rozwijały się banki branżowe, w dużej mierze będzie zależało od „zapotrzebowania na nie”, ale nie będzie to decydujący czynnik. Odpowiedzmy sobie teraz na pytanie, czy banki branżowe są potrzebne? Sądzę, że przedstawiciele wielu branż odpowiedzieliby na to pytanie twierdząco. Pocztowcy nie wyobrażają sobie, że Bank Poczty SA mógłby przestać działać, takie same odczucia mają klienci Banku Rozwoju Cukrownictwa SA czy Banku Rozwoju Budownictwa Mieszkaniowego SA. Do niedawna energetycy także posiadali swój bank i wydało im się, że będzie on istniał tak długo jak energetyka. Niestety, prawa rynku i ekonomii były silniejsze od potrzeb. Bank Energetyki SA już nie istnieje, ale czy energetycy mają takie potrzeby, jak wtedy, kiedy bank powoływano do życia? Czy w obecnych realiach gospodarczych potrzebny jest energetykom bank wyspecjalizowany w zaspokajaniu potrzeb ich branży? Aby odpowiedzieć na wyżej postawione pytania, musimy poznać specyfikę branży energetycznej i banku działającego na jej rzecz.

Jaka była historia banku branżowego powstałego dla energetyki

Bank Energetyki SA był bankiem wciąż poszukującym miejsca na rynku. Początkowo był bankiem branżowym, potem niszymym z silnymi akcentami banku uniwersalnego, w końcu 22 listopada 1999 roku został wykreślony z rejestru, ponieważ doszło do jego fuzji z Bankiem Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych SA. Aby zrozumieć te procesy, trzeba odwołać się do historii.

Bank Energetyki SA powstał jako Bank Ziemi Radomskiej SA. Działalność operacyjną rozpoczął 1 sierpnia 1990 roku⁵⁾. Powstał w Radomiu, bo tam miał swoją siedzibę jeden z pięciu działających do końca minionej dekady okręgów energetycznych – Okręg Wschodni. W tymże okręgu powstały duże elektrownie: Kozienice (największa w Polsce elektrownia pracująca na węglu kamiennym) i Połaniec (jedna z najnowocześniejszych w kraju).

Założyciele banku wywodzili się głównie spośród firm, które odgrywały wcześniej wiodącą rolę w Okręgu Wschodnim bądź też z nimi współpracowały. Byli to przedstawiciele 13 przedsiębiorstw energetyki zawodowej południowo-wschodniej Polski oraz 4 inne podmioty gospodarcze. Największym akcjonariuszem BEN SA były Polskie Sieci Elektroenergetyczne, które posiadały ponad 10% pakietu jego akcji. Doszły one do wniosku, że warto mieć swój własny, branżowy bank. Udział państwowych przedsiębiorstw energetycznych w kapitale założycielskim wynosił 98,5%⁶⁾.

Pierwotna nazwa banku – Bank Ziemi Radomskiej SA – przyczyniła się do tego, że energetycy spoza regionu początkowo nieufnie odnosili się do tej instytucji. Przeważający udział akcjonariuszy z branży energetycznej wpłynął na zmianę nazwy banku. Od 1994 roku nosił nazwę Bank Energetyki SA w Radomiu. Nazwa banku podkreślała charakter głównych jego klientów. Bank prowadził rozliczenia pomiędzy PSE SA, elektrowniami i zakładami energetycznymi. Równocześnie starał się być bankiem uniwersalnym, kompleksowo obsługującym podmioty gospodarcze i oso-

by fizyczne. W 1996 roku BEN znalazł się na liście 500 największych polskich firm.

Po długiej przerwie, na początku lat 90. zaczął rozwijać się rynek krajowych inwestycji energetycznych. Potrzeby inwestycyjne elektroenergetyki były ogromne. Kwoty pieniężne potrzebne na nie znacznie przekraczały możliwości jednego banku. Bank Energetyki był w stanie udzielić kredytów obrotowych i kredytów na mniejsze inwestycje modernizacyjne. W celu kredytowania większych inwestycji, których koszt realizacji przekraczał możliwości indywidualne banku, BEN SA podejmował się organizacji konsorcjów bankowych. Alternatywną formą kredytowania przedsięwzięć inwestycyjnych oferowaną przez BEN SA było finansowanie leasingu. Bank Energetyki SA pośredniczył również w pozyskaniu środków finansowych z rynku kapitałowego poprzez przygotowanie, organizację i przeprowadzenie emisji długoterminowych instrumentów dłużnych (obligacji). W ofercie banku znajdował się także instrument umożliwiający pozyskanie środków z rynku pieniężnego – bon korporacyjny, emitowany na okres od 1 miesiąca do 1 roku z możliwością odnowienia emisji, co zapewniało finansowanie średnioterminowe. Inwestowanie w papiery wartościowe firm energetycznych jest bezpieczne, ponieważ sektor energetyczny cechuje stabilność i zdrowe finanse, a w konsekwencji niskie ryzyko kredytowe i inwestycyjne.

BEN SA tworzył duże rezerwy na udzielane kredyty i dlatego był bankiem bezpiecznym. Ograniczyło to jednak możliwości finansowania przez bank inwestycji w energetyce. W grudniu 1995 roku został on dokapitalizowany w wyniku emisji akcji. Bank zwiększył swoje środki na prowadzenie działalności, ale nadal nie były one wystarczająco duże. BEN SA był – w polskich warunkach – średnim bankiem.

W owym czasie miały początek przekształcenia konsolidacyjne w polskim sektorze bankowym. W znacznej mierze, ze względu na potrzeby inwestycyjne energetyki, konsolidacja banku z dużym partnerem stała się koniecznością. Konsolidacja z silnym partnerem mogła zwiększyć możliwości kredytowe banku i w konsekwencji zwiększyć zaangażowanie BEN SA w finansowanie inwestycji i przedsięwzięć modernizacyjnych w energetyce. W lipcu 1996 roku podpisano umowę o współpracy między BEN i Bankiem Rozwoju Eksportu SA. Pakietem większościowym akcji dysponował BRE SA i posiadał 26,2% głosów na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy. Bez zgody BRE nie można było podwyższyć kapitału i zmienić statutu. Z przedsiębiorstw branży energetycznej największy pakiet akcji miały PSE SA (niecałe 8%).

Do 1996 roku Bank Energetyki był bankiem branżowym. Oferował wszechstronne usługi bankowe, przy równoczesnym zindywidualizowaniu oferty w zależności od potrzeb klienta, koncentrując się na współpracy z firmami z branży energetycznej. Bank wiązał swoją przyszłość z obsługą sektora energetycznego. Z ogólnej sumy kredytów udzielonych do połowy 1996 roku przez BEN SA, aż ok. 75% udzielonych zostało firmom sektora energetycznego⁷⁾. Obsługiwał swoich klientów nie tylko w dziedzinie rozliczeń za energię elektryczną, zajmował się również faktoringiem, leasingiem, kredytami inwestycyjnymi, kredytowaniem

w formie wykupu wierzytelności. Wprowadził (nowoczesny jak na tamte czasy) system *home bankingu*, który zdecydowanie ułatwia zarządzanie środkami finansowymi w firmie. Kierował kompleksową ofertę usług bankowych do pracowników firm energetycznych.

W 1996 roku coraz głośniejsze mówiono o przekształceniach własnościowych w energetyce. Bank Energetyki podjął się przygotowania do organizacji przedsięwzięć prywatyzacyjnych w sektorze energetycznym, a co za tym idzie – emisji publicznych i zamkniętych akcji. Było to możliwe, ponieważ BEN SA posiadał własny dom maklerski.

Ambicją Banku Energetyki SA było zostanie wiodącym doradcą finansowym w sektorze elektroenergetycznym⁸⁾. Dysponował on własnym zespołem fachowców, którzy posiadali rozległą wiedzę o specyfice sektora i na co dzień doradzali przedsiębiorstwom elektroenergetycznym. Klientami Departamentu Energetyki i Operacji Kapitałowych były między innymi takie firmy, jak: Elektrownia Bełchatów, Zakład Energetyczny STOEN SA, Elektrownia Skawina SA, Elektrownie Szczytowo-Pompowe SA, Elektrociepłownia Będzin SA, Zespół Elektrowni Pątnów – Adamów – Konin SA, Elektrownia Stalowa Wola SA⁹⁾. Bank posiadał bardzo dobre kontakty i doświadczenia we współpracy z krajowymi firmami konsultingowymi, kancelariami prawnymi oraz zagranicznymi bankami inwestycyjnymi. W lutym 1999 roku oferta Banku Energetyki SA została wybrana w przetargu nieograniczonym na wybór doradcy ministra skarbu państwa w procesie prywatyzacji Elektrociepłowni Toruń SA.

W 1999 roku prezes BEN SA rozpoczął intensywne poszukiwania wsparcia kapitałowego dla swojego banku¹⁰⁾. Ofertę przejęcia Banku Energetyki SA złożyły banki: Bank Ochrony Środowiska SA, Bank Współpracy Europejskiej BARTIMPEX i Bank Inicjatyw Społeczno Ekonomicznych SA. Po serii rozmów w marcu, rada nadzorcza BEN SA uznała za najbardziej satysfakcjonującą propozycję BISE SA. Komplementarności obu banków była nie do przecenienia. W kwietniu obydwaj zarządy podpisały porozumienie konsolidacyjne, a 9 czerwca walne zgromadzenia akcjonariuszy podjęły uchwały o połączeniu obu banków. 22 listopada 1999 roku uprawomocniło się postanowienie Sądu Rejonowego, Wydziału Gospodarczego w Radomiu o wykreśleniu z Rejestru Handlowego spółki akcyjnej Bank Energetyki SA w Radomiu i tym samym fuzja Banku BISE SA z Bankiem Energetyki SA stała się faktem. Fuzja obu jednostek umożliwiła powstanie banku o kapitale własnym rzędu 140 mln zł, który będzie mógł organizować znacznie większe kredyty. Utworzony w ramach nowej struktury organizacyjnej BISE SA Dział Inwestycji Kapitałowych i Energetyki, jako kontynuacja Departamentu Energetyki i Operacji Kapitałowych Banku Energetyki SA ma poszerzyć ofertę produktową banku dla przedsiębiorstw sektora elektroenergetycznego o usługi z zakresu bankowości inwestycyjnej¹¹⁾.

Strategiczną grupą klientów, dla której Bank Energetyki SA świadczył swoje usługi finansowe, była energetyka. Sektor ten traktowany był w sposób szczególny. Działania banku ukierunkowane były na zaspokojenie potrzeb tego sektora. Prowadzono ciągle moni-

toring branży energetycznej, ponieważ problemy, przed jakimi stawała energetyka polska, bezpośrednio rzutowały na warunki funkcjonowania Banku Energetyki SA. Stąd wynikała duża uwaga, jaką bank przykładał do właściwego rozeznania zjawisk zachodzących w sektorze energetycznym, aby w sposób pełny i rzetelny wypełnić swoją misję.

BEN SA był bankiem komercyjnym, którego działalność koncentrowała się na rynku polskim. Funkcjonowanie w warunkach polskiego systemu bankowego powodowało, że stykał się on z typowymi dla tego sektora problemami. Prawidłowa diagnoza warunków, w jakich pracował polski sektor bankowy, zmian w nim zachodzących oraz przewidywanie przyszłych zagrożeń decydowała o pozycji Banku Energetyki SA oraz możliwościach jego rozwoju. Strategia rozwoju tego banku była wypadkową trendów zachowań sektora bankowego i sektora energetycznego.

Jaka jest specyfika sektora energetycznego

Dominującą rolę w sektorze energetycznym, ze względu na strategiczny charakter, przejęła elektroenergetyka. Polski system elektroenergetyczny jest największy w Europie Środkowej. Na sektor ten składają się:

- podsektor wytwórczy stanowiący 50% majątku elektroenergetyki, do którego zalicza się 32 elektrownie systemowe, 26 elektrociepłowni, około 200 elektrowni przemysłowych oraz około 100 małych, lokalnych elektrowni wodnych,
- podsektor przesyłu, zarządzany przez Polskie Sieci Elektroenergetyczne,
- podsektor dystrybucji obejmujący 33 niezależne spółki dystrybucyjne, skupiające około 40% majątku sektora.

Podstawowym surowcem dla energetyki pozostaje nadal (mimo coraz większej dywersyfikacji bazy paliwowej) węgiel kamienny i brunatny. Ma to wpływ na rentowność sektora, ponieważ jest ona w znacznym stopniu uzależniona od ceny paliwa¹²⁾, wynikającej z długoterminowych umów zawartych z górnictwem.

Zapotrzebowanie na energię elektryczną w okresie objętym prognozą¹³⁾, wykazuje bardzo dynamiczny wzrost do 2020 roku, od ok. 41% w scenariuszu przetrwania (202 TWh), poprzez 63% w scenariuszu odniesienia (233 TWh), aż do 96% w scenariuszu postępu (280 TWh)¹⁴⁾. Przewiduje się, że budowa nowych źródeł energii będzie niezbędna po 2000 roku. W latach 2000–2004 powinny być uruchamiane elektrownie w tempie 400 MW rocznie. W latach 2004–2017 tempo przyrostu nowych mocy może być nieco niższe. W latach tych zamykane będą stare elektrownie. Jeśli nie powstaną nowe elektrownie, Polska, po roku 2000, będzie zmuszona importować energię elektryczną – przewiduje International Coal Report.

Wśród przedsięwzięć inwestycyjnych dokonywanych w elektroenergetyce można wyróżnić:

- inwestycje odtworzeniowe i modernizacyjne,
- inwestycje ekologiczne,
- inwestycje rozwojowe (innowacyjne).

W celu dostosowania sektora do poziomu technologicznego obowiązującego w krajach Unii Europejskiej, niezbędne są inwestycje w modernizację zarów-

no producentów, jak i dystrybutorów energii. Szacuje się, że aby polska energetyka osiągnęła europejski poziom technologiczny oraz rentowność, należałoby inwestować około 2–3 mld USD rocznie w ciągu najbliższych 15 lat. Potrzeby inwestycyjne elektroenergetyki wskazują na bardzo dobre perspektywy rozwoju firm świadczących usługi dla tego sektora¹⁵⁾.

Przedsiębiorstwa energetyczne stoją przed koniecznością intensywnego poszukiwania kapitału na konieczne inwestycje, w tym na priorytetowe inwestycje proekologiczne, związane z realizacją strategii „czysta energia”. Na środki (fundusze) rozwojowe przedsiębiorstw składają się odpisy amortyzacyjne i wynik finansowy netto. Z punktu widzenia możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa ważna jest jego zdolność tworzenia wewnętrznych funduszy rozwojowych, rozumiana jako łączny stosunek amortyzacji i wyniku finansowego netto (*cash flow*) do przychodów z całości kształtu działalności gospodarczej¹⁶⁾. Dla wszystkich przedsiębiorstw elektroenergetycznych wskaźnik ten wyniósł 7,4%, czyli był bardzo niski. Wniosek jest jednoznaczny – inwestycje w polskiej energetyce wymagają znacznego dopływu zewnętrznych środków rozwojowych, które będzie trudno pozyskać bez prywatyzacji¹⁷⁾.

W prywatyzowanym sektorze elektroenergetycznym możliwe jest stosowanie projektów typu BOT (*build-operate-transfer*, czyli wybuduj-eksploatuj-przełącz własność) określanych jako projekty związane z ochroną środowiska i modernizacją istniejącego majątku firmy. Podobnym rozwiązaniem do BOT, z wyjątkiem przekazania tytułu własności, jest BOO (*build-own-operate*, czyli wybuduj-posiadaj tytuł własności-eksploatuj)¹⁸⁾. Projekty BOT i BOO należą do przedsięwzięć typu IPP¹⁹⁾.

Na realizację części programu inwestycyjnego Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA uzyskały kredyt z Banku Światowego²⁰⁾. Pozyskanie środków finansowych ze źródeł zewnętrznych umożliwiło Polskim Siciom Elektroenergetycznym SA podpisanie kontraktów długoterminowych na zakup mocy i energii od wytwórców, a tym samym stworzyło możliwość realizacji inwestycji przez przedsiębiorstwa sektora²¹⁾. Możliwości finansowe PSE SA i wartość pozyskanego kredytu nie zaspokoją potrzeb inwestycyjnych w sektorze. Innymi, zewnętrznymi źródłami finansowania inwestycji są emisje akcji lub obligacji, w ramach przekształceń własnościowych. Źródłami finansowania inwestycji proekologicznych w energetyce są przede wszystkim: fundusze ekologiczne, środki własne, budżety gmin, budżet centralny, pomoc zagraniczna (kredyt & ekokonwersja).

Wrz z wejściem w życie ustawy Prawo energetyczne (4 grudnia 1997 r.) została usankcjonowana restrukturyzacja sektora i wzrosła jego atrakcyjność dla potencjalnych inwestorów zewnętrznych; budowany jest konkurencyjny rynek energii elektrycznej i cieplej. W związku z wprowadzeniem nowych regulacji prawnych, w sektorze zachodzą zmiany powodujące, że dla przedsiębiorstw energetycznych szczególne obszary działania wiążą się z:

- monitorowaniem rynku i regulacji na nim występujących,
- doradztwem inwestycyjnym,



- doradztwem prywatyzacyjnym,
- krótko- i długoterminowym finansowaniem zamierzeń rozwojowych,
- administrowaniem finansowym rynku obrotu energią elektryczną,
- zaangażowaniem w tworzenie portfela nowych narzędzi finansowych, których powstanie umożliwi istnienie dwóch równoległych rynków obrotu energią: kontraktowego i przetargowego.

Potrzeby sektora elektroenergetycznego względem banku komercyjnego wykraczają poza tradycyjną działalność kredytowo-depozytową. Oczekuje on także usług specjalistycznych, w dużej mierze doradczych.

Energetyka jest branżą gospodarki, która stoi przed dużymi przeobrażeniami. Mam tu na uwadze nie tylko konieczność dostosowania się do wymogów Unii Europejskiej, ale także pozyskania kapitału, zdobycia doświadczeń i łagodnego wpasowania się w energetyczną „globalną wiosnę”, która stanie się udziałem i tej części gospodarki²²⁾.

Jaką strategię rozwoju wybierze polski sektor bankowy

Na obecnym etapie rozwoju rynku finansowego w Polsce model banku uniwersalnego ma przewagę nad bankowością wyspecjalizowaną. Strategia rozwoju banków musi uwzględniać wzrastającą konkurencję wewnątrz sektora (wzrastająca liczba banków, w tym banków zagranicznych), a także wzrastającą konkurencję ze strony innych segmentów rynku finansowego (rynek pieniężny i kapitałowy). Instytucje finansowe mają do wyboru dwie koncepcje rozwoju: bank uniwersalny lub bank wyspecjalizowany. Muszą także wytyczyć terytorialne granice swej działalności. Decyzje o wyborze strategii podejmowane są na podstawie szczegółowej analizy tendencji kształtowania się struktury rynku oraz posiadanych zasobów, jak również wzajemnych relacji pomiędzy rodzajami prowadzonej działalności.

Struktura polskiego rynku bankowego zmienia się zarówno po stronie popytu, jak i podaży. Obserwowana jest nadwyżka popytu nad podażą usług bankowych. Do uwarunkowań popytowych wyboru strategii możemy zaliczyć wzrastającą dywersyfikację potrzeb finansowych klientów oraz przewagę konkurencyjną oferty o charakterze komplementarnym, ponieważ radykalnie ułatwia ona klientom gospodarowanie środkami finansowymi i sprzyja racjonalnym wyborom sposobu wykorzystania źródeł finansowania ich działalności. Najważniejszym czynnikiem o charakterze podażowym, wskazującym na przewagę strategii uniwersalnej nad specjalizacją na obecnym etapie rozwoju rynku, jest relatywnie ograniczony potencjał polskich banków w porównaniu z konkurentami zagranicznymi w zakresie zdolności do samodzielnego świadczenia poszczególnych rodzajów wyspecjalizowanych usług bankowych. Banki uniwersalne poprzez dywersyfikację obsługiwanych rynków oraz szeroką ofertę produktów różnicują swoje źródła dochodów i są bardziej odporne na ryzyko²³⁾. Polskie banki wykorzystują atuty wynikające z przewagi konkurencyjnej banków uniwersalnych. Świadczy o tym fakt przechodzenia banków dotychczas wyspecjalizowanych na

ofertę uniwersalną oraz dywersyfikacja segmentów rynku.

Bank Energetyki SA na lata 1997–1999 przyjął strategię banku uniwersalnego. Był to wynik działań dostosowawczych do strategii sektora bankowego.

Halina Rechul

PRZYPISY

- 1) G. MORGAN, *Obrazy organizacji*. PWN, Warszawa 1997 r.
- 2) A. CHMIELEWSKI, *Korzyści z globalizacji*. „Nowe Życie Gospodarcze” nr 4/1999 r.
- 3) *Kierunki rozwoju*. „Bank” nr 12/1997 r.
- 3) Philippe AMOYAL, Ron NICOL, *Rentowność aktywów*. „Nowe Życie Gospodarcze” nr 49/1999 r.
- 5) Był to okres, kiedy banki powstawały jak grzyby po deszczu, co wynikało niekiedy z przeświadczenia, że jeśli brakuje pieniędzy to trzeba otworzyć bank.
- 6) *Nie ma projektów bezpiecznych*. „Nowe Życie Gospodarcze” nr 19/1998 r.
- 7) *Finansowanie inwestycji i modernizacji w energetyce*. „Rzeczpospolita” z dnia 17.06.1996 r.
- 8) *Perspektywy rozwoju*. „Nowe Życie Gospodarcze” nr 47/1998 r.
- 9) Doświadczenia i referencje Banku Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych SA, jako doradcy finansowego przedsiębiorstw branży elektroenergetycznej. Materiały informacyjne BISE SA, Warszawa, 16.03. 2000 r.
- 10) R. GAWROŃSKI, *Szranki i konkury, czyli BEN i BISE razem*. „Finanse” nr 5/1999 r.
- 11) Na temat fuzji banków [w:] *Znikający BEN*. „Słowo Ludu” z dnia 30.04.1999 r., *Umowa o fuzji banku z Radomia z BISE*. „Prawo i Gospodarka” z dnia 29.04.1999 r., *Obniżone fundusze własne*. „Rzeczpospolita” z dnia 29.04.1999 r., *Fuzja coraz bliżej*. „Parkiet” z dnia 26.04.1999 r., *Połączenie Energetyki z BISE zapisane zostało w porozumieniu*. „Trybuna” z dnia 26.04.1999 r., *Fuzja na najlepszej drodze*. „Życie” z dnia 11.06.1999 r., *Finanse w kraju*. „Rzeczpospolita” z dnia 11.06.1999 r.
- 12) Koszt paliwa pochłania około 40% wpływów ze sprzedaży energii elektrycznej.
- 13) Dla potrzeb „Założeń polityki energetycznej Polski do 2020 roku” Ministerstwo Gospodarki przygotowało długoterminową prognozę energetyczną do 2020 roku, w której rozważono różne scenariusze rozwoju gospodarczego: przetrwania, odniesienia i postępu.
- 14) *Scenariusz dla energetyki*. „Rzeczpospolita” z dnia 21.12.1999 r., dodatek reklamowy.
- 15) J. IDCZAK, P. SKUBEL, *Sektor elektroenergetyczny a polski rynek kapitałowy*. Opracowanie udostępnione przez PSE SA.
- 16) Efektywność przedsiębiorstw elektroenergetycznych mierzona rentownością jest niska. Powodem jest wysoka cena węgla, nadmierne zatrudnienie, przestarzałe technologie oraz rzadowa kontrola cen.
- 17) J. MACIEJA, *Elektroenergetyka przed prywatyzacją*. „Nowe Życie Gospodarcze” nr 27/1997 r.
- 18) H. RECHUL, *Nowoczesne inwestowanie w rozwój sektora elektroenergetycznego*. „Przegląd Organizacji” nr 6/1999 r.
- 19) W trakcie realizacji jest pierwsze przedsięwzięcie typu IPP – firma ENRON buduje obecnie opierając się na tej metodzie elektrownię gazową w Nowej Szarzynie.
- 20) *Cztery obszary wielkich inwestycji*. „Rzeczpospolita” z dnia 12.01.1995 r.
- 21) *Prywatyzacja szansą dla elektroenergetyki*. „Rzeczpospolita” z dnia 06.09.1995 r.
- 22) *Energia nie zna granic*. „Nowe Życie Gospodarcze” nr 22/1999 r.
- 23) R. GOC, *Systemy wczesnego ostrzegania dla banków komercyjnych*. „Bank i Kredyt” nr 12/1994 r.

Agnieszka Pieciul

Ocena przedsięwzięć inwestycyjnych w fazach projektowych i realizacyjnych

Powszechnie wiadome jest, iż wyboru określonego kierunku rozwoju dokonuje się za pomocą (bądź na podstawie) przyjętej funkcji celu. Wynika to stąd, że racjonalność żadnego z poczynań nie może być oceniana przy braku jasno sprecyzowanego kierunku działania (celu).

Opierając się na zasadach racjonalnego gospodarowania, czyli na wytycznych postępowania w warunkach kwantyfikacji celu oraz środków działania możliwe są dwie funkcje celu, a mianowicie:

- zasada największego efektu (maksymalizacja efektów z posiadanych zasobów),
- zasada najmniejszego nakładu (minimalizacja nakładów potrzebnych do osiągnięcia zamierzonego celu).

Zarówno pierwsza, jak i druga zasada są równoważne, ponieważ zapewniają osiągnięcie tego samego zamiaru, ale w inny sposób.

Cały proces inwestowania określony jest przez cel gospodarczy oraz ekonomiczny horyzont czasowy, czyli łącznie – poprzez funkcje celu, a także przez ograniczenie gospodarcze występujące w tym horyzoncie, na przykład od okresu, w którym efektem działalności inwestycyjnej jest wzrost zdolności produkcyjnych.

Powyższe rozumowanie dotyczy działalności gospodarczej w szerokim tego słowa znaczeniu. Jednakże w praktyce podmiotów gospodarczych, które swym polem widzenia obejmują wiele procesów produkcyjnych i usługowych, warunki działalności i odpowiedniego kształtowania ich rozwoju w przyszłości dotyczą między innymi następujących zagadnień:

- organizacyjno-technicznej sprawności przebiegających w niej procesów, a także harmonizacji powiązanych występujących między tymi procesami,
- wielkości struktury popytu zewnętrznego na finalne produkty,
- zasilenia w środki, które mogą pochodzić z zewnątrz, na przykład w postaci pracy żywej, środków trwałych, materiałów itp.

W związku z powyższym, ustalenia rozwojowe w skali mikroekonomicznej winny sprowadzać się do tego, aby:

- przygotować warunki do realizacji skoordynowanych procesów, zapewniając sobie także dostępność odpowiednich środków produkcji,
- móc w przyszłości – tą drogą – wytwarzać produkty finalne, które w sposób najbardziej efektywny zaspokoją potrzeby odbiorców.

Dlatego też potrzebne wydaje się rozpoznanie wymagań, warunków oraz dostępnych wariantów przy-

szłego działania i na tej podstawie dokonywanie wyboru. Mówiąc o tym, sprowadzamy zagadnienie do sfery działalności planistycznej, w której to dokonuje się racjonalnego wyboru spośród całego zbioru rozpatrywanych rozwiązań.

Okres wstępny procesu inwestycyjnego

Przygotowanie, realizacja oraz uruchomienie każdego przedsięwzięcia inwestycyjnego wymaga czasu. Dlatego zgodnie z definicją W.F. Sharpe'a [(3) s. 21–33] proces inwestycyjny można zdefiniować jako „zbiór działań, jakie występują od momentu rozpoczęcia programowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego przedsiębiorstwa, do momentu osiągnięcia projektowanej zdolności produkcyjnej”.

Programowanie przemysłowych przedsięwzięć inwestycyjnych winno być programowaniem i planowaniem gospodarczym, w którym czynnikiem inspirowanym są potrzeby społeczeństwa. Programowanie rozwoju jest zatem pierwszą fazą procesu inwestycyjnego, który z reguły jest długookresowy, inicjowany przez decyzje ekonomiczne wynikające najczęściej (lecz nie wyłącznie) z przesłanek gospodarczych. W całości kształcie procesu inwestycyjnego wyróżnia się trzy jego fazy, a mianowicie [(1) s. 10; (2) s. 20–23]:

- fazę wstępną (przedinwestycyjną),
- fazę fizycznej realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego,
- fazę operacyjną (rozruchu technologicznego) związaną z dochodzeniem do zakładanej zdolności produkcyjnej.

Z punktu widzenia problematyki efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych najistotniejsze znaczenie posiada faza wstępna [(1) s. 11; (3) s. 24], czyli faza przygotowania przedsięwzięcia, która składa się z takich etapów, jak: studium możliwości inwestycyjnych, studium *pre-feasibility* (wybór wstępny), studium *feasibility* (opracowanie ostatecznej wersji projektu i oceny jego wykonalności), studium pomocnicze i uzupełniające oraz raport oceniający.

Wymienione etapy są ze sobą powiązane, lecz występujące między nimi zależności nie są proste i nie polegają na wyłącznym podporządkowaniu programowi produkcyjnemu projektowanych koncepcji i technologii w rozpatrywanym przedsięwzięciu inwestycyjnym.

Dla postawionych zadań w dziedzinie przedsięwzięć inwestycyjnych szczególne znaczenie mają studia programowe i analizy porównawcze, dotyczące nie

tylko wariantów kierunku rozwoju oraz efektywności, ale także stanu technicznego w stosunku do poziomu osiąganego w krajach przodujących. Wynikające z programu rozwojowego przedsięwzięcia inwestycyjne winny być uzasadnione pogłębionymi studiami programowymi, których integralną treścią jest problematyka ekonomiczna [(5) s. 63–75].

Badania ekonomiczne w tej sferze procesu inwestycyjnego mają istotne znaczenie dla sporządzanego rachunku ekonomicznej efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych, między innymi dlatego, iż problem ich efektywności już po podjęciu decyzji rozwojowej jest sprawą wyboru rozwiązań inżynierskich, mających na celu osiągnięcie zamierzonego efektu rzeczowego, czyli jest w gruncie rzeczy zagadnieniem wyboru optymalnej techniki. Jeśli chodzi natomiast o wybór inwestycyjny na etapie przedprojektowym, to ma on na celu przede wszystkim wykazanie, że nakłady związane z realizacją zamierzonego przedsięwzięcia inwestycyjnego są, z gospodarczego punktu widzenia, uzasadnione, to znaczy, że są one społecznie opłacalne, czy efektywne.

Jak wspomniano powyżej, proces inwestycyjny przebiega w trzech podstawowych fazach. W każdej z tych faz badania ekonomiczne przeprowadzane są w różnym zakresie i mają różny stopień szczegółowości, jednakże szczególną rolę odgrywają one w fazie pierwszej, przedinwestycyjnej, a dokładniej w studium *pre-feasibility* i studium *feasibility*.

Studium *pre-feasibility* stanowi wstępną ocenę pomysłu i jest etapem pośrednim między studium możliwości (wykonalności) [(1) s. 12], a ostateczną wersją projektu, od której różni się przede wszystkim stopniem szczegółowości informacji oraz dokładnością analiz wariantów. W swej strukturze owo studium powinno zawierać zestawienie już nieco bardziej szczegółowych wymagań, założeń rozwiązań i ograniczeń, które winien wziąć pod uwagę projektant opracowujący w sposób optymalny szczegółowe rozwiązania przedsięwzięć inwestycyjnych, takie jak: skala i struktura nowoczesności programu produkcyjnego, rozwiązania konstrukcyjne i przestrzenne budynków i budowli, dobór maszyn i urządzeń oraz technologii itd. Zasadniczym celem tego etapu oceny projektu jest bowiem pokazanie, czy zbadano najważniejsze warianty projektu, czy koncepcja projektu uzasadnia przeprowadzenie dalszych analiz oraz czy na podstawie dostępnych informacji, projekt można uznać za możliwy do realizacji.

Po przeprowadzeniu studium *pre-feasibility* podejmuje się decyzję o pogłębieniu analizy projektu w ramach studium *feasibility*. Etap ten musi dostarczyć wszelkich danych technicznych, organizacyjnych i ekonomicznych, które mają stanowić podstawę do podjęcia decyzji i następnie realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego. Zakres tego studium jest podobny do studium wstępnego. Opracowanie omówionego etapu wymaga zastosowania „interakcyjnego procesu optymalizacyjnego”, zapewniającego większą dokładność i uwzględniającego sprzężenia zwrotne oraz powiązania rozwiązań alternatywnych wraz z uwzględnieniem ryzyka finansowego i handlowego.

Po zakończeniu studium *feasibility*, zainteresowani dokonują oceny projektu przyjmując w swej ocenie

między innymi następujące kryteria: możliwość realizacji własnych celów, szacowane ryzyko, koszty oraz korzyści. Następnie podmioty podejmują ostateczne decyzje finansowe i inwestycyjne, które są tym łatwiejsze do podjęcia, im lepsze jest studium *feasibility*. Z punktu widzenia finansowego ocena koncentruje się na kondycji przedsiębiorstwa, ocenie zwrotu kapitału własnego i zabezpieczeń dla kredytobiorców, zaś techniki oceny koncentrują się na aspektach handlowych, rynkowych, technicznych, organizacji i zarządzania, finansowych oraz ekonomicznych.

Założenia techniczno-ekonomiczne są ostateczną dyrektywą do projektowania, gdyż projekt inwestycyjny sporządzony jest dla zadania inwestycyjnego na podstawie zatwierdzonych założeń techniczno-ekonomicznych i uzyskanej lokalizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego. Zawiera on szczegółowe rozwiązania technologiczne, energetyczno-instalacyjne i budowlane projektowanego zadania. Graficznym przedstawieniem rozwiązań zawartych w projekcie technicznym są rysunki robocze oraz inne niezbędne dane.

Okres fizycznej realizacji inwestycji

Faza fizycznej realizacji projektu rozpoczyna się w momencie przekazania placu budowy, co w praktyce następuje po uzyskaniu przez inwestora pozwolenia na budowę. Również w tym okresie inwestor wyznacza swojego przedstawiciela (obrońcę swych interesów) na budowie, przeważnie w osobie inspektora nadzoru.

Jak wykazuje praktyka, nadzór inwestorski nie powinien być ograniczony tylko do etapu fizycznej realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego, lecz powinien istnieć już na etapie przygotowania inwestycji, przynajmniej w jego końcowej fazie, a skończyć się po upływie okresu gwarantującego.

Kryteria terminowości, kompletności i jakości usług świadczonych przez uczestników procesu inwestycyjnego, ich rozłożenia w czasie w nawiązaniu do występującej bardzo często zmienności postępu robót budowlanych, dostawy maszyn i urządzeń, posiada bardzo istotne znaczenie w fazie realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Jest to także faza, w której niejednokrotnie występuje wiele niepożądanych rezerw, jak również nieprzewidywanych potknięć, które odpowiednio wcześniej spostrzeżone mogą być wyeliminowane.

W obszarze zainteresowań inwestora jest (i zawsze będzie) czas realizacji przedsięwzięcia, jego jakość oraz koszt wykonania.

Aby powyższe trzy elementy, świadczące w istotnej mierze o ekonomicznej efektywności, mogły zostać osiągnięte, inwestor nie może być stroną bierną, ale powinien w swym własnym interesie na bieżąco współpracować z wykonawcami robót oraz dostawcami urządzeń i zapewnić im pomoc w eliminowaniu trudności, jakie mogą pojawić się na budowie.

Dlatego też wczesne poznanie ze sobą wszystkich uczestników procesu inwestycyjnego, którzy w sposób bezpośredni i pośredni wpływają na interesy inwestora, stwarza przesłanki osiągnięcia sukcesu.

Okres operacyjny

Ostatnią fazą realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego jest okres operacyjny, zwany również fazą rozruchu technologicznego.

Przedsięwzięcia inwestycyjne polegające na budowie, jak i na zakupie gotowych linii i ciągów technologicznych do obiektów istniejących oraz na zamontowaniu nowych maszyn i urządzeń wymagają uruchomienia obejmującego zespół czynności polegających na przygotowaniu przedsięwzięcia inwestycyjnego, jego rozruchu i eksploatacji w okresie osiągania projektowanej zdolności produkcyjnej.

Rozruch wykonywany jest po przeprowadzeniu prób montażowych oraz stwierdzeniu gotowości danego zespołu urządzeń.

Zakończony pomyślnie rozruch stanowi warunek rozpoczęcia eksploatacji wstępnej, a w dalszej kolejności – eksploatacji właściwej zrealizowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Podsumowując ocenę przedsięwzięć inwestycyjnych w fazach projektowych i realizacyjnych należy powiedzieć, iż działalność inwestycyjna przedsiębiorstwa nie stanowi autonomicznego, wyizolowanego obszaru działania, który to przedsiębiorstwo może kształtować w sposób zupełnie dowolny i niezależny od całego systemu gospodarczego. Dlatego też ekonomiczna efektywność każdego przedsięwzięcia inwestycyjnego powinna być uzależniona od:

- wszechstronnej i kompleksowej oceny nakładów i efektów związanych z konkretnym przedsięwzięciem inwestycyjnym,
- czy poszczególni autorzy i wykonawcy danego przedsięwzięcia inwestycyjnego posługują się rachunkiem ekonomicznym do oceny możliwie jak największej liczby różnych ogólnych oraz cząstkowych rozwiązań wariantowych,
- czy poprawnie wybrano i zastosowano metody ekonomicznej oceny efektywności określonego rodzaju przedsięwzięcia inwestycyjnego przedsiębiorstwa.

Agnieszka Pieciul

BIBLIOGRAFIA:

- [1] BEHRENS W., HAWRANEK P.M., *Poradnik przygotowania przemysłowych studiów feasibility*. UNIDO, Warszawa 1993.
- [2] BROCHOCKA U., GAJĘCKI R., *Metody oceny projektów inwestycyjnych*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
- [2] RICHARDSON A., MYERS S., *Capital Investments*, „Journal of Portfolio Management” 11 no. 2 (Winter 1996).
- [3] SHARPE M.F., *Investments styles*, „Financial Analysis Journal” 54, no. 4 (July/August 1998).
- [4] TREYNOR J.L., *How to Rate Management of Investment Funds*, „Harvard Business Review” 43, no. 1 (January/February 1991).

Autorka jest doktorantką w Zakładzie Inwestycji i Wyceny Przedsiębiorstw Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego.

KATALOG WYDAWNICZY TNOiK DOM ORGANIZATORA TORUŃ 2000

**Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności
DOM ORGANIZATORA**

87-100 Toruń, ul. Czerwona Droga 8 / Al. 500-lecia 31

tel. (+48 56) 6223807, 6222898, 6223342,

fax (+ 48 56) 6223123, tel. kom. 0-601621696

<http://w3.man.torun.pl/~tnoik/>,

e-mail: tnoik@man.torun.pl

Aneta Zelek

Upadłość przedsiębiorstwa jako skutek kryzysu finansowego Casus: TUR Polisa SA

Wstęp

Polska gospodarka przez długie lata powojennego funkcjonowania nie podlegała oczywistym prawidłowościom ekonomicznym gospodarki rynkowej. Pojęcie „kryzys” stosowane było w kontekście niepowodzeń gospodarki kapitalistycznej. System centralnego planowania miał uchronić polskie przedsiębiorstwa przed wahaniami koniunktury, a ochronna rola rządu i organów założycielskich przedsiębiorstw ograniczała się do wspierania jednostek słabych i nieefektywnych ekonomicznie. Polska kadra kierownicza nie była więc przygotowana do sprawnego zarządzania trudnymi sytuacjami, które w istocie miały znamiona kryzysów, choć tak ich nie nazywano. Zmieniające się warunki gospodarowania, wynikające ze zmian systemowych w gospodarce, stawiają przed menedżerami nowe wyzwania. Jedno z nich, pojawiające się z całą mocą w okresach dekonunktury gospodarczej, dotyczy umiejętności zarządzania antykryzysowego. Czy polska kadra kierownicza wybrnie ze stanu uśpienia i odpowie, na zmieniające się i coraz trudniejsze otoczenie ekonomiczne, działaniem reaktywnym i elastycznym, chroniącym firmy rynkowe przed upadkiem?

W połowie lutego bieżącego roku z polskiego krajobrazu firm ubezpieczeniowych zniknęła trzecia co do wielkości firma – TUR Polisa SA. Działalność swoją zakończyła stratą wartości ok. 215 mln zł (dane na koniec 1999 roku). Przypadek upadłości Polisy może być doskonałą ilustracją problemu kryzysu finansowego i organizacyjnego, prowadzącego bezpośrednio do upadku firmy. Czy ten spektakularny – choć nie pierwszy na polskim rynku ubezpieczeń – kryzys firmy musiał zakończyć się upadkiem Polisy? Kto zawiódł? Czy zarząd Polisy był przygotowany na zmierzanie się ze zjawiskiem pogłębiającego się kryzysu organizacji? Czy status i reputacja spółki giełdowej mogła uchronić Polisę od upadku?

Niniejszy artykuł jest próbą podjęcia odpowiedzi na powyższe pytania. Jednocześnie, w zamierzeniach autorki, ma on charakteryzować główne elementy dynamicznie rozwijającej się dziedziny zarządzania, jaką jest zarządzanie kryzysowe. Problem zarządzania kryzysowego jest dlatego istotny, że według szacunków około 10% firm na świecie upada każdego roku¹⁾. Zjawisko bankructwa i upadłości firm wywołuje ogromne koszty ogólnogospodarcze oraz duże szkody natury społecznej.

Teoria zarządzania kryzysowego

Według powszechnego rozumienia, **pojęcie „kryzys” oznacza moment rozstrzygający, punkt zwrotny, okres przełomu**²⁾. W sensie ekonomicznym, pojęcia „kryzys” używa się głównie do określenia złego stanu koniunktury w skali makroekonomicznej. W tym rozumieniu, kryzys ozna-

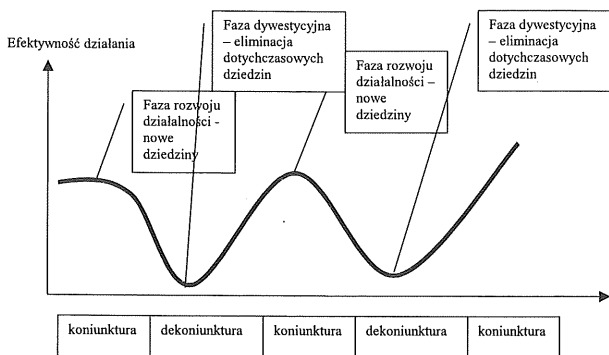
cza załamanie się procesu wzrostu gospodarczego, poważne naruszenie stanu równowagi gospodarczej i regres w rozwoju ekonomicznym kraju³⁾. Kryzysowi towarzyszy w takich warunkach generalny spadek podstawowych wielkości ekonomicznych. Nasilają się również zjawiska niepożądane społecznie i ekonomicznie, takie jak inflacja (lub deflacja) oraz bezrobocie. Najpoważniejszym objawem jest jednak długookresowy spadek PKB, mierzony spadkiem tempa jego wzrostu.

Przedsiębiorstwa, jako podmioty gospodarcze, podlegają takim samym prawidłowościom ekonomicznym, jak cała gospodarka. Problemy związane z wahaniami koniunktury dotyczą pojedyncze firmy w takim samym stopniu, jak cała gospodarkę. Oczywiście, podatność na recesję jest zróżnicowana w zależności od branży (sektora), niemniej jednak, ogólny trend koniunkturalny zaznacza się z różną mocą w każdej organizacji gospodarczej. Właśnie bieżąca koniunktura makroekonomiczna jest podstawowym czynnikiem narastania sytuacji kryzysowej w firmie. **Dodatkowo jednak, przedsiębiorstwa są narażone na występowanie krytycznych sytuacji, które są wynikiem nieprawidłowych zjawisk wewnętrznych lub tkwiących w bliskim otoczeniu konkurencyjnym**⁴⁾.

Przedsiębiorstwa podlegają stałej dynamice wewnętrznej i zewnętrznej pochodzącej z różnych źródeł, składających się na otoczenie i często trudnych do zidentyfikowania. Są to zmiany w strukturze konsumpcji i rynku, jakości technologii, współpracy z rządem, taktyce konkurencji itp. Powodują one nieaktualność doświadczeń z przeszłości, nasilają niepokój, niepewność i ryzyko, a także konkurencję, rodzą konieczność inwencji, podstaw twórczych i śmiałych rozwiązań oraz oparcia działań na sprzężeniu z czasem i warunkami otoczenia⁵⁾.

Oznacza to w praktyce konieczność adaptacji firmy do zmieniających się cech ekonomicznych sektora. **Dla istnienia przedsiębiorstwa (lub jego wydzielonej strategicznej jednostki biznesu) najważniejsze znaczenie ma stopień dojrzałości rynku i co za tym idzie – faza koniunkturalna.** W warunkach starzejącego się rynku, objawiającego się zwykłym spadkiem popytu, a nawet zjawiskami recesyjnymi, przedsiębiorstwo musi podjąć kluczową decyzję o dalszym działaniu. Jest to decyzja dotycząca strategicznych zmian w portfelu działalności. Rysunek 1. prezentuje reakcje strategiczne przedsiębiorstwa na zmieniającą się koniunkturę⁶⁾.

Jak wynika z badań postaw kadry kierowniczej wobec sytuacji kryzysowych, najczęściej obserwowac można naturalną skłonność do niedoszacowania własnych błędów w zarządzaniu i próby przerzucania odpowiedzialności na tak zwane czynniki i trudności obiektywne. W praktyce najczęstszymi źródłami kryzysu organizacji są czynniki wewnętrzne, a zatem po-



Rys. 1. Strategie w reakcji na zmiany koniunktury

Źródło: opracowanie własne.

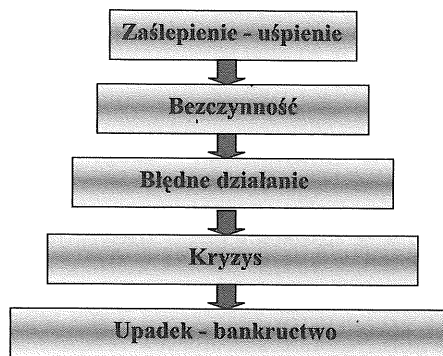
zostające pod bezpośrednią kontrolą zarządu firmy. Główne przyczyny narastania trudności w zachowaniu efektywności ekonomicznej i sprawności zarządzania, jako czynniki kryzysogenne, zostały opisane w tabeli nr 1.

KRYZYS rozumiany jest jako konsekwencja zakłóceń w istnieniu lub w realizacji jednego lub kilku czynników determinujących egzystencję i rozwój przedsiębiorstwa, zarówno tych o oddziaływaniu z zewnątrz, jak i tych wewnętrznych, zależnych od sprawności zarządzania⁷⁾. W tym sensie kryzys staje się punktem zwrotnym, przełomowym w istnieniu organizacji. Brak reakcji na pojawianie się zagrożeń prowadzi do porażki, niepowodzeń finansowych, a w efekcie do upadłości firmy.

Według R. Oldcorna, kryzys jest wynikiem nieplanowanych zdarzeń zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu firmy. W czasach niepewności, ryzyka i niepełnej informacji, kryzys staje się cechą współczesnych organizacji, a nie stanem wyjątkowym. Zdarza się nawet w najlepiej zarządzanych organizacjach, jest nie do ominięcia⁸⁾.

Sposobem działania współczesnych organizacji powinno być unikanie kryzysu. Strategia taka wymaga wykształcenia sprawnego i elastycznego systemu kontroli i monitoringu warunków działania⁹⁾. Czym szybsza reakcja takiego systemu wczesnego ostrzegania, tym większe prawdopodobieństwo uniknięcia sytuacji kryzysowej. Jak wskazują jednak doświadczenia firm przeżywających stany krytyczne, najpoważniejszym problemem jest umiejętność iden-

tyfikacji zagrożeń pojawiających się w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Najczęściej obiektywny osąd realnej sytuacji ograniczony jest poprzez uśpienie czujności organizacji. Firmy, które w danym momencie rynkowym cieszą się sukcesami (rynkowymi, ekonomicznymi itp.) wykazują się na ogół ogromnym entuzjazmem i wiarą w sprawny zarząd. Brak obiektywnej oceny działania zarządu może doprowadzić do wystąpienia scenariusza przedstawionego na rys. 2¹⁰⁾.



Rys. 2. Schemat naturalnych reakcji na pojawienie się kryzysu w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. MICHALUK, *Identyfikacja sygnałów zagrożenia...* op.cit., s. 163.

Zbyt duży optymizm w samoocenie działalności firmy doprowadza w efekcie do bezczyności i popełniania błędów w zarządzaniu, co w konsekwencji doprowadza do kryzysu skutkującego bankructwem. Wnioskowanie o zagrożeniu bytu przedsiębiorstwa oparte na dotychczasowych sukcesach jest z góry skazane na duży procent błędów i przeoczeń wynikających z subiektywnych sądów i ocen.

Kluczowym zadaniem kadr zarządzających jest systematyczna, profesjonalna ocena standingu finansowego firmy, której celem jest bieżące reagowanie na niepokojące zjawiska. Jeżeli pogarszanie się sytuacji finansowej firmy nie charakteryzuje się dużą dynamiką, to stosunkowo łatwo jest wychwycić oznaki potencjalnych zagrożeń, zanim przybiorą one wymiar kryzysu finansowego. Gdy jednak sytuacja pogarsza się bardzo szybko (co zwykle ma miejsce w momencie utraty płynności finansowej), to oznaki załamania standingu firmy występują lawinowo i przybierają

Tab. 1. Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki wywołujące stan kryzysu

Czynniki wewnętrzne:	Czynniki zewnętrzne:
<ul style="list-style-type: none"> • błędnie zadeklarowane cele rozwoju przedsiębiorstwa, • wadliwe planowanie długookresowe, • niesystematyczny, niepełny monitoring zmian w otoczeniu, • nieumiejętne planowanie i zarządzanie zmianami, • zbyt skąpe lub niedostosowane strukturalnie zasoby przedsiębiorstwa, • źle dobrane środki realizacji celów przedsiębiorstwa, • błędne rozwiązania organizacyjne i administracyjne, • niska efektywność gospodarowania, • błędna, nieoszczędna polityka eksploatacyjna, • zakłócenia w komunikacji wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji, • błędna polityka rozwojowa, • utrata płynności finansowej. 	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys makroekonomiczny, • wzrastająca presja konkurencji w zajmowanych sektorach, • starzenie się rynku (sektora), • spadek popytu (nasycenie), • pojawienie się substytutów, • presja na innowacje technologiczne, • niekorzystne zmiany w polityce ekonomicznej państwa w zakresie: polityki celnej, podatkowej, antytrustowej, koncesyjnej itp., • liberalizacja i deregulacja rynku, • wysoka presja konkurencji potencjalnej – nasilony napływ kapitału do branży, • czynniki losowe.

Źródło: opracowanie własne.

postać narastających trudności ekonomicznych, których powstrzymanie jest trudne lub niemożliwe.

Obserwacje przypadków bankructwa przedsiębiorstw w Europie Zachodniej wskazują na pewne prawidłowości w rozwoju sytuacji. Na ogół mają miejsce sygnały zapowiadające kryzys finansów w firmie. Jednym z ciekawszych modeli uogólniających tę prawidłowość jest model J. Argentiego, który wyróżnia¹¹⁾:

- fazę pierwszą, w której następuje stopniowe utrwalenie niedomogów działalności, mimo że nie wywołują one jeszcze istotnych zmian i zakłóceń,
- fazę drugą, w której niedomogi prowadzą do popełniania błędów i pogłębiania nieprawidłowości,
- fazę trzecią, w której ujawniają się istotne zakłócenia w działalności – szczególnie w zakresie wypłacalności przedsiębiorstwa,
- fazę czwartą, końcową, w której następuje upadłość, a w konsekwencji likwidacja przedsiębiorstwa.

L. Bednarski¹²⁾ stwierdza, że możliwe jest zidentyfikowanie symptomów zagrożenia firmy poprzez obserwację kondycji przedsiębiorstw w zakresie finansów i zarządzania. Wymienia sygnały, wskazujące na podwyższone ryzyko dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. W tabeli nr 2 wskazano na czynniki o charakterze *stricte* finansowym oraz czynniki wynikające z błędów zarządzania finansami.

W rozwiniętych krajach większość upadających firm jest zyskowna w chwili ich bankructwa. Przedsiębiorstwa nie upadają bowiem z braku zysków, ale z braku pieniędzy¹³⁾ – to wniosek z seminarium Fundacji Rozwoju Rachunkowości przeprowadzonego w maju 1999 roku. Dokumentują to przykładowe dane przedstawione podczas tego seminarium:

- w Wielkiej Brytanii średnio 75–80% upadających firm było zyskowych w chwili bankructwa,
- we Francji około 60% bankrutujących przedsiębiorstw wykazywało się dostateczną rentownością w momencie bankructwa.

Według analityków finansowych, zjawisko takie występuje w podobnej skali w innych wysoko rozwiniętych krajach i wkrótce dotyczyć będzie także polskich przedsiębiorstw.

Według analityków z niezależnej firmy Fennemore Craig PC, problem braku płynności finansowej, nawet w długim okresie, nie musi prowadzić do bankructwa. Na podstawie swoich doświadczeń w firmach amerykańskich w eliminowaniu zagrożenia bankructwem, wymieniają sześć pewnych alternatyw, rozumianych jako działania antykryzysowe w zakresie poprawy *cash flow*¹⁴⁾:

- spłata zadłużenia,
- opracowanie biznesplanu w zakresie ograniczenia kosztów (ze szczególnym uwzględnieniem kosztów stałych),
- ograniczenie rozmiarów biznesu,
- fuzja (połączenie) z partnerem strategicznym,
- pozyskanie dodatkowego kapitału (emisja papierów wartościowych, podwyższenie kapitału zakładowego),
- sprzedaż części majątku trwałego lub wyodrębnionej strategicznej jednostki biznesu.

Jak dotąd, nie ma jednoznacznego, precyzyjnego modelu prognozowania (upadku) kryzysu przedsiębiorstw. Najczęściej stosowany jest model Edwarda Altmana z 1968 roku¹⁵⁾. Model ten w warunkach gospodarki USA sprawdzał się w 90% wobec przewidywań z jednorocznym wyprzedzeniem i w 80% z dwuletnim wyprzedzeniem.

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 0,999x_5$$

gdzie:

X1 = kapitał obrotowy/aktywa (suma bilansu)

X2 = wynik netto/aktywa (suma bilansu)

X3 = EBIT (zysk przed spłatą odsetek i opodatkowaniem)/aktywa

X4 = rynkowa wartość kapitału akcyjnego/księgową wartość zadłużenia

X5 = obrót/aktywa

Wartość Z	Prawdopodobieństwo upadku przedsiębiorstwa
1,8 lub mniej 1,81–2,99 3,0 i więcej	bardzo wysokie nieokreślone niewielkie

Wiele organizacji, szczególnie tych działających w sektorach o wysokim stopniu ryzyka, posiada spe-

Tab. 2. Sygnały słabnącej kondycji finansowej jako symptomy kryzysu

Czynniki finansowe:	Czynniki zarządzania:
<ul style="list-style-type: none"> • powstanie i powiększanie się straty netto lub znaczące zmniejszanie się kwoty zysku netto, • spadająca płynność finansowa i związane z tym pogłębianie braku pokrycia finansowego (wypłacalności) – często związane ze wzrostem trudno ściąganych należności lub/i nadmiernym narastaniem zobowiązań, • widoczne powiększenie się zapotrzebowania na kredyty i pożyczki (zwykle krótkoterminowe) oraz zakłócenia w ich spłacie, • pozyskiwanie środków na finansowanie bieżącej działalności poprzez dyskonto faktur i weksli, • wzrost stanu produkcji nie zakończonej oraz zapasu wyrobów trudno zbywalnych, występowanie przeterminowanych zapasów materiałowych i wadliwa ich struktura, • presja na wyprzedzanie składników majątku trwałego po cenie niższej od wartości księgowej. 	<ul style="list-style-type: none"> • rosnące zamrożenie środków w inwestycjach nie zakończonych w terminie, • brak przyszłościowych, realnych planów rozwoju przedsiębiorstwa, • częste zmiany na stanowiskach kierowniczych w przedsiębiorstwie, • malejący udział przedsiębiorstwa w ogólnej sprzedaży na rynku, • utrata najważniejszych odbiorców i rzetelnych finansowo klientów lub korzystnych źródeł dostaw, • niski poziom technologiczny produkcji.

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie: K. MICHALUK, *Identyfikacja sygnałów zagrożenia...* op.cit., oraz L. BEDNARSKI, *Rola auditingu...* op.cit.

cialne plany zarządzania antykrzysowego na wypadek pojawienia się zagrożeń. Plany takie, zwykle w formie specjalnego instruktażu postępowania, zawierają fundamentalne kierunki działań firmy w obliczu ryzyka wystąpienia kryzysu. Nie istnieje jednak jedna magiczna formuła zarządzania kryzysowego. Rozwiązania zastosowane i skuteczne w jednej organizacji, mogą grozić pogłębieniem sytuacji kryzysowej w innej¹⁶⁾.

Kryzys finansowy TUR Polisa SA

Od chwili powstania w 1989 roku do połowy 1997 roku Polisa rozwijała się w miarę zrównoważonym tempie wzrostu, przy dużej dynamice zbioru składki. W latach 1991-1993 wartość przychodów ze sprzedaży usług ubezpieczeniowych i reasekuracyjnych wzrosła nominalnie o 410% (realnie o 157%). W kolejnych latach przyrost przychodów był nieznacznie spowolniony i wynosił realnie w 1994 roku ok. 20%, w 1995 r. ok. 6% i blisko 8% w trzech kwartałach 1997. Wzrost sprzedaży przyniósł w efekcie ok. 4% udziału w rynku ubezpieczeń majątkowych w Polsce (w roku 1997 - 4,3%), co dawało firmie trzecią pozycję po PZU i Warcie. W założeniach strategicznych Polisy, jej udział w rynku miał wzrosnąć w perspektywie kolejnych 3-4 lat do poziomu 6,5% w zakresie ubezpieczeń majątkowych (szacowano więc na blisko 600% przyrost składki przypisanej w tym okresie).

W drugiej połowie 1997 roku nastąpiło wyraźne zakłócenie rozwoju firmy Polisa. Główną przyczyną, oczywistą dla polskiego czytelnika, była powódź i wynikająca z niej nienaturalnie wysoka szkodowość. Tak więc przyczyny losowe stały się pierwszym impulsem pogarszania sytuacji ubezpieczyciela, a jednocześnie uruchomiły lawinę negatywnych skutków, wynikających z konieczności wypłaty odszkodowań za szkody popowodziowe. Stan ten niewątpliwie już w lecie 1997 nosił znamiona poważnego kryzysu finansowego, rozszerzającego się w późniejszym okresie na inne funkcje całej organizacji i objawiającego się w konsekwencji wszystkimi możliwymi negatywnymi efektami. Likwidacja szkód popowodziowych zmusiła bowiem zarząd firmy do redukcji lokat i inwestycji kapitałowych. W oczywisty sposób fakt ten ograniczył bezpieczeństwo finansowe firmy. Dodatkowo, w tym samym czasie na mocy rozporządzenia Rady Ministrów wprowadzono podwyższony margines wypłacalności (wskaźnik pokrycia zobowiązań z kapitałów własnych), co zobligowało ubezpieczycieli polskich do utrzymywania niskiego poziomu zobowiązań. Ostatecznie już w drugiej połowie 1997 roku bieżąca płynność Polisy uległa znaczącemu obniżeniu.

W drugiej połowie 1997 r. zanotowano również bardzo istotny spadek wartości składki przypisanej w stosunku do planów rocznych. Był to bezpośredni efekt konieczności przegrupowania organizacyjnego zasobów kadrowych - kadry agencyjne ze wszystkich oddziałów Polisy w Polsce zasilili bowiem regiony najbardziej dotknięte powodzią, w celu szybszej likwidacji szkód. Efekt ten utrzymał się również w pierwszej połowie 1998 roku. Osłabienie kondycji finansowej w tym czasie było również efektem - jak się później okazało - niedoskonałości umów reasekuracyjnych, które nie dawały gwarancji pokrycia strat z tytułu odszkodowań powodziowych. Dodatkowo, od początku 1998 roku składki reasekuracji ubezpieczeń istotnie wzrosły (od 14% w 1997 do ok. 50% w 1998).

W tak osłabionej kondycji finansowej Polisa SA rozpoczęła swoją działalność w roku 1999, kiedy to od 1 stycznia zostały zniesione bariery wejścia zagranicz-

nych ubezpieczycieli na rynek polski. W obliczu wzrastającej presji konkurencji - zarówno operatorów zagranicznych, jak i polskich, zasilonych kapitałem obcym, zarząd Polisy SA rozpoczął poszukiwania źródeł zasilenia kapitałowego. Potrzeby dokapitalizowania firmy szacowano na ok. 90 mln zł (w stosunku do 30 mln zł kapitału własnego). W założeniach zarządu, wzrost kapitału miał być osiągnięty przez udział akcjonariatu rozproszonego. Podjęto serię wielu negocjacji z aktualnymi akcjonariuszami i polskimi inwestorami zewnętrznymi, między innymi z: BIG Bankiem SA, NFI Fortuna, PFRONEM, PKO SA, KB PBI, Polsattem. Wśród potencjalnych inwestorów były również firmy zagraniczne: Pohjola (Finlandia), Victoria (Niemcy), Winterthur, Zurich, i wielu innych operatorów spoza branży. Żadna z opisanych transakcji nie doszła ostatecznie do skutku. W pewnej części przyczyny tego stanu rzeczy upatrywano w przemianach rynku finansowo-ubezpieczeniowego.

Reakcja kierownictwa Polisy na pierwsze symptomy kryzysu była dość szybka. Już w drugiej połowie 1997 roku zarząd przygotował nową strategię rozwoju do 2003 roku. Dokument ten nie był jednak planem systemu działań antykrzysowych spółki. Został opracowany bowiem jako plan dalszego rozwoju działalności ubezpieczeniowej oraz pozyskania potencjalnych inwestorów. Strategia obejmowała zestaw działań w zakresie: polityki rozwoju produktów, polityki taryfowej, polityki rozwoju sieci sprzedaży, polityki prowizyjnej, polityki organizacyjnej i kadrowej, polityki finansowej, polityki reasekuracyjnej, polityki budowy grupy kapitałowej, polityki w zakresie dokapitalizowania spółki.

W 1998 roku działania te były konsekwentnie i skutecznie realizowane. Jednak w tym samym czasie wzmożniły swoje oddziaływanie organizacyjne i behawioralne symptomy zaostrego kryzysu. Następowaly liczne zmiany kadrowe dyrekcji oddziałów oraz dyrekcji biur centrali. Ujawnił się brak nadzoru zarządu nad realizacją strategii (w tym czasie zarząd był zaangażowany w negocjacje z inwestorami oraz powołanie do życia i wzmocnienie spółek córek - Agropolisa SA oraz Polisa - Zycie SA). Niekorzystny wpływ na wizerunek firmy miała trwająca już wówczas kontrola Państwowego Urzędu Nadzoru Ubezpieczeń.

Brak sukcesu w negocjacjach z inwestorem strategicznym, zła prasa, wyniki kontroli PUNU, uwarunkowania polityczne (PFRON, AWRSP), pogarszająca się płynność (dalszy wzrost szkodowości w całej branży, szczególnie w zakresie ubezpieczeń komunikacyjnych), zbyt wiele reform wewnętrznych spowodowały, że w 1998/99 roku nastąpiło radykalne osłabienie równowagi organizacyjno-finansowej Polisy. **Sytuacja taka skutkowałą ostatecznie cofnięciem przez Ministerstwo Finansów zezwolenia na prowadzenie działalności ubezpieczeniowej (decyzja z 30 września 1999). Wniosek o upadłość TUR Polisa SA rozpatrywano w efekcie czterokrotnie, od listopada 1999 do 16 lutego 2000 r., kiedy to sąd w Warszawie ogłosił upadłość firmy.** Warunkiem koniecznym przetrwania ubezpieczyciela było sfinalizowanie transakcji dokapitalizowania firmy (w ostatnim etapie kontynuowano rozmowy z ubezpieczycielem niemieckim). Czy jednak angażowanie kapitału w firmę ubezpieczeniową pozbawioną koncesji na świadczenie swoich statutowych usług jest sensowne?

Polski rynek ubezpieczeń majątkowych zubożył się tym samym o jedną firmę ze ścisłej czołówki. W skali rynku kryzys jednego oznacza sukcesy innych opera-

torów. Jednak dla akcjonariuszy i klientów Polisy, finał ten nie jest tak optymistyczny.

Przypadek upadku TUR Polisa SA stanowi modelowe wręcz *case study* z dziedziny zarządzania kryzysowego. Jak wykazano, źródła kryzysu ubezpieczyciela tkwiły w czynnikach losowych (powódź z 1997 roku), a zatem czynnikach niezależnych od zarządu firmy i pozostających poza kontrolą woli ludzkiej. Tego zjawiska i jego skutków nie można było uniknąć. Zła kondycja ekonomiczna TUR Polisa SA na koniec 1997 roku powinna stać się jednak sygnałem dla zarządu do podjęcia działań antykryzysowych. Tymczasem, ubezpieczyciel wykazał wszystkie podstawowe wady zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Wydaje się nawet, że zarząd Polisy długo nie dostrzegał bardzo wyraźnych symptomów tego kryzysu. Jak wskazano, w latach 1998–1999 zauważalne były wszystkie podręcznikowe objawy pogarszającej się sytuacji. Obok definitywnej złej sytuacji finansowej, pojawiły się w przedsiębiorstwie inne objawy o charakterze organizacyjno-behawioralnym. Stan błędnego działania i utajniania faktycznej sytuacji prowadził do klasycznego „zaślepienia” i „uśpienia czujności” kadr menedżerskich Polisy. Zadziałał efekt domina – zła sytuacja generowała kolejne problemy finansowo-organizacyjne.

W końcu podstawowym argumentem opisanego kryzysu finansowego była utrata płynności. Ostatecznie doprowadziła ona ubezpieczyciela do głębokiego załamania wyniku finansowego. W dniu ogłoszenia upadłości Polisa wykazuje stratę finansową brutto na poziomie 215 mln zł. **Jak wskazują kalkulacje autorki, realne zagrożenie bankructwem istniało już w IV kwartale 1997 r. Oszacowany na podstawie oficjalnych wyników za 1997 rok wskaźnik „Z” Altmana wynosił 1,54 i zgodnie z interpretacją oznaczał bardzo wysokie prawdopodobieństwo bankructwa.** Wątpliwe jest jednak, by polscy ubezpieczyciele z pierwszej trójki osiągnęli wskaźnik powyżej 2 punktów Altmana.

Aneta Zelek

PRZYPISY

- ¹⁾ K. MICHALUK, *Identyfikacja sygnałów zagrożenia bankructwem*, Materiały konferencyjne, IV Zachodniopomorskie Forum Finansów '99, s. 163 i dalsze.
- ²⁾ Encyklopedia PWN, Warszawa 1975.
- ³⁾ Tamże.
- ⁴⁾ A. ZELEK, A. GWAREK, *Symptomy kryzysu w organizacji – Case Study TUR POLISA SA* [w:] „Firma i Rynek”, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000.
- ⁵⁾ J. PENC, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Warszawa 1994, s. 60.
- ⁶⁾ Por. model zaproponowany przez: S. FLEJTERSKI, *Firma 2001 w zmieniającym się świecie kapitału (budować czy kupować)*, „Firma i Rynek” nr 10, s. 6.
- ⁷⁾ Szersze znaczeniowe definicje [w:] H.W. FRANZ, *Zarządzanie kryzysowe. Aspekty społeczne, doświadczenia europejskich przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 1995, s. 28 i dalsze.
- ⁸⁾ R. OLDCORN, *Management*, MacMillan, London 1989, s. 237.
- ⁹⁾ Tamże.
- ¹⁰⁾ Por. K. MICHALUK, *Identyfikacja sygnałów zagrożenia bankructwem*, Materiały Konferencyjne IV Zachodniopomorskie Forum Finansów '99, s. 163.
- ¹¹⁾ Por. K. MICHALUK, *Identyfikacja...* op.cit., oraz *Getting Out Ahead of the Crisis Management Curve*, Phillips Business Information Highlights, 20/11/1999
- ¹²⁾ L. BĘDNARSKI, *Rola auditingu w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie Finansami. Współczesne tendencje w teorii i praktyce*, US, Szczecin 2000, s. 19 i dalsze.
- ¹³⁾ „Rzeczpospolita” z 12.05.1999, s. 11.
- ¹⁴⁾ D. MATTHEWS, *Cash-flow crisis doesn't always lead to bankruptcy* [w:] „Business Journal” (Phoenix) 10/15/1999, Vol. 19 Issue 53, s. 49.
- ¹⁵⁾ Szerzej na temat współczynnika Altmana i innych metod oceny zdolności do przetrwania: Z.J. BOCZEK, *Ocena przedsiębiorstwa. Metoda Altmana i metoda punktowa* [w:] „Firma i Rynek” nr 10 / 1999, oraz J. ELLIS, D. WILLIAMS, *Strategia przedsiębiorstwa a analiza finansowa*, FRR, Warszawa 1997.
- ¹⁶⁾ C. TUSKER, *Crisis Busters* [w:] „Management”, Październik 1999, Vol. 46, Issue 09, s. 22.
- ¹⁷⁾ W roku 1998 powstawały bowiem silne grupy bankowe absorbujące potencjalny kapitał. Z kolei w 1999 roku wolny kapitał został zaangażowany w sektorze ubezpieczeń na życie, charakteryzującym się daleko wyższą atrakcyjnością w stosunku do sektora ubezpieczeń majątkowych.

Autorka – adiunkt w Katedrze Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, dyrektor programu MBA 2000 Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu.

Wstęp

Analizę stopnia wdrożenia zintegrowanych systemów klasy ERP (*Enterprise Resource Planning – Zintegrowane Systemy Informatyczne Wspomagające Wytwarzanie*), wykonujemy na podstawie badań empirycznych. Polegają one na rejestracji wielu faktów determinowanych wdrożeniem ERP. Rejestracja dotyczy możliwości funkcjonalnych systemów ERP, wykorzystywanych w badanych firmach w stałych okresach, np. kwartału. Zasadnicze badania prowadzone są za pomocą złożonych narzędzi badawczych. Każde z nich zawiera procedury kwantyfikacji efektów i zdarzeń.

Zarys charakterystyki badanych problemów

Proponowana metoda badawcza stanowi oryginalne opracowanie i charakteryzuje się wyjątkowo dużą szczegółowością monitorowania faktów i zdarzeń. Instrumenty badawcze to szczególnie: ankiety kierunkowe, plansze, kwestionariusze elektroniczne i arkusze kontrolne. Arkusze badawcze, które wypełnia się w trakcie weryfikacji stopnia wdrożenia ERP, dotyczą: technicznego przygotowania produkcji, technologicznego wspomagania realizacji, wspomagania wytwarzania, logistyki, sprzedaży, rachunkowości, gospodarki materiałowej, dystrybucji, kontroli jakości – ochrony środowiska, eksploatacji baz danych. Każdy z arkuszy składa się z kilku elementów. Kwantyfikacja oparta jest na ocenie wskaźników jakościowych. Arkusze posiadają odpowiednie w tym zakresie oznaczenia i wagę punktów.

Proponuje się, przykładowo, aby w module „TECHNICZNE PRZYGOTOWANIE PRODUKCJI” badać i mierzyć:

- Zakres obsługi technicznej produkcji, tzn. zdolności obróbcze, obciążenia maszyn, centrów.
- Obsługą alternatywnych możliwości produkcji, np. w czasie awarii części mocy produkcyjnych, lub wówczas, gdy jest zwiększone zapotrzebowanie na moc produkcyjną.
- Tworzenie indywidualnych kalendarzy obciążenia dla tzw. wąskich gardeł.
- Automatyczne emitowanie zestawień: potrzeb produkcyjnych, możliwości wytwórczych, awarii i awaryjności maszyn, jakości produkcji, obciążeń maszyn i centrów, oczekiwań outsourcingowych. Ocenę dokonywać się będzie wg skali: pełny, średni, mały, bardzo mały.

Zakres punktowy dla tego modułu wynosi: pełny – 15 punktów, średni – 10 punktów, mały – 7 punktów, bardzo mały – 5 punktów. Maksymalna liczba punktów możliwa do osiągnięcia w tym module wynosi 165.

W module „TECHNOLOGICZNE WSPOMAGANIE REALIZACJI” mierzyć będziemy:

- Zakres technologii obsługiwanej przez system: wyroby, części, zespoły.

Kazimierz Krupa

Trzy stopnie wdrożenia zintegrowanych systemów informatycznych klasy ERP

Wyniki badań

- Zakres zadań planowych obsługiwanych przez system.
- Zakres emitowanej dokumentacji produkcyjnej: przewodniki, polecenia pobrania, zlecenia wykonawcze, polecenia realizacyjne z RW.
- Zakres obsługi odstępstw i tzw. technologii obejściowych.
- Zakres rozliczenia realizowanych zadań produkcyjnych: dotyczący ilości wykonania, jakości produkcji, pracochłonności, zużycia materiałów:
 - ✓ na wyroby,
 - ✓ podstawowych i pomocniczych.

Zakres punktowy obejmuje: pełne – 20 punktów, średnie – 15 punktów, małe – 10 punktów, bardzo małe – 5 punktów.

Ogółem, przedmiotem pomiaru w tym module, może być 14 zmiennych. Maksymalna liczba punktów możliwa do osiągnięcia wynosi 280.

W module „WSPOMAGANIE WYTWARZANIA” przedmiotem kwantyfikacji jest:

- Możliwość wykorzystania raportów produkcyjnych emitowanych:
 - ✓ w trakcie realizacji zadań produkcyjnych,
 - ✓ po wykonaniu zadań.
- Zakres wspomaganie decyzji operatywnych dotyczących:
 - ✓ kooperacji,
 - ✓ zmian technologii,
 - ✓ modyfikacji zdolności wytwórczych.
- Wspomaganie podejmowania decyzji strategicznych.

Pomiar dokonywany będzie z wykorzystaniem skali ocen: bardzo duże – 10 punktów, duże – 7 punktów, średnie – 5 punktów.

Ogółem, badanych może być tutaj 6 parametrów. Maksymalna liczba punktów wynosi 60. Podobnie duża szczegółowość badań dotyczy pozostałych modułów systemu ERP.

Ogółem, badanych (tab. 1) jest w dziesięciu modułach 87 wskaźników, które maksymalnie można ocenić na 1125 punktów. Najwięcej wskaźników badanych jest w modułach: logistyka, kolejno w technologicznym wspomaganie realizacji oraz technicznym przygotowaniu produkcji (wykres 1).

W prezentowanym modelu dla technologicznego wspomaganie realizacji przewidziano, w sumie maksymalnie 280 punktów, dla technicznego przygotowania produkcji i logistyki przypisano po około 160 punktów. Gospodarka materiałowa i dystrybucja maksymalnie mogą otrzymać po 120 punktów. Udziały procentowe punktów zawiera wykres 2.

Tablica stopni wdrożenia zintegrowanych systemów informatycznych klasy ERP

Badania stopnia wdrożenia proponowaną metodą są pracochłonne i absorbują duże środki finansowe. Prowadzić je należy jednak co najmniej raz w kwartale, począwszy od drugiego roku wdrożenia zintegrowanych systemów informatycznych

Tab. 2. Tablica stopni wdrożenia zintegrowanych systemów informatycznych klasy ERP

Lp.	Stopień wdrożenia	Liczba punktów
1	zadowalający	od 1001 do 1125
2	względny	od 801 do 1000
3	mały	do 800

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Tablica wyników z badań wdrożenia systemu ERP w firmie XX

Lp.	Stopień wdrożenia	Okres badań				
		I	II	III	IV	V
1	zadowalający					
2	względny			X	X	X
3	mały	X	X			

Źródło: opracowanie własne.



Tab. 1. Zestawienie modułów funkcjonalnych systemów klasy ERP stanowiących przedmiot badań

Lp.	Nazwa modułu	Liczba wskaźników	Maksymalna liczba punktów
1	Techniczne przygotowanie produkcji	11	165
2	Technologiczne wspomaganie realizacji	14	280
3	Wspomaganie wytwarzania	6	60
4	Logistyka	16	160
5	Sprzedaż	7	70
6	Rachunkowość	9	90
7	Gospodarka materiałowa	6	120
8	Dystrybucja	6	120
9	Kontrola jakości - Ochrona środowiska	7	35
10	Baza danych	5	25
	SUMA	87	1125

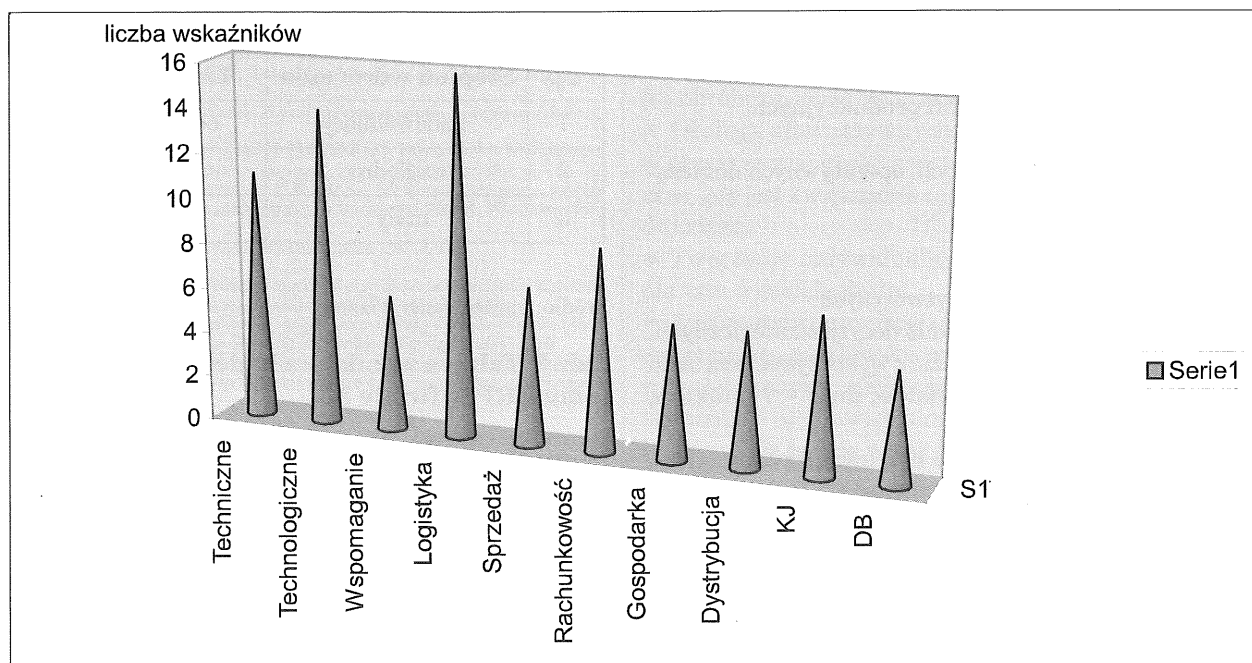
Źródło: opracowanie własne.

klasy ERP. Zakłada się, że realizować je będą pracownicy przedsiębiorstwa, w którym system jest wdrażany, jednak pod nadzorem firmy konsultingowej, która czuwać będzie nad:

- kompletnością wyników w arkuszach badawczych,
 - sprawnością przebiegu badań,
 - obiektywnością rejestracji zdarzeń,
- a także przygotowuje wyniki syntetyczne oraz wnioski.

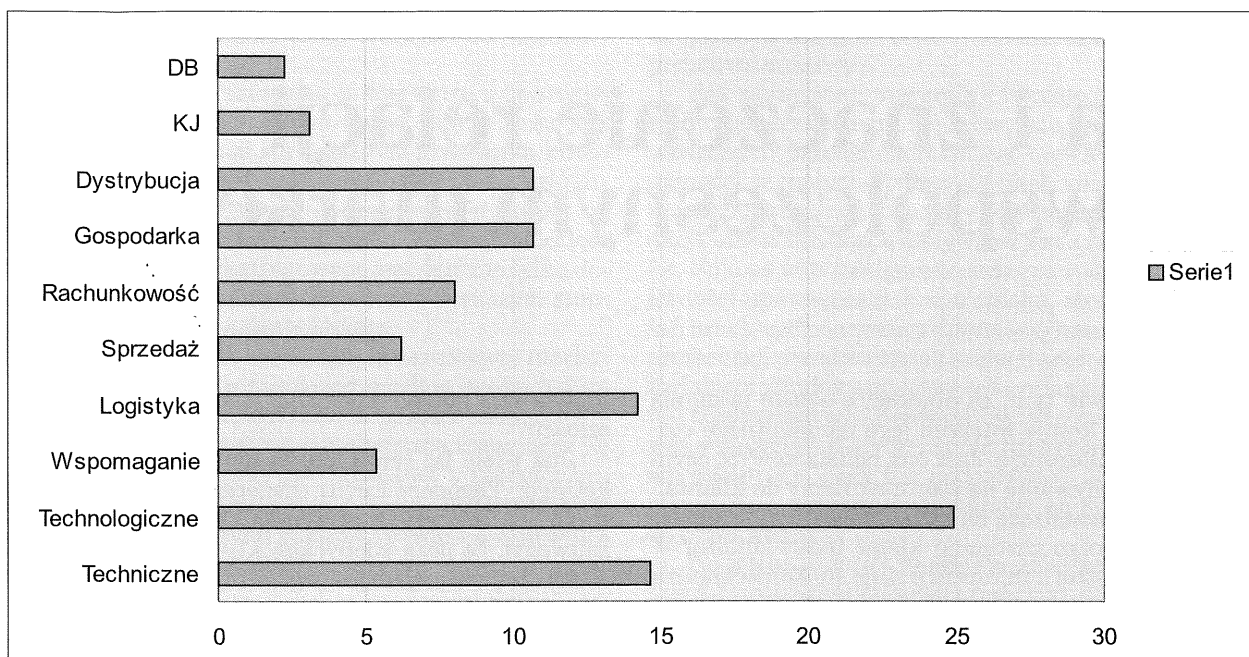
Przyjęto, że uzyskanie więcej niż 1000 punktów (tab. 2) oznacza wdrożenie zadowalające. Względne wdrożenie jest wówczas, gdy liczba uzyskanych punk-

tów jest większa od 800, a mniejsza od 1001. Stopień wdrożenia „mały” oznacza, że wspomaganie wytwarzania przez wdrożony system ERP oceniono nie wyżej niż 800 punktów. W przypadkach wdrożenia względnego lub małego, należy przygotować nowe przedsięwzięcia wdrożeniowe, a w dalszej kolejności wykonać ponownie badania. Rezultaty można rejestrować w tablicy wyników (tab. 3. zawiera wyniki badań w firmie XX). Jak się wydaje, obszerny zakres badań stanowi dobre podstawy, aby wnioski i konkluzje pozwoliły na podjęcie właściwych decyzji.



Wykres 1. Wykres liczby badanych wskaźników

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 2. Udziały procentowe punktów dla każdego z modułów

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

Scharakteryzowana w zarysie metoda odznacza się dużą szczegółowością. Przedmiotem jej zainteresowania jest próba pomiaru wielu aspektów wskazujących na stopień wdrożenia zintegrowanego systemu klasy ERP. Badanie oparto na analizie kilkudziesięciu parametrów. Dotyczą one wszystkich istotnych, z punktu efektywności wdrożenia systemów tej klasy, problemów. Jest to nowa propozycja, która była już weryfikowana w kilku przedsiębiorstwach i potwierdzono jej przydatność w praktyce.

Kazimierz Krupa

BIBLIOGRAFIA

- [1] [CSBI97] CSBI-przygotowanie przedsiębiorstwa do wdrażania zintegrowanego systemu wspomagania controllingu. Materiały CSIB Katowice 1997.
- [2] [CZAJ98a] CZAJKIEWICZ Z., W poszukiwaniu doskonałości. „Computerworld” 1998 nr 16.
- [3] [CZAJ98b] CZAJKIEWICZ Z., Klasówka z MRP II. „Raport Computerworld”, Czerwiec 1998.
- [4] [DAIL97] DAILY A., *Evaluating, Implementing, and Operating Enterprise Applications – How to lower the cost the risks*. Londyn 1997.
- [5] [DAIL97] DAILY A., *The Future of Enterprise Applications*. Londyn 1997.
- [6] [KASP94] CIM-ARIS. *Computer Integrated Manufacturing, Architecture of Integrated Information Systems* red. T. KASPRZAK UW Warszawa 1994.
- [7] [KASP95] KASPRZAK T., *Autonomia i regulacja jednostek produkcyjnych*. CIM-ARIS. Computer Integrated Manufacturing, Architecture of Integrated Information Systems red. T. KASPRZAK UW Warszawa 1995.

[8] [KUBI96] KUBIAK F., KOROWICKI A., *Koncepcja organizacji wirtualnej a międzyorganizacyjne systemy informatyczne*, referat prezentowany na III Międzynarodowej Konferencji Informatyki Gospodarczej nt. „Systemy informatyczne przedsiębiorstw '96” zorganizowanej w ramach projektu TEMPUS.

[9] [KUBI97a] KUBIAK F., KOROWICKI A., *Tworzenie środowiska informacyjnego organizacji wirtualnej i korporacyjnych systemów informacyjnych*. [w:] *Restrukturyzacja systemów informacyjnych przedsiębiorstw*. Raporty z wdrożeń projektów celowych. Ciechocinek 1997.

[10] [KUBI97b] KUBIAK F., KOROWICKI A., *Restrukturyzacja zarządzania procesami gospodarczymi współczesnej organizacji z wykorzystaniem technologii informacji*. [w:] *Human-Computer Interaction* red. B.F. KUBIAK, A. KOROWICKI Gdańsk 1997.

[11] [KUBI97c] KUBIAK F., KOROWICKI A., *Idea przyszłości czy praktyka na dziś*. „Computerworld” 1997 nr 40.

[12] [KRUP98] KRUPA K., *Współczesne narzędzia zarządzania produkcją*. BONERR Kraków 1998.

[13] [LASE95] LASEK M., *Modelowanie procesów przetwarzania informacji w przedsiębiorstwie. Architektura zintegrowana systemów informacyjnych ARIS*, UW Warszawa 1995.

[14] [LASE97] LASEK M., *SAP R/3 w optymalizacji procesów gospodarczych przedsiębiorstw*. [w:] *Human-Computer Interaction* red. B.F. KUBIAK, A. KOROWICKI Gdańsk 1997.

[15] [PRES91] PRESSMAN R., *Software Engineering & CASE: Paradigms, Methods and Tools*, materiały powielane.

[16] [QUMA96] MMRP from MICROPMP Inc. *Qu-mak* Kraków 1996.

Jacek Otto

Rola i znaczenie relacji we współczesnym marketingu

Niewątpliwie tym, co stanowi o sensie istnienia marketingu i kreuje warunki jego nieustannego rozwoju, jest konkurencja. Jest ona podstawowym czynnikiem oddziaływania na stosunek firmy do klienta.

Zmiany zachodzące na rynku powodują, iż konsumenta masowego zastępuje klient indywidualny. W warunkach ostrej konkurencji staje się koniecznością dysponowanie najświeższymi informacjami na temat życzeń i preferencji indywidualnych konsumentów. Ich pozyskanie umożliwia prowadzony na bieżąco dialog i zindywidualizowana komunikacja. Współczesne przedsiębiorstwo musi zatem dokonać identyfikacji i personifikacji swoich klientów, musi potrafić ich scharakteryzować i określić ich motywację w takim stopniu, w jakim dotychczas nie miało to miejsca¹.

Jeszcze do niedawna uważano, iż marketing masowy i marketing indywidualny wzajemnie się wykluczają. W obecnych czasach takie podejście staje się nieaktualne. Dzięki postępowi technicznemu, który umożliwił powszechne zastosowanie nowoczesnych technik pozyskiwania i przetwarzania danych na niespotykaną dotąd skalę, rozszerzyły się możliwości i sposoby kontaktu z klientem. Niewątpliwie postęp, jaki się dokonał w tej dziedzinie, spowodował, iż współczesne czasy określane są jako epoka informatyczna.

Wraz z dojrzewaniem rynku i narastaniem konkurencji, bardzo często mamy do czynienia z tzw. rynkami nasyconymi. Na takim rynku coraz trudniejsze jest pozyskiwanie nowych klientów, albowiem popyt jest z reguły ustabilizowany na określonym poziomie i praktycznie nie wzrasta.

Dojrzały rynek wymusza większą troskę o klientów już istniejących. W takich warunkach rynkowych koncepcja zatrzymania klienta staje się podstawową wytyczną do formułowanych w przedsiębiorstwie strategii marketingowych. W konsekwencji budowa i utrzymanie trwałej więzi z klientem staje się kluczem do poprawy rentowności firmy.

Wiele uznanych autorytetów zabiera głos w tej sprawie.

Jak zauważa M. Thomas², najcenniejszym majątkiem każdego biznesu stają się jego rozwijające się związki z klientami.

Kontakty z klientami nie powinny zatem kończyć się na sprzedaży produktu. Jest to dopiero punkt wyjścia do dalszego współdziałania, owocującego większą lojalnością nabywców, niejednokrotnie wzmożoną częstotliwością zakupów, a także możliwością zaoferowania dodatkowych produktów³.

Sprzedaż winna być zatem traktowana jako pierwszy krok w przekonaniu klienta, że firmie można za-

ufać, a ona potrafi zaspokoić jego potrzeby w przeszłości⁴.

Już wiele lat temu klasyk amerykańskiego marketingu, Theodore Levitt stwierdził: „celem marketingu jest stworzyć i utrzymać klienta”⁵. Autor ten zauważył, że poza zdobyciem klienta równie ważne, a może najważniejsze jest jego utrzymanie w dłuższym okresie. Myśl ta wyraźnie sugeruje, że żaden biznes nie może opierać się na jednej transakcji, powinna ona stanowić jedynie początek dalszych i jak najdłuższych kontaktów.

Jak zauważa F. Webster⁶, dzisiejszy marketing musi być odpowiedzialny za kreowanie więzi z klientem, co oznacza, iż musi być indywidualny i interaktywny.

M. Thomas⁷ twierdzi, iż marketing pozbawiony jest obecnie wyraźnego kierunku. Zdaniem tego autora marketing, jako dyscyplina wiedzy i praktyka funkcjonowania współczesnego biznesu, znajduje się w trakcie przystosowania się do zmian, które zostały zapoczątkowane w gospodarce światowej już w połowie lat 70.

Mc. Kenna⁸ uważa, że marketing musi przejść wielką transformację: od manipulowania klientem do zaangażowania go w proces funkcjonowania firmy; od sprzedaży i monologu do komunikowania i dzielenia się wiedzą z nabywcą i ostatecznie postępującej integracji klienta z firmą.

T. Ambler⁹ podkreśla, że od niedawna coraz silniej zaczyna dominować pogląd, iż marketing dotyczy długotrwałych, wartościowych relacji i więzi. Zdaniem tego autora, przyszłość marketingu będzie wyznaczał model związków i wzajemnych relacji.

E. Geffroy¹⁰ przekonuje, iż droga do wytworzenia zapewniającej powodzenie więzi z klientem leży z daleka od wydeptanych ścieżek marketingu. Chcąc dotrzeć do świadomości klientów, trzeba używać innych dróg. Zmiany, które zaszły na rynku w latach 90., wymuszają zatem nowe, dynamiczne podejście do teorii marketingu oparte na łączeniu i integracji różnych metod, technik, koncepcji.

Również M. Beaton¹¹ uważa, iż relacja winna być fundamentem marketingu. Zdaniem tego autora, stanowi ona rozwinięcie i logiczne następstwo orientacji na klienta, co oznacza w konsekwencji postawienie jej na wyższym poziomie.

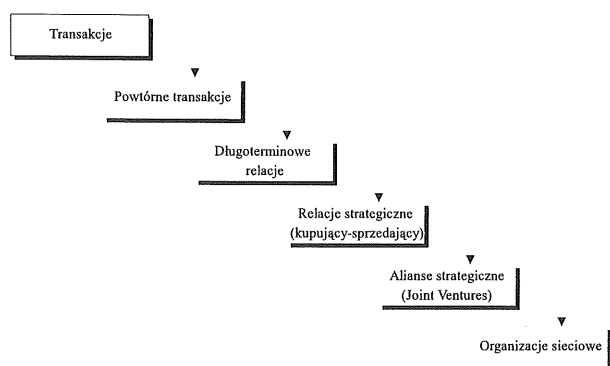
F. Dwyer, P. Schurr i S. Oh¹² wyrażają pogląd, iż w nowoczesnym społeczeństwie każda działalność marketingowa musi mieć charakter relacji.

Ph. Kotler¹³ mówi, że marketing tworzy na nowo swoje założenia, pojęcia, narzędzia i systemy po to,

aby umożliwić podejmowanie trafnych decyzji marketingowych.

Ten sam autor zauważa, iż być może najbardziej zasadniczą zmianą w pojmowaniu marketingu jest przejście od ekspansji sprzedaży do kreowania klienta. O ile w przeszłości marketing nastawiony był bardziej na transakcje, o tyle obecnie winien skupić się na powstających z nich związkach. Zatem, zadaniem całego wysiłku marketingowego jest dziś nie tylko dokonanie sprzedaży, ale także w coraz większym stopniu zdobycie i utrzymanie klienta.

Zdaniem Kotlera, ostatecznym rezultatem marketingu relacji jest stworzenie jedynych w swoim rodzaju aktywów przedsiębiorstwa w postaci sieci marketingowej. Sieć marketingowa obejmuje firmę oraz jej dostawców, dystrybutorów i klientów, z którymi buduje ona trwałe i niezawodne więzi. Ilustrację tego poglądu stanowi model stadiów rozwoju marketingu przedstawiony na rysunku 1.



Rys. 1. Od marketingu transakcji do marketingu relacji (*relationship marketing*)

Źródło: Ph. KOTLER, *Winning Through Value Oriented Marketing*, Seminar, Marketing Institute of Singapore, 28 stycznia 1994 r.

Kotler podkreśla również, że w coraz większym stopniu marketing przechodzi od próby maksymalizacji zysku z poszczególnych transakcji do maksymalizacji wzajemnie korzystnych relacji z innymi stronami. Podkreśla on, że naczelną zasadą jest budowanie dobrych więzi, a dopiero w dalszej kolejności realizacja zyskowych transakcji.

W październiku 1998 roku, odbierając tytuł doktora honoris causa krakowskiej Akademii Ekonomicznej, Ph. Kotler stwierdził, że aby dziś odnieść sukces w biznesie, nie wystarczy już namówić klienta do zakupu towaru, trzeba natomiast sprawić, aby pozostał mu wierny. Zmiana ta oznacza, że marketing przestaje być jedynie sztuką sprzedaży. Współczesnym jego celem staje się „nawiązanie dożywotniego romansu z klientem”¹⁴⁾

W odległej przeszłości, kiedy gospodarki nie były tak skomplikowane jak dzisiaj, dominowały w nich małe przedsiębiorstwa. Małe firmy bazowały na bezpośredniej znajomości klienta, zrozumieniu jego indywidualnych potrzeb, kreowaniu przyjacielskich więzi z nabywcami. Zatem w XIX wieku relacja była isto-

tą rynku, a bazujące na niej działania marketingowe podstawą sukcesu.

Tak rozumiany marketing istnieje do dziś w małych miasteczkach czy też na wsiach, gdzie skala prowadzonych przedsiębiorstw jest niewielka. W szczególności w małych społecznościach sukces piekarza, masarza, rzemieślnika zależy od powtarzalnych transakcji, albowiem liczba nabywców jest z reguły niewielka. Sukces wspomnianego piekarza rodzi się z umiejętności upieczenia dobrego chleba, stosowania działań bazujących na wiedzy dotyczącej natury zachowań, preferencji przedstawicieli małych społeczności umożliwiającej zbudowanie trwałych relacji z indywidualnie traktowanymi klientami. Było to możliwe, ponieważ właściciele małych firm bardzo dobrze znali swoich odbiorców. Jeśli tak podejmiemy do marketingu relacji, to w rzeczy samej stanowi on swoisty powrót do przeszłości.

Postęp techniczny, niosący ze sobą wzrost efektywności, zaowocował masową produkcją, dla której stworzono masową dystrybucję. Przy pomocy mass mediów o zasięgu krajowym i międzynarodowym wykreowano homogeniczny rynek. Masowe produkty dla przeciętnego, masowego klienta stały się normą w XX wieku. Indywidualny marketing w tych warunkach stał się niemożliwy. Wydaje się, iż ten etap rozwoju gospodarki i marketingu powoli się kończy. Ten sam postęp techniczny, który wykreował rynek masowy i w konsekwencji takich marketing, tworzy dziś nowe możliwości i rozwiązania. Współczesna technologia umożliwia masową, zindywidualizowaną produkcję. Kreuje również nowe narzędzia dla indywidualnego interaktywnego marketingu, który dominował w gospodarce dziesiątki lat temu.

W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, iż technologia, która stworzyła rynek masowy, dziś go indywidualizuje. Erę marketingu masowego zastępuje era masowej indywidualizacji. Dominującym odczuciem przeciętnego obywatela w kraju gospodarki rynkowej było i jest poczucie indywidualności, albowiem wszyscy jesteśmy jednostkami. W takim razie masowa produkcja identycznych produktów, masowa komunikacja i wreszcie masowy marketing w XX wieku były zjawiskami nieuniknionymi, bo wynikającymi z rozwoju sił wytwórczych, ale jednak odstawały od normy.

Klasyyczna teoria marketingu zbudowana została na uznaniu transakcji jako podstawowej jednostki marketingowej analizy. W rozumieniu marketingowym transakcja to: „Pojedynczy akt kupna i sprzedaży, operacja wymiany zachodzącej między sprzedającym a kupującym. Składa się z wymiany wartości między kupującym a sprzedającym. Jest celem marketingu wyrażającym się doprowadzeniem do wymiany za pomocą transakcji korzystnych dla obu zawierających ją stron”¹⁵⁾.

Uznanie pojedynczej transakcji za podstawę odniesienia działań marketingowych musiało w konsekwencji zaowocować projektowaniem takich instrumentów, które sprzyjały zawarciu transakcji. Efektem tego podejścia stała się powszechnie znana koncepcja 4P.

E. Gummesson¹⁶⁾ zauważył, iż osoby, które odniosły sukces w dziedzinie marketingu, zawsze rozumiały i doceniały znaczenie relacji. Zastanawiająca jest,

zdaniem tego autora, dysproporcja między szczególną uwagą, jaką swoim relacjom poświęcają przedsiębiorstwa i konsumenci a nikłym znaczeniem, jakie przypisywane jest temu zagadnieniu w literaturze przedmiotu.

Zwolennicy nowego podejścia do marketingu, kładąc nacisk na rolę relacji w marketingu, sugerują zatem, iż powinna ona zastąpić transakcję jako podstawową jednostkę analizy.

Zdaniem autora, relację z klientem w ujęciu marketingowym można określić jako długotrwałą i rozwijający się proces, będący następstwem wcześniejszej, pojedynczej transakcji, sprzyjający wzajemnie korzystnym, wielokrotnym aktom kupna–sprzedaży.

Uznanie relacji za podstawową jednostkę marketingowego odniesienia wymaga nowego spojrzenia na marketing i podkreśla ważność tych obszarów biznesu, które były pomijane lub niedoceniane w marketingu klasycznym¹⁷⁾.

Podstawową relacją w marketingu jest oczywiście związek powstający w rezultacie aktu wymiany między sprzedającym i kupującym. Może on być ograniczony do pojedynczej transakcji bądź też wykreować trwałą relację. Porównanie reakcji sprzedawcy i kupującego w trakcie dokonywania pierwszej sprzedaży ukazuje odmienną oczekiwań obu stron (tabela 1).

W marketingu transakcyjnym każda sprzedaż ma charakter indywidualny, w zasadzie jednostkowy i nie zawiera żadnych istotnych zobowiązań w stosunku do przyszłości. Liczy się wyłącznie cena oraz inne korzyści wynikające z zawarcia transakcji.

Analiza informacji zawartych w tabeli pozwala stwierdzić, że reakcja firmy w odniesieniu do sprzedaży jest właściwie przeciwstawna do reakcji klienta. Mimo to, przedsiębiorstwa ciągle stosują marketing transakcyjny, a nie marketing relacji. Należy podkreślić, że marketing transakcji jest charakterystyczny dla firm, które nieustannie szukają nowych klientów, ponieważ najprawdopodobniej popełniają błędy we właściwej obsłudze klientów już posiadanych. Takie podejście można potraktować jako symptom narastających problemów firmy, a w sytuacji ich spiętrzenia nawet upadku przedsiębiorstwa.

Klient dokonuje oceny nabytego produktu po upływie pewnego czasu, niezbędnego do jego skonsumo-

wania, czyli w fazie posprzedażowej, która w przypadku koncentracji na transakcji nie interesowała firmy. Cel, w postaci zawarcia transakcji, został przecież zrealizowany. W tym momencie kończy się oddziaływanie marketingu na klienta.

Z kolei ze strony nabywcy następuje wzrost napięcia, narasta potrzeba potwierdzenia słuszności dokonanego wyboru i zweryfikowania oczekiwań. Klasyczna koncepcja marketingowa bazująca na 4P, zaprojektowana na zawarcie transakcji, nie jest oczywiście w stanie wypełnić oczekiwań kupującego, dla którego potrzebna jest perspektywa posprzedażowa. Uzasadnionym zatem jest wniosek, iż klient potrzebuje relacji.

K. Rogoziński¹⁸⁾ zauważa, iż odkrywanie przez marketing znaczenia relacji do opisanie i zrozumienia tego, co właściwie zachodzi i wydarza się w wyniku marketingowego oddziaływania, było procesem trwającym dwa dziesięciolecia. Ponadto, skoro jakość produktu i obsługa klienta stały się niezbywalnymi kategoriami marketingowymi, to ich realizacja również wymaga podejścia relacyjnego w miejsce dotychczas powszechnie stosowanego podejścia transakcyjnego. Zmiana ta jest niewątpliwie logiczną konsekwencją marketingowego pojmowania jakości i obsługi klienta.

Uwzględniając powyższe stwierdzenia, niezbędne staje się zbudowanie teorii marketingu bazującej na relacji. Pierwszym krokiem w tym procesie staje się zrozumienie zasadniczych odmienności między wymianą marketingową budowaną na transakcji i relacji (tabela 2).

Rolę i znaczenie relacji we współczesnym biznesie podkreśla także koncepcja tzw. gospodarki spełnienia¹⁹⁾, uznawanej za następną fazę stosunków rynkowych.

Istotę tej fazy rozwoju społeczno-gospodarczego, która już się rozpoczyna, można oddać skrótowo coraz popularniejszą formułą marketingową: „gwarantujemy pełne zadowolenie albo zwracamy pieniądze”. Możliwość oddania np. w ciągu miesiąca, bez żadnych wyjaśnień, wielu towarów, takich jak np. sprzęt gospodarstwa domowego, samochód; kosztowne wydawnictwa encyklopedyczne staje się w gospodarce spełnienia powszechną praktyką. Przywileje i honory ofe-

Tab. 1. Porównanie reakcji sprzedawcy i kupującego podczas pierwszej sprzedaży

Sprzedający	Kupujący
• cel zrealizowany	• ocena odroczonej, weryfikacja po upływie pewnego czasu
• sprzedaż zakończona	• sprzedaż trwa nadal
• koncentracja na innych sprawach	• koncentracja na zakupie, potwierdzenie czy oczekiwania zostały zaspokojone
• napięcie rozładowane	• napięcie wzmożone
• relacja zredukowana bądź zakończona	• rodzi się zaangażowanie, relacja przybiera na sile

Tab. 2. Pojmowanie wymiany marketingowej bazującej na transakcji i relacji

Transakcja	Wybrane kryteria porównań	Relacja
zrealizować sprzedaż (stanowi ona oczekiwany rezultat końcowy, a zarazem jest miarą sukcesu)	← cel →	stworzyć klienta (sprzedaż stanowi początek procesu budowy relacji z nabywcą)
klient jest osobą anonimową, zarówno sprzedający, jak i kupujący są osobami niezależnymi	← znajomość klienta →	klient jest dobrze znany, występuje wzajemna zależność pomiędzy sprzedającym a kupującym
klient kupuje zaoferowaną mu wartość	← podejście do wartości →	klient i firma wzajemnie formułują, pomnażają wartość, która nabiera charakteru interaktywnego
koncentracja na nieustannym zdobywaniu nowych klientów	← zadania marketera →	koncentracja na zwiększeniu wartości oferowanej istniejącym klientom
oceny bazują na liczbie sprzedanych produktów i poziomie uzyskanej ceny	← kryteria oceny podejmowanych działań marketingowych →	oceny bazują na umiejętności i skuteczności rozwiązywania problemów klientów
koncentracja na produkcie	← kluczowy aspekt wymiany →	koncentracja na obsłudze klienta
istotą komunikacji jest monolog do wyodrębnionych segmentów nabywców	← komunikacja →	istotą komunikacji jest zindywidualizowany dialog z pojedynczym klientem
sprzedaż stanowi pojedyncze, zamknięte zdarzenie	← czas, okres →	sprzedaż stanowi element umowy w ramach długotrwałego procesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie U. JUTTNER, H. WEBRLI, *Relationship Marketing from a Value System Perspective*, „International Journal of Service Industry Management” 5/1994 s. 56-58.

rowane nabywcy będą w walce konkurencyjnej odgrywać rolę nie mniejszą niż dzisiaj stosunek jakości do ceny.

Jeśli wyrób nie spełnia oczekiwań, klientowi należy się pełny zwrot pieniędzy. Oznacza to, iż produkt ma być pełnowartościowy w dniu sprzedaży, a także po wielu latach eksploatacji., o czym świadczy wydłużanie czasookresu gwarancji. Już dziś na niektóre samochody, pralki, lodówki, telewizory wynosi ona 5 lat. Wymaga to zwrotu w filozofii prowadzenia biznesu. Produkuje się nie po to, aby szybko zainkasować należną zapłatę (zrealizować transakcję) i następnie zapomnieć o produkcie. Produkować winno się w ten sposób i po to, aby odbiorca odniósł bez reszty spodziewaną korzyść²⁰. Proces ten, w zależności od wyrobu, trwać może wiele lat. Oznacza to dla producenta kreowanie długotrwałych relacji – stanowiących o istocie biznesu.

Jacek Otto

PRZYPISY

- 1) E. GEFFROY, *Clienting. Jedyne co przeszkadza to klient*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 236.
- 2) M. THOMAS, *Przyszłość marketingu*, „Marketing i Rynek” 5/1994, s. 6.
- 3) W. JANKOWSKI, *Więź z klientem zamiast reklamy*, „Pracow i Gospodarka” 4.11.1997, s. 11.
- 4) A. PALMER, B. HARTLEY, M. STARKEY, *Relationship Marketing: from Academic Discipline to Practical Application*, Marketing Education Group Proceedings, University of Bradford 1995, s. 578.
- 5) T. LEVITT, *The Marketing Imagination*, Free Press, New York 1983, s. 48.

- 6) F. WEBSTER, *The Changing role of Marketing within the Corporation*, „Journal of Marketing” 9/1992, s. 5.
- 7) M. THOMAS, *Podręcznik marketingu*, PWN, Warszawa 1997, s. 13.
- 8) Mc. KENNA, *Relationship Marketing*, Advison Wesley Publishing Co., London 1992, s. 16.
- 9) T. AMBLER, *Marketing od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa 1999, s. 137.
- 10) E. GEFFROY, op. cit., s. 117.
- 11) M. BEATON, C. BEATON, *Marrying Service Providers and their Clients: a Relationship Approach to Services Management*, „Journal of Marketing Management” 11/1995, s. 60.
- 12) F. DWYER, P. SCHURR, S. OH, *Developing Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing” 51/1987, s. 14.
- 13) Ph. KOTLER, *Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 26.
- 14) M. WOTEJKO, *Dożywołni romans z klientem*, „Marketing Servis” 11/1998, s. 12.
- 15) T. SZTUCKI, *Encyklopedia marketingu*, PWE, Warszawa 1999, s. 329.
- 16) E. GUMMESSON, U. LEHTINEN, Ch. GRÖNROOS, *Comment on Nordic Perspectives on Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing” 1/1997, s. 11.
- 17) K. STEWART, *Relationship Problems*, Marketing Education Group Proceedings, University of Strathclyde 1996, s. 12.
- 18) K. ROGOZIŃSKI, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 33.
- 19) J. SZPERKOWICZ, *Klient dopieszczony – nadciąga gospodarka spełnienia*, „Polityka” 34/1997, s. 55-56.
- 20) Tamże, s. 56.

Autor – adiunkt w Katedrze Ekonomii i Marketingu Politechniki Łódzkiej

K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder

Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym

pod red. nauk. M. Goryni

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2000 rok

Autorzy książki pt. *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, wydanej nakładem Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w 2000 r., profesorowie tejże Akademii od wielu lat zajmują się problematyką funkcjonowania firm oraz powiązań gospodarczych z zagranicą na poziomie mikro. Książka ta jest dojrzałą pracą, która nie pretendując do dzieła całościowo omawiającego podjętą w niej tematykę, stanowi spójną całość. Zespół czterech autorów konsekwentnie realizuje przyjętą koncepcję pracy. Mimo obszerności podjętego zagadnienia, udało się autorom zgrabnie podzielić je na cztery podstawowe rozdziały.

Pierwszy z nich, napisany przez Mariana Gorynię, wprowadza czytelnika w pojęcie tytułowej strategii. Przedstawiono tu dwa podstawowe podejścia do terminu „strategia”: pozytywne i normatywne. Wyszczególniono też trzy poziomy będące punktem odniesienia dla pojęcia strategii przedsiębiorstwa: organizacji jako całości, jednostek strategicznych oraz funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo. W dalszej części rozdziału autor stara się też wyjaśnić od strony teoretycznej zjawisko ekspansji zagranicznej firm. Słusznie zauważa, że brak jest jednej kompletnej koncepcji zagranicznych inwestycji bezpośrednich, zwłaszcza od strony zachowań przed-

siębiorstw operujących w wymiarze międzynarodowym. W tej sytuacji słuszne wydaje się podejście eklektyczne i wykorzystanie różnych teorii, co też autor uczynił.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano także formy ekspansji zagranicznej firm, jak mówi sam autor „z menedżerskiego punktu widzenia”, poczynając od eksportu poprzez rozmaite powiązania typu kooperacyjnego, alianse strategiczne aż do samodzielnego prowadzenia działalności gospodarczej za granicą.

Nie zabrakło w tym rozdziale także akcentu polskiego. Autor przedstawia w końcowej części tego rozdziału przesłanki internacjonalizacji polskich firm – i tej zarówno biernej, tj. polegającej na wchodzeniu w różne związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza kraj lokalizacji danej firmy, jak i czynnej – polegającej na zagranicznej ekspansji firmy w różnych formach.

Pozostałe rozdziały nawiązują do wspomnianego wyżej trzeciego poziomu, tj. funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo. Rozdział drugi, napisany przez Krzysztofa Fonfarę, odnosi się do strategii marketingowych w biznesie międzynarodowym. W bardzo przejrzysty sposób autor przedstawia istotę marketingu międzynarodowego, uwypuklając różnice między tego typu dzia-

łałnością na rynku lokalnym, czy krajowym a międzynarodowym. Autor stara się odpowiedzieć na pytanie: jak działać skutecznie na rynkach zagranicznych, w otoczeniu zagranicznym. Istotną część rozdziału stanowi właśnie analiza czynników tego otoczenia i ich wpływ na działalność marketingową firmy. Tu także znajdzie czytelnik odpowiedź na pytanie, jaką wybrać strategię, stosowną do przyjętej formy działania na zagranicznych rynkach. Cennym elementem tego rozdziału jest podkreślenie istoty specyfiki branży w tym względzie. Autor analizuje to na podstawie dwu branż: farmaceutycznej i budowlanej.

W trzecim rozdziale, jego autor, Jerzy Schroeder, zajął się strategiami kadrowymi w biznesie międzynarodowym, rozpoczynając od podkreślenia zasadniczych różnic w tym względzie na rynku krajowym i międzynarodowym. Częste niepowodzenia w doborze kadr do pracy w zagranicznych filiach firmy międzynarodowej stanowią istotny problem, toteż znajomość zasadniczych strategii: etno-, poli- geo- i regiocentrycznej oraz zwrócenie uwagi na wiele specyficznych kwestii w tej materii ma ułatwić pokonanie rozmaitych przeszkód w prowadzeniu działalności gospodarczej za granicą. Autor nie koncentruje się jedynie na problemie typowania odpowiednich kandydatów, ale pisze także o szkoleniach (językowych i kulturowych), które muszą być ściśle skorelowane z ogólną strategią firmy i jej celami. Istotną składową narzędzi zarządzania kadrą jest polityka płacowa. Autor i temu zagadnieniu poświęca nieco miejsca. Na zakończenie rozdziału podjęto niemniej ważny, a specyficzny dla biznesu międzynarodowego, problem powrotów i readaptacji.

Rozdział czwarty, napisany przez Eugeniusza Najlepszego, zawiera strategie finansowe wykorzystywane przy prowadzeniu działalności w wymiarze ponadnarodowym. Autor podkreśla znaczenie ryzyka walutowego oraz politycznego, wynikającego z przepisów, a także ryzyka podatkowego. Jednak zasadniczym problemem, jaki nurtuje autora, jest poszukiwanie źródeł tanich funduszy w skali międzynarodowej. Zaprezentowano tu trzy podstawowe rodzaje sytuacji rynków, na których przedsiębiorstwu przychodzi funkcjonować i poszukiwać środków: rynek sprawnie działający, rynek całkowicie niesprawny oraz – najbardziej typowy – rynek przeciętny.

Kwestia ewentualnego pozyskiwania środków ze źródeł międzynarodowych i zagranicznych jest

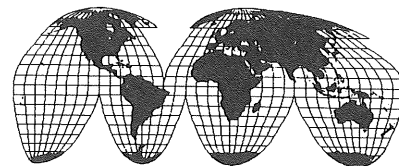
dla przedsiębiorstwa jedną z najistotniejszych spraw w momencie internacjonalizacji jego działalności. Przedsiębiorstwo musi wówczas dokonać analizy alternatywnych kosztów tych źródeł w krótkim i długim okresie, musi także dokonać analizy ryzyka związanego z korzystaniem z tych źródeł. W recenzowanej książce autor także na decyzje inwestycyjne patrzy przez pryzmat kosztów i korzyści finansowych, które mają dla tych pierwszych kluczowe znaczenie. Trzeci z problemów, któremu autor poświęcił ten rozdział, to działania osłonowe związane z ryzykiem kursowym. Tego typu działania mają przecież też kluczowe znaczenie dla sukcesu strategii przedsiębiorstwa funkcjonującego w otoczeniu międzynarodowym. Zrezygnował natomiast autor, myślę, że celowo, m.in. ze szczegółowego omawiania pewnych kwestii związanych z ryzykiem finansowym, a mających bardziej związek z makroekonomicznym otoczeniem firmy, jak np. sytuacją w odniesieniu do bilansu płatniczego kraju lokaty.

Rozdział uzupełniony jest dwoma *case'ami*, które stanowią znakomitą ilustrację dla omawianych wyżej problemów. Zwłaszcza dla studentów mogą stanowić znakomity materiał do ćwiczeń.

Reasumując, prezentowana książka bez wątpienia nie wyczerpuje tematu, tym niemniej stanowi ważny wkład w naukę o zarządzaniu międzynarodowym. Zwłaszcza na polskim rynku ciągle nieliczne są pozycje traktujące o sprawach z zakresu międzynarodowego biznesu. Problematyka tej książki pozostaje w ścisłym związku z wieloletnimi badaniami w tym zakresie prowadzonymi przez jej autorów. Podkreślić należy dojrzałość naukową i wysoki poziom teoretyczny tego opracowania; wnosi ono rzeczywisty wkład do badań nad problematyką funkcjonowania firmy w biznesie międzynarodowym. Książka będzie równocześnie użyteczna zarówno dla studentów, jak i dla przedsiębiorców i menedżerów, którzy wciąż jeszcze opierają się w znacznym stopniu na swojej intuicji, a nie na rzetelnej wiedzy opartej na naukowej analizie otaczającej nas rzeczywistości. Książka ta pomoże im zwrócić baczniejszą uwagę na podnoszenie efektywności operacji przedsiębiorstw funkcjonujących w wymiarze międzynarodowym.

Ewa Oziewicz
dr hab. prof. Uniwersytetu Gdańskiego

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Strategic Management Journal”

Współpraca i technologia: typologia dostawców strategicznych

A. Kaufman, C. Wood, G. Theyel, *Collaboration and technology linkages: a strategic supplier typology*, „Strategic Management Journal”, nr 6 2000, s. 649–663

Autorzy są pracownikami *Whittemore School of Business and Economics, University of New Hampshire w Durham, USA*.

Niniejszy artykuł powstał jako efekt badań nad relacjami pomiędzy współpracą, technologią i innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych. Analiza statystyczna danych respondentów (około dwustu przedsiębiorstw produkcyjnych z New Hampshire, reprezentujących cztery różne branże, m.in.: elektronika, maszyny, narzędzia) doprowadziła do opracowania typologii dostawców strategicznych.

Inspiracją dla badań była bardzo bogata literatura dotycząca relacji współpracy pomiędzy firmą a innymi podmiotami. Literatura ta zyskała tak bardzo na znaczeniu, że traktuje się ją jako jeden z trzech sposobów na wytłumaczenie i zrozumienie wypracowywania zysków przez firmy.

Pierwszy z nich, silnie akcentuje charakterystykę branż, a szczególnie jej wpływ na dostawców i klientów. Drugi, skupia się na bardziej lub mniej efektywnych poczynaniach pojedynczych firm w zarządzaniu własnymi zasobami i walce z niepewnością otoczenia. Trzeci sposób bazuje na analizie relacji organizacja – otoczenie.

Punktem wyjścia są tutaj również działania firmy. W odróżnieniu jednak od poprzedniego podejścia, zakłada się, że przedsiębiorstwa są w stanie doskonalić zdolność do angażowania się w innowacje procesów i produktów poprzez racjonalne kierowanie relacjami z dostawcami, klientami i innymi podmiotami (m.in. uniwersytetami, czy agendami rządowymi). Zwolennicy tego podejścia traktują innowację jak wysoce ustrukturalizowaną działalność wyznaczającą granice geograficzne i organizacyjne, wzmacniającą dotychczasowe sieci powiązań.

Okazuje się też, że długoterminowe, trwałe relacje z dostawcami przypominające bardziej partnerstwo niż transakcje handlowe, stają się ważnym elementem kształtowania strategii firmy. Tym bardziej więc, stworzenie typologii dostawców strategicznych oraz sprawdzenie postawionych hipotez ma niebagatelne znaczenie.

Grupy dostawców strategicznych

Typologia dostawców strategicznych opiera się na podziale według dwóch kryteriów: technologii i współpracy (patrz tab. 1). Kryterium współpracy porządkuje zawierane transakcje od kontraktów natychmiastowych do długoterminowych umów, mających duży wpływ, czy wręcz budujących relacje pomiędzy dostawcami a odbiorcami. Przez kształtowanie długoterminowych relacji rozumie się takie działania, jak: uzyskiwanie atestów i certyfikatów, ustalanie zróżnicowanych cen dla różnych grup klientów, wspólne projekty, zawieranie kontraktów motywujących do trwałego wiązania się z firmą. Ułatwieniem w tym procesie jest stosowanie zaawansowanych technik zarządzania, mających skutecznie motywować ludzi do pracy, zapewnić wysoką jakość produktu i w konsekwencji dobrą pozycję organizacji na rynku.

Kryterium technologii szereguje badane firmy od tych stosujących standardowe technologie produkcji do przedsiębiorstw świadomie budujących swą przewagę konkurencyjną na stosowaniu technologii zaawansowanych.

Tab. 1. Typologia dostawców strategicznych

	Współpraca	
	mała	duża
niska	I dostawca towarów ■ niski koszt, niska cena ■ standardowe kontrakty ■ zróżnicowanie małe lub żadne <i>liczba przedsiębiorstw w próbie – 59</i> <i>średnia liczba zatrudnionych – 28</i>	II specjalista współpracy ■ dostawca części ■ zamknięta sieć powiązań w każdej branży <i>liczba przedsiębiorstw w próbie – 41</i> <i>średnia liczba zatrudnionych – 150</i>
Technologia	IV specjalista technologii ■ dostawca własnych części ■ inwestowanie w technologię produktu <i>liczba przedsiębiorstw w próbie – 35</i> <i>średnia liczba zatrudnionych – 44</i>	III dostawca rozwiązań ■ wysokie zróżnicowanie ■ mała rola kosztów ■ elastyczność <i>liczba przedsiębiorstw w próbie – 65</i> <i>średnia liczba zatrudnionych – 260</i>
wysoka		

■ Grupa I została określona jako dostawcy produktów. W grupie tej znajdują się firmy stosujące standardowe technologie i opierające swe relacje z odbiorcami na standardowych umowach. Nie różnicują one swych ofert w zależności od potrzeb klientów. Wszyscy odbiorcy traktowani są jednakowo i zwykle bezimiennie. Atrakcyjność współpracy z dostawcami tej grupy opiera się na niskich cenach. Zwykle też organizacje te konkurują dzięki niskim kosztom (nie inwestując przesadnie w zaawansowane technologie i techniki menedżerskie).

■ W grupie II (specjaliści współpracy) znajdują się przedsiębiorstwa stosujące standardowe technologie do produkcji dostarczanych części. Dużo większą wagę przywiązują jednak do warunków współpracy z odbiorcami, przez co inwestują bardziej w rozpoznanie i zaspokojenie obecnych i przyszłych potrzeb swych klientów. W porównaniu z pierwszą grupą, więcej inwestują też w technologię i bardziej dbają o rozwój produktu. Klienci oszczędzają swe pieniądze na kontroli dostarczanych części, mając pewność, że jakość towarów będzie zadowalająca. Należy podkreślić, że grupa odbiorców jest tutaj stała, niezależnie od badanej branży. Od-

biorcy uważają dostawców grupy II za atrakcyjnych we współpracy, przede wszystkim ze względu na ich niskie koszty wewnętrzne.

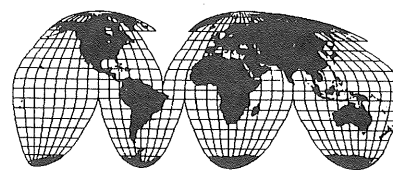
■ W grupie III opisane zostały przedsiębiorstwa, w których sposobie konkurowania ważna jest zarówno zaawansowana technologia, jak i współpraca. Dzięki obu tym czynnikom promuje się innowacje produktowe. Firmy w tej grupie konkurują, bazując przede wszystkim na umiejętności ciągłego doskonalenia i wdrażania nowych metod rozwiązywania problemów. Dzięki temu odbiorcy unikają kosztownych inwestycji w specyficzne aktywa i umiejętności oraz obniżają własne koszty kontroli.

■ Grupa IV to przedsiębiorstwa przywiązujące dużą wagę do rozwoju technologii i mające słabe relacje z klientami. Firmy te inwestują w specyficzne aktywa i umiejętności, dzięki czemu mogą oferować produkty o najwyższej jakości, co z kolei przyciąga odbiorców i pozwala na ograniczenie się do współpracy z niewielką liczbą klientów. Odbiorcy otrzymują wysokiej jakości towar, unikając przy tym kosztownych inwestycji. Tak długo, jak klienci nie oddadzą dostawcom strategicznych części swych produktów na zasadzie *outsourcingu*, ryzyko relacji nie jest wysokie.

Hipotezy

Bazując, na opracowanej typologii wysunięto cztery podstawowe hipotezy odnośnie do działań podejmowanych przez dostawców strategicznych. Aby ułatwić stawianie pytań i wyciąganie wniosków, wszystkie hipotezy zostały sformułowane w odniesieniu do grupy III – dostawców rozwiązań. Przedsiębiorstwa w tej grupie zwracają uwagę w swych działaniach zarówno na technologię, jak i budowanie długoterminowych relacji z klientami; uznano więc, że muszą odznaczać się specyficzne cechami – innymi niż organizacje pozostałych grup.

Ponieważ dostawcy rozwiązań muszą utrzymywać personel techniczny, umożliwiający nadążanie za nowinkami technologicznymi oraz inwestować duże sumy pieniędzy we własny rozwój, uznano, że w tej grupie przedsiębiorstw powinny znaleźć się organizacje większe od innych. Tak więc, pierwsza hipoteza brzmi:



Grupa dostawców rozwiązań to przedsiębiorstwa większe – pod względem poziomu zatrudnienia i wolumenu sprzedaży – niż dostawcy innych grup.

Jednoczesny nacisk na współpracę i stosowanie zaawansowanych technologii wymusza inwestowanie w ludzi oraz stosowanie struktur pozwalających na redukcję ryzyka i sprzyjających budowaniu zaufania. Z tego względu przedsiębiorstwa III grupy powinny działać efektywniej. Prowadzi to do sformułowania drugiej hipotezy.

Przedsiębiorstwa – dostawcy rozwiązań, przynoszą większe zyski niż dostawcy stosujący inne strategie.

Stosowanie zaawansowanych technologii (zwłaszcza informatycznych) i budowanie trwałych sieci powiązań ułatwia konkurowanie na rynkach globalnych. Firmy grupy III powinny więc odnosić większe sukcesy na tych rynkach niż przedsiębiorstwa innych grup. Ten tok rozumowania umożliwia sformułowanie kolejnej hipotezy.

W porównaniu z innymi grupami, u dostawców rozwiązań udział eksportu w przychodach ze sprzedaży jest większy.

Przedsiębiorstwa, dla których ważne są innowacje, muszą dysponować wysoko wykwalifikowanym i przeszkolonym personelem, zdolnym do ciągłego udoskonalania produktów i procesów. Nie wystarczy jednak zatrudnić i wykształcić wybitnych specjalistów. O wiele trudniejszym zadaniem stojącym przed firmą jest zatrzymanie tych ludzi w organizacji i spowodowanie trwałej motywacji do pracy. Wysokiej klasy specjalistom trzeba więc zaoferować zarobki wyższe, niż te

oferowane na rynku. Ostatnia hipoteza brzmi:

Przedsiębiorstwa – dostawcy rozwiązań, płacą swym pracownikom wyższe pensje niż firmy pozostałych grup.

Wyniki i konkluzje

Badania zostały przeprowadzone przy użyciu dwóch technik: obserwacji i wywiadów telefonicznych w firmach. Pytania dotyczyły z jednej strony:

- stosowanych przez respondentów technik zarządzania,
- prowadzonych analiz rynku,
- sposobów oceniania i wynagradzania,
- sposobów projektowania i produkcji wyrobów,
- systemów kontroli jakości z drugiej zaś:

- kształtowania relacji dostawcy – odbiorcy,
- geograficznej odległości pomiędzy dostawcami a odbiorcami.

W badaniach wzięły udział firmy zatrudniające co najmniej dziesięciu pracowników. To zredukowało populację przedsiębiorstw produkcyjnych z New Hampshire o blisko połowę.

Analiza poczynań najbardziej zaawansowanych i potencjalnie najbardziej konkurencyjnych dostawców strategicznych doprowadziła do następujących wniosków. Zgodnie z przewidywaniami dostawcy rozwiązań:

- zatrudniają więcej pracowników niż przedsiębiorstwa pozostałych grup,
- znacznie częściej eksportują swoje produkty, a udział eksportu w przychodach ze sprzedaży jest większy, niż w przypadku innych grup firm,
- wypłacają największe pensje swym pracownikom,
- osiągają najwyższe, oprócz specjalistów współpracy (II), marże brutto.

Ostatni wniosek był pewnym zaskoczeniem. Okazało się, że dostawcy z grupy II mogą, podobnie jak dostawcy rozwiązań, osiągać

quasi-renty. Tyle tylko, że robią to tradycyjnymi sposobami, tj. zarządzając tym, co „na wejściu” i tym, co „na wyjściu” bardziej efektywnie niż konkurenci. Oznacza to, że quasi-renty mogą być wypracowywane równie skutecznie poprzez doskonalenie technologii i umiejętności współpracy, co strategię niskich kosztów.

Reasumując, przedsiębiorstwa III grupy osiągają przewagę konkurencyjną dzięki wypracowaniu specyficznego *know-how*. Przewaga ta ma swoje źródło w integracji pionowej tych organizacji z ich odbiorcami. Funkcjonują one w globalnej gospodarce tak długo, jak długo firmy „skanują” otoczenie w poszukiwaniu dostawców. W tym sensie, konkurencja globalna stanowi dla dostawców rozwiązań jednocześnie szansę i wyzwanie.

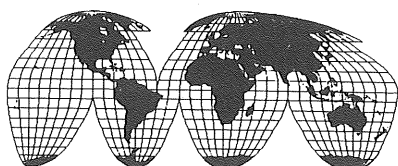
Przeprowadzone badania pokazały użyteczność opracowanej typologii oraz możliwość jej zastosowania w różnych branżach. Jednocześnie ograniczeniem dla nich była geografia (jeden region) i czas.

Paradoksalnie, te ograniczenia wyznaczają kierunek przyszłych badań. Powinny one wyjść poza branżę, geografię i cykle ekonomiczne. Mogą one doprowadzić do stworzenia potężnej bazy danych i opracowania studiów przypadków pozwalających na analizę zależności pomiędzy dostawcami strategicznymi różnych grup.

Innym, możliwym kierunkiem przyszłych badań jest pokazanie, w jaki sposób przedsiębiorstwa wykorzystują typologię dostawców strategicznych, aby zawierać subkontrakty na różne rodzaje prac: jedna grupa dostawców może być tańsza lub odpowiedniejsza od innych, w przypadku dostawy konkretnego produktu lub usługi.

I wreszcie, wobec coraz szybszej prywatyzacji i powszechnego wykorzystania *outsourcingu* w sektorze publicznym, rozwinięcie typologii dostawców strategicznych dla tego obszaru może się okazać najważniejszym kierunkiem w kontynuacji tych badań.

Opr. dr Grażyna Aniszewska



Śląski Oddział Towarzystwa Organizacji i Kierownictwa zorganizował w maju wspólnie z Zespołem Szkół Ekonomicznych im. K. Adamieckiego w Dąbrowie Górniczej przy współudziale Urzędu Miasta w Dąbrowie Górniczej jubileuszową sesję związaną z 75-leciem Towarzystwa.

Wybór Dąbrowy Górniczej na miejsce sesji nie był przypadkowy, tutaj bowiem urodził się i rozpoczął karierę zawodową założyciel TNOiK, prof. Karol Adamiecki.

W trakcie sesji odbywającej się pod hasłem **„Tradycja i nowoczesność w organizacji i zarządzaniu”** wygłoszone zostały 3 referaty:

- „Tradycja nauki organizacji i zarządzania w Zagłębiu Śląsko-Dąbrowskim” – dr Alojzy Czech, pracownik Akademii Ekonomicznej w Katowicach, dyrektor Oddziału PTE w Katowicach;
- „Krzewienie wiedzy o organizacji wśród młodzieży Zespołu Szkół Ekonomicznych w Dąbrowie Górniczej” – Marzena Kos, uczennica ZSE;
- „Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod organizacji i zarządzania w restrukturyzacji gospodarki regionu” – mgr inż. Marek Krannich i dr inż. Krzysztof Pałucha, pracownicy Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

Obradom przewodniczył prezes Śląskiego Oddziału TNOiK, prorektor Akademii Ekonomicznej w Katowicach, prof. dr hab. Jan Pyka.

W sesji uczestniczyli m.in. prezydent Dąbrowy Górniczej – Tomasz Sołtysik, który objął honorowy patronat nad sesją, przewodniczący Rady Miejskiej – Józef Juroff, prezes Zarządu Spółki „Huta Bankowa” – Antoni Bator, JM rektor Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej – prof. dr hab. Henryk Walica a także przedstawiciele delegatury Kuratorium Oświaty w Sosnowcu, naczelnicy Miejskiego Centrum Oświaty w Dąbrowie Górniczej, wizytatorzy oraz grono pedagogiczne ZSE w Dąbrowie Górniczej z Panią dyrektorem Ewą Glik.

W obradach uczestniczyło również liczne grono długoletnich działaczy Towarzystwa skupionych w Klubie Seniora, działającym od wielu lat przy Śląskim Oddziale TNOiK w Katowicach, a także przedstawiciele władz Towarzystwa z honorowym prezesem TNOiK, prof. dr. hab. inż. Andrzejem Lisowskim na czele.

W czasie sesji, w której uczestniczyli również studenci Wyższej Szkoły Biznesu i uczniowie Zespołu Szkół Ekonomicznych, wręczono dyplomy i nagrody laureatom szkolnego konkursu wiedzy o Karolu Adamieckim.

Biorąc pod uwagę duże zainteresowanie sesją oraz długoletnią tradycję tego typu spotkań, kolejną sesję zaplanowano na rok przyszły.



„Pięć lat funkcjonowania Ustawy o Zamówieniach Publicznych – oczekiwania, doświadczenia, kierunki zmian” – pod takim tytułem Śląski Oddział TNOiK w Katowicach zorganizował w dniach 25.05–26.05.2000 r. w Wiśle kursokonferencję, której podstawowymi celami było:

- przedstawienie oczekiwań związanych z wprowadzeniem Ustawy o Zamówieniach Publicznych,
- ocena efektów (nieprawidłowości oraz pozytywnych stron stosowania Ustawy),

• przedstawienie proponowanych zmian w Ustawie

W kursokonferencji, którą prowadził wiceprezes Śląskiego Oddziału dr inż. Krzysztof Pałucha, udział wzięli przedstawiciele z całego kraju, reprezentujący różne organizacje i instytucje zobowiązane do stosowania przepisów Ustawy o Zamówieniach Publicznych. Dyskusja koncentrowała się przede wszystkim wokół wystąpień przedstawicieli Regionalnej Izby Obrotowej w Katowicach, którą reprezentował Józef Stęplowski, Najwyższej Izby Kontroli – delegatury w Katowicach, którą reprezentował Krzysztof Zwierzchowski oraz Urzędu Zamówień Publicznych, który reprezentowała zastępca dyrektora Departamentu Prawnego, Elżbieta Gnatowska.

Przedstawiona ocena zaobserwowanych pozytywnych a przede wszystkim negatywnych elementów stosowania Ustawy przez jednostki zobowiązane do jej przestrzegania w kontekście procedur kontrolnych Ustawy, stała się bazą do prowadzenia bardzo fachowej i stojącej na wysokim poziomie merytorycznym dyskusji. Wynikało to m.in. z faktu, iż wśród uczestników kursokonferencji było kilku byłych trenerów Urzędu Zamówień Publicznych, arbitrow z listy prezesa UZP, jak i przedstawiciele Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Konsultantów Zamówień Publicznych. Ponadto, wszyscy uczestnicy kursokonferencji to wieloletni praktycy, stosujący przepisy Ustawy od czasu jej wejścia w życie.

Równie ciekawą i ożywioną dyskusję prowadzono na temat proponowanych zmian w ustawowych zapisach, które aktualnie są przedmiotem dyskusji w Komisji Sejmowej. Kanwą do tej dyskusji było wystąpienie przedstawicielki Urzędu Zamówień Publicznych.



Aktualnie w Śląskim Oddziale TNOiK trwają prace przygotowawcze do organizowanych corocznie Śląskich Dni Organizacji. Tegoroczne będą już dwudzieste drugie.

Kluczowym punktem XXII Śląskich Dni Organizacji będzie Konferencja Naukowa zatytułowana **„Nowoczesność przemysłu i usług 2000”**.

Współorganizatorami tej konferencji są: Oddział Śląski TNOiK, Akademia Ekonomiczna w Katowicach oraz Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

Celami konferencji, która odbędzie się w Wiśle w dniach **12–13 października 2000 r.** są:

- prezentacja zakresu i kierunków restrukturyzacji wybranych sektorów gospodarki,
- analiza innowacyjności i przedsiębiorczości podmiotów gospodarczych,
- ocena efektywności i skuteczności procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw i sektorów,
- analiza społecznych skutków zmian w przemyśle i usługach regionu,
- analiza możliwości, form i zakresów współpracy samorządów lokalnych z organizacjami gospodarczymi w regionie.



Do udziału w konferencji zapraszamy pracowników nauki oraz praktyków, licząc na zaprezentowanie swoich doświadczeń i spostrzeżeń w formie referatów, które zostaną wydrukowane w materiałach konferencyjnych.

Szczegółowe informacje dotyczące konferencji można uzyskać w Śląskim Oddziale TNOiK w Katowicach, ul. Ordona 20a lub pod numerami telefonów 0-32/584-313; 581-606

Opr. dr inż. *Krzysztof Patucha*
wiceprezes Oddziału TNOiK w Katowicach



Uroczystość jubileuszową 75-lecia TNOiK zorganizował Zarząd Oddziału TNOiK w Lublinie. Pierwszą część obchodów stanowiła konferencja naukowa zorganizowana przez Zarząd Oddziału i Politechnikę Lubelską na temat: „**Przedsiębiorstwo w warunkach zaostrzającej się konkurencji**”. Na konferencji wygłoszono trzy referaty:

■ „Konkurencja krajów Europy Wschodniej o kapitał zagraniczny” – Ewa Bojar – Katedra Zarządzania PL, prezes ZO TNOiK w Lublinie.

■ „Zarządzanie strategiczne jako warunek zwiększenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa” – Zbigniew M. Szeloch – przewodniczący Rady Naukowej Oddziału TNOiK w Lublinie.

■ „Strategia firmy i sposób jej opracowania dla zapewnienia przewagi konkurencyjnej” Henryk Hytry – Daimler Chrysler Rail Systems Zwus sp. z o.o. w Katowicach.

W konferencji uczestniczyło ponad 70 osób. Wszyscy uczestnicy otrzymali materiały konferencyjne „Przedsiębiorstwo w warunkach zaostrzającej się konkurencji” pod redakcją prof. Ewy Bojar, wydane staraniem Zarządu Oddziału w Lublinie i Politechniki Lubelskiej.

Drużga część obchodów jubileuszu odbyła się w Dworcu Ziemiańskim Akademii Rolniczej na Felinie z udziałem działaczy TNOiK i zaproszonych gości, m. in.: prezydenta Miasta Lublina J. Mazurka oraz przedstawicieli ZG TNOiK.

Program części jubileuszowej 75-lecia TNOiK był następujący: część oficjalną zainauguowała wystąpieniem okolicznościowym – prezes ZO TNOiK prof. E. Bojar. Odznaki honorowe TNOiK wręczył Czesław Skrzypek – prezes honorowy Oddziału. Część artystyczną stanowił koncert artystów Operetki Lubelskiej. Uwieńczeniem obchodów jubileuszu była uroczysta kolacja, która przebiegała w atmosferze wspomnień o początkach i rozwoju działalności TNOiK, a także o założycielach Towarzystwa, wybitnych polskich naukowcach: Karolu Adamieckim i Tadeuszu Kotarbińskim. Swoimi wspomnieniami dzielili się seniorzy, honorowi członkowie Lubelskiego Oddziału z młodymi członkami TNOiK, zaproszonymi na spotkanie. Owe wspomnienia zawarte są w okolicznościowej broszurze „TNOiK – 75 lat” Zarządu Oddziału TNOiK w Lublinie, pod redakcją: S. Błaziaka, M. Raczyka, A. Sidorowicza, K. Zawiślaka.

Opr. dr inż. *Stanisław Błaziak*
wiceprezes ds. organizacji
Oddziału TNOiK w Lublinie

W dniach 26–27 maja 2000 r. w Międzynarodowym Domu Spotkań Młodzieży w Krzyżowej k. Świdnicy odbyło się **DOLNOŚLĄSKIE FORUM MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW**. Organizatorami konferencji byli: Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Bank PKO BP – Oddział Regionalny we Wrocławiu i Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział we Wrocławiu. Głównym tematem pierwszego forum (organizatorzy myślą o kolejnym) były możliwe i efektywne formy finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

W warunkach intensywnych działań przygotowujących gospodarkę polską do wejścia do Unii Europejskiej, postępującej globalizacji, szybkiego rozwoju techniki i technologii, małe i średnie przedsiębiorstwa muszą sprostać wzmożonej międzynarodowej konkurencji. Są one również istotnym partnerem „wielkiego” przemysłu i handlu. Przedsiębiorstwa te spełniają znaczącą rolę na rynku pracy, zapewniając znaczną liczbę miejsc pracy, a także generując nowe.

Zatem zagadnienia rozwoju, a w szczególności zapewnienie źródeł jego finansowania stają się podstawowym problemem dla kadry zarządzającej MSP.

W budowanej „Strategii Województwa Dolnośląskiego” istotne znaczenie mają działania koncentrujące się na wzmocnieniu lokalnego potencjału gospodarczego. Wicemarszałek województwa wskazał na pomoc we włączaniu się firm regionu w programy wspierania MSP, inicjowanie powstawania funduszy *venture capital*, instytucji transferu technologii, rozwoju infrastruktury, wspieranie transgranicznej współpracy gospodarczej.

Kierunki działań wobec MSP zostały przedstawione przez przedstawiciela Departamentu Rzemiosła i MSP Ministerstwa Gospodarki. Omówione i przedyskutowane zostały sposoby korzystania z funduszy pomocowych zawarte w programach Unii Europejskiej (Polska Fundacja Promocji i Rozwoju MSP) w tym V Program Ramowy Badań i Rozwoju Technologicznego w odniesieniu do MSP (Wrocławskie Centrum Transferu Technologii). Przedstawiono konkretne działania regionalne wspierające MSP na przykładzie Centrum Euro Info w Wałbrzychu.

Swoje oferty przedstawiły instytucje finansowe, tj. banki: PKO BP, Kredyt Bank SA, Towarzystwo Inwestycyjne DOLMEL sp. z o.o., a także instytucje promujące rozwój przedsiębiorczości, takie jak Dolnośląski Sejmik Gospodarczy, Dolnośląska Izba Rzemieślnicza i Małej Przedsiębiorczości, organizacje pracodawców, Centrum Wspierania Biznesu, Specjalna Strefa Ekonomiczna Małej Przedsiębiorczości w Kamiennej Górze.

Uczestnicy forum mieli możliwość nawiązania bezpośrednich kontaktów z przedstawicielami tych instytucji bądź skorzystania z doradztwa i konsultacji podczas bezpośrednich spotkań w grupach tematycznych.

Lokalne środowisko naukowe wzbogaciło wiedzę menedżerów MSP z zakresu zarządzania; podjęte zagadnienia zostały zebrane w formie materiałów konferencyjnych.

Bezpośredniej wymianie poglądów i opinii oraz dyskusji służyło samo miejsce konferencji i jego atmosfera, tj. Międzynarodowe Centrum Spotkań Młodzieży w Krzyżowej, które gościło w 1989 roku premiera Tadeusza Mazowieckiego i kanclerza Helmuta Kohla. Także tutaj odbyło się w roku 1999 spotkanie dyskusyjne, dotyczące strategii Dolnego Śląska, tzw. Dolnośląskie Davos.

Opr. mgr Paweł Pruchniewicz
dyrektor Oddziału TNOiK we Wrocławiu