

przeгляд

organizacji 5

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

95

PODATKI

PODATKI

- Najważniejszy pokój w Polsce – rozmowa z WITOLDEM MODZELEWSKIM, podsekretarzem stanu w Ministerstwie Finansów 3
- Składka na stróża – rozmowa z JANUSZEM KORWINEM-MIKKE, przewodniczącym Unii Polityki Realnej 6

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Heron i hatteria – Dariusz Teresiński 9
- Cztery teatry. Normy i wartości w zarządzaniu (I) – Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński 10
- Inteligencja praktyczna – klucz do sukcesu? – Stanisław Chęłpa 14
- Alianse strategiczne – atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej (II) – Joanna Cygler 16
- Kto rządzi w przedsiębiorstwie? – Wiesław J. Otta 19

WOKÓŁ STRATEGII

- Cykl życia organizacji – Aleksander Chrostowski 23

PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

- Powszechna komercjalizacja przedsiębiorstw państwowych – dylematy zarządzania – Jacek Pasieczny 25

REKLAMA

- Sposoby organizowania działalności reklamowej (I) – Jan Beliczyński 28

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 31**Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH**

- Szkoły dla przywódców (I) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar 34
- Finansiści obawiają się wzrostu gospodarczego – „L’Expansion” – opr. Katarzyna Mikunda 37

KRONIKA TNOiK 40

Najważniejszy pokój w Polsce

Rozmowa z WITOLDEM MODZELEWSKIM, podsekretarzem stanu w Ministerstwie Finansów

Jak wygląda polski system podatkowy na tle państw naszego regionu?

System podatkowy można merytorycznie podzielić na cztery zasadnicze części. Są to: podatki dochodowe, przychodowe, majątkowe oraz tzw. inżynieria podatkowa, z której nie wynika wprawdzie wysokość obciążeń, ale która stanowi warunek prawidłowego funkcjonowania tych trzech zasadniczych elementów. Podatki dochodowe i przychodowe mamy na relatywnie najprzystojniejszym poziomie — działają już dość długo, konstrukcyjnie nie odbiegają od tego, co można spotkać w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej i wreszcie — są to źródła bardzo, ale to bardzo wydajne. Stopień zaległości w podatkach pośrednich (VAT, akcyza i podatek importowy) wynosi mniej niż 5%, która to wielkość jest uznawana na świecie za stan bardzo dobry.

W zakresie podatków dochodowych mamy pewną polską specyfikę, bo istnieje odrębny podatek od osób fizycznych i prawnych, ale, znowu, co do zasady polskie rozwiązania mieszczą się w europejskiej normie.

Podatki majątkowe — to dopiero pieśń przeszłości, być może niezbyt odległej. Na razie brak tutaj decyzji i przyjętych koncepcji, podobnie jak w większości państw regionu, w czym nie ma zresztą nic dziwnego, bo zasady podatku majątkowego określa państwo, a korzysta z niego gmina, więc motywacja ustawodawcy nie jest zbyt silna (ważniejszy przecież jest, jak zwykle, budżet państwa!).

Jeśli chodzi o inżynierię podatkową, to jesteśmy w dwóch dziedzinach autentycznymi prekursorami. W 1994 roku rozpoczęliśmy banderolowanie wyrobów obłożonych akcyzą i ten model przyjęło całe nasze otoczenie (łącznie z producentem banderol). Druga sprawa, to kasy fiskalne. Wprowadziliśmy je, jako jeden z nielicznych krajów (poza nami mają je jeszcze Włochy i Turcja) i nasze doświadczenia w tej mierze są bardzo uważnie obserwowane i dobrze oceniane przez ekspertów.

Z charakterystycznych cech naszego systemu podatkowego wymienilibym fakt, że nie mieliśmy żadnego ewidentnego kiksów podatkowego (u jednego z naszych sąsiadów zdarzyło się np. tak, że przez miesiąc nie było żadnych wpływów do budżetu z VAT-u). Możemy się pochwalić, że od dwóch lat (a ten rok — wszystko na to wskazuje — będzie trzeci) regularnie wykonujemy budżety — bez zmian w ciągu roku podatkowego. O sprawności systemu świadczy także dynamika wzrostu dochodów budżetu: z podatków pośrednich w 1992 r. mieliśmy



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

104 mln zł (to były jeszcze czasy podatku obrotowego), w 1993 (w lipcu wprowadziliśmy VAT) — 177 mln zł, w 1994 — 269 mln zł i w roku obecnym planujemy zebrać 36 mld nowych złotych, czyli 360 mln starych.

W jakiej mierze jest to wynik wzrostu gospodarczego, a na ile wzrost skuteczności ścisania podatków za gardło?

W tym wyniku jest oczywiście czynnik wzrostu gospodarczego, ale niestety nie jesteśmy w stanie precyzyjnie oszacować — jak duży, ponieważ nikomu nie udało się ilościowo określić korelacji pomiędzy wzrostem PKB a wpływami z tytułu podatków. Natomiast mówiąc o skuteczności ściągania podatków, wolałbym raczej używać terminu „uszczelnienie”. Liczba podmiotów płacących podatki rośnie, co świadczy o tym, że nie działamy przeciwko tendencjom rozwojowym w gospodarce.

A jakie są choroby polskiego systemu podatkowego?

Zasadniczym problemem jest szok informacyjny — nie tylko dla obywateli, ale i dla aparatu skarbowego. Zalew informacji, albo inaczej, obszar wiedzy, którą należy zgłębić, jest ogromny i szczególnie nasze społeczeństwo, które zostało pozbawione świadomości podatkowej, jest tutaj w bardzo trudnej sytuacji. Ale problem dotyczy w zasadzie całego znanego mi świata — wszędzie systemy podatkowe tak się pokomplikowały, że powoli wszyscy zaczynają się w nich gubić.

Poziom wiedzy ogólnej, a szczególnie finansowej jest — użyjmy eufemizmu — średni, chociaż, z drugiej strony, nie jest tak źle, jak mogłoby być i jak jest u niektórych naszych „współtowarzyszy transformacji”. Współczesne systemy podatkowe stoją (albo leżą) wiedzą podatnika; i to nie tylko tą związaną bezpośrednio ze stawkami oraz listą odliczeń; chodzi o generalnie aktywny stosunek do zagadnienia — w końcu każdy sam sobie oblicza ten podatek, a my go co najwyżej czasami kontrolujemy.

Brak jest także niezależnego od aparatu skarbowego obiegu informacji, obsługi podatkowej, a więc łatwo dostępnego doradztwa podatkowego, tradycji dzielenia się wiedzą — chociaż w dziedzinie „gry” z fiskusem niektóre wieści rozchodzą się dość szybko.

Kolejnym problemem jest słabość aparatu skarbowego. Obecnie mamy nieco ponad 40 tysięcy ludzi tam pracujących, a było mniej niż 15 tysięcy, co oznacza, że w praktyce są to kompletnie nowi ludzie. Brak jest tradycji permanentnego szkolenia, urzędnicy niejednokrotnie nie tylko nie nadążają za zmianami, ale bywa, że gubią się, bo są przeciążeni pracą. Infrastruktura techniczna — przede wszystkim komputery — dopiero się tworzy i jeszcze długo nie będzie odpowiadała oczekiwaniom podatników. Uporządkowanie systemu zajmie jeszcze sporo czasu i pochłonie dużo pieniędzy, ale jest już zauważalny postęp, zwłaszcza w mniejszych miastach.

I na koniec choroba, która jest obiektywna, ale nie mniej przez to dotkliwa — myślę o uwikłaniu podatków w bieżące gry polityczne. Oczywiście podatki są zagadnieniem stricte politycznym i nie w tym problem, że w parlamencie debatuje się nad budżetem i nad podatkami. W zagadnieniach podatkowych jest miejsce na 10% decyzji politycznych typu „tak lub nie” i 90% fachowej wiedzy, która nie powinna być przedmiotem zmian o charakterze politycznym.

Płacenie podatków jest jedynym właściwie obowiązkiem obywatela wobec państwa (w czasach pokoju). Można przeżyć życie nie korzystając z ochrony policji, nie procesując się z nikim, nie płacąc mandatów i nie chodząc na wybory, ale trzeba płacić podatki i to jest ostatnia, nieunikniona więź obywatela z państwem — rzeczą publiczną, czy też pospolitą. Ten podstawowy problem powinien być — w mojej opinii — poza debatą polityczną i poza sporem.

Nikt wprawdzie nie neguje zasady istnienia podatku, ale spora część polityków pojmuje to zagadnienie jedynie w kategoriach „ściągalności”, która ma jakoby rozwiązać wszystkie nasze problemy. My tymczasem nie wiemy dokładnie gdzie znajduje się granica — pozytywnej, bądź oportunistycznej, o to mniejsza — afirmacji tego obowiązku przez obywateli. Skoro mamy, za podszeptem oburzonych polityków, zwiększać ściągalność, czyli wysyłać tych

przysłowiowych już komorników, którzy będą zajmować telewizory, to trzeba pamiętać, że nam tych komorników starczy na niewielki procent podatników i jeśli by większa ich część przestała nagle płacić, to jesteśmy „ugotowani”. Nie my, urzędnicy, lecz my, państwo.

Obywatele płacą podatki, ponieważ uważają, że tak należy. Robią to, często narzekając, z poczucia obowiązku, bardzo *notabene* abstrakcyjnego; to jest w całej sprawie najcenniejsze i za to winniśmy im szacunek.

W którym punkcie krzywej Laffera znajduje się obecnie polski system podatkowy?

Problem z modelem Laffera polega na tym, że nie ma on charakteru ilościowego, a jedynie jakościowy, a nawet bardziej jeszcze dydaktyczny. Zasada jest zapewne słuszna, ale niewiele z niej praktycznie wynika. Weźmy bowiem pod uwagę, że w porównaniu do państw Europy Zachodniej udział podatków w PKB jest w Polsce znacznie niższy. Czy z tego wynika, że w Polsce podatki są niskie? — nie wiem, a przecież kontekst pytania o krzywą Laffera jest zawsze taki, że usiłuje się za pomocą tego modelu uzasadnić obniżenie podatków. Stawki podatku dochodowego w porównaniu z Europą mamy mniej więcej takie same, ale nie mamy praktycznie podatku majątkowego, więc *per saldo* płacimy mniej i to znacznie mniej, bo opodatkowanie zarówno stanu posiadania (szczególnie nieruchomości), jak i przyrostu majątku (spadki, darowizny) jest u nas relatywnie bardzo niskie lub w ogóle żadne: podatek od spadków i darowizn przyniósł np. w zeszłym roku trochę ponad 400 mld starych złotych. To bardzo niewiele.

Z tego wniosek, że czeka nas generalny wzrost podatków. Czy może po wprowadzeniu podatków majątkowych zmniejszeniu ulegną stawki podatku dochodowego?

Bynajmniej. Jeśli myślimy poważnie o samorządności lokalnej, to musimy dać gminie narzędzia pozwalające gromadzić fundusze na tę działalność. Takim narzędziem jest podatek majątkowy, który w podatku dochodowym, płaconym do kasy państwowej, będzie (a przynajmniej powinien być) traktowany jako koszt uzyskania przychodu, byłby więc odliczany od podstawy opodatkowania. W efekcie bez zmniejszania stawek, czy podnoszenia progów podatkowych, mielibyśmy efektywną obniżkę podatku dochodowego.

Obecna konstrukcja podatku majątkowego, płaconego proporcjonalnie do powierzchni, jest rodem ze średniowiecza — wtedy płaciło się podymne, od liczby kominów, a teraz „pometrowe”, a można by też płacić podatek proporcjonalny do liczby okien, albo izb.

Zaletą takiego rozwiązania jest prostota, a wycena wszystkich nieruchomości w kraju jest zadaniem na bardzo długie lata.

Zgoda, gdyby przyjąć zbyt kosztowną metodę powszechnej taksacji, ale w ten sposób zwiększa się motywację gmin do takiego „samo-rządzenia”, żeby obywatele byli coraz bogatsi i żeby infrastruktura była coraz lepsza, bo to zwiększa wartość nieruchomości.

A jakie są marzenia ministra od podatków?

Mój wymarzony model nie byłby bardzo różny od tego, który mamy w rzeczywistości, nie jest w końcu żadną tajemnicą, że mam pewien udział w stworzeniu tego istniejącego systemu. Innymi słowy — nie jestem w opozycji do obowiązujących konstrukcji podatkowych, a nawet więcej, są one — przynajmniej co do zasady — zgodne z moimi przekonaniem i profesjonalną wiedzą o przedmiocie.

To jest odpowiedź godna podsekretarza stanu, ale co by Pan zrobił, mając własne ministerstwo, własne państwo i — może na dodatek własnych podatników?

Realizując określone zadania polityczne, nieuchronnie idzie się na kompromisy; jak grzyby po deszczu wyrastają ulgi, zwolnienia, przedmiotowe, podmiotowe, czasowe, itd. Wolałbym, żeby ich było mniej, a marzy mi się, żeby ich nie było wcale. „Przez powszechność — do spadku jednostkowego obciążenia” — wokół takiego hasła skupiają się moje marzenia.

Druga myśl, która chodzi mi po głowie, to doprowadzenie do sytuacji, w której jeden przedmiot byłby opodatkowany jednym podatkiem. To się wydaje dość oczywiste, ale nie jest wcale łatwe do przeprowadzenia w rzeczywistości. A chciałbym też, na zasadzie lustrzanego odbicia, żeby jeden fakt rodził jeden przywilej podatkowy.

I jeszcze powiem o jednej zasadzie, która byłaby rzeczywiście łatwiejsza do zrealizowania we własnym państwie — niektórzy mówią zresztą, że to jest oryginalny wkład Modzelewskiego w ten happening — otóż marzy mi się powszechna debata na temat podatków. Nie debata polityczna w parlamencie — ona jest, będzie i powinna być — ale debata publiczna: prasowa, telewizyjna, powszechna, pomiędzy podatnikami, doradcami podatkowymi, jawnym *lobbyingiem*, grupami interesów itd. Poza oczywistym aspektem edukacyjnym dla podatnika i informacyjnym dla ministerstwa (przecież my wszystko to, co się pisze i mówi na temat podatków, analizujemy), ma to ogromne znaczenie dla „równowagi sił” pomiędzy państwem a podatnikiem. Podatki to konkretna suma pieniędzy wyjęta z kieszeni podatnika, sumą, którą on sam wyjął z kieszeni i przyniósł do urzędu skarbowego. W zamian za to

państwo świadczy pewne usługi, które są rozproszone i często nie są wcale kojarzone z podatkami. Publiczna debata o podatkach pozwala szacować granicę wspomnianej afirmacji obowiązku podatkowego i trzymać się od niej z daleka, bo jej przekroczenie byłoby katastrofą dla państwa, tylko że o tym można dowiedzieć się dopiero będąc „z drugiej strony”.

Czy obecny model podatku dochodowego, opartego na wyliczeniach, odliczeniach, ulgach i ogromnej machinie administracyjnej, nie przeżywa kryzysu — bardziej może na świecie, niż w Polsce?

Coś w tym jest. Podatki zawsze były zagadnieniem skomplikowanym i mają naturalną tendencję do dalszej komplikacji. Pytanie tylko, czy to, co obecnie dzieje się w Polsce jest przejawem choroby wieku dziecięcego, przez którą każdy musi przejść, ale z której się wyrasta, czy przeciwnie — są to symptomy jakiegoś wirusa, który może okazać się poważnym zagrożeniem. Na to pytanie nie ma odpowiedzi.

Wiem jedno: stworzenie prostego systemu podatkowego jest ambicją każdego nowego ministra finansów. I kiedy kolejni ludzie opuszczają to stanowisko, zostawiają za sobą bardziej rozbudowany labirynt. Przyczyna tego stanu rzeczy jest dość oczywista. Zadaniem systemu fiskalnego jest dostarczanie środków na finansowanie wydatków państwa. Gdyby się kiedyś tak zdarzyło (co też bywa treścią moich marzeń), że ograniczy się do minimum inne zadania — to system byłby dużo prostszy. Niestety, ci sami ludzie, którzy nawołują do zwiększenia prostoty systemu, mówią, w tych samych często zdaniach, że system podatkowy nie może być podporządkowany jedynie zimnym technokratycznym regułom, że musi być prorodziny, proekologiczny, proekologiczny, powinien chronić rolnictwo, wartości chrześcijańskie, wspierać sztukę ludową, nowe technologie, wynalazczość i co tam komu jeszcze leży na sercu. Wtedy z prostego w sumie zagadnienia robi się choinka. Większość tych „zadań” nie ma żadnego znaczenia z punktu widzenia fiskalnego, a ich skuteczność w realizowaniu zamierzeń twórców — nie powiem, że jest zerowa, ale — pozostaje nie zbadana. A na dodatek te rozwiązania muszą być jeszcze sprawiedliwe, a sprawiedliwość dla każdego znaczy oczywiście co innego. Stąd przekonanie, że ten pokój, w którym siedzimy, to jest najważniejszy pokój w Polsce, że ja tutaj trzymam wszystkie nici i jak tylko pociągnę, to zaraz spadnie zużycie energii, albo wzrośnie wydajność z hektara — ale to są na szczęście takie same mrzonki, jak te moje o prostocie systemu podatkowego.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał *Dariusz Teresiński*

Składka na stróża

Rozmowa z JANUSZEM KORWINEM-MIKKE,
przewodniczącym Unii Polityki Realnej

Dlaczego liberałowie nie lubią podatków?

Podatek oznacza, że państwo odbiera mi moje pieniądze i następnie je wydaje „w moim imieniu”. Jeśli wydaje te pieniądze na wojsko i policję — to wszystko w porządku; jeśli natomiast miałyby przeznaczać je na moje potrzeby — to bardzo dziękuję, dam sobie radę sam. Jak pisał Marian Żafuski:

*„Sam sobie przyjdę, sam siądę za biurkiem,
sam sobie zrobię kanapkę z ogórkiem,
sam wreszcie na zbity wyleję się pysk,
bez urzędników — ot, czysty zysk”.*

Za komuny państwo dopłacało do wczasów, mieszkań, służby zdrowia itd., teraz też dopłaca do różnych rzeczy, a ja nie mam nic do powiedzenia, chociaż to są moje pieniądze. Pieniądze, które i tak mają zostać wydane na mojego lekarza, w obecnym modelu przeznaczone są także dla dyrektora ZOZ-u, ministra i masę innych urzędników, których większość mogłaby z powodzeniem zająć się czymś pożytecznym, zamiast żyć na mój koszt.

Czy ta niechęć dotyczy także — hipotetycznej — sytuacji, w której urzędnicy byłiby kompetentni, uczciwi i dobrze opłacani?

To nie ma nic do rzeczy. Jak słusznie powiedział Milton Friedman, istnieją cztery sposoby wydawania pieniędzy. Można wydawać swoje pieniądze na swoje potrzeby — wtedy są wydatkowane oszczędnie i z pożytkiem. Można wydawać swoje pieniądze na cudze potrzeby, np. kupując komuś prezent — wtedy zazwyczaj pożytek jest umiarkowany (prezent rdzewieje zakurzony w kącie). Można wydawać cudze pieniądze na własne potrzeby, np. idąc do restauracji na koszt firmy — jest to owszem przyjemne, ale nie ma nic wspólnego z oszczędnością, więc i pożytek jest niewielki. I wreszcie najgorsza możliwość — kiedy nie swoje pieniądze wydaje się na cudze potrzeby. Tak właśnie zachowuje się państwo. Urzędnicy państwowi — choćby nawet kryształowo uczciwi i wzorowo kompetentni — nie mogą wiedzieć lepiej ode mnie, czego ja chcę. Na Zachodzie oblicza się, że 40% pieniędzy wydawanych przez państwo — są to pieniądze zmarnowane, wydane bez żadnej potrzeby, sensu i pożytku.

Poza redystrybucją rozumianą „po janosikowemu”, jako zabieranie jednym i dawanie innym, podatki stanowią formę wspólnego finansowania działań, które trudno realizować w pojedynkę...



Fot. EUROPRESS – Igor Śnieciński

Zgoda. Trzeba tylko powiedzieć, które z tych działań rzeczywiście muszą być realizowane wspólnie. Niewątpliwie należy do nich ochrona granic, funkcje policji państwowej (federalnej) i sprawowanie władzy: ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej. Ale już więzienia mogą z powodzeniem być prywatne. Można także wyobrazić sobie prywatne armie, ale nadzór nad nimi i tak musiałby być sprawowany przez państwo. W takim modelu generałowie byłiby wynajmowani jak menedżerowie, dostawaliby określony budżet na utrzymanie armii. Natomiast niewątpliwie armie, czy to prywatne, czy państwowe — powinny być utrzymywane z podatków. Bo dobrowolnych składek obywatele mogliby nie chcieć płacić: przez taką krótkowzroczną postawę szlachty — skądinąd bardzo bogatej, ale skąpiącej grosza na wojsko — zginęła I Rzeczpospolita.

Z pieniędzy gromadzonych w formie podatku należy także finansować ochronę środowiska i sprawowanie przez państwo funkcji kontrolnych w wielu dziedzinach — np. przy wydawaniu koncesji na prowadzenie więzień.

A co ze wspólnym inwestowaniem w celu zaspokojenia przyszłych potrzeb — chodzi rzecz jasna o ubezpieczenia?

Nie ma przeciwwskazań, byle nie było obowiązku ubezpieczania się.

Nawet przy dowolności wyboru ubezpieczyciela?

Jeśli jest obowiązek ubezpieczania się w jednej firmie, to jest rozbój w biały dzień, ale i bez tego obowiązek ubezpieczania się np. na starość jest niepotrzebny. *Volenti non fit iniuria* — chcącemu nie dzieje się krzywda. Jeśli ja, zamiast płacić co miesiąc 300 zł na ubezpieczenie emerytalne, wolę zainwestować te pieniądze w dzieci, które mnie utrzymają na starość, to w imię czego mam być pozbawiony takiej możliwości?

Istnieje tu jednak pewien problem, który wyraźniej widać na przykładzie ubezpieczeń motoryzacyjnych — jeśli ktoś nie ubezpieczony od odpowiedzialności cywilnej wjedzie swoją syrenką w mojego mercedesa, to choćbym go zlicytował do gołej skóry i wsadził na 50 lat do więzienia — mogę nie odzyskać grosza. Czy zatem w takich sytuacjach ubezpieczenie obowiązkowe nie byłoby wskazane?

A czy właściciele doniczek nie powinni być przymusowo ubezpieczeni na wypadek spadnięcia komuś ich doniczki na głowę?

Spadające doniczki trafiają się rzadziej od wypadków drogowych, więc można do nich stosować normalne reguły kodeksu cywilnego, a gdyby każda stłuczka wymagała procesu — byłoby to dość kłopotliwe.

Jeśli Pan się boi o swojego mercedesa — niech Pan go ubezpieczy, a towarzystwo ubezpieczeniowe nie tylko wypłaci Panu odszkodowanie, ale także zajmie się licytacją pozostałości po syrence i ewentualnym procesem. A właściciel syrenki — jeśli nie boi się stuknąć mercedesa — niech ma prawo się nie ubezpieczać i ewentualnie zgnić w więzieniu.

Chcącemu — powtórzmy — nie dzieje się krzywda, a sprawiedliwość, czy też słuszność konkretnych rozwiązań nie jest funkcją ich częstotliwości.

Sprawiedliwość — nie, ale skuteczność — tak, więc jeśli coś się często powtarza, to zazwyczaj wynajduje się powtarzalne, „ryczałtowe” rozwiązanie.

Które zazwyczaj są niesprawiedliwe (koszty oszustw stanowią bodaj ponad 50% składki na PZU) i na dodatek nieskuteczne. Parkinson mawiał, że jeśli w Chicago buntują się Murzyni, to wszyscy zastanawiają się po pierwsze, ilu ich jest, a po drugie, czy są tacy czarni, jak się ich maluje. Nikt natomiast nie pyta, czy Murzyni mają rację. Bo jeśli nie mają racji, to trzeba przeciwko nim wysłać policję, Gwardię Narodową, albo wojsko i czołgi — w zależności od tego, ilu ich jest — ale reakcja co do zasady zależy nie od koloru skóry albo liczebności, tylko od normatywnej oceny sytuacji.

Wróćmy do podatków. W jaki sposób powinny być finansowane działania społeczności lokalnych?

W tej materii w doktrynie liberalizmu nie ma jednoznacznych poglądów. Jest wprawdzie oczywiste, że każda społeczność lokalna może wydawać jedynie tyle, ile sama zbierze, nie ma natomiast jasności, czy władza państwowa powinna pozwalać na nakładanie podatków w gminach. Jeśli jakaś gmina nałoży zbyt wysokie podatki na obywateli, to inwestorzy uciekną „za granicę” — do innych gmin, więc ostatecznie podatki trzeba będzie obniżyć. Przemawiałoby to za brakiem konieczności ingerencji państwa. Pragmatycy z kolei powiadają, że jeśli w pierwszym momencie większość gmin przyjmie taki model, to w państwie powstanie straszny bałagan, więc być może państwo powinno zabronić nakładania pewnej kategorii podatków lub wprowadzić limity, powyżej których nie wolno byłoby obciążać obywateli.

Bardziej fundamentalne znaczenie ma jednak inna sprawa. Otóż, prawo wyborcze na poziomie lokalnym powinny mieć jedynie osoby, które płacą podatek od nieruchomości, bo tylko one są rzeczywiście zainteresowane rozwojem danej gminy. I prawo głosu powinno być proporcjonalne do wysokości płaconego podatku, czyli w rzeczywistości do wartości i powierzchni nieruchomości. Jeśli bowiem nieruchomość można rozparcelować i sprzedać np. pięciu ludziom, to zarówno przed sprzedażą jak i po sprzedaży powinna być z nią związana taka sama siła głosu, ponieważ w sprawach lokalnych decydujące znaczenie ma ziemia, a nie ludzie. Ludzie przychodzą i odchodzą, a ziemia i to, co na niej wybudowano, to, co dla niej wspólnym wysiłkiem zrobiono — pozostaje.

Podatek od powierzchni nieruchomości — to „łanowe”, a co z „podymnem”?

„Podymne” to po prostu podatek od wartości nieruchomości. We współczesnej postaci podatek ten wymyślił w 1933 r. niejaki Forster, Niemiec, ale podatek ten stosowany jest obecnie np. we Francji. Zasada jest taka, że każdy sam określa wartość nieruchomości i od niej płaci np. 0,5%. Mechanizm ten ma jednak pewien haczyk — w przypadku ewentualnego wywłaszczenia otrzymuje się odszkodowanie w wysokości zadeklarowanej wartości. Umożliwia to racjonalne wykorzystanie przestrzeni, z uwzględnieniem subiektywnego stosunku poszczególnych ludzi do ich własności. Jeśli ktoś jest związany emocjonalnie z danym miejscem, bo tam żyli jego ojcowie, to wyceni je wyżej od kogoś, kto nabył nieruchomość w celach spekulacyjnych — więc inwestycje będą lokowane raczej na terenach, do których nikt nie jest specjalnie przywiązany.

Czy osoby nie płacące żadnego z tych podatków powinny mieć prawo głosu w wyborach krajowych?

To zależy od rodzaju wyborów. Parlament dzieli podatki, więc jeśli ktoś nie płaci podatków, to z ja-



kiej racji miałyby wybierać posłów? W wyborach prezydenckich natomiast liczą się walory osobiste kandydata, więc prawo głosu mogą mieć wszyscy bez wyjątku — w szczególności panie, ponieważ prezydent powinien być przystojny.

Podstawowym źródłem dochodów państwa powinien być podatek — w nowomowie zwany „zryczałtowanym podatkiem osobistym”, a tradycyjnie (wójtowie już wrócili...) — „pogłównym”, płacony przez wszystkich pracujących i nie pracujących, którzy automatycznie nabywaliby prawa głosu — równe dla wszystkich, tak jak wysokość podatku. Przeciwnikom idei płacenia „od łebka” mówimy, że będzie to podatek „od wynajmu siły roboczej”. W normalnej sytuacji byłby on płacony przez pracodawcę (kto faktycznie płaci podatek — nie ma w zasadzie znaczenia, bo zawsze ostateczny koszt ponosi konsument: na rynku towarów płacą nabywcy towarów, a na rynku pracy płacą pracodawcy, czyli nabywcy siły roboczej). Osobnicy nie pracujący płaciliby sami za siebie — bo kto niby miałby za nich płacić? Dzięki temu właściciel kantoru oraz cinkciarz, robiący mu konkurencję na ulicy, mieliby wreszcie równe obowiązki.

System podatkowy powinien być prosty, tani i nie zachęcający do oszukiwania. Podatek dochodowy nie spełnia żadnego z tych warunków i dlatego aż do 1913 r. Sąd Najwyższy USA nie zgadzał się na jego wprowadzenie. Pomysł, żeby urzędnicy skarbowi grzebali w księgach handlowych obywatela jest zupełnie chory. Pogłównie jest rozwiązaniem sprawiedliwym, skutecznym, tanim i zachęcającym do uczciwości, a także minimalizującym bezrobocie.

Jaka byłaby przybliżona wysokość takiego podatku?

Biorąc pod uwagę, że obecne wydatki na armię i wojsko wynoszą ok. 6,5% budżetu, i zakładając wzrost tych wydatków o połowę, mamy możliwość zmniejszyć podatki dziesięciokrotnie. W praktyce trzeba doliczyć jeszcze koszty funkcjonowania administracji państwowej, obsługę zadłużenia itp. co oznacza realną możliwość zmniejszenia podatków 6 do 7 razy, czyli w zaokrągleniu 70–80 zł miesięcznie od każdego obywatela; przy czym średnie zarobki wzrosłyby z obecnych 600 zł do 1100 — z czego trzeba by, oczywiście, pokrywać koszty szkoły, lekarza itd.

Idee liberalne koncentrują się wokół wolności i wolnego rynku. Tymczasem wolny rynek w postaci najbliższej ideałowi obserwuje się w praktyce jedynie w publicznym obrocie papierami wartościowymi, przy czym jego organizacja — regulacje, nadzór, państwowe ko-

misje, ściśle reguły i drobiazgowa kontrola — jest zaprzeczeniem wolności. Czy zatem wolny rynek jest możliwy jedynie pod kuratelą państwa?

Rynek papierów wartościowych opiera się na jednej regule, która brzmi „nie kradnij”. W tym przypadku — nie kradnij informacji. Szczegółowe zastosowania tej reguły są, owszem, dość skomplikowane i wymagają zgody wszystkich uczestników, którzy, wchodząc do gry, przyjmują na siebie — dobrowolnie — pewne zobowiązania. Nie mamy tu więc do czynienia z narzucaniem czegokolwiek przez państwo, tylko ze służebną rolą państwa jako stróża zasad uczciwej gry. Państwo w roli stróża uczciwości sprawdza się zresztą całkiem nieźle — i to nie tylko na giełdzie. I tylko za stróżowanie warto państwu płacić podatki.

Co jest najtrudniejsze w propagowaniu idei liberalizmu?

Najpewniej to, że opowiadamy o rzeczach, które już na pierwszy rzut oka wydają się oczywiste — i są oczywiste również po głębokim namyśle. Wielu ludzi — ukształtowanych przez socjalizm, który przekonywał, że świat jest nieprawdopodobnie skomplikowany — myśląc o liberalizmie, odczuwa silny dysonans poznawczy — i próbuje się go pozbyć, mówiąc: to jest zbyt proste, żeby mogło działać. Jest to dość irytująca argumentacja, bo przy jej pomocy można by także zwalczać regulator Watta. Jednak najtrudniejsze jest przewyciężenie skrzywionego przez komunizm postrzegania samego siebie. W Unii Polityki Realnej jest dość dużo lekarzy, a względnie mało prawników — dlaczego? Wydaje się, że lekarze widzą w prostych, liberalnych rozwiązaniach szansę dla siebie, natomiast dla prawników prostota może oznaczać zmniejszenie zakresu ich niezbędności. Błąd w obu tych postawach polega na tym, że ocenia się swoją kondycję głównie jako pracownika. Tymczasem pracownikiem jest się — z musu, bo przecież nie dla przyjemności — przez 40 godzin tygodniowo, a cały pozostały czas (128 godzin) wypełnia każdemu z nas bycie konsumentem. Liberalizm jest ofertą dla konsumentów, ponieważ proponuje im najszerszą gamę towarów i usług po najniższych możliwych cenach. Socjalizm dla odmiany obiecywał luksus w pracy, a w zamian za to produkował buble albo ogołacał półki w sklepach. Jeśli się porówna te oferty, to wynik jest oczywisty — 128:40 dla liberalizmu.

Dziękuję panu za rozmowę.

Rozmawiał *Dariusz Teresiński*

Dariusz Teresiński

Heron i hatteria

Wśród nieprzebranego bogactwa do niczego nie przydatnych informacji, które tłoczy się do głów licealistów, na szczególną uwagę zasługują dwa wątki: antycznego wynalazcy maszyny parowej i nowozelandzkiego jaszczura wyposażonego w oko ciemieniowe. Mało kto potrafi bez zaglądania do encyklopedii opisać działanie Heronowej aeolipili, czy poprawnie umiejscowić znakomitego mechanika akurat w Aleksandrii i to w I w. przed Chrystusem; niewiele także pamięta, że hatteria, inaczej tuatara, należy do rządu Rhynchocephalia i dożywa bardzo sędziwego wieku — a jednak wątek „parostatku” w „Końcu »Zgody Narodów«” Teodora Parnickiego potrąca znajomą nutę nawet w ludziach skądinąd głuchych na uroki kultury hellenistycznej, a zamieszczone swego czasu w jednej ze stołecznych gazet ogłoszenie „sprzedam futro z hatterii” było przyczyną autentycznej uciechy dla mnóstwa osób spoza branży kuśnierskiej.

Być może specjaliści od pedagogiki wytłumaczą kiedyś fenomen przyswajania wiadomości absurdalnych i spożytkują go, konstruując programy nauczenia oparte na ciekawostkach, które łatwo będzie zapamiętać. Na razie jednak panującą metodą nauczenia jest opowiadanie przypowieści: o nędzarzu, co porwany z rozstajnych dróg trafił na wesele, gdzie za brak odpowiedniego stroju został srodze obity, o Wandzie, co nie chciała Niemca, o Leninie, co kochał dzieci itd.

Szczególnym przypadkiem przypowieści jest historia wolnej konkurencji. Razu pewnego było sobie pięciu szweców, którzy mieli warsztaty przy ulicy Szewskiej. Ponieważ jeden był bardziej pracowity i zręczniejszy od pozostałych, zarabiał coraz więcej i z czasem wyeliminował kolegów po fachu, ale tak mu się dobrze powodziło, że wciąż nowi ludzie próbowali swoich sił w branży obuwniczej, co zapobiegało powstawaniu monopolu, zaczęli wszyscy żyli długo i szczęśliwie.

W praktyce czterej niezbyt zdolni szwecy należeli do cechu, a piąty umarł na suchoty, eksperymentując z nowymi fasonami ciżem i łapci, zamiast przygotowywać się do egzaminu mistrzowskiego — w którym i tak nie miał szans, bo ci czterej ustalili, że przy ulicy Szewskiej jest dość szweców. Pytanie o wolną konkurencję i jej empirycznie stwierdzone zalety należałoby zatem uzupełnić pytaniem o warunki zewnętrzne, które spowodowały, że maszyna parowa w Anglii zapoczątkowała rewolucję przemysłową, a w świecie starożytnym pozostała ciekawostką, taką samą jak elektrostatyczne właściwości bursztynu. Odpowiedź powinna, jak się wydaje, uwzględniać odporność społeczeństw na zakłócenia, a w negatywie — stabilność rozwiązań kulturowych, przede wszystkim zaś mechanizmy stabilizacji.

Cywilizacje, w których podstawowym medium był przekaz ustny, musiały bardzo ostrożnie odnosić się do wszelkich nowinek, bo stan równowagi łatwo było zniszczyć, np. kwestionując boskie pochodzenie władcy, natomiast tworzenie nowej równowagi trwać musiało pokolenia. W szybko zmieniającym się świecie władza nie jest w stanie odpowiadać na wszystkie pytania nurtujące obywateli, dlatego też obywatele muszą się nauczyć sami wydawać słuszne sądy w sprawach istotnych społecznie — inaczej dane społeczeństwo zginie. Z drugiej strony świat wtedy podlega szybkim zmianom, kiedy informacja krąży pomiędzy ludźmi i może być przez nich wykorzystywana w nieskrępowany sposób. Wzrost zasobów informacyjnych, zachodzący w nieunikniony, choć powolny sposób od czasu, kiedy pierwszy z naszych przodków dzielił sąsiada w łeb świeżo ogryzioną kością, musiał zaowocować w pewnym momencie rozerwaniem tradycyjnych struktur społecznych. Katalizatorem przełomu stał się wynalazek Johanna Gensfleischa zum Gutenberg, który spodziewał się zbić fortunę na przemysłowym powielaniu odpustów. Od tego czasu każdy nowy pomysł zostanie prędzej czy później wcielony w życie. Najpierw zazwyczaj na potrzeby obronności (najlepszą obroną jest atak) a potem również w zastosowaniach cywilnych. Jest wszak rzeczą znamionną, że wynalazek druku był bodaj pierwszym i jednym z niewielu, które nie miały bezpośrednio militarnych zastosowań.

Patrząc na historię w takiej perspektywie, łatwiej nieco zrozumieć konserwatystów, którzy tęsknią do czasów, kiedy to ludzkość nie rzucała się na wszystko, co nowe, jak Azja Tuhajbejowicz na pannę Basieńkę. W konserwatywnej utopii, światły władca nie zezwala na eksperymenty genetyczne, zabrania prac nad bronią chemiczną, a w zamian za to patronuje produkcji zabawek-przytulank z ekologicznego tworzywa, wypełnionych wata podlegającą biodegradacji. Liberalni antyutopiści dokumentują wtedy zazwyczaj na denaturatowych powielaczach wysiłki policji tajnych i mundurowych, które w zbożnym dziele zwalczania podszeptów szatana — tu komuś spalał zapiski z podejrzanych eksperymentów, ówdzie oćwiczył szczególnie wygadanego przeciwnika pluszowych niedźwiadków etc.

Racje w tym sporze zostały podzielone w wyjątkowo perfidny sposób. Czy wolna wola nieczynienia zła jest większym ograniczeniem wolności od narzuczonego przez tyrana nakazu czynienia dobra? — oto jest pytanie. Jak zwykle też na deser pokazuje się, że wybór pomiędzy dolą niewczesnego wynalazcy, a dostojnym typaniem narządu ciemieniowego (bardzo dobrze wykształconego już w okresie triasu) w norze u wybrzeża Nowej Zelandii — jest bardziej kwestią gustu niż dyskusji.

Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński

Cztery teatry

Normy i wartości w zarządzaniu (I)

Sformułowanie problemu

Współczesne nauki zarządzania zasypują nas nadmiarem często wzajemnie sprzecznych odpowiedzi na takie pytania, jak: „co robić, by osiągnąć sukces?”, „jak postępują najlepsi?”. Nurty refleksji, badań i poradników skoncentrowane wokół takich kluczowych pojęć, jak *best practices*, *continuous improvement* czy *benchmarking* dostarczają licznych przykładów takiego właśnie podejścia.

Wielu badaczy, zwłaszcza zajmujących się „zarządzaniem międzynarodowym” i „zarządzaniem międzykulturowym”, zwraca uwagę na niewielką użyteczność takich pseudouniwersalistycznych koncepcji wyrwanych z kulturowego kontekstu.

Zarządzanie w dzisiejszym znaczeniu tego słowa jest wynalazkiem amerykańskim. W innych częściach świata nie tylko praktyka, ale i sama koncepcja zarządzania i teorie potrzebne do jej zrozumienia, mogą się zasadniczo różnić od tego, co uważa się za normalne i pożądane w USA [21, s. 81].

Kryzys funkcjonalizmu i skrajnego praktycyzmu w podejściu do zarządzania ma jednak głębsze podłoże, aniżeli pominięcie różnic w kulturach narodowych. Opisy działań podejmowanych przez wygrywające firmy nie gwarantują bowiem powtórzenia sukcesów tym, którzy chcieliby te działania naśladować. Brak bowiem odpowiedzi na fundamentalne pytanie: „dlaczego?”. Żadna recepta nie jest w pełni „zamknięta” (zjawisko „przedeterminowania” zjawisk społecznych [49]), i w pełni intersubiektywna. Nie znając i nie dzieląc motywów działania tych, którzy zastosowali ją z powodzeniem, nie da się powtórzyć ich sukcesów. Ktoś pozbawiony smaku (czyli preferencji, kryteriów wyboru) nie przygotuje wyszukanej potrawy na podstawie jej opisu w książce kucharskiej.

Trudno jest doszukiwać się odpowiedzi na pytanie „dlaczego?” w statycznych układach preferencji i wartości. Współcześni badacze procesów decyzyjnych zwracają bowiem uwagę na niestabilność, niekonsekwencję i niejasność preferencji [35]. Konstruktywizm w psychologii (wywodzący się z podejścia konstruktywistycznego w socjologii — [2]) wskazuje na każdorazową aktywną „konstrukcję” sytuacji i problemów decyzyjnych przez występujące w nich osoby i działanie stosownie do takiej reprezentacji [39 i 26].

Najwłaściwszym uogólnieniem tworzenia reprezentacji sytuacji przez ich uczestników wydaje się być koncepcja nadawania im znaczeń (*meaning making*) [7]. Koncepcja ta musi odwołać się do konstytutywnej roli kultury w nadawaniu znaczenia sytuacjom i zdarzeniom. Bez kultury niemożliwa jest więc reprezentacja świata i reagowanie nań [17, s. 45].

Kultura jest jednak, ze względu na swą szerokość, pojęciem niezbyt praktycznym w badaniach. Jedną z podstawowych ról kultury jest wartościowanie, które umożliwia określenie emocjonalnego stosunku jednostki do sytuacji i jej elementów, „domknięcie relacji otwartej” według Janusza Czaplińskiego [10, s. 16]. Wartościowanie ma zawsze posmak emocjonalny i dlatego ma szczególną moc sprawczą.

Procesy emocjonalne — wedle nowszych poglądów — są zatem źródłem niestandardowej, wykraczającej poza wrodzone schematy reagowania aktywności podmiotu w ustawicznie zmieniającym się środowisku życia [11, s. 10].

Także i pojęcie wartościowania, wydaje się, zbyt szeroko obejmuje zarówno sprawy drobne, jak i podstawowe. W poszukiwaniu kluczowych uwarunkowań działań ludzi w organizacjach proponujemy zwrócić się do wartościowań moralnych. Wartościowania moralne to pewien dyskurs wewnętrzny (ciąg powiązanych ze sobą wypowiedzi) pozwalający jednostce na dokonanie oceny w kategoriach dobra i zła. Taka ocena nierozzerwalnie związana jest z emocją. Oceny wynikają z zastosowania norm, czyli wskazań, jakie warunki powinny być spełnione, by ocena rzeczy lub zdarzenia była pozytywna lub negatywna w kategoriach dobra i zła. Normy takie osadzone są silnie w kulturze i licznych subkulturach.

Formułujemy tu hipotezę, że wartościowanie moralne (etyczne) ma podstawowe znaczenie dla zachowania się ludzi w organizacjach. Weryfikacja tej hipotezy polegać powinna na empirycznym określeniu tego znaczenia.

Nasz esej dotyczyć będzie poszukiwania dróg takiego określenia. Zaczniemy od przedstawienia dyskursu etycznego w odniesieniu do zarządzania i organizowania w jego najbardziej charakterystycznych formach. Następnie zaproponujemy metaforę rdzenną dla badań systemów etycznych w nowożytnym i ponowoczesnym społeczeństwie, w ramach wybranego układu — formy dyskursu.

Etyka jako dyskurs

Nauki społeczne, w tym teoria organizacji, stają się coraz bardziej samorefleksyjne. W ramach naszej dyscypliny za moment przełomu uważa się rok 1979, gdy ukazała się książka Burella i Morgana *Sociological paradigms and organizational analysis*, która zapoczątkowała szerszą, trwającą do dziś dyskusję środowisk naukowych nad kształtem teorii organizacji i możliwością współdziałania na styku różnych paradygmatów. Współpraca taka okazuje się praktycznie trudna, jednak coraz szersza staje się wśród badaczy tolerancja na odmienne punkty widzenia, a co najmniej bierna ich akceptacja.

Etyka organizowania i zarządzania również nie jest monolitem, może być widziana jako dyskurs, w którym głos zabiera wielu badaczy reprezentujących bardzo różne postawy i punkty widzenia.

Nauka jest dla nas rodzajem dyskursu, zbiorem tekstów [5]. Dyskurs o etyce organizowania i zarządzania jest pewnym gatunkiem tworzenia tekstów: podobnie jak w przypadku gatunków literackich, mamy do czynienia z różnymi „modelowymi czytelnikami”, autorami i zasadami interpretacji i/lub eksplanacji [15].

Organizowanie jako działalność etyczna

Organizowanie jest działalnością *par excellence* moralną, gdyż wszystko, co ludzie wspólnie robią, ma wymiar moralny. Wspólne działanie zakłada istnienie wartości międzyludzkich, przez jednych określanych jako „obiektywne”, przez innych zaś — „intersubiektywne” [6], które dotyczą praw, możliwości, szans, emocji ludzi. Sfera moralna utrzymuje ludzi we wspólnym działaniu (bądź rozprasza ich) i wyznacza w jakiś sposób status wspólnego przedsięwzięcia w szerszym kontekście społecznym. Gdy ludzie wspólnie działają, stałe, bądź tymczasowe nierówności między nimi nabierają charakteru moralnego.

Wymiar etyczny często bywa sztucznie eliminowany z rozważań o zarządzaniu i dlatego bez wzajemnego powiązania mówi się często o władzy — jako o samodzielnym zjawisku — i o trosce o innych, byciu w emocjonalnej relacji do innych — jako o zjawisku osobnym od władzy. Tymczasem te stany są dwoma ekstremami wymiaru etycznego organizowania. Dopiero wtedy, gdy wzięte razem, przestają mieć charakter typów idealnych i zawierają między sobą całe spektrum realnych możliwości odniesienia ludzi do siebie. Władza formalna — struktura — jest uważana za aktywny potencjał i kojarzona jest z przywództwem. Troska o innych, często przybierająca aktywną postać podporządkowania władzy, jest w rzeczywistości drugą stroną tej samej monety. Jedna relacja nie istnieje bez drugiej; obie występują tam, gdzie ludzie wspólnie działają, gdzie organizują — czy to formalnie,

i wówczas władza-struktura traktowana jest jako główny motyw organizowania — czy nieformalnie, gdy głównym motywem jest pozostawanie w emocjonalnych relacjach do siebie, czyli szeroko rozumiana troska o innych [24].

Sposoby rozumienia znaczenia tej wspólnej działalności, zasad, na których opierają się organizowanie i zarządzanie, można podzielić na charakterystyczne typy dyskursów, w zależności od tego, jaki rodzaj definicji norm i wartości zostaje przyjęty, oraz czy dopuszcza się możliwość występowania wielu równoprawnych głosów w dyskusji, czy też nie.

Definicje demonstrujące i wykonawcze

Austin [1] wyróżnił typ wypowiedzi językowych, które definiują stany rzeczy, nazywając je wypowiedziami wykonawczymi (performatywy). Wypowiedzi te nie tylko komunikują, ale również dokonują. Latour [28] w swej znanej analizie socjologii zaproponował rozróżnienie między definicją społeczeństwa demonstrującą (*ostensive*) i wykonawczą (*performative*), bazując na austinowskim pojęciu performatywu (definicje „wskaźujące” *versus* „dokonujące”). Czarniawska-Joerges wyróżnia, w tym samym duchu, analogiczne dwie definicje kultury [12] oraz dwa podejścia do definiowania organizacji [13].

Definicje demonstrujące opierają się na założeniu że „w zasadzie jest możliwe wykrycie właściwości, które są typowe dla [danego zjawiska] i które mogłyby wytłumaczyć ewolucję, choć w praktyce mogą być trudne do wykrycia” [12, s. 16]. Definicje demonstrujące opierają się na założeniu, że procesy społeczne są podobne do przedmiotów materialnych, mają ograniczoną liczbę właściwości i mogą być opisywane „z zewnątrz” [13]. Definicja wykonawcza zaś „przynajmniej, że jest niemożliwe opisanie właściwości charakteryzujących dla [jakiegokolwiek zjawiska], lecz w praktyce (...) jest to możliwe” [13, s. 16]. Definicje wykonawcze tworzone są „od wewnątrz” w celu umożliwienia działania, lub by osiągnąć zrozumienie [13].

Podobne rozróżnienie można przyjąć w stosunku do etyki organizowania i zarządzania. Gdy etykę zdefiniować demonstrująco, aktorzy ograniczeni są zewnątrz; nawet jeśli są aktywni, są jedynie częścią większej całości. Etyka zdefiniowana wykonawczo opiera się na założeniu, że to aktorzy właśnie określają w praktyce, czym ona jest zarówno dla nich samych, jak i dla nie-uczestników danego systemu (patrz tab. 1).

Badacz przyjmujący definicję demonstrującą będzie przekonany o istnieniu „obiektywnych prawidłowości i metod”, zatem uczestnicy będą jedynie „pozytecznymi informatorami”, gdyż uwikłani są w kontekst i nie są w stanie spojrzeć nań z dystansu umożliwiającego obiektywność. Badacz bazujący na definicji wykonawczej przeciwnie, będzie interes-

wać się definicjami uczestników, gdyż wychodzi z założenia, że nie są one ani „lepsze”, ani „gorsze” niż jego własna. Nie wierząc w istnienie „obiektywnych wzorców”, koncentrować się będzie na wiedzy lokalnej, wiedzy uczestników kultury. Wiedza uczestników jest ważna, bo jest podstawą dla ich działań.

Definicje demonstrujące polegają na wskazywaniu, próbując uchwycić powtarzające się, istotne wzorce i reguły. Definicje wykonawcze zaś zorientowane są na działanie, a więc są pragmatycznie zorientowane w rortiańskim znaczeniu tego słowa [44].

Tab. 1. Definicje demonstrujące i wykonawcze w naukach społecznych

Definicje demonstrujące	Definicje wykonawcze
<ul style="list-style-type: none"> ● formułowane od zewnątrz ● „obiektywne” ● znajdowane, by opisać „istotę” kultury ● cel — znalezienie zasad ● uczestnicy jako informatorzy 	<ul style="list-style-type: none"> ● formułowane od wewnątrz ● „robocze” ● formułowane, by umożliwić działanie ● cel — wyjaśnienie praktyk ● uczestnicy jako autorzy

Dyskurs polifoniczny i monofoniczny

W zależności od tego, czy do dyskursu dopuszczonych jest wiele głosów, czy też tylko jeden, wyróżnia się polifoniczne i monofoniczne sposoby prowadzenia dyskursu.

Monofonia charakterystyczna jest dla tych dyskursów, gdzie przyjęto założenie o większej prawdomocności jednego spośród głosów: jedna opcja jest „prawdziwa”, podczas gdy inne są „fałszywe”, jedna jest „słuszna”, „najbardziej skuteczna”, „najlepiej dostosowana” do okoliczności itd.

Polifonia, która bywa kojarzona z epoką ponowoczesną (*postmodern*), występowała oczywiście i we wcześniejszych dyskursach. Polega na mniej lub bardziej równoprawnym występowaniu różnych głosów, możliwości i „prawd” w ramach dyskursu. Modernistyczna logika linearna wyklucza możliwość, że A jest jednocześnie prawdziwe i fałszywe. Jednak w epoce ponowoczesnej taka możliwość staje się coraz bardziej powszechnie akceptowana (choćby wraz z rozwojem teorii chaosu; o odejściu od logiki linearnej pisze m.in. Bruner [6]).

Monika Kostera,
Andrzej K. Koźmiński

BIBLIOGRAFIA

- [1] AUSTIN J.L., *How to do things with words*, Clarendon Press, Oxford, 1962/1985.
- [2] BERGER P.L., LUCKMANN T., *Spółeczne tworzenie rzeczywistości*, PIW, Warszawa, 1983.
- [3] BROOKS L.J., *Corporate ethical performance: Trends, forecasts, outlooks*, „Journal of Business Ethics” nr 8/1989, s. 31–38.
- [4] BROOKS L.J., *Business ethics: Directions for the 1990's.*, „Canadian Business Review”, Spring, 1990, s. 38–41.
- [5] BROWN R.H., *Society as text*, Chicago University Press, Chicago, 1987.
- [6] BRUNER J., *Actual minds, possible worlds*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1986.
- [7] BRUNER J., *Acts of Meaning*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1990.
- [8] BURNS E., *Theatricality: A study of convention in the theater and in social life*, Cox & Wyman, London, 1972.
- [9] BURRELL G., MORGAN G., *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, London, 1979.
- [10] CZAPIŃSKI J., *Wartościowanie – zjawisko inklinacji pozytywnej*, Ossolineum, Wrocław, 1985.
- [11] CZAPIŃSKI J., *Wartościowanie – Efekt Negatywności*, Ossolineum, Wrocław, 1988.
- [12] CZARNIAWSKA-JOERGES B., *Culture is the medium of life* [w:] A. SÖJGREN i L. JANSON (red.) *Culture and management in the field of ethnology and business administration*, Invadrarministeriet, s. 15–29, Stockholm, 1992.
- [13] CZARNIAWSKA-JOERGES B., *The three-dimensional organization: A constructionist view*, Studentlitteratur, Lund, 1993.
- [14] DEAL T., KENNEDY A., *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Addison Wesley, Reading, Mass., 1982.
- [15] ECO U., *The limits of interpretation*, Indiana University Press, Bloomington and Indianapolis, 1990.
- [16] GANDZ J., BIRD F. G., *Designing ethical organizations*, „Journal of Business Ethics” vol. 8, 1989.
- [17] GEERTZ C., *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York, 1973.
- [18] GOFFMAN E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, PIW, Warszawa, 1959/1981.
- [19] GOFFMAN E., *Frame analysis: An essay on the organization of experience*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1974.
- [20] HOFSTEDE G., *Culture' consequences: International differences in work-related values*, Sage, London, 1980.
- [21] HOFSTEDE G., *Cultural Constraints in Management Theories*, „Academy of Management Executive” nr 1/1993, vol. 7, s. 81–94.
- [22] HÖPFL H., *Counterfeits, conceits and corpses: The failure of the mask*, referat wygłoszony podczas konferencji SCOS, Kopenhaga, 1989.
- [23] INZERILLI G., LAURENT A., *Managerial views of organizational structure in France and the USA*, „International Studies of Management and Organization”, 1983, 13/1–2, s. 97–118.
- [24] KOSTERA M., tekst oddany do druku: *Męskie struktury*, „Kultura Współczesna”.
- [25] KOZIELECKI J., *Koncepcja transgresyjna człowieka*, PWN, WARSZAWA, 1987.
- [26] KOZIELECKI J., *Constructivism and Cognitive Representation of Decision Problems*, working paper No. 1., Department of Cognitive Psychology, University of Warsaw, Warszawa, 1992.
- [27] KOŹMIŃSKI A.K., *Zarządzanie w przyszłości*, „Przegląd Organizacji”, 1986, nr 2.
- [28] LATOUR B., *The powers of association*, [w:] LAW J. (red.), *Power, action and belief. A new sociology of power?*, Routledge and Kegan Paul, London, 1986.
- [29] LAURENT A., *Matrix organizations and Latin culture: A note on the use of comparative-research data in*

management education, „International Studies of Management and Organization”, 1981, 10/4, s. 101–114.

[30] LAURENT A., *The cultural diversity of Western conceptions of management*, „International Studies of Management and Organization”, 1983, 13/1–2, s. 75–96.

[31] MANGHAM I.L., *Power and performance in organizations*, Basil Blackwell, Oxford, 1986.

[32] MANGHAM I.L., *Introduction: Offending the audience*, [w:] I.L. MANGHAM (red.) *Organization analysis and development: A social construction of organizational behavior*, Wiley & Sons, Chichester, 1987.

[33] MANGHAM I.L., OVERINGTON M.A., *Dramatism and the theater metaphor* [w:] G. MORGAN (red.), *Beyond method: Strategies for social research*, Sage, s. 219–233, Beverly Hills–London–New Delhi, 1983.

[34] MANGHAM I.L., OVERINGTON M.A., *Organizations as theatre: A social psychology of dramatic performance*, Wiley & Sons, Chichester, 1987.

[35] MARCH J.G., *Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice*, „Bell Journal of Economy”, 1978, 9; s. 587–608.

[36] McINTYRE A., *After virtue: A study in moral theory*, Duckworth, Gloucester, 1985.

[37] OBLÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa, 1993.

[38] OUCHI W., *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1981.

[39] PAYNE J., BETTMAN J., *Behavioral Decision Research: A Constructive Processing Perspective*, „Annual Review of Psychology”, 1992/43, s. 87–131.

[40] PASCALE R., ATHOS A., *The art of Japanese management: Applications for American executives*, Warner Books, New York, 1982.

[41] PETERS T., WATERMAN R., *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, Warner Books, New York, 1982.

[42] ROKEACH M. (red.), *Understanding human values: Individual and societal*, Free Press, New York, 1979.

[43] RONEN S., *Comparative and multinational management*, Wiley & Sons, New York, 1986.

[44] RORTY R., *Contingency, irony and solidarity*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.

[45] SINGH J., *Managerial culture and work-related values in India*, „Organization Studies”, 1990 11/1, s. 75–101.

[46] SMIRCICH L., *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly”, 1983 28/3, s. 339–358.

[47] SMIRCICH L., *Studying organizations as cultures*, [w:] MORGAN G. (red.), *Beyond method: Strategies for social research*, Sage, Beverly Hills–London–New Delhi, 1983/1987, s. 160–172.

[48] TURNER V., *From ritual to theatre: The human seriousness of play*, Performing Arts Journal Publication, New York, 1982.

[49] WEICK K., *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, 1969/1979.

[50] ZAJONC R.B., *Feeling and Thinking: Preferences Need No Inferences*, „American Psychologist” 1980, 35, s. 151–175.

[51] ZAJONC R.B., *On the Primacy of Effect*, „American Psychologist” 1984, 39, s. 117–123.

Autorzy — Monika Kostera jest doktorem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, prof. dr. hab. Andrzej K. Kozłowski — kierownikiem Katedry Metod i Teorii Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, dyrektorem Międzynarodowego Centrum Zarządzania UW.

BIBLIOTEKA MENEDŻERA

Bronisław Oyrzanowski

Mikroekonomia

Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu
Kraków 1995

Nie potrafię już teraz powiedzieć, co było najważniejszym bodźcem do podjęcia się napisania niniejszego podręcznika: czy moje głębokie zainteresowanie i znajomość mikroekonomii, której dzisiejsze podstawy zostały stworzone w końcu lat trzydziestych w London School of Economics, gdzie wówczas studiowałem, czy też odczucie rosnącego zapotrzebowania na tego rodzaju książkę, wypływające z faktu, że mikroekonomia stanowi właściwie podstawę dla wielu cieszących się coraz większą popularnością zasadniczych przedmiotów szczegółowych, jak marketing czy zarządzanie, których naucza się w szkołach biznesu i których znajomość jest niezbędna wszelkiego rodzaju przedsiębiorcom.

Układ podręcznika jest częściowo wzorowany na trzech, niewątpliwie najlepszych, współczesnych amerykańskich podręcznikach mikroekonomii: Paula A. Samuelsona i Williama D. Nordhousa, Edwina Mansfielda oraz D. N. Hymana, częściowo zaś stanowi wynik mego wieloletniego doświadczenia w nauczaniu ekonomii zarówno na Uniwersytecie Jagiellońskim, jak i na Uniwersytecie Wisconsin w Stanach Zjednoczonych. Pewnego rodzaju nowość w układzie tej — poświęconej wszak mikroekonomii — książki stanowi umieszczenie w niej jednego rozdziału poświęconego makroekonomii, który daje — jakkolwiek bardzo pobieżnie — spojrzenie na problemy ogólnoeconomiczne.

Jest to uzasadnione tym, że istnieje pewne prawdopodobieństwo, iż część Czytelników *Mikroekonomii* nie zechce już sięgnąć do makroekonomii; ci zaś, którzy makroekonomię będą studiować, mogą ten rozdział po prostu opuścić albo też potraktować jako okazję do powtórzeń.

Przy pisaniu podręcznika stanęła przede mną pewna trudność związana z przekładem na język polski niektórych terminów angielskich. W wielu publikacjach ekonomicznych napotkałem na niechlubną manierę dosłownego ich tłumaczenia — nawet wtedy, gdy od co najmniej stu lat istnieją określenia polskie, np. pojęcie *investment returns* bywa tłumaczone jako „rentowność inwestycji”, znaczące dokładnie to samo, co pojęcie angielskie. Z drugiej strony, istnieją jednak pewne terminy angielskie, które nie mają utartego odpowiednika polskiego, jak choćby na przykład *break even point*, co proponuję tłumaczyć jako „punkt wyjścia na swoje” lub *shadow prices*, co tłumaczę jako „cienie cen rynkowych”.

Innego rodzaju trudnością jest stosunkowo skromny materiał statystyczny, jakim dysponujemy w Polsce odnośnie problemów szczegółowych, wskutek czego zmuszony byłem odwoływać się w przykładach do danych amerykańskich lub w ogóle zaniechać podawania przykładu.

Pracę tę chciałbym poświęcić pamięci moich londyńskich profesorów: Roya G. D. Allena, Johna Hicksa, Nicholasa Kaldora oraz Lionela Robbinsa, którzy wpoili we mnie podstawy mikroekonomii; moim ówczesnym przyjaciółom z Londynu, którzy ułatwili mi zdobywanie tej wiedzy: C. Beven, J. Dręwnowskiemu, S. Karrani, T. Schofferowi, W. i M. Świętochowskiemu, G. S. Thenetowi, T. Whitehead, oraz, przede wszystkim, moim Rodzicom, którzy mi te studia umożliwili.

Chciałbym również złożyć podziękowania mgr inż. Barbarze Wolńskiej-Molskiej i p. Markowi Vetulani za istotną pomoc techniczną w przygotowaniu tej pracy.

Stanisław Chętpa

Inteligencja praktyczna – klucz do sukcesu?

Psychologowie dawno już zauważyli, że błyskotliwego sukcesu zawodowego często nie osiągają menedżerowie dysponujący bardzo wysokim ilorazem inteligencji (IQ). Że jest inna, znacznie może nawet ważniejsza ludzka właściwość, którą powinni mieć chcący sięgać po laury, nie tylko zresztą zawodowe.

Zaczął się od publikacji *Intelligence and its Use*, wydanej w 1920 roku przez Edwarda L. Thorndike'a. Ten światowej sławy badacz twierdził, że obok inteligencji zwanej abstrakcyjną, istnieje jeszcze jeden jej rodzaj, sprowadzający się do rozumienia, oceniania i przewidywania zachowań innych ludzi, z czego wynikają podejmowane przez jednostkę stosowne i mądre działania. Thorndike założył, że większość zadań, które w życiu swoim człowiek podejmuje, realizuje się w szerszym, społecznym kontekście. Sukces lub porażka w pracy warunkowane będą zatem nie tylko osobistym zaangażowaniem i wysiłkiem konkretnej osoby, lecz również przejawianymi wobec niej postawami innych, jej współpracowników, przełożonych i podwładnych. Idąc dalej tym tropem, stwierdzić należy, iż człowiek, w dużej mierze, jest od innych uzależniony. Dlatego właśnie ważne są posiadane przez niego zdolności i umiejętności radzenia sobie z ludźmi, czyli biegłość socjotechniczna.

Słuszność takiego myślenia zdają się potwierdzać badacze, zajmujący się stylami kierowania, przypisujący decydujące znaczenie dla efektywności w realizowaniu zadań relacjom między ludźmi i posiadanym przez menedżera kompetencjom interpersonalnym [5].

Żeby podczas pracy mogła się ujawnić socjotechniczna biegłość człowieka, powinien się on charakteryzować określonymi predyspozycjami osobowościowymi. Predyspozycje owe to inteligencja praktyczna [1, 3]. Tworzą ją:

- wysoka samoocena, pewność siebie (asertywność), samoakceptacja i stabilność emocjonalna (brak neurotyzmu), czyli radzenie sobie emocjonalne,
- nastawienie na zadania (sprawność i efektywność w ich realizowaniu) i optymistyczny styl wyjaśniania niepowodzeń¹⁾, czyli radzenie sobie behawioralne.

Inteligencja praktyczna przejawia się na trzech poziomach funkcjonowania zawodowego menedżera [6]. Pierwszy poziom dotyczy kierowania samym sobą, rozumienia siebie, uświadomienia własnych wartości i potrzeb, ustalenia aspiracji, planowania

i dbania o prawidłowy rozwój kariery. To rozsądne i rozumne samoeksploatowanie posiadanych przez jednostkę predyspozycji fizycznych i psychicznych. To także samooszukiwanie się, mniej lub bardziej świadome uaktywnianie mechanizmów obronnych „ja”, gdy postawione wcześniej cele zagrażają stabilności samooceny, ponieważ są za trudne bądź niemożliwe do osiągnięcia. Odpowiednio realizowane samokierowanie jest warunkiem prawidłowego funkcjonowania menedżera na dwóch następnych poziomach. Wiązą się one z kierowaniem innymi ludźmi i zadaniami, które wraz z tymi ludźmi muszą być wykonywane. Ważne będą więc tutaj zachowania zmierzające do dominowania i wpływania na innych, motywowania ich do efektywnej pracy oraz dobieranie odpowiednich dla nich zadań.

Inteligencja praktyczna nie jest tożsama z inteligencją abstrakcyjną. Iloraz inteligencji (IQ), otrzymywany w standardowym teście Wechslera, nie koreluje z miarami inteligencji praktycznej. Otrzymywane w badaniach wyniki okazywały się nieistotne statystycznie, wynosiły bowiem $r = -0,14$ [6], lub r od $-0,06$ do $-0,11$ [1].

Różnice między wspomnianymi rodzajami inteligencji mogą brać się z odmiennego procesu ich kształtowania. Inteligencję abstrakcyjną, choć po części dziedziczną, formuje przede wszystkim nauczanie szkolne, praktyczną natomiast rozwiązywanie napotykanymi problemami czy problemami życiowymi. Praktyczne problemy różnią się od szkolnych tym, że [6]:

- nie są dookreślone i sprecyzowane,
- wymagają aktywnego osobistego rozpoznawania i definiowania,
- rzadko towarzyszy im od razu niezbędny do podjęcia decyzji zasób odpowiednich i łatwo dostępnych informacji,
- posiadają nie tyle jedno poprawne rozwiązanie, lecz wiele potencjalnych rozwiązań, wiążących się jednak ze zróżnicowanym stopniem ryzyka popełnienia błędu,
- wymagają aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym, uczenia się poprzez doświadczenie, często metodą prób i błędów.

Nie muszą dziwić zatem, jakże łatwe do zaobserwowania, mało błyskotliwe kariery absolwentów, wybijających się wcześniej w gimnazjach, na studiach, czy nawet w szkołach biznesu.

Coraz częściej spotkać się można z opinią, że wysoki poziom inteligencji abstrakcyjnej (IQ) mene-

dżera nie sprzyja odnoszeniu przez niego sukcesów w życiu zawodowym. Ponoć ma on wręcz przeszkadzać w sprawnym podejmowaniu decyzji. Powodować ma zamiast działania niepotrzebną i wybujałą refleksyjność, wahania i wzmożenie obaw przed popełnianiem rażących błędów. Rzeczywistość jednak nie jest aż tak banalnie prosta. Wykazał to Bernard M. Bass [2] analizując kilkadziesiąt badań, zajmujących się relacją między poziomem ilorazu inteligencji menedżerów a efektywnością ich pracy. Okazało się, iż w jednym tylko przypadku odnotowano ujemną i statystycznie istotną korelację. Pozostałe wskazywały natomiast albo na brak zależności, bądź też statystyczną istotność i dodatni ich kierunek. Wysoki iloraz inteligencji nie jest zatem czynnikiem obniżającym zawodową efektywność menedżerów.

Danych, stawiających analizowany tu problem w innym nieco świetle, dostarcza porównanie związków, zachodzących pomiędzy osiągnięciami w różnych sferach życia a inteligencją praktyczną oraz abstrakcyjną. W jednym z badań [3] rozpatrywano następujące obszary ludzkiego życia: szkoła, praca, miłość oraz relacje międzyludzkie. W każdej z tych dziedzin przyjęto kryteria, według których określano poziom sukcesu osiąganego przez badanych. Kryteriami tymi były odpowiednio: szkoła — średnia ocen szkolnych i akademickich, otrzymane wyróżnienia i nagrody, miejsce w rankingu absolwentów; praca — wysokość otrzymywanego wynagrodzenia, awanse i opinie służbowe formułowane przez przełożonych; miłość — zadowolenie seksualne i atrakcyjność partnerów; relacje międzyludzkie — łatwość nawiązywania kontaktów interpersonalnych, uczestnictwo w imprezach towarzyskich, satysfakcjonujące kontakty z innymi. Korelacje między poziomem sukcesu w różnych sferach życiowej aktywności a inteligencją abstrakcyjną oraz praktyczną zawiera poniższa tabela.

	Inteligencja abstrakcyjna	Inteligencja praktyczna	
		Radzenie sobie emocjonalne	Radzenie sobie behawioralne
Szkoła	0,43	0,01 (n.i.)	0,11 (n.i.)
Praca	0,11 (n.i.)	0,15	0,26
Miłość	-0,04 (n.i.)	0,26	0,25
Relacje międzyludzkie	-0,10 (n.i.)	0,30	0,27

Legenda: wyrażenie „n.i.” oznacza korelacje nieistotne statystycznie, pozostałe sprawdzane związki istotne na poziomie statystycznym od $p = 0,001$ do $p = 0,05$.

Przedstawione w tabeli dane ujawniają, iż wysoki poziom inteligencji abstrakcyjnej towarzyszy przede wszystkim sukcesom szkolnym i akademickim. Nie łączy się on jednakże ani pozytywnie, ani negatywnie z osiągnięciami w rzeczywistości zawodowej. Odwrotnie rzecz ma się z inteligencją praktyczną: sprzyja powodzeniu w pracy, lecz nie wiąże się

z osiągnięciami w szkole i na uczelni. Analogiczne związki, co ciekawe, odnotowano pomiędzy wymienionymi rodzajami inteligencji a sukcesem w życiu intymnym oraz towarzyskim.

Zasadne w tym miejscu są pytania o to, jakie powinny być szkoły i uczelnie wyższe oraz co i jak mają przede wszystkim kształtować u swych wychowanków? Czy wysoki poziom inteligencji abstrakcyjnej jest menedżerom potrzebny?

Przedstawione rezultaty badań opierały się na założeniu, że analizowane zależności mają charakter prostoliniowy. Tymczasem może być przecież tak, iż związek między inteligencją abstrakcyjną a sukcesem zawodowym jest krzywoliniowy. Zarówno zbyt wysoki, jak i bardzo niski iloraz inteligencji może ujemnie determinować poziom osiągnięć zawodowych. Pozytywnie z sukcesem w pracy wiązać może się natomiast umiarkowany stopień abstrakcyjnej inteligencji. Co oznacza jednak ten umiarkowany poziom IQ?

Niektórzy z badaczy [4] twierdzą, iż iloraz inteligencji menedżera porównywać należy z inteligencją abstrakcyjną kierowanych przez niego ludzi. Wynikać ma z tego pragmatyczne zalecenie, by kierujący grupą charakteryzował się inteligencją abstrakcyjną nie niższą w stosunku do posiadanej przez podwładnych, lecz również i nie za wysoką. Należałoby mówić zatem nie o umiarkowanym współczynniku IQ menedżera, ale o optymalnym, dopasowanym do kierowanej grupy. Hipoteza ta budzić może jednak kontrowersje. Zakłada ona bowiem statyczność pozycji zajmowanej przez danego kierownika, nie uwzględnia także dynamiki rozwoju pojedynczych ludzi (człowiek jako proces) i grupy jako całości (w przypadku np. zmian składu osobowego zespołu). Problemu tego nie da się obecnie jednoznacznie rozwiązać, wymaga on pogłębionej refleksji teoretycznej i nowych badań.

Warto jednakże zdawać sobie sprawę z tego, iż inteligencja abstrakcyjna (IQ) nie musi należeć do najlepszych predyktorów sukcesu zawodowego. Że może bardziej znacząca jest pod tym względem inteligencja praktyczna (radzenie sobie emocjonalne i behawioralne). Trudniej ją mierzyć, choć robi się to metodą *assessment center*²⁾, łatwiej za to nadaje się, poprzez treningi psychologiczne, do kształtowania i stymulowania.

Stanisław Chęta

Autor jest doktorem w Katedrze Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Joanna Cygler

Alianse strategiczne – atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej (II)

Alianse strategiczne z udziałem polskich przedsiębiorstw

A analizując alianse strategiczne przedsiębiorstw z udziałem strony polskiej, można zauważyć wyraźną cezurę czasową w roku 1990 – zarówno w formie, jak i dynamice rozwoju tych umów. Do roku 1990 powiązania te miały dość luźny charakter i obejmowały *nonequity alliances* i *joint ventures*.

Pierwsze *joint ventures* powstały w roku 1976¹¹ dzięki rozporządzeniu Rady Ministrów z tego roku. Rozporządzenie to miało jednak charakter restrykcyjny i stwarzało raczej mało atrakcyjne warunki finansowo-organizacyjne dla inwestorów zagranicznych. Dlatego też było ono do roku 1990 trzykrotnie zmieniane na bardziej korzystne dla strony zagranicznej. Mimo wielu zmian w uwarunkowaniach prawnych, w okresie 1976-1989 zarejestrowano 1145 spółek *joint venture*, z czego w pierwszych sześciu latach zaledwie 76. Najczęściej *joint ventures* przyjmowały w Polsce formę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, charakterystyczną dla przedsięwzięć niewielkich. Istniała również możliwość utworzenia *joint venture* w formie spółki akcyjnej, ale to rozwiązanie było wykorzystywane w przypadku większej liczby udziałowców oraz bardzo dużego przedsięwzięcia. Dlatego też druga możliwość była wykorzystywana przez inwestorów zagranicznych w znikomym stopniu.

W okresie do 1990 roku umowy franchisingowe nie były zabronione w prawodawstwie polskim. Jednak prawo dewizowe ówczesne obowiązujące nie stwarzało możliwości zawarcia takiej umowy. Za szczególną barierę uznano ograniczone możliwości transferu opłat franchisingowych w walutach wymiennalnych. Ponadto do roku 1985 nie były uregulowane stosunki prawne, dotyczące ochrony znaków towarowych, które tworzą podstawę umowy franchisingowej. Dlatego też do roku 1990 przedsiębiorstwa zagraniczne nie były zainteresowane współpracą z partnerami polskimi na zasadzie umów franchisingowych.

Istniała natomiast kwestia sojuszy w formie *nonequity alliances*. Ze względu na brak ścisłej i bezpośredniej współpracy między przedsiębiorstwami polskimi a zagranicznymi (odbywała się ona przede wszystkim poprzez przedsiębiorstwa handlu zagranicznego) rodzi się wątpliwość co do realności rozpo-

wszechnienia takiej formy kooperacji. Możliwe jednak było powstawanie wspólnych projektów, związanych z badaniami i rozwojem w dziedzinach, w których polskie osiągnięcia zaliczane były do znaczących na świecie. Pojawia się jednak wątpliwość, czy projekty te całkowicie spełniały warunki definicji aliansu, przyjętego w niniejszej pracy. Stąd też nie wyklucza się istnienia aliansów typu *nonequity* w Polsce przed rokiem 1990, jednak były to bardzo sporadyczne przypadki. Z punktu widzenia prawnego i ustrojowego, alianse strategiczne w formie *minority equity alliances* do 1990 roku nie mogły występować i nie występowały. Podsumowując rozważania dotyczące występowania aliansów strategicznych do roku 1990 można zatem stwierdzić, iż występowały one w formie *joint ventures* oraz, przynajmniej potencjalnie, w formie *nonequity strategic alliances*.

W końcu lat osiemdziesiątych i na początku lat dziewięćdziesiątych nastąpiły ogromne zmiany ustrojowe w kierunku gospodarki rynkowej. Zostały one oparte m.in. na stworzeniu liberalnych i stabilnych warunków dla działalności gospodarczej podmiotów funkcjonujących w naszym kraju. Budowa nowego systemu dotyczyła również warunków prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce przez inwestorów zagranicznych. Dzięki zmianom w prawie gospodarczym, rozszerzono możliwości powiązań międzynarodowych z udziałem polskim o związki wyraźnie kapitałowe, stworzono warunki do korzystania z powiązań niekapitałowych (możliwych do stosowania przed 1990 rokiem), które były wcześniej nieopłacalne, oraz poprawiono zasady powiązań już istniejących.

Od początku lat dziewięćdziesiątych rozwijają się w Polsce powiązania międzynarodowe oparte na *franchisingu*. W polskim prawodawstwie umowy franchisingowe nie są usankcjonowane odrębnymi przepisami i mają charakter umowy nie nazwanej. Prawdziwy rozwój tej formy datuje się od 1990 roku, po wejściu w życie ustawy z 15 lutego 1989 r., która gwarantuje regulację należności z partnerem zagranicznym w walutach wymiennalnych. W świetle polskiego prawa powiązania franchisingowe podzielone zostały na trzy zasadnicze grupy według typu działalności. Pierwszą grupę obejmują takie dziedziny, jak usługi transportowe, spedycyjne, w których spłaty dewizowe nie wymagają żadnych dodatkowych zezwoleń. Inna grupa to usługi re-

klamowe, akwizycyjne, audytorskie i konsultingowe (w zakresie ekonomicznym i zarządzania); w ramach tej grupy przekazanie walut za granicę może nastąpić na podstawie zezwolenia dewizowego. Ostatnią grupę tworzą pozostałe, poza wymienionymi, dziedziny działalności gospodarczej, w których zapłata za usługi jest uzależniona od otrzymania przez polskiego *franchise*-biorcę indywidualnego zezwolenia dewizowego na zakup i przekazanie za granicę walut wymienialnych. Dodatkowym ułatwieniem dla zawierania w Polsce umów franchisingowych jest stale powiększające się grono państw (obecnie jest ich ponad 50), z którymi kraj nasz podpisał porozumienie o unikaniu podwójnego opodatkowania. Począwszy od roku 1990 zauważalny jest znaczny wzrost ilości międzynarodowych umów franchisingowych z partnerami polskimi. Wykorzystując tego typu powiązania, pojawiły się na rynku polskim m.in. Burger King, McDonald, Pizza Hut, Tele Pizza, Coca Cola, Neste Oil, Adidas, Kodak, AGFA, Rank Xerox i wiele innych. Charakterystyczne jest, iż najczęściej korzystają z umów franchisingowych firmy zagraniczne, prowadzące działalność opierającą się na produkcji szeroko rozumianych produktów (usług) konsumpcyjnych, które należą do grupy dziedzin wymagających specjalnych, indywidualnych zezwoleń dewizowych.

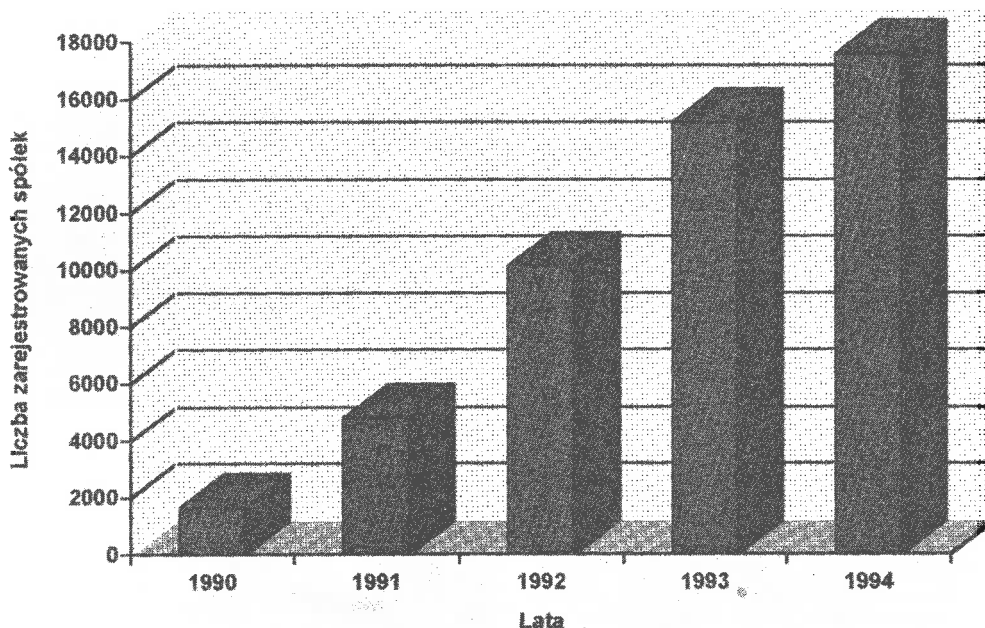
Oprócz wchodzenia na rynek polski przez firmy zagraniczne drogą umów franchisingowych warto odnotować, iż powstają próby wykorzystania tego typu powiązań międzynarodowych przez firmy polskie, chcące zaistnieć na rynku międzynarodowym. Przykładem takim jest A. Bikle, który poprzez sieć

franchisingową wchodzi na rynki Belgii, Francji, Wielkiej Brytanii i Szwajcarii. Jak do tej pory firma A. Bikle jest pierwszą polską firmą, która wchodzi na rynki zagraniczne wykorzystując umowy *franchisingu*.

Jedną z najczęściej wykorzystywanych form wchodzenia na rynek polski przez przedsiębiorstwa zagraniczne w latach dziewięćdziesiątych jest *joint venture*. Na tak duże zainteresowanie tą formą powiązań międzynarodowych miało wpływ niewątpliwie wiele czynników: liberalizacja wymogów formalno-prawnych, ułatwienia podatkowe, celne, dostęp do nowych branż i inne. Tempo wzrostu popularności tej formy aliansu przedstawia rysunek 3.

W Polsce przeważają średnie i małe *joint ventures* z udziałem kapitału zagranicznego. Jedynie 1,5% wszystkich spółek *joint venture* posiada kapitał zagraniczny większy niż 1 mln USD (242 spółki). Natomiast 75% to spółki małe, nie przekraczające 50 tys. USD zainwestowanego kapitału zagranicznego. Na terenie Polski najwięcej jest spółek z udziałem kapitału niemieckiego (ponad 3 tys.). Jednak najwięcej inwestycji dużych, przekraczających 1 mln USD, pochodzi ze Stanów Zjednoczonych (49 spółek), dopiero drugie miejsce zajmują spółki z kapitałem naszych zachodnich sąsiadów (42). Na dalszych miejscach uplasowały się: Francja (19), Austria (17), Wielka Brytania (15), Kanada (13)¹²⁾.

Nową formą powiązań międzynarodowych przedsiębiorstw powstałych w Polsce po 1990 roku jest częściowy wykup przedsiębiorstwa na mocy ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych



Rys. 3. Liczba zarejestrowanych spółek z udziałem zagranicznym (*joint venture*) w latach 1990-1993 i w pierwszym półroczu 1994

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarczych w 1990 roku*, GUS, Warszawa, luty 1991, s. 16. *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarczych w 1992 roku*, GUS, Warszawa 1993, s. 19. *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarczych w 1993 roku*, GUS, Warszawa 1994, s. 88-89. *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarczych w pierwszym półroczu 1994 roku*, GUS, Warszawa 1994, s. 86-87.

Tab. 1. Spółki z udziałem kapitału zagranicznego powstałe w wyniku prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych

Wyszczególnienie	Ogółem	W wyniku:		
		udostępniania akcji (udziałów) jednoosobowych spółek Skarbu Państwa	wniesienia majątku zlikwidowanych przedsiębiorstw państwowych	
OGÓŁEM				
Stan w dniu:	31.12.1990	2	0	2
	31.12.1991	15	7	8
	31.12.1992	39	24	15
	31.12.1993	75	51	24
W % ogółu spółek prywatyzowanych, powstałych z przekształcenia przedsiębiorstw państwowych lub wniesienia majątku zlikwidowanych przedsiębiorstw państwowych				
Stan w dniu:	31.12.1990	20,0	0,0	50,0
	31.12.1991	32,6	23,3	50,0
	31.12.1992	48,8	47,1	51,7
	31.12.1993	48,1	52,0	41,4

Źródło: Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych według stanu na 31.12.1993, GUS, Warszawa 1994, s. 30.

Tab. 2. Akcje lub udziały Skarbu Państwa udostępnione osobom zagranicznym w procesie prywatyzacji kapitałowej

Wyszczególnienie	Liczba wyemitowanych akcji (udziałów)	Akcje i udziały sprzedane			
		ogółem	1991	1992	1993
		w tysiącach			
OGÓŁEM	77967	74615	20445	17735	36435
z przeznaczeniem dla inwestorów aktywnych pochodz. zagranicznego	---	29256	4782	11085	13389
w miliardach złotych					
WARTOŚĆ OGÓŁEM		11085	2051	3794	5240
z przeznaczeniem dla inwestorów aktywnych pochodz. zagranicznego		7109	963	2916	3230

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych według stanu na 31.12.1993 roku, GUS, Warszawa 1994, s. 31.

z 1990 roku oraz ustawy o przedsiębiorstwach państwowych z 1991 r. W myśl powyższych ustaw inwestorzy zagraniczni mogą nabywać w ramach prywatyzacji kapitałowej pojedyncze akcje przedsiębiorstw lub ich pakiety sprzedawane w ofercie publicznej, akcje lub udziały przedsiębiorstwa w drodze przetargu i negocjacji, w trakcie jego lik-

widacji, w celu sprywatyzowania. Częściowy wykup prywatyzowanych przedsiębiorstw cieszy się coraz większym zainteresowaniem wśród inwestorów zagranicznych. Zjawisko to obrazują dane w tabelach 1 i 2. Ponadto inwestorzy zagraniczni mogą nabyć przedsiębiorstwa prywatne drogą negocjacji lub przetargu. Wyjątek stanowią nieruchomości, których

zakup wymaga zezwolenia ministra spraw wewnętrznych.

Wraz z pojawieniem się wszystkich rodzajów powiązań międzynarodowych przedsiębiorstw, w Polsce można zaobserwować znaczny rozwój form aliansów strategicznych. Oprócz wcześniej istniejących *joint ventures* (i przypuszczalnie *nonequity alliances*) pojawiły się sojusze o charakterze *franchisingu* oraz częściowego wykupu. Dzięki temu od 1990 roku pojawiły się w Polsce alianse strategiczne we wszystkich możliwych formach.

Można zatem stwierdzić, że alianse strategiczne stają się atrakcyjne nie tylko dla firm międzynarodowych, działających na terenie państw rozwiniętych, ale również jako sposób wejścia i funkcjonowania na rynku polskim. Zjawisko to jest szczególnie widoczne w okresie po 1990 roku, kiedy inwestorzy zagraniczni bardziej zainteresowali się naszym krajem jako miejscem prowadzenia udanych interesów. Coraz częściej wykorzystują oni rozmaite formy aliansów strategicznych w celu wejścia i odnośzenia długotrwałego sukcesu ekonomicznego w Polsce — jako części rynku międzynarodowego.

Joanna Cygler

PRZYPISY

- ¹¹⁾ Licząc okres od 1945 roku.
¹²⁾ *Foreign Investment Figures — Investments above 1 000 000 USD*, PAIZ, Warszawa, sierpień 1994.

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

Dokończenie ze str. 15

Inteligencja praktyczna — klucz do sukcesu?

PRZYPISY

- ¹⁾ Optymista przejawia tendencję do umiejscawiania przyczyn porażki na zewnątrz siebie, obarczając tym samym większą odpowiedzialnością za jej wystąpienie innych ludzi czy bieg wydarzeń (pesymista odwrotnie: zawsze on jest winien); przyczyny owe — jego zdaniem — mają charakter chwilowy, z czasem ustąpią lub zdezaktualizują się (odwrotność: długotrwałość), mają one również ograniczony zasięg konsekwencji, dotyczą jedynie jednej sfery życiowego funkcjonowania (odwrotność: zgeneralizowanie). Zob.: M. E. P. SELIGMAN, *Optymizm można się nauczyć*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 1993.
- ²⁾ Dość dokładny opis metody A-S znaleźć można [w:] T. LISTWAN, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wyd. Mimex, Wrocław 1993.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ATWATER L.E., YAMMARINO F.J., *Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership*, „Human Relations”, nr 46/1993, s. 645-668.
 [2] BASS B.M., *Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press, New York 1981.
 [3] EPSTEIN S., MEIER P., *Constructive thinking: A broad coping variable with specific components*, „Journal of Personality and Social Psychology”, nr 57/1989, s. 332-350.
 [4] MOST R., *Hypotheses about the relationship between leadership and intelligence*, [w:] CLARK K.E., CLARK M. B. (red.), *Measures of Leadership*, Leadership Library of America Inc., New Jersey 1990.
 [5] SCOTT W.E., CUMMINGS L. L. (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1983.
 [6] WAGNER R.K. STERNBERG R.J., *Street Smarts*, [w:] CLARK K.E., CLARK M.B. (red.), *Measures of Leadership*, Leadership Library of America Inc., New Jersey 1990.

Wiesław J. Otta

Kto rządzi w przedsiębiorstwie?

Artykuł przedstawia wyniki badań przeprowadzonych w II i IV kwartale 1993 roku w ramach projektu ACE „*Economic Adjustment Policy at the Sectoral and Subnational Level. A Comparative Study of Poland, Eastern Germany, Portugal and Britain*” (EC grant Nr ERB 4012PL910356). Prezentowane wyniki dotyczą podziału władzy i poziomu konfliktu w średnich i dużych (w lipcu 1993 roku zatrudniających ponad 100 pracowników) przedsiębiorstwach przemysłów: przetwórczych i budownictwa, zlokalizowanych na terenie województwa poznańskiego*.

Opis próby i charakterystyka kwestionariusza

Odpowiedzi na ankietę uzyskano w 66 przedsiębiorstwach. Ankieta była adresowana do trzech kategorii respondentów:

- przedstawicieli kierownictwa naczelnego — dyrektorów/prezesów przedsiębiorstw i ich zastępców,
- przedstawicieli kierownictwa średniego szczebla — kierowników działów, wydziałów, itp.;
- reprezentantów pracowników — przywódców związkowych, przedstawicieli pracowników w radach pracowniczych i radach nadzorczych, nieformalnych liderów.

Poproszono, by ankietę wypełniło w każdym przedsiębiorstwie 3–4 reprezentantów wymienionych w kategorii. Uzyskano 541 odpowiedzi, w tym: ▲ 98 od przedstawicieli naczelnego kierownictwa (18,1% odpowiedzi otrzymanych), ▲ 215 od członków średniego kierownictwa (39,7% odpowiedzi), ▲ 215 od reprezentantów pracowników (39,7% odpowiedzi).

W 13 przypadkach (2,4% odpowiedzi) nie udało się zidentyfikować respondentów.

Najwięcej odpowiedzi — 358 (66,2% odpowiedzi) — pochodziło z przedsiębiorstw średnich, zatrudniających 100 — 500 pracowników. Z przedsiębiorstw dużych, zatrudniających 501 — 2000 pracowników otrzymano 149 odpowiedzi (27,5% odpowiedzi). Z przedsiębiorstw bardzo dużych, zatrudniających ponad 2000 pracowników, otrzymano 25 odpowiedzi (4,6% odpowiedzi), w tym 8 odpowiedzi z przedsiębiorstw wielkich, zatrudniających ponad 5000 osób. W 9 przypadkach nie udało się ustalić wielkości zatrudnienia.

Odpowiedzi uzyskano z przedsiębiorstw o różnym statusie własnościowym, a mianowicie:

- z przedsiębiorstw państwowych: 213 odpowiedzi (39,4%),
- ze spółdzielni: 117 odpowiedzi (21,6%),
- z przedsiębiorstw skomercjalizowanych: 28 odpowiedzi (5,2%),

- ze spółek pracowniczych (leasing): 45 odpowiedzi (8,3%),
- z przedsiębiorstw prywatnych: 27 odpowiedzi (5,0%),
- nie podano statusu przedsiębiorstwa w 2 przypadkach (0,2%).

Właściele pełniący funkcje kierownicze byli kwalifikowani do kategorii kierowników naczelnych (dyrektor — prezes). Właściele nie pełniący funkcji kierowniczych byli zaliczani do kategorii: organ założycielski — właściciel.

Pytania o wpływ wywierany na decyzje strategiczne i operatywne zawierały skalę ocen:

- 0 — brak wpływu,
- 1 — bardzo mały wpływ,
- 2 — mały wpływ,
- 3 — średni wpływ,
- 4 — duży wpływ,
- 5 — bardzo duży (decydujący) wpływ.

Poziom konfliktu oceniano posługując się następującą skalą:

- 0 — brak konfliktu,
- 1 — bardzo mały konflikt,
- 2 — mały konflikt,
- 3 — średni konflikt,
- 4 — duży konflikt,
- 5 — bardzo duży konflikt.

Zmiany wpływu na decyzje i zmiany poziomu konfliktu podzielono na cztery kategorie:

- + — wzrost,
- — spadek,
- 0 — bez zmian,
- P — pojawienie się ośrodka władzy lub linii konfliktu po 1990 roku.

Cel badania

Przedmiotem badania było ustalenie opinii respondentów co do:

- wpływu poszczególnych ośrodków władzy na decyzje strategiczne, dotyczące kierunków produkcji i sprzedaży,



- zmian, jakie zaszły w poziomie wpływu na te decyzje w stosunku do okresu przed reformą rynkową,
- wpływu poszczególnych ośrodków władzy na decyzje operatywne, dotyczące organizacji pracy, wyznaczania zadań bieżących, zatrudnienia,
- zmian, jakie zaszły w poziomie wpływu na te decyzje w stosunku do okresu przed reformą rynkową,
- poziomu konfliktu między ośrodkami władzy oraz między nimi a niektórymi grupami społecznymi w przedsiębiorstwach,
- zmian, jakie zaszły w poziomie konfliktu w stosunku do okresu przed reformą rynkową.

Uzyskane wyniki

Wyniki badań nad strukturą władzy w przedsiębiorstwach przedstawiają tabele 1 do 4. **W odniesieniu do wpływu na decyzje strategiczne można stwierdzić, że:**

- Dominujący wpływ na te decyzje ma naczelne kierownictwo (dyrektor — prezes i zastępcy) — niezależnie od pozycji hierarchicznej respondenta, wielkości przedsiębiorstwa i statusu prawnowłasnościowego przedsiębiorstwa.
- Bardzo nisko oceniany jest wpływ związków zawodowych. Nieco wyżej w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 5000 osób i zdecydowanie nisko (prawie zupełny brak wpływu) w przedsiębiorstwach prywatnych i prywatyzowanych.
- Nisko oceniany jest wpływ rad pracowniczych (w przedsiębiorstwach państwowych, średnia ocena wpływu wynosi 1,69). Wpływ ten jest większy w dużych przedsiębiorstwach, ale i tam średnia ocena wpływu nie przekracza 2. punktów (mały wpływ).
- Wpływ rad nadzorczych występuje w przedsiębiorstwach spółdzielczych, spółkach pracowniczych i spółkach mieszanych — lecz nawet tam mieści się w przedziale między małym a średnim.
- Wpływ organu założycielskiego oceniany jest jako znikomy.
- Znacząca część respondentów wskazuje, że w porównaniu do okresu sprzed reformy wzrósł wpływ dyrektorów (34,4% odpowiedzi) i ich zastępców (30,1%) na decyzje strategiczne.
- W opinii dużej liczby respondentów w tym okresie nie zmieniła się w istotny sposób rola związków zawodowych (48,2% odpowiedzi: „bez zmian”) i rad pracowniczych (49,7% „bez zmian”). Niewielka liczba respondentów wskazuje na wzrost lub zmniejszenie wpływu tych organizacji.

Opinie dotyczące wpływu na decyzje operatywne przedstawiały się następująco:

- Zdecydowanie dominujący wpływ wywiera kierownictwo naczelne — niezależnie od poziomu hierarchicznego respondenta, wielkości firmy i jej statusu prawnowłasnościowego.
- Rola kierowników średniego szczebla oceniana

jest przeciętnie jako średnia (średnia ocena dla całej próby: $M=2,81$ pkt). Rolę tę wyżej oceniają kierownicy naczelni ($M=3,81$). Jest też ona oceniana wyżej w przedsiębiorstwach bardzo dużych i wielkich ($M=3,65$ oraz $M=3,25$).

■ Niska jest ocena wpływu nadzoru bezpośredniego — około 2 pkt w większości kategorii odpowiedzi. Szczególnie niska jest ocena w przedsiębiorstwach skomercjalizowanych ($M=1,43$) i prywatnych ($M=1,37$). Większa jest w przedsiębiorstwach bardzo dużych ($M=2,59$) oraz wielkich ($M=2,50$).

■ Stosunkowo niska jest ocena wpływu związków zawodowych. Nieco wyższa jest ona w przedsiębiorstwach bardzo dużych ($M=3,00$) i wielkich ($M=3,13$).

■ Pewien wpływ na decyzje operatywne wywierają rady nadzorcze — przede wszystkim w spółdzielniach ($M=2,43$).

■ Rola rad pracowniczych w decyzjach operacyjnych jest znikoma.

■ W opinii wielu respondentów nastąpił wzrost wpływu kierowników wyższego szczebla na decyzje operacyjne — w przypadku dyrektorów w opinii 52,7% respondentów, w przypadku zastępców — 44,9%, w przypadku kierowników średniego szczebla — 38,8%, w przypadku nadzoru bezpośredniego — 23,1%.

Opinie dotyczące poziomu konfliktu w przedsiębiorstwie przedstawiają tabele 5 oraz 6. Można je podsumować następująco:

- Ogólnie poziom konfliktu oceniany jest jako bardzo niski lub nieistotny.
- Nieco wyższy, ale i tak tylko dochodzący do niskiego, jest poziom konfliktu między kierownictwem naczelnym a związkami zawodowymi w przedsiębiorstwach dużych ($M=1,81$), przedsiębiorstwach państwowych ($M=1,59$) oraz przedsiębiorstwach skomercjalizowanych ($M=1,80$).
- Nietypowy jest obraz poziomu konfliktu w przedsiębiorstwach wielkich, gdzie oceny są zdecydowanie wyższe odnośnie konfliktu między kierownictwem naczelnym a organem założycielskim, kierownikami średniego szczebla, załogą, związkami zawodowymi.
- Znaczna liczba respondentów oceniała, że poziom konfliktu wzrósł na następujących liniach:
 - kierownictwo naczelne — kierownicy średniego szczebla — 26,1%,
 - kierownictwo naczelne — załoga — 25%,
 - kierownictwo średniego szczebla — nadzór — 31,1%,
 - kierownictwo średniego szczebla — załoga — 33,1%,
 - nadzór — pracownicy — 36,2%,
- Duża część respondentów dostrzega spadek poziomu konfliktu na następujących liniach:
 - kierownictwo naczelne — załoga — 24,4%,
 - kierownictwo średniego szczebla — załoga — 25,5%,
 - nadzór — pracownicy — 20,7%.

Wyniki badań nie potwierdzają występowania w przedsiębiorstwach państwowych zjawiska „trójkąta bermudzkiego”. Władza rad pracowniczych i związków zawodowych oceniana jest jako mała. Dominującą rolę w decyzjach strategicznych odgrywa kierownictwo naczelne. Niska jest też, na ogół, poziom konfliktu między kierownictwem naczelnym a radami pracowniczymi i związkami zawodowymi. Może to świadczyć o znacznej zbieżności interesów kierownictwa naczelnego i pracowników. Z drugiej strony można jednak przyjąć, że odpowiedzi uzyskiwano przede wszystkim z przedsiębiorstw, które nie były sparaliżowane konfliktem wewnętrznym. Można przypuszczać, że przedsiębiorstwa o wysokim poziomie konfliktu odmówiły odpowiedzi na ankietę.

Nie znajduje też potwierdzenia hipoteza o koncentracji władzy głównie w przedsiębiorstwach prywatnych i prywatyzowanych (z wyjątkiem spółek pracowniczych). Niezależnie od statusu prawno-własnościowego, decydujący wpływ na strategię wywiera kierownictwo naczelne.

Powszechną cechą przedsiębiorstwa jest natomiast centralizacja zarządzania operatywnego. Dominujący wpływ na decyzje operatywne wywiera kierownictwo naczelne — niezależnie od statusu prawno-własnościowego przedsiębiorstwa. Rola kierowników średniego szczebla jest oceniana jako średnia, choć jest nieco większa w przedsiębior-

stwach bardzo dużych i wielkich. Niska jest, na ogół, ocena roli nadzoru bezpośredniego.

Oceny respondentów potwierdzają obserwacje o zdecydowanie biernej roli organów założycielskich. Ich wpływ na decyzje przedsiębiorstw powszechnie oceniany jest jako znikomy. Ciekawym zjawiskiem jest relatywnie wysoki poziom konfliktu na linii organ założycielski — kierownictwo naczelne w wielkich przedsiębiorstwach.

Wstępnie podsumowując można stwierdzić, że zjawiskami w dziedzinie struktury władzy w przedsiębiorstwach, mogącymi stanowić istotną przeszkodę w przystosowaniu się do warunków gospodarki rynkowej, są:

■ Zbyt wysoki stopień centralizacji zarządzania operatywnego.

■ Zarysowująca się zbieżność interesów kierownictwa i pracowników, zwłaszcza wobec braku poparcia ze strony właściciela (organu założycielskiego).

Wiesław. Otta

* Szersze wyniki badań nad przystosowaniem się przedsiębiorstw postsocjalistycznych do warunków gospodarki rynkowej przedstawione są w książce pod red. W. J. Otty, *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, AE, Poznań 1994.

Autor jest profesorem Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Tabela 1. Wpływ na decyzje strategiczne — wielkość zatrudnienia

Ośrodek władzy	Cała próba		Do 500 osób		501–2000 osób		2001–5000 osób		Powyżej 5000 osób	
	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.
1. Dyrektor	4,54	0,89	4,53	0,84	4,57	0,98	4,82	0,39	3,88	0,99
2. Zastępcy dyr.	3,75	1,25	3,71	1,28	3,86	1,13	4,06	0,90	3,50	1,93
3. Kierownicy	2,57	1,31	2,63	1,22	2,47	1,43	2,82	1,47	2,63	1,69
4. Nadzór	1,10	1,26	1,80	1,27	0,91	1,23	0,94	1,03	1,13	1,46
5. Związki zawodowe	0,52	0,99	0,47	0,87	0,64	1,19	0,53	0,80	1,38	1,77
6. Rada Pracownicza	0,77	1,32	0,72	1,23	0,85	1,50	0,35	0,61	2,00	1,69
7. Rada Nadzorcza	1,32	1,74	1,51	1,77	1,05	1,66	0,06	0,24	0,00	0,00
8. Organ Założ./Włas.	0,74	1,54	0,75	1,48	0,81	1,73	0,00	0,00	0,63	1,77

Tabela 2. Wpływ na decyzje strategiczne — status prawny przedsiębiorstwa

Ośrodek władzy	Cała próba		Przeds. państwowe		Spółdzielnie		Przeds. skomercjal.		Leasing pracowniczy		Spółka mieszana		Przeds. prywatne	
	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.
1. Dyrektor	4,54	0,89	4,36	1,03	4,70	0,59	4,54	0,79	4,80	0,55	4,49	1,02	4,93	0,27
2. Zastępcy dyr.	3,75	1,25	3,60	1,45	3,88	1,12	3,86	0,97	3,89	1,21	3,72	1,16	4,11	0,58
3. Kierownicy	2,57	1,31	2,71	1,37	2,70	1,21	2,46	1,26	2,76	1,26	2,24	1,34	2,15	1,10
4. Nadzór	1,10	1,26	1,25	1,39	1,25	1,16	0,29	0,53	1,42	1,29	0,89	1,14	0,52	0,98
5. Związki zawodowe	0,52	0,99	0,79	1,21	0,59	0,94	0,04	0,19	0,11	0,44	0,36	0,76	0,04	0,19
6. Rada Pracownicza	0,77	1,32	1,69	1,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Rada Nadzorcza	1,32	1,74	0,00	0,00	2,55	1,53	1,04	1,43	1,89	1,68	1,91	1,80	0,48	1,40
8. Organ Założ./Włas.	0,74	1,54	0,77	1,52	0,00	0,00	0,64	1,45	0,24	0,86	1,19	1,82	2,00	2,31

Tabela 3. Wpływ na decyzje operatywne — wielkość zatrudnienia

Ośrodek władzy	Cała próba		Do 500 osób		501–2000 osób		2001–5000 osób		Powyżej 5000 osób	
	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.
1. Dyrektor	4,53	0,96	4,58	0,84	4,48	1,18	4,35	0,70	4,00	1,07
2. Zastępcy dyr.	3,68	1,30	3,65	1,32	3,66	1,29	4,35	0,49	4,13	0,64
3. Kierownicy	2,81	1,33	2,75	1,30	2,84	1,40	3,65	0,70	3,25	1,16
4. Nadzór	1,85	1,34	1,75	1,31	1,99	1,35	2,59	1,23	2,50	1,51
5. Związki zawodowe	1,68	1,56	1,38	1,44	2,23	1,65	3,00	1,06	3,13	1,96
6. Rada Pracownicza	0,80	1,32	0,78	1,27	0,81	1,41	0,82	1,19	1,75	1,28
7. Rada Nadzorcza	1,23	1,65	1,44	1,72	0,88	1,43	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Organ Załóż./Włas.	0,43	1,20	0,41	1,13	0,52	1,42	0,12	0,33	0,13	0,13

Tabela 4. Wpływ na decyzje operatywne — status prawny przedsiębiorstwa

Ośrodek władzy	Cała próba		Przeds. państwowe		Spółdzielnie		Przeds. skomercjal.		Leasing pracowniczy		Spółka mieszana		Przeds. prywatne	
	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.
1. Dyrektor	4,53	0,96	4,36	1,17	4,63	0,79	4,75	0,59	4,62	0,86	4,55	0,87	4,96	0,19
2. Zastępcy dyr.	3,68	1,30	3,49	1,44	3,69	1,24	3,96	1,17	3,89	1,21	3,77	1,21	4,07	0,62
3. Kierownicy	2,81	1,33	2,91	1,35	2,68	1,33	2,89	0,99	3,11	1,21	2,65	1,34	2,63	1,55
4. Nadzór	1,85	1,34	2,02	1,43	1,77	1,26	1,43	1,10	2,11	1,23	1,72	1,28	1,37	1,31
5. Związki zawodowe	1,68	1,56	2,09	1,61	1,54	1,42	1,75	1,46	0,87	1,14	1,44	1,51	1,33	1,94
6. Rada Pracownicza	0,80	1,32	1,76	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Rada Nadzorcza	1,23	1,65	0,00	0,00	2,43	1,58	0,79	1,17	1,44	1,50	1,90	1,76	0,44	1,19
8. Organ Załóż./Włas.	0,43	1,20	0,32	1,01	0,00	0,00	0,39	1,17	0,13	0,63	1,03	1,83	0,93	1,44

Tabela 5. Poziom konfliktu — wielkość zatrudnienia

Ośrodek władzy	Cała próba		Do 500 osób		501–2000 osób		2001–5000 osób		Powyżej 5000 osób	
	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.
1. Org. Zał.-Kier. Nacz.	0,72	1,32	0,65	1,22	0,74	1,39	1,29	1,93	2,38	2,07
2. Kier. Nacz.— Kier. Śr.	1,10	1,21	0,97	1,12	1,38	1,41	0,94	0,56	1,87	1,36
3. Kier. Nacz.— Załoga	1,41	1,32	1,25	1,24	1,67	1,47	1,88	0,86	2,25	1,16
4. Kier. Nacz.— Zw. Zaw.	1,22	1,38	0,86	1,23	1,81	1,46	2,53	0,94	2,63	1,30
5. Kier. Nacz.— Rada Pr.	0,64	1,24	0,55	1,11	0,81	1,54	0,59	0,94	1,25	1,04
6. Kier. Śr.— Nadzór	0,98	1,09	0,88	0,99	1,17	1,29	1,53	1,01	1,13	1,25
7. Kier. Śr.— Załoga	1,11	1,07	1,01	0,97	1,34	1,27	1,65	0,93	0,63	0,52
8. Nadzór Pracowniczy	1,04	1,04	0,94	0,97	1,23	1,18	1,76	0,75	0,25	0,46

Tabela 6. Poziom konfliktu — status prawny przedsiębiorstwa

Ośrodek władzy	Cała próba		Przeds. państwowe		Spółdzielnie		Przeds. skomercjal.		Leasing pracowniczy		Spółka mieszana		Przeds. prywatne	
	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.
1. Org. Zał.-Kier. Nacz.	0,72	1,32	0,86	1,50	0,54	1,10	0,32	0,61	0,36	1,13	0,94	1,42	0,48	0,75
2. Kier. Nacz.-Kier. Śr.	1,10	1,21	1,25	1,28	0,96	1,11	1,18	1,25	0,69	1,08	1,18	1,21	0,89	1,01
3. Kier. Nacz.-Załoga	1,41	1,32	1,59	1,45	1,03	1,08	1,64	1,19	0,89	0,98	1,67	1,40	1,26	0,90
4. Kier. Nacz.-Zw. Zaw.	1,22	1,38	1,59	1,46	0,85	1,30	1,82	1,06	0,56	0,78	1,12	1,37	0,81	1,30
5. Kier. Nacz.— Rada Pr.	0,64	1,24	1,09	1,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Kier. Śr.-Nadzór	0,98	1,09	0,99	1,13	0,89	1,05	1,07	1,05	0,67	0,83	1,15	1,19	1,19	0,92
7. Kier. Śr.-Załoga	1,11	1,07	1,14	1,12	1,04	1,05	1,11	1,03	1,00	0,93	1,22	1,13	1,07	0,78
8. Nadzór Pracowniczy	1,04	1,04	1,00	1,10	0,96	1,00	1,11	0,88	0,87	0,81	1,27	1,07	1,00	0,96

Aleksander Chrostowski

Cykl życia organizacji

Organizacje, tak jak ludzie, powstają („rodzą się”), funkcjonują („żyją”) i upadają („umierają”). Jednak ten cykl jest dla firm bardziej „brutalny”. Statystycznie aż ok. 50% nowo powstałych firm nie przetrwa pierwszego roku; trzech lat istnienia nie doczeka już ok. 75%¹⁾. Egzystencja pozostałych jest bardzo różna, a „dożycia” wieku Matuzalema dostępują bardzo nieliczni. Oczywiście, bardzo istotny jest główny motyw tworzenia organizacji — dać zatrudnienie, zabezpieczyć sobie byt, zarobić jak najszybciej pieniądze czy spróbować czegoś nowego. W Polsce badania przeprowadzone wśród przedsiębiorców pokazały, iż ok. 90% ma aspiracje, ambicje czy marzenia, by ich firmy były duże i rozwijały się (dla porównania — w Norwegii takie same badania wskazywały, że ok. 62% tamtejszych przedsiębiorców ma takie motywy)²⁾. Powinniśmy zdawać sobie sprawę z tego, iż organizacji nie można traktować jako czegoś stałego, nienaruszalnego i ostatecznego. Naturalne jest to, że firmy zmieniają się, zmienia się także ich otoczenie. Ogólnym trendem w organizacji jest przechodzenie od powstania do stabilizacji, od stabilizacji do zmiany. Jest ona niezbędna, jeśli organizacja nie chce popaść w stagnację czy rutynę. Tym bardziej, gdy chce odnosić sukcesy czy być liderem w swojej branży na rynku. Zmiany zdeterminowane są nie tylko „ciśnieniem” zewnętrznym, tj. np. zmieniającymi się upodobaniami i potrzebami klienta oraz działaniami konkurencji; wynikają również z pojawiających się problemów wewnętrznych, często związanych z czymś, co nazywa się „cyklem życia organizacji”. Ma on zazwyczaj istotny wpływ na kształtowanie się strategii organizacji.

Okres narodzin

Wszystkie firmy rozpoczynające działalność gospodarczą są względnie małe (nie dotyczy to organizacji, które powstają z fuzji od dawna funkcjonujących podmiotów, np. SAS). Utworzeniu nowej organizacji towarzyszy realizacja krótkoterminowych celów, fundamentalnych dla zaistnienia i przetrwania pierwszego okresu. Jednocześnie w tej fazie splota się pomysł na produkt czy usługę z przekształceniem różnorodnych doświadczeń i wiedzy w działanie zespołu tworzącego firmę. Często odbywa się to żywiołowo i spontanicznie, przy czym dynamika i dobra atmosfera, samodzielność i odpowiedzialność muszą przeważać nad nieuchronnymi błędami czy potknięciami, wynikającymi z braku identycznych doświadczeń. Margines swobody i prawdopodobieństwa prze-

trwania wyznacza kapitał założycielski i otoczenie, a w szczególności poziom konkurencji w branży.

Sukces czy powodzenie w prowadzeniu działalności gospodarczej często rodzi potrzebę ekspansji. Wiąże się to z wzrostem obrotów finansowych firmy i rosnącą produkcją; jednocześnie zazwyczaj zaczyna wzrastać zatrudnienie, powstają nowe komórki, potrzebni są nowi kierownicy, gdyż wzrasta różnorodność specjalizacji i specjalistów. Komplikują się procesy organizacyjne i techniczne, rośnie ilość informacji potrzebnych w zarządzaniu, wydłuża się ich obieg i sposób przetworzenia. Szef fizycznie przestaje kontrolować i obejmować na bieżąco całość zagadnień związanych z firmą. Konieczne staje się ustabilizowanie niektórych procesów, nie można już doraźnie organizować się do rozwiązywania pojawiających się problemów — jest ich po prostu zbyt wiele.

Okres młodości

Początek tego okresu w dużej mierze zależy od rozstrzygnięć i sposobów radzenia sobie ze wcześniej opisanymi sytuacjami. Dla wielu, takie wyzwania są ponad ich siły czy możliwości, a czasami aspiracje. W istotnym stopniu o powodzeniu zadecydują wiedza, doświadczenie i osobowość właściciela-przedsiębiorcy. Przewyciężenie tych trudności, to preludium do kolejnych wyzwań, które staną przed firmą. W tym okresie niezbędne stanie się precyzyjne zdefiniowanie celów i zadań w organizacji³⁾. Często wiąże się to z budowaniem strategii dla organizacji, chociażby dlatego, że wydłuża się horyzont planowania w firmie. Przeprowadzone badania *small businessu* w USA wskazują, iż większość nowo powstałych podmiotów gospodarczych nie ma na początku strategii funkcjonowania na rynku, dopiero potem ewentualnie rodzi się taka potrzeba⁴⁾.

Po sprecyzowaniu celów organizacji lub określeniu strategii, następuje porządkowanie i stabilizowanie procesów i procedur organizacyjnych. Ustala się normy i kontroluje efekty pracy, często poprzez wprowadzenie okresowych systemów ocen⁵⁾. W tym okresie szef (właściciel) z przedsiębiorcy przekształca się w lidera, przeprowadzającego i „zaprzęgającego” pracowników w ten proces. Konieczne staje się zdecentralizowanie uprawnień decyzyjnych, zatrudnianie specjalistów, czy też korzystanie z firm doradczych. Szef zaczyna koncentrować się na przyszłości organizacji, a w mniejszym stopniu na bieżącym działaniu. Wyzwanie tego okresu, to kreowanie efektywności organizacji, wpływ na którą mają:



standaryzacja, specjalizacja i synchronizacja. Wielu czytelnikom doskonale znana jest koncepcja „3S” K. Obłója⁶⁾, jednak pragnę ją tu w ogromnym skrócie przypomnieć i zwrócić uwagę na jej aktualność.

Standaryzacja oznacza z punktu widzenia organizacji, że wśród wielu możliwych sposobów realizacji danej czynności należy znaleźć ten najlepszy i konsekwentnie go powielać. W szczególności pomaga to w tworzeniu standardowego produktu, czyli wizytówki firmy. Specjalizacja, często nazywana bliźniakiem standaryzacji, jest wykorzystywana do wyodrębniania określonych istotnych czynności; nie ma potrzeby, aby każdy robił wszystko. Pozwala to na szybkie nabranie wprawy i doświadczenia, co wiąże się ze zwiększeniem wydajności, sprzyja, gdzie to możliwe, mechanizacji procesów produkcji, lepszemu wykorzystaniu zasobów materialnych firmy. Synchronizacja to koordynacja w czasie działań i procesów w organizacji. Japończycy nic nowego nie wymyślili, wprowadzając zarządzanie zwane *just in time*, a jedynie usprawnili tę starą zasadę⁷⁾.

Wyzwania i rozwiązania tego okresu nie dość że są trudne, jak pokazuje praktyka, to jeszcze powodują klasyczne problemy końca „rundy”⁸⁾. Pojawia się znużenie i rutyna, zmniejsza się motywacja do pracy. Następuje „impregnacja” na nowe sposoby działania i myślenia, zwłaszcza wtedy, gdy poprzednie rozwiązania kiedyś przynosiły dobre efekty. Proces uczenia się organizacji staje w miejscu, informacje płynące z otoczenia odbiera się selektywnie mają one potwierdzać istniejące wyobrażenia, a nie je modyfikować. Zresztą, nie jest to wyłącznie problem organizacji. Edward Hall napisał o procesie uczenia, że: „spowodował, iż udało się zredukować najinteligentniejszego z naczelnych do stworzenia nudnego i wyalienowanego”⁹⁾.

Kolejne niebezpieczeństwa tego okresu, to zwiększenie liczby komórek organizacyjnych, które tracą perspektywę pozwalającą na postrzeganie firmy jako spójnej całości; a przecież to, co dobre dla komórki, nie musi być dobre dla całej organizacji. Często może się to wiązać z powstaniem biurokracji w organizacji, gdyż takie komórki będą za wszelką cenę starały się uzasadnić sens swojego istnienia i działania. W Polsce problem ten wydaje mi się szczególnie niebezpieczny, gdyż mamy ubogie wzorce organizowania, a najczęściej spotykane wśród podmiotów gospodarczych są struktury funkcjonalne. Często powodują one tendencje do wypychania problemów do góry, tworzenia imperiwów wpływów oraz opóźniania lub niepodejmowania decyzji. W tym okresie zmienia się rola właściciela (szefa) z lidera na menedżera; bardziej liczy się wiedza, doświadczenie profesjonalne niż umiejętności przywódcze.

Należy pamiętać, że często organizacje reagują na tego typu kłopoty rozwiązaniami pozornymi, np. przrzucaniem problemów i ich konsekwencji na uczestników organizacji (w jednej z firm naczelna dyrekcja problemy reorganizacji przrzuciła na szczeble średniej kadry kierowniczej, nie przekazu-

jąc jednocześnie uprawnień decyzyjnych. Bywa też tak, że organizacje obarczają kłopotami otoczenie, np. „ze względu na zwiększenie kosztów produkcji spowodowanych... (tu wpisuje się cokolwiek) ceny ulegają podwyższeniu”. Innym pozornym rozwiązaniem jest ekspansja, czyli ucieczka do przodu. Tego typu reakcje wynikają np. z tego, że patrzy się na symptomy choroby, a nie na jej przyczyny, a w konsekwencji odracza się, a nie rozwiązuje stare problemy. Ostatni jakże wygodny i popularny sposób to — niezauważanie problemów.

Konkretne, a nie pozorne rozwiązanie trudności tego okresu pozwala organizacji wejść w kolejną fazę rozwoju.

Okres dojrzałości

Organizacje w tej fazie cechuje różnorodność metod i technik zarządzania, ugruntowana strategia działania, oraz dobra organizacja pracy. Wykryształizował się jednoznaczny *image* firmy — zarówno wśród klientów, jak i konkurencji, kooperantów, dostawców. Często firmy mają zróżnicowaną strukturę produktowo-rynkową lub budują ją w oparciu o specyfikę klienta. Produkcja ma charakter zdywersyfikowany pod względem tak gamy produktów, jak i obsługiwanych rynków. Wzrasta potrzeba przeprowadzania różnorodnych analiz i prognozowania przyszłości; bardzo istotną rolę odgrywają wewnętrzne działy badania i rozwoju (R&D) oraz szkolenia personelu. Niewiele firm „dożyje” tego okresu — ci, którym się to udało, musieli poradzić sobie z problemami pojawiającymi w cyklu życia organizacji i mieć strategię. Warto, by o tym pamiętali ci, którzy chcą tego dokonać.

Aleksander Chrostowski

PRZYPISY

- 1) K. OBŁÓJ, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1992.
- 2) L. KOLVEREID, K. OBŁÓJ, *Entrepreneurship in Emerging Versus Mature Economies — An Exploratory Study*, „International Small Business Journal”, nr 4 1994.
- 3) J. GOŚCIŃSKI, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa, 1989.
- 4) A. BHIDE, *Jak przedsiębiorcy tworzą skuteczne strategie*, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 10.
- 5) M. KOSTERA, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa, 1994.
- 6) K. OBŁÓJ, *Zarządzanie: Ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa, 1986.
- 7) K. OHMAE, *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, 1982.
- 8) K. OBŁÓJ, *Zarządzanie: Ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa, 1986.
- 9) E. HALL, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa, 1984.

Jacek Pasieczny

Powszechna komercjalizacja przedsiębiorstw państwowych – dylematy zarządzania

Istota i cele procesów komercjalizacji

Komercjalizacja przedsiębiorstw państwowych była przedmiotem dyskusji w latach osiemdziesiątych, jednak idea ta została zarzucona, kolejne rządy skupiały swoją uwagę na prywatyzacji przedsiębiorstw. Koncepcje komercjalizacyjne pojawiły się ponownie w roku 1994. Ich zwolennicy uważają, że przedsiębiorstwa państwowe jeszcze przez długi czas będą ważnym elementem gospodarki polskiej i należy im stworzyć możliwości najdogodniejsze warunki funkcjonowania i rozwoju. Komercjalizacja ma spowodować zbliżenie prawnych i organizacyjnych zasad działania przedsiębiorstw państwowych do sposobów funkcjonowania firm sektora prywatnego. W tym celu, zgodnie z projektem ustawy o komercjalizacji, przedsiębiorstwa państwowe zostałyby przekształcone w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa¹. Komercjalizacji podlegałyby wszystkie przedsiębiorstwa państwowe. Wyjątek stanowiłyby firmy postawione w stan likwidacji, w stosunku do których toczy się postępowanie układowe lub bankowe postępowanie ugodowe, postawione w stan upadłości (lub wobec których istnieje wniosek o postawienie w stan upadłości), wykonujące decyzję o podziale przedsiębiorstwa państwowego i kierowane na podstawie umowy o zarządzanie.

Minister przekształceń własnościowych zawiadamiałby dyrektora przedsiębiorstwa o zamiarze prywatyzacji oraz sporządzałby za Skarb Państwa akt przekształcenia przedsiębiorstwa w spółkę. Akt ten zawierałby statut spółki, wysokość kapitałów własnych spółki oraz imiona i nazwiska członków władz pierwszej kadencji. Akt komercjalizacji zastąpiłby czynności określone w przepisach kodeksu handlowego, poprzedzające złożenie wniosku o wpisanie spółki do rejestru handlowego. Po sporządzeniu aktu komercjalizacji zarząd składałby wniosek o wpisanie spółki do rejestru handlowego.

W spółkach powstałych w wyniku komercjalizacji, organem kontrolnym byłaby rada nadzorcza licząca co najmniej trzy osoby. Wyjątkiem mogłyby być przedsiębiorstwa przekształcane w spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, których akt zało-

żyielski mógłby nie ustanawiać rady nadzorczej. W okresie, gdy ponad połowa akcji spółki powstałej w wyniku komercjalizacji należałaby do Skarbu Państwa, członków rady nadzorczej powoływałoby i odwoływało walne zgromadzenie spośród osób wskazanych przez ministra przekształceń własnościowych, ministra finansów oraz odpowiedniego wojewodę. Jedna trzecia składu rady nadzorczej spółki byłaby obsadzana przez pracowników. Pracownicy mieliby prawo wyboru jednego lub kilku członków rady nadzorczej (w zależności od liczebności rady) również już po zbyciu przez Skarb Państwa ponad połowy akcji spółki.

W spółce zatrudniającej średniorocznie powyżej 2500 pracowników także jeden członek zarządu byłby stale wybierany przez pracowników.

Projekt ustawy o komercjalizacji przewiduje również możliwość przekształcania zadłużonych przedsiębiorstw państwowych w spółki z ograniczoną odpowiedzialnością z udziałem Skarbu Państwa. Ich zadłużenie byłoby konwertowane na udziały w kapitale. Wierzyciele firmy obejmowałoby konwertowane udziały o wartości nominalnej, odpowiadającej jednej trzeciej przysługujących im należności. Jednocześnie zobowiązania wobec budżetu państwa podlegałyby umorzeniu w 70%, zaś 30% tych zobowiązań byłoby rozłożone na 12 równych miesięcznych rat, płatnych poczynając od pierwszego miesiąca po rejestracji spółki. Tego typu rozwiązanie tworzyłoby jeszcze jedną ścieżkę prywatyzacyjną i byłoby korzystne dla sporej grupy przedsiębiorstw, które są zadłużone zarówno wobec innych podmiotów gospodarczych, jak i budżetu państwa.

Zarządzanie skomercjalizowanym przedsiębiorstwem

Komercjalizacja w kształcie obecnie proponowanym ma sprzyjać realizacji kilku celów. Najważniejszym z nich jest poprawa zarządzania przedsiębiorstwami państwowymi. Ma to się wiązać z umocnieniem roli naczelnego kierownictwa (dyrekcji) przedsiębiorstwa. Wiąże się to z ograniczeniem możliwości bezpośredniego oddziaływania urzędników państwowych na dyrekcję oraz

wyeliminowaniem samorządu pracowniczego. Rady pracownicze i zebrania załogi zostałyby zastąpione radami nadzorczymi i walnym zgromadzeniem – instytucjami typowymi dla gospodarki wolnorynkowej, których kompetencje i sposób funkcjonowania są określone w kodeksie handlowym. Interesy pracowników i ich ewentualne protesty miałyby być gwarantowane i amortyzowane poprzez zapewnienie wyboru przez nich określonej liczby członków do rad nadzorczych. W radach nadzorczych zasiadałyby również osoby powołane przez właściciela – Skarb Państwa.

Rozwiązanie, polegające na zasiadaniu w radach nadzorczych przedstawicieli różnych grup, których interesy bywają rozbieżne, sprawdza się również w krajach o ugruntowanej gospodarce rynkowej. Warunkiem jego skuteczności jest jednak odchodzenie od filozofii konfliktu interesów na rzecz postaw kompromisu i współdziałania. Wykształcanie tego typu zachowań jest procesem długim i skomplikowanym. W związku z tym członków rad nadzorczych powinno się dobierać biorąc pod uwagę nie tylko dobre przygotowanie merytoryczne, ale i wysoki poziom etyczny kandydatów. Odpowiednie postawy i zachowania można również wykształcić poprzez uczestnictwo w kursach i treningach, które zapoznawałyby również ze sposobami działania rad nadzorczych w krajach rozwiniętej gospodarki rynkowej.

Doświadczenia rozwiniętych krajów europejskich wskazują, że osiągnięcie takiego stanu jest możliwe, a rady nadzorcze składające się z przedstawicieli różnych grup interesów mogą działać efektywnie. Jednak będzie to możliwe tylko wtedy, gdy członkowie rad nadzorczych przyjmą założenie, że ich głównym obowiązkiem jest działanie na rzecz długookresowej sprawności spółki. Członkowie rady nadzorczej powinni więc identyfikować się w pierwszej kolejności ze spółką, a dopiero później z grupami (organami), które reprezentują. Zbliżoną strukturę rad nadzorczych mają spółki niemieckie, do których powoływani są przedstawiciele nie tylko akcjonariuszy, ale i innych podmiotów blisko związanych ze spółką (tzw. *stakeholders* – „oddziaływacze”), przy czym są to nie tylko pracownicy, lecz również często przedstawiciele dostawców, odbiorców oraz gmin.

Wybór przez załogę jednego członka zarządu (w przedsiębiorstwach zatrudniających średniorocznie powyżej 2500 osób), który ma zapewnić możliwość kontroli pracowników nad spółką, jest jednak, biorąc pod uwagę polskie uwarunkowania, rozwiązaniem chybionym. W skład zarządów polskich spółek wchodzi bowiem wyłącznie menedżerowie, w odróżnieniu od np. spółek amerykańskich, gdzie mamy do czynienia z wykonawczymi i niewykonawczymi członkami zarządu. W praktyce rozwiązanie to skomplikuje strukturę uprawnień i obowiązków w przedsiębiorstwie oraz może spowodować częścione zatarcie różnic między radą nadzorczą i zarządem firmy.

Przekształcenie przedsiębiorstwa w spółkę spowodować ma „poprawę sterowności” – eliminacja popiwalku zwiększy możliwość wprowadzenia różnorodnych instrumentów motywacji materialnej, często niemożliwych do stosowania w przedsiębiorstwach państwowych.

Komercjalizacja ma ułatwić nawiązanie kontaktów międzynarodowych – bowiem dotychczasowa forma przedsiębiorstwa państwowego jest dla kontrahentów zagranicznych często mało czytelna i zniechęcająca.

Państwo a skomercjalizowane przedsiębiorstwa

Stworzenie rad nadzorczych miałyby, zgodnie z wolą projektodawców, zapewnić państwu właściwy nadzór właścicielski nad jego majątkiem. Członkowie rad nadzorczych powoływani byłiby spośród osób, które złożyły egzamin przed komisją powołaną przez ministra przekształceń własnościowych. Nie mogliby oni pozostawać w stosunku pracy ze spółką, ani świadczyć pracy na jej rzecz na podstawie innego tytułu prawnego, posiadać akcji lub udziałów w podmiotach tworzonych przez spółkę, zasiadać w radach nadzorczych przedsiębiorstw konkurencyjnych itd.

Rozwiązania zaproponowane w ustawie o komercjalizacji w połączeniu z projektowaną ustawą o Skarbie Państwa miałyby wyeliminować zwierzchność kilkudziesięciu organów założycielskich wobec przedsiębiorstw państwowych i zastąpić je jednym organem – instytucją Skarbu Państwa – nadzorującym mienie państwowe m.in. poprzez delegowanie swoich przedstawicieli do rad nadzorczych.

Kontrolę nad spółkami ma również ułatwić zapis określający, iż spółki powstałe w wyniku komercjalizacji, w których ponad połowa akcji należy do Skarbu Państwa, mogłyby sprzedawać środki trwałe lub oddawać mienie do odpłatnego używania wyłącznie w drodze publicznego przetargu. Takie ograniczenia wyróżniałyby spółki Skarbu Państwa spośród pozostałych podmiotów gospodarczych, działających na zasadach rynkowych. Tego typu wymogi stosowano również wobec skomercjalizowanych przedsiębiorstw w latach dwudziestych. Może to jednak obniżyć zdolność spółek do szybkiego „upłynniania” składników majątku, co czasem jest niezbędne, np. ze względu na konieczność spłaty zobowiązań.

Możliwość przekształcania zadłużonych przedsiębiorstw w spółki Skarbu Państwa z wierzycielami – przyczyni się w intencji projektodawców do uaktywnienia dużej grupy przedsiębiorstw, których możliwości funkcjonowania ograniczone były do tej pory wielkim balastem zadłużenia. Ponadto może to uruchomić mechanizm powstawania grup kapitałowych, a w tym zjawiska udziałów krzyżowych, co ożywi krajowy rynek kapitałowy²⁾.

Jednorazowe przekształcenie w spółki większości

przedsiębiorstw miałyby umożliwić w następnych okresach szybką sprzedaż akcji lub udziałów należących do Skarbu Państwa. Obniży to koszty prywatyzacji ze względu na dużą skalę operacji oraz stosunkowo prostą procedurę. Dotyczy to w szczególności kosztów notarialnych oraz ekspertyz firm konsultingowych.

Obszary potencjalnych zagrożeń

Powszechna komercjalizacja niesie nie tylko potencjalne korzyści. Ma ona także ewidentne słabości, wynikające zarówno z istoty przewidywanych rozwiązań, jak i z nie do końca rozstrzygniętych ważnych dylematów komercjalizacji i prywatyzacji.

Pierwsza grupa problemów wiąże się z nadzorem właścicielskim państwa. Zgodnie z założeniami projektodawców, komercjalizacja ma umożliwić właściwe sprawowanie tego nadzoru. Dotychczasowe możliwości państwa były ograniczone ze względu na brak organów kontrolnych w przedsiębiorstwach (rad nadzorczych) oraz społeczną formułę przedsiębiorstw (*de facto* formuła samorządowa).

Nasuwa się jednak następujące pytanie: **czy przedsiębiorstwa potrzebują zwiększonego nadzoru państwa i czy samemu państwu jest on potrzebny?**

Doświadczenia światowe i polskie — zarówno przed-, jak i powojenne wskazują, iż państwo uzyskawszy wpływ na procesy decyzyjne w przedsiębiorstwach (a obecność w radach nadzorczych, choć w ograniczonym stopniu, jednak taki wpływ daje), niechętnie się go wyzybywa, a nawet ma tendencję do jego powiększania.

Drugi obszar potencjalnych konfliktów i trudności wiąże się z działaniem członków rad nadzorczych. Otwarte pozostają pytania: **kto będzie nadzorował nadzorujących i jakie będą kryteria ich oceny?** W Polsce międzywojennej problem ten starano się rozwiązać przez powołanie specjalnej komórki przy Ministerstwie Skarbu (Referat Przedsiębiorstw Państwowych), czuwającej nad przestrzeganiem ustalonych przez Ministerstwo zasad dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw. Wydaje się jednak, że takie rozwiązanie nie byłoby obecnie dobrze przyjęte przez środowisko gospodarcze i opinię publiczną. Przewidywane rozwiązania w układzie władzy skomercjalizowanych przedsiębiorstw *de facto* nie wykluczają ewentualnych ingerencji typu interwencyjnego w działanie przedsiębiorstw. Jest to zagadnienie aktualne szczególnie w okresie transformacji gospodarczej, gdyż nie wszystkie przedsiębiorstwa są w stanie samodzielnie przekształcić się w efektywnie działające instytucje gospodarcze, a jednocześnie z różnych względów (ogólnogospodarczych, społecznych, obronności) ich likwidacja jest niecelowa. Obecność przedstawicieli państwa w radach nadzorczych takich firm pozwala na szybkie monitorowanie ich działalności, jednak z drugiej strony prawdopodobnie staje się również zbyt częste powoływanie się przez przedstawicieli państwa na tzw. racje wyższe

oraz bezpośrednie ingerowanie w zarządzanie przedsiębiorstwami. Niewykluczone jest również powstanie bardzo silnych grup nacisku na władze gospodarcze ze strony członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa.

Wprowadzenie instytucji Skarbu Państwa w formie funduszy posiadających akcje przedsiębiorstw generuje następny obszar spraw trudnych i konfliktogennych. Jest to **niebezpieczeństwo spowolnienia prywatyzacji lub nawet powiększania zakresu własności Skarbu Państwa.**

Powstanie tak niekorzystnych zjawisk wynikałoby bowiem z naturalnych tendencji funduszy do gromadzenia w swoich aktywach jak największej liczby „dobrych” akcji i pozbywania się słabych. W skrajnym przypadku (choć jednak mało prawdopodobnym) gospodarce groziłaby „rynkowa reanacjonalizacja”.

Inne zjawiska, z którymi należy się liczyć, to możliwość manipulowania przez organy państwa dużymi grupami przedsiębiorstw oraz **tworzenie prawa pod kątem swojego stanu posiadania** (wielkich spółek państwowych, branż lub działów przemysłu pozostających pod kontrolą państwa).

Rozwiązaniem pomocnym dla części przedsiębiorstw (tych, które zostaną przekształcone w spółki Skarbu Państwa z wierzycielami) ma być możliwość umorzenia 70% zobowiązań wobec budżetu. W jaki sposób jednak uniknąć upadku tych firm, dla których obowiązek spłaty pozostałych 30% zadłużenia w ciągu roku od utworzenia spółki będzie niezwykle trudny lub wręcz niemożliwy do realizacji? Tego typu zjawiska mogą wystąpić, jeżeli państwo będzie surowo egzekwować obowiązek spłaty zadłużenia wobec budżetu; jeśli zaś obowiązek ten nie będzie ściśle egzekwowany — prowadzić to może do ponownej spirali wzrostu zadłużenia.

W przypadku powołania funduszu Skarbu Państwa możliwy byłby też transfer funduszy od przedsiębiorstw dobrych do firm słabych, ale dysponujących dużą siłą przetargową — ze względów społecznych lub politycznych (duże zatrudnienie, silne ośrodki związkowe). Tego typu przepływy zahamowałyby rozwój przedsiębiorstw zdrowych i dynamicznych, a agonia firm słabych i nie dostosowanych do realiów gospodarki rynkowej trwałaby tylko nieco dłużej.

Należy również liczyć się z tym, że **towarzyszące procesom komercjalizacji oddłużanie przedsiębiorstw może spowodować efekt oczekiwania na następne ulgi i rodzić przekonanie o możliwości otrzymania doraźnej pomocy ze strony rządu — w przypadku kolejnej katastrofy gospodarczej przedsiębiorstwa.**

Jacek Pasieczny

PRZYPISY

- 1) Ustawa o komercjalizacji przedsiębiorstw państwowych — projekt MPiH z listopada 1994, maszynopis.
- 2) JAN MONKIEWICZ, *Program powszechnej komercjalizacji. Cele, uwarunkowania, zagrożenia.*

Jan Beliczyński

Sposoby organizowania działalności reklamowej (I)

Na skuteczność i efektywność kampanii reklamowej, oprócz wielu innych czynników — często poruszanych w literaturze przedmiotu — wpływa także właściwy sposób zorganizowania działań reklamowych. Specjaliści zajmujący się kampanią reklamową często nie dostrzegają tego problemu. Przeważnie kładą oni większy nacisk na: planowanie reklamy, działania kreatywne, tworzenie środków reklamy i ich umieszczanie w środkach przekazu (mediach), a to nie wystarcza, aby działania reklamowe były skuteczne. W polskiej literaturze przedmiotu daje się zauważyć niewiele opracowań na temat sposobów organizowania działalności reklamowej. Zaniedbywanie tego zagadnienia wynika między innymi z niedostrzegania faktu, iż działania reklamowe należy rozpatrywać w aspekcie procesu zarządzania. Pierwsza część artykułu jest próbą ukazania różnych wzorcowych sposobów organizowania działalności reklamowej w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach. Natomiast druga część przedstawia rozwiązania strukturalno-organizacyjne agencji reklamowych, organizacji środków przekazu, organizacji produkujących środki reklamowe oraz instytucji świadczących usługi badań marketingowych dla potrzeb działań reklamowych, czyli podmiotów biorących bezpośredni i pośredni udział w całościowym procesie działalności reklamowej.

Proces zarządzania reklamą wyraża się w podejmowaniu kompleksowych decyzji dotyczących analizy, planowania, organizowania, realizacji oraz kontroli działań reklamowych [1], które wymagają między innymi odpowiedniej organizacji wewnętrznej podmiotów uczestniczących w działalności reklamowej oraz powiązań pomiędzy nimi. Najczęściej działania reklamowe umiejscowione są w określonej, powołanej do tego formalnej strukturze organizacyjnej. Integruje ona wszystkie zadania reklamowe i podporządkowuje je jednemu kierownictwu, jak również określa kolejno: podział pracy w ramach działalności reklamowej, stopień typowości i ograniczenia dowolności działań reklamowych, rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych, liczbę szczebli organizacyjnych i rozpiętość kierowania działalnością reklamową oraz zakres, w którym działania reklamowe zarejestrowane są w odpowiednich dokumentach. Odpowiednie struktury organizacyjne instytucjonalizują sposób działań reklamowych. Wyznaczają one również zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności, określają uporządkowanie hierarchiczne jednostek organizacyjnych, realizujących zadania reklamowe, oraz rodzaj korelacji między nimi.

Należy zwrócić uwagę, iż w całościowym procesie zarządzania działalnością reklamową przeważnie uczestniczą następujące podmioty:

- instytucje zlecające reklamę („reklamodawcy”), do których zaliczamy przedsiębiorstwa lub organi-

zacje w swojej działalności nie nastawione na zysk¹⁾,

- wszelkiego rodzaju agencje reklamowe,
- organizacje środków przekazu,
- organizacje produkujące środki reklamowe, oraz
- instytucje świadczące usługi badań marketingowych na potrzeby planowania działań reklamowych²⁾.

Modelowe rozwiązania strukturalno-organizacyjne działalności reklamowej poszczególnych podmiotów reklamy są bardzo zróżnicowane i zależą od wielu czynników, tzw. strukturotwórczych. W przypadku przedsiębiorstwa organizacja (w znaczeniu czynnościowym) działalności reklamowej zależy od czynników charakteryzujących samo przedsiębiorstwo („reklamodawcę”), tj.: od jego wielkości, typu działalności, celu i zakresu działania, programu asortymentowego, rozmiaru działalności reklamowej, roli reklamy w marketingu-mix przedsiębiorstwa i od stopnia zaangażowania najwyższego szczebla zarządzania. Natomiast w przypadku pozostałych podmiotów rozwiązania strukturalne uzależnione są przede wszystkim od ich wielkości, zakresu realizowanych funkcji, celu oraz skali działania. Rozwiązania strukturalne wszystkich podmiotów działalności reklamowej uzależnione są również od czynników sytuacyjnych, np.: charakteru obsługiwanego rynku, działań konkurencji, zachowań nabywców, itp.

Działalność reklamowa przedsiębiorstwa nie od-

bywa się w izolacji, lecz przeważnie jest umiejscowiona w pionie marketingowym i uzależniona jest od współdziałania z pozostałymi pionami organizacyjnymi. Służba działalności reklamowej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa przeważnie jest zorganizowana w jednej z poniższych form:

- komórki (bądź komórki) funkcjonalnej, podporządkowanej bezpośrednio z-cy dyrektora ds. marketingu,
- kilku komórek liniowych tworzących pion organizacyjny reklamy (w przypadku dużych przedsiębiorstw),
- komórki sztabowej dyrektora naczelnego lub z-cy dyrektora ds. marketingu.

Małe przedsiębiorstwa, ze względu na niewielki zakres i skalę swojej działalności, działalność reklamową realizują w ograniczonym zakresie. W niewielkim również stopniu korzystają z usług agencji reklamowych i z tej racji zaliczane są do grupy tzw. małych reklamodawców. Zadania reklamowe umiejscowione są przeważnie w jednoosobowej komórce marketingu lub sprzedaży podporządkowanej bezpośrednio dyrektorowi.

W małej firmie osoba, której powierzono działania marketingowe, realizuje również czynności związane z kierowaniem działalnością reklamową. Najczęściej czynności te ograniczają się do podstawowych działań reklamowych³⁾. Gdy zakres działalności reklamowej jest szerszy, małe przedsiębiorstwa współpracują najczęściej z agencją reklamową. W takiej sytuacji zadania kierownika ds. marketingu polegają głównie na przygotowywaniu dla agencji tzw. *briefingu* — wstępnych założeń kampanii reklamowej oraz koordynacji działań reklamowych z agencją.

W średniej wielkości przedsiębiorstwach szerszy zakres działalności reklamowej oznacza konieczność tworzenia w dziale marketingu odrębnej komórki — stanowiska ds. reklamy lub promocji. Realizuje ona znacznie szerszy zakres zadań reklamowych. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo zleca agencji reklamowej wykonanie niektórych działań reklamowych, stanowisko to może również spełniać rolę stałego łącznika przedsiębiorstwa z agencją. W niektórych przypadkach komórka reklamy nazywana jest komórką promocji, z tej racji, iż oprócz działań reklamowych, realizuje pozostałe działania promocyjne w zakresie, np.: *public relations*, promocji sprzedaży, itd.

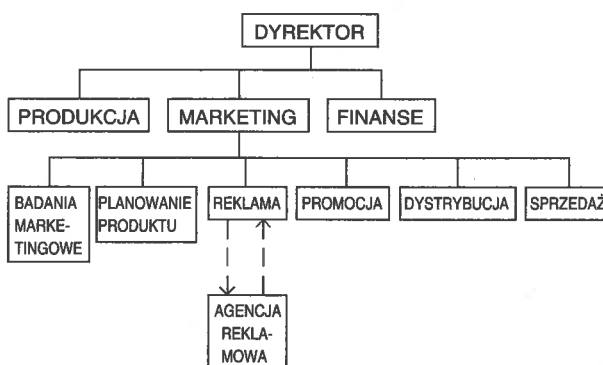
Duże przedsiębiorstwa w zasadzie mają w ramach pionu marketingowego oddzielne działy reklamy, podporządkowane dyrektorowi ds. marketingu. Znaczenie i ranga działu reklamy zależy od tych samych czynników, które wpływają na wybór określonej formy rozwiązania strukturalnego służby działalności reklamowej. Działalność działu reklamy polega głównie na współpracy z agencją reklamową (uzgadnianie składników środka reklamy, łącznie z oceną tekstów reklamowych, przygo-

towanie materiałów reklamowych oraz zlecenie opracowania środków reklamowych)⁴⁾. Niektóre duże przedsiębiorstwa posiadają podległy działowi reklamy własny zakład poligraficzny, który przygotowuje większość drukowanych środków reklamowych.

Pewne obowiązki w zakresie działań reklamowych są wspólne dla większości kierowników służby działalności reklamowej. Do nich należą:

- zbieranie informacji niezbędnych do prowadzenia działań reklamowych,
- planowanie działań reklamowych,
- dobór, wspólnie z zarządem przedsiębiorstwa, agencji reklamowej do współpracy oraz ocenianie jej działalności,
- współpraca z agencją i nadzór jej działalności,
- koordynacja działań reklamowych z pozostałymi działami marketingowymi i funkcjami przedsiębiorstwa.

Typowe usytuowanie organizacyjne działalności reklamowej w dużym zachodnim przedsiębiorstwie przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Organizacyjne usytuowanie działalności reklamowej w dużym zachodnim przedsiębiorstwie

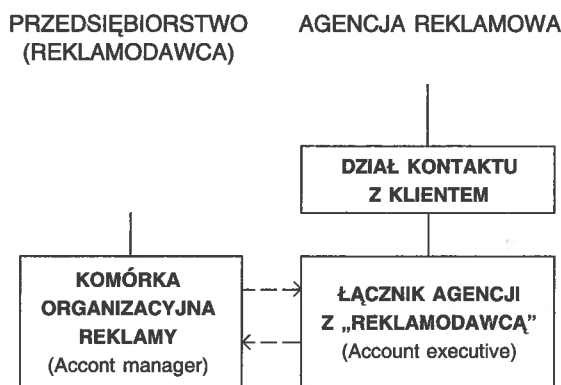
Źródło: [2].

Przedstawione na rys. 1. rozwiązania strukturalne narzucają odpowiednie zadania działalności reklamowej przedsiębiorstwa. Dyrektor wraz z najwyższym szczeblem zarządzania podejmuje podstawowe, najważniejsze decyzje reklamowe. Personel sprzedażowy oraz dział badań marketingowych dostarczają informacji użytecznych dla procesu tworzenia środków przekazu reklamowego. Ten ostatni dział pomaga również wybrać do współpracy właściwą agencję reklamową i ocenia przedkładane przez nią propozycje realizacji kampanii reklamowej. Kierownik działu produkcji dostarcza informacji dotyczących produktu, niezbędnych do działań kreatywnych. Administracja pomaga w koordynacji różnych działań reklamowych i nadzoruje współpracę z agencją, natomiast dział finansowy ostatecznie zatwierdza budżet reklamowy. Jak widać, w miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstwa

i zakresu działalności reklamowej, poszerza się zakres koordynacji działań reklamowych. Do podstawowych zalet takiego rozwiązania należy zaliczyć specjalizację czynności, umożliwiającą koncentrację zasobów i kwalifikacji na danym odcinku działalności reklamowej, natomiast do wad – możliwość wystąpienia zakłóceń w przepływie informacji dotyczących działań reklamowych pomiędzy wyspecjalizowanymi komórkami przedsiębiorstwa.

Struktury organizacyjne służby działalności reklamowej niektórych dużych zachodnich przedsiębiorstw łączą w sobie elementy różnych rozwiązań modelowych. Bierze się przy tym pod uwagę takie czynniki, jak: realizowane zadania reklamowe, segmenty grup odbiorców, marka produktu⁵⁾. Należy również zwrócić uwagę, iż niektóre duże przedsiębiorstwa zachodnie do realizacji zadań reklamowych wyodrębniają jednostki organizacyjne, które zarówno w realizowanych funkcjach, jak i w strukturze przypominają niekiedy agencje reklamowe⁶⁾.

Na czas przygotowania i realizacji kampanii reklamowej mogą pojawiać się w przedsiębiorstwie doraźne rozwiązania organizacyjne o typowej strukturze zadaniowej (patrz rys. 2). Nie są one oparte na stałym systemie formalizacji działań. Pełnią rolę łącznika pomiędzy przedsiębiorstwem a agencją i obejmują ze strony agencji dział kontaktu z klientem oraz komórkę reklamy przedsiębiorstwa.



Rys. 2. Nieformalna organizacja zadaniowa działalności reklamowej

Źródło: Opracowanie własne.

Łącznik agencji w zasadzie jest najbardziej wprowadzony w specyfikę przedsiębiorstwa zlecającego reklamę. Zbiera on informacje związane z reklamowanym produktem oraz dane dotyczące potrzeb i oczekiwań „reklamodawcy” odnośnie działań reklamowych. Do podstawowych jego zadań należy uruchomienie działań reklamowych na rzecz przedsiębiorstwa w poszczególnych działach agencji oraz ich koordynowanie. Pracownik z przedsiębiorstwa, tzw. *account manager*, odpowiedzialny jest za współpracę z agencją. Do jego obowiązków należy przygotowanie na potrzeby agencji wstępnych zało-

żeń kampanii z własnego punktu widzenia, tzw. *briefingu*, oraz zatwierdzanie tych działań reklamowych, które są zgodne z polityką i interesami „reklamodawcy” [4].

Jan Beliczyński

PRZYPISY

- 1) W potocznym języku biznesu powszechnie przyjęło się, iż przedsiębiorstwa produkcyjne, usługowe, organizacje nie przynoszące zysku, oraz indywidualne osoby (np.: politycy), które zgłaszają zapotrzebowanie na określone usługi w zakresie działań reklamowych w stosunku do co najmniej jednego z pozostałych podmiotów działalności reklamowej, nazywane są „reklamodawcami”, lub zleceniodawcami reklamy.
- 2) W procesie działalności reklamowej pośrednio uczestniczą również tzw. instytucje nadzorujące i kontrolujące prawidłowość oraz rzetelność działań reklamowych, np.: agendy rządowe, federacje konsumentów, konkurencja, oraz zrzeszenia „reklamodawców”, właściciele środków przekazu i agencji reklamowych.
- 3) W tym przypadku działania reklamowe sprowadzają się do przeprowadzenia ograniczonych badań marketingowych na potrzeby działań reklamowych, planowania i wyznaczania budżetu reklamy, opracowania scenariuszy reklam, tworzenia oprawy artystycznej, wyboru środków przekazu dla celów reklamowych (najczęściej, ze względów finansowych – drukowanych) i kontroli działań reklamowych.
- 4) Środek reklamowy to forma, w jakiej reklama ukazuje się swojemu odbiorcy i przekazuje przesłanie (informację reklamową). Pod tym pojęciem rozumie się np.: film reklamowy, ogłoszenie reklamowe, reklamowe nagranie dźwiękowe, plakat reklamowy, list reklamowy, ulotkę reklamową, itp. Środki przekazu (media) to kanały komunikacyjne wykorzystywane w działaniach reklamowych, np.: radio, prasa, telewizja, poczta, telefon, media typu „*outdoor*”. W nich umieszcza się środki reklamowe w celu dotarcia reklamy do jej adresatów. Środki przekazu reklamowego to środki reklamy umieszczone w środkach przekazu w celu jego rozpowszechniania. Np.: reklama telewizyjna, tzw. *spot*, to środek przekazu reklamowego, powstały w wyniku umieszczenia filmu reklamowego w telewizji.
- 5) W literaturze przedmiotu można znaleźć szczegółowe rozważania na temat struktur organizacyjnych służby działalności reklamowej zachodnich przedsiębiorstw na przykładzie m.in. General Mills oraz Procter & Gamble (USA). Por.: [3].
- 6) Przeważnie pion taki stanowi odrębną agencję typu *in house agency*, będącą własnością przedsiębiorstwa reklamującego produkt. Jednak te najbardziej zaawansowane sposoby zorganizowania działań reklamowych są bardzo kosztowne.

BIBLIOGRAFIA

- [1] AAKER D.A., MYRES I.G., *Advertising Management*, Prentice Hall Int. Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1987, s. 2.
- [2] DUNN W.S., BARBAN A.M., KRUGMAN D.M., REID L., *Advertising. Its Role in Modern Marketing*, The Dryden Press, Chicago 1990 (seventh ed.), s. 168.
- [3] ARENS W.F., BOVEE C.L., *Contemporary Advertising*, Richard D., Irwin Inc., Homewood Ill. 1994 (fifth ed.), s. 88.
- [4] NAGŁOWSKI P., SMOLAK M., *Od marketingu do reklamy, Vademecum wygranej*, Sorborg, Warszawa 1992, s. 59–67.

Autor jest asystentem w Katedrze Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie

Zachodniopomorska Szkoła Businessu w Szczecinie oraz Fundacja Kształcenia Menedżerów na Pomorzu Zachodnim organizują konferencję zatytułowaną „Nowoczesne systemy zarządzania personelem”, poświęconą problematyce systemów zarządzania personelem, a w szerszym wymiarze, problematyce funkcjonowania regionalnego rynku pracy.

Celem konferencji jest:

- wymiana wiedzy i doświadczeń w zakresie rozwoju nowoczesnych systemów zarządzania personelem,
- ocena kształtu i reguł funkcjonowania rynku pracy na Pomorzu Zachodnim.

Tematy referatów — przygotowanych przez teoretyków i praktyków życia gospodarczego — dotyczą takich **problemów ogólnych**, jak:

- systemy komunikacji interpersonalnej,
- polityka regionalna w zakresie zatrudnienia i jej implikacje dla rozwoju gospodarczego,

oraz **problemów (szczegółowych) praktycznych**, takich jak:

- problemy budowy i wdrażania nowoczesnych systemów zarządzania personelem,
- wpływ uwarunkowań socjo-psychologicznych na politykę kadrową przedsiębiorstwa,
- planowanie kariery (ścieżki rozwoju) pracowników,
- ocena skuteczności doboru kadr kierowniczych poprzez biura doradztwa kadrowego,
- zarządzanie personelem w małych i średnich firmach itp.

Bardzo ważnym obszarem dyskusji będzie problematyka współdziałania przedsiębiorstw, nauki i szkolnictwa. Wśród problemów szczegółowych należy tu wymienić kwestie: kształtowania sylwetki absolwenta, programów kształcenia, szkolenia i doskonalenia kadr oraz realizacji procesu dydaktycznego, włączając w to formy i zakres udziału przedsiębiorstw w tym procesie.

Na podkreślenia zasługuje znaczny i aktywny udział w tworzeniu programu konferencji dyrektorów i kierowników biur personalnych największych przedsiębiorstw Szczecina, takich, jak: Pomorski Bank Kredytowy SA, Stocznia Szczecińska SA, „ESPEBEPE” Holding SA, Polska Żegluga Morska, Fabryka Mechaniz-

mów Samochodowych „POLMO”, Zarząd Portu Szczecin-Swinoujście, „EUROAFRICA” Sp. z o.o.

Konferencja odbędzie się 25 i 26 maja 1995 r. w Szczecinie, w hotelu NEPTUN.

Szczegółowych informacji udzieli:

Ewa Ignatowicz
z Zachodniopomorskiej Szkoły Businessu w Szczecinie
Al. Wojska Polskiego 63
70-476 Szczecin
tel.: (0-91) 340-151,
fax: (0-91) 337-642

Tematem seminarium, organizowanego przez Zachodniopomorską Szkołę Businessu w Szczecinie, była „Strategia informacyjna przedsiębiorstwa”. Seminarium odbyło się w dniach 27–30 kwietnia w Międzyzdrojach.

Mottem przewodnim seminarium było teza, że skuteczni menedżerowie budują i rozwijają systemy informacyjne firmy — i one stają się podstawowym narzędziem skutecznego zarządzania, która to teza stanowi rozwinięcie poglądu P. F. Druckera, że „skuteczni menedżerowie podejmują skuteczne decyzje”.

Celem seminarium była przedstawienie aktualnego stanu wiedzy i wymiana poglądów na temat podstaw, metodologii i praktycznych aspektów strategii informacyjnej przedsiębiorstwa. Głównymi problemami, będącymi przedmiotem referatów i dyskusji były:

- współczesność i perspektywy systemów informacyjnych i komunikacji,
- teoretyczno-metodologiczne problemy analizy strategicznej informacji,
- modele strategii informacyjnej przedsiębiorstwa,
- praktyczne aspekty budowy i realizacji strategii informacyjnej,
- strategia informacyjna firmy — jak to robią inni,
- menedżer informacji w firmie — rola, oczekiwania, perspektywy,
- problemy ekonomiki informacji.

W programie seminarium przewidziano również warsztaty strategiczne, w ramach których uczestnicy seminarium rozwiązywali konkretne przypadki — oczywiście z dziedziny budowy strategii informacyjnej przedsiębiorstwa.

Josef Mugler

Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe

(Ekonomika małych i średnich przedsiębiorstw)
Springer — Verlag/Wien 1993, ss. 443

Wydawnictwo Springera w Wiedniu wprowadziło na rynek księgarski bardzo cenny podręcznik *Ekonomika małych i średnich przedsiębiorstw* (Betriebswirtschaftslehre der Klein und Mittelbetriebe). Jego autorem jest wybitny ekonomista austriacki, profesor Józef Mugler, były prezydent Europejskiej Rady Małego Biznesu (European Council for Small Business), kierujący od kilkunastu lat Instytutem Ekonomiki Małych i Średnich Przedsiębiorstw na Uniwersytecie Gospodarczym w Wiedniu.

Książka spotkała się z bardzo dobrym przyjęciem na Zachodzie. Jej sukces byłby zapewne większy, gdyby ukazała się w języku angielskim, a nie niemieckim. Ostateczny jej kształt powstał po 10 latach badań małych i średnich przedsiębiorstw oraz równoległym wykładaniu tego przedmiotu na uniwersytecie.

Małe i średnie przedsiębiorstwa cieszą się coraz większą sympatią biznesmenów i polityków, którzy doznali zawodu i rozczarowań sprawionych przez gigantyczne firmy. Praktycznym przejawem docenienia roli małych i średnich firm w gospodarce rynkowej jest powstanie organizacji i instytucji wspierania małego biznesu. Małe przedsiębiorstwa stają się obiektem badań wielu naukowców, a osiągnięte wyniki prezentowane są co roku na konferencjach, kongresach, seminariach i warsztatach. Najważniejszymi wydarzeniami są światowe konferencje organizowane przez Światową Radę Małego Biznesu (International Council for Small Business) oraz Światowe Zgromadzenie Małych i Śre-

dnich Przedsiębiorstw (World Assembly of Small and Medium Enterprises). Zasięg europejski mają warsztaty na temat badań przedsiębiorczości (RENT) i konferencje dotyczące internacjonalizacji edukacji i treningu przedsiębiorczości (Int-Ent). Problematyce małych firm w całości poświęcone są specjalistyczne czasopisma, jak np. „Journal of Small Business Management”, „Entrepreneurship – Theory and Practice”, „International Small Business Journal”, „Small Business Economics”, „Small Enterprise Development” itp. Wiedza na temat małych i średnich firm jest rozległa. Brakowało jednak podręcznika zawierającego kompendium wiedzy, systematyzującego podstawowe problemy i weryfikującego dociekania teoretyczne na podstawie badań empirycznych. Lukę tę znakomicie wypełnia recenzowany podręcznik. Obok walorów merytorycznych na podkreślenie zasługuje staranność jego przygotowania pod względem dydaktycznym. Konstrukcja podręcznika jest bardzo przejrzysta i logicznie spójna. Na początku każdego podrozdziału znajdują się pytania problemowe inspirowane czytelnika do weryfikacji swej wiedzy i uważnego szukania odpowiedzi. Koncentrację uwagi na podstawowych problemach ułatwiają słowa-klucze przedstawione wytłuszczonym krojem pisma oraz dość często używane synonimy w języku angielskim. Każdy rozdział zakończony jest streszczeniem oraz wyjątkowo bogatą bibliografią. Na końcu książki znajduje się indeks zawierający około 1600 pojęć.

Podręcznik może być wykorzystany przez szeroki krąg czytelników, którzy pragną lepiej zrozumieć świat małych i średnich przedsiębiorstw. Książka jest szczególnie przydatna dla studentów akademii ekonomicznych, którzy mogą prowadzić pogłębione studia na podstawie załączonej literatury. Równie cenna może być też dla początkujących przedsiębiorców, którzy znajdą w niej kwintesencję wiedzy z zarządzania i marketingu, ukierunkowaną na małe i średnie przedsiębiorstwa.

Podręcznik składa się z pięciu rozdziałów. W pierwszym przedstawione są zagadnienia wprowadzające i podstawowe, jak np. teoria przedsiębiorstwa, 21 koncepcji przedsiębiorstwa F. Machlupa, definicje małych i średnich przedsiębiorstw, typy przedsiębiorstw wyodrębnione na podstawie dwóch kryteriów, tj. typu przedsiębiorcy i rodzaju motywacji w procesie decyzyjnym. Autor prezentuje też przegląd teorii motywacji przedsiębiorstw, przywołując m.in. R. Cantillona (XVIII wiek), J. S. Milla (XIX wiek), J. Schumpetera oraz współczesnych ekonomistów: G. Plaschka, R. B. Schmidta i H. Steinmana. Obok motywu zysku analizowane są motywy ryzyka, innowacji, imitacji, radości tworzenia, dążenia do sukcesu, ekonomicznej niezależności osobistej i finansowej, wolności decyzji, odpowiedzialności społecznej, kontynuacji tradycji rodzinnych, samorealizacji, poprawy standardu życia; w konkluzji przedstawiony jest model zdywersyfikowanej wiązki motywacji. Na uwagę zasługuje syntetyczna prezentacja gospodarczego i społecznego znaczenia małych i średnich przedsiębiorstw, uwypuklenie ich funkcji w stabilizacji pluralistycznej struktury społeczeństwa, rozszerzeniu oferty rynkowej, stymulacji postępu technicznego, ochronie środowiska, zwalczaniu bezrobocia, poprawie jakości życia, stabilizacji koniunktury gospodarczej i ogólnym sukcesie gospodarczym. W rozdziale tym za-

warta jest również krótka historia małych i średnich przedsiębiorstw oraz rozważania na temat ich przyszłości. Rozdział zakończony jest sformulowaniem obszaru badawczego nauki „ekonomika małych i średnich przedsiębiorstw” — jej metodologii i dogmatów. Autor wskazuje na dynamiczność rozwoju badań, konieczność weryfikacji obiegowych opinii, czy nawet twierdzeń, które w zmieniającym się otoczeniu mogą tracić swoją aktualność. Życzeniem Autora jest, aby osoby studiujące podręcznik nie tylko poznały pewien zasób wiedzy, ale aby na jej podstawie były stymulowane do pracy twórczej.

Drugi rozdział traktuje o kierowaniu strategicznym. Autor powołuje się na wyniki badań naukowych, udowadniających tezę o korzyściach płynących ze strategicznego kierowania w małym i średnim przedsiębiorstwie. Równocześnie skłania się ku pogładowi, że celem strategicznym w małej firmie może być też elastyczność działania.

Autor książki zwraca uwagę na wieloznaczność pojęcia strategii w przedsiębiorstwie, przywołując m.in. mało znaną w Polsce definicję H. Mintzberga, w myśl której strategia zawiera w sobie pięć elementów zaczynających się na literę P (*plan, play, pattern, position, perspective*). Najogólniej mówiąc, są to: plan, gra-manewry w celu pokonania konkurentów, wzory zachowań, pozycjonowanie organizacji w jej środowisku i perspektywiczny sposób patrzenia i interpretacji świata. W rozdziale tym znajdują się też treści, które były publikowane w książkach dotyczących zarządzania strategicznego.

Przedstawiona w nich wiedza dotyczy głównie przedsiębiorstw wielkich. Zaletą podręcznika J. Moglera jest selekcja teorii dokonana z punktu widzenia ich przydatności w kierowaniu strategicznym małym i średnim przedsiębiorstwem. Czytelnik, nie mający czasu na wnikliwe studiowanie teorii zarządzania, w podręcz-

niku znajdzie nie tylko elementarną wiedzę, ale również krytyczną ocenę różnych teorii dotyczących np. Design School Model, Portfolio-Matrix, SWOT-Analysis, klasyfikacji obszarów decyzyjnych, alternatyw strategicznych, ekonomii skali, ekonomii zasięgu, polityki ryzyka strategicznego, cyklu życia przedsiębiorstwa, typów przedsiębiorcy (obrońca, rozkładający ryzyko, innowator, prospektor, architekt, reagujący).

Autor przytacza za D. Amboise'em pięć modeli strategicznego planowania, które również są mało znane w Polsce:

- model sygnału (*signals model*),
- model przewagi konkurencyjnej (*competitive-advantage model*),
- model wzrostu (*incremental model*),
- model synoptyczny (*synoptic model*),
- model kreatywnej przyszłości (*future-creative model*).

Kierowanie strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach napotyka liczne przeszkody i z natury rzeczy ma inny sens niż w dużych korporacjach. Właściciel, często będący również menedżerem małej firmy, działa pod presją spraw bieżących, podejmuje decyzje często intuicyjnie, orientuje się na rozwój lub stabilizację, odczuwa brak informacji i nie szuka pomocy u ekspertów w swojej dziedzinie.

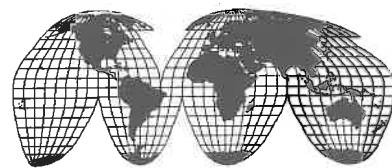
Trzeci rozdział poświęcony jest *controllingowi*. Rozdział ten napisany jest w bardzo syntetyczny sposób i wymagający Czytelnik może czuć się nim nieco rozczarowany. Pamiętać jednak należy, że w małych firmach *controlling* może istnieć w swej elementarnej formie. Co więcej, zbyt rozbudowane instrumentarium analityczne może przesłonić rzeczywisty stan finansowy firmy.

Zdecydowanie więcej uwagi poświęca Autor marketingowi (IV rozdział), starając się wybrać te obszary wiedzy marketingowej, które są przydatne w małych i średnich firmach. Wskazuje też na ich atuty (elastyczność działania, szybkość reakcji i bliskość klienta) oraz słabe strony (trudności finansowe, brak informacji i kadr o wysokich kwalifikacjach oraz technologii umożliwiających osiąganie korzyści na skalę produkcji). Dla przyszłego lub początkującego przedsiębiorcy interesujące są fragmenty tego rozdziału mówiące jakie informacje należy badać, jakie są ich źródła, jakie wskaźniki należy śledzić, jak klient odbiera określoną ofertę. Podobnie ciekawie przedstawione są metody rozwiązywania problemu granicy rynku (postępowanie optymalizacyjne, heurystyczne i intuicyjne). W ostatniej części podręcznika poruszane są problemy zarządzania zasobami. Autor zastanawia się między innymi, czy małe i średnie firmy potrzebują pracowników o wysokich czy niskich kwalifikacjach, jakie słabe i mocne strony ma wykształcenie wewnątrz przedsiębiorstw i poza nim. Wskazuje też na czynniki i uwarunkowania, które należy uwzględnić przy zatrudnianiu nowych pracowników. Zaletą tej części jest próba wyboru najistotniejszych elementów z różnych teorii motywacji pracowników.

Liczący 442 strony podręcznik zawiera wiedzę z kilku przedmiotów: kierowania strategicznego, *controllingu*, marketingu, zarządzania personelem i zarządzania kapitałem. W ten sposób podręcznik ten w pewnym sensie zastępuje kilka innych. Skierowany jest jednak do konkretnego Czytelnika, którego nie interesują problemy wielkich korporacji, lecz tylko małe i średnie przedsiębiorstwa.

Prof. dr hab. Franciszek Bławat

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Szkoły dla przywódców (I)

K. Bowen, K.B. Clark, C.A. Holloway, S.C. Wheelwright, *Make the School for Leaders*, „Harvard Business Review”, September – October 1994

Bycie najlepszym na rynku jest kluczem do wytwarzania wspaniałych produktów — wspaniałych, tzn. takich, które jednocześnie zaskakują i zadowolają klienta. Aby osiągnąć ten efekt, należy spełnić kilka warunków łącznie: wszystkie elementy techniczne produktu muszą działać sprawnie nie tylko same w sobie, lecz także jako całość szerszego systemu; w procesie produkcyjnym trzeba wytwarzać wszystko, co zakładał pierwotnie projekt, a gotowy produkt musi być ostatecznie dostarczony klientowi w jak najbardziej atrakcyjny sposób.

Dla przykładu można tu podać dwa wielkie produkty, powstałe dzięki urzeczywistnieniu dwóch dobrych projektów — aparat fotograficzny FunSaver powstały dzięki pracy zespołu Eastmana-Kodaka, a także drukarka DeskJet stworzona przez Hewlett-Packarda.

Pierwszy FunSaver — tzw. aparat jednorazowego użytku — stał się podstawą rozwoju nowej rodziny produktów, dochody z której stały się znaczącą częścią całości wyników Kodaka. Podobnie drukarka DeskJet HP stworzyła nowy segment rynku, a to poprzez dostarczenie klientowi produktu wysokiej jakości za dość rozsądną cenę, dzięki czemu

powstała baza dla rozwoju kilku udanych pokoleń urządzeń, przynoszących również dochody nie do pogardzenia.

Do pełni szczęścia wytwórcy potrzebny jest nie tylko produkt dobry, ale także stworzony na czas i mieszczący się w ramach wyznaczonego do tego celu budżetu. Dokonanie powyższego w okresie, gdy przedsiębiorstwo stara się jednocześnie stworzyć dla siebie stałą pozycję rynkową, jest dla menedżera prawdziwym wyzwaniem. Jednakże rezultat taki, jak np. stworzenie dla przedsiębiorstwa możliwości wytwarzania całych rodzin świetnych produktów, jest z pewnością wart zachodu.

Wytwarzanie nowych produktów jest stosunkowo proste w środowisku stabilnym, w którym dzisiejszy popyt i podaż nie odbiegają znacząco od tych, jakie zaistnieją na rynku za, np., trzy lata. Kiedy jednak rynek jest dynamiczny i niestabilny, przewidzenie rodzaju podaży i rozwinięcie produkcji zaspokajającej ją w ciągu dwóch czy trzech lat może stać się niezwykle trudne. Za każdym razem należy bowiem osobno zbadać tysiące szczegółów, a następnie sprawdzić, jak będą działały razem jako całość, co ma w końcu decydujący wpływ na odbiór produktu przez klienta. Innymi słowy, osiągnąć wielkość to znaczy złożyć w jedną całość wiele drobnych elementów, w taki sposób, by zaskoczyć i zadowolić klienta.

DeskJet jest tego świetnym

przykładem. Jak większość dobrych produktów, drukarka ta osiągnęła perfekcję w trzech wymiarach, jest bowiem:

■ **Funkcjonalna** — osiąga niespotykaną dotąd jakość (dzięki własnej technologii HP opartej na technologii atramentowej); jest w porównaniu do niej niezwykle tania.

■ **Spójna** — wszystkie elementy w systemie, a w szczególności produkcja i marketing, pracowały w równym stopniu na osiągnięcie jakości i ceny, które uczyniły produkt HP hitem rynkowym.

■ **Harmonijna** — wszelkim detalom projektu drukarki poświęcono wiele uwagi, dzięki czemu jest ona dopracowana w najdrobniejszych nawet szczegółach. To właśnie sprawia, iż trafiła ona dokładnie w oczekiwania klienta.

Aby osiągnąć prawdziwą wielkość, nowy produkt musi być bezwzględnie oparty na dobrym projekcie. Tak więc to właśnie projekt staje się często kluczem do pomyślnej przyszłości firmy. Tak było w przypadku FunSavera, do produkcji którego skonstruowano specjalny, wspomagany komputerowo system projektowania oraz wytwarzania (CAD/CAM) plastikowych części aparatu. System ten, tworząc możliwość sprawnego integracji pracy całego zespołu projektantów, dał Kodakowi szansę szybkiego i taniego rozwoju całej rodziny produktów. Pierwszy FunSaver był bowiem niewątpliwie istotny, jednak dopiero cała rodzina produktów

z grupy FunSavera podbiła rynek.

W ten sposób dochodzimy do istoty naszych rozważań. Zarówno produkt, jak i projekt, na którym jest on oparty, muszą być połączone z całością strategii przedsiębiorstwa. Strategia bowiem nie tylko wykorzystuje to, co już stworzono, lecz daje produktowi siłę, tworząc jego pozycję na rynku. Po to, by strategia spełniła swoje zadanie, musi być tak skonstruowana, by zapewnić jedność celów i działań — zarówno na poziomie konkretnego produktu, projektu, jak też na poziomie całości przedsiębiorstwa. To wszystko wymaga jednak przywództwa.

Dobre produkty a wzorce przywództwa

Istnieje oczywiście wiele sposobów na organizowanie i przeprowadzanie projektów rozwojowych. W czasie badań sektora produkcji samochodów, Manufacturing Vision Group opracowała czteropoziomą ramówkę. Wyróżnia ona cztery typy organizacji w zależności od tego, kto w czasie realizacji projektu podejmuje lub ponosi odpowiedzialność za podjęte decyzje.

● W projektach zorganizowanych wg kryterium funkcjonalnego zasadniczym zadaniem zespołu jest rozwiązywanie poszczególnych problemów technicznych. Nie ma tu miejsca na wzajemną integrację pracy członków zespołu i to właśnie powoduje, iż nikt w tego rodzaju strukturze nie ponosi odpowiedzialności za całość projektu. Przywództwo jest możliwe dopiero na poziomie wyspecjalizowanych pododdziałów i ma z reguły charakter jedynie faktyczny. Przywódcy, będący najczęściej ekspertami w jakiejś wąskiej dziedzinie, nadzorują zazwyczaj najistotniejsze zadania zespołu.

● W projektach, w których zastosowano ażurowe struktury organizacyjne, istotniejsza jest integracja pracy poszczególnych

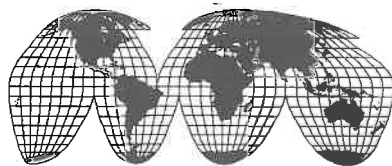
członków zespołu, wspólna identyfikacja problemów; zasadniczą pozycję zajmuje koordynator wraz z podległymi mu ludźmi. Mają oni za zadanie dostarczać pracownikom maksimum informacji, ułatwiać wzajemne kontakty zawodowe, a co za tym idzie wspomagać aktywnie proces rozwiązywania problemów. Wciąż jednak rzeczywistą władzę mają kierownicy zespołów zorganizowanych wg kryterium funkcjonalnego. Koordynator nie jest odpowiedzialny za całość projektu, ma niższą pozycję od kierownika zespołu, nie ponosi rzeczywistej odpowiedzialności za ludzi wykonujących jakąkolwiek konkretną pracę, a także nie ma bezpośredniego kontaktu z klientami. Nie oznacza to jednak, iż koordynator nie ma znaczącego wpływu na spójność projektu z produktem oraz na szybkość czy wydajność procesu wytwarzania. Struktura ażurowa niekoniecznie musi oznaczać nieefektywność czy też małą wagę. Wręcz przeciwnie koordynator odgrywa istotną rolę, pełniąc funkcję swego rodzaju dyplomaty, ułatwiającego integrację danych i działań. Oczywiście, jeśli organizacja działa przeciwko temu rodzajowi przywództwa — jeśli koordynator staje się nikim innym, jak tylko urzędnikiem, obserwującym przepływ informacji i ewentualnie planującym spotkania lub pogadanki — wtedy ażur może być synonimem słowa „nieefektywność”.

● W projektach, w których zastosowanie znajdują pełne struktury organizacyjne, integracja pracy jest najważniejszym zadaniem oraz głównym przedmiotem odpowiedzialności kierownika projektu. On właśnie, jako przywódca, musi mieć doświadczenie niezbędne do ponoszenia odpowiedzialności za całokształt wyników przedsięwzięcia. Musi działać jak dyrektor zarządzający, dźwżyć odpowiedzialność do zakresu odpowiedzialności władzę zarówno pod względem spraw ogólnych, jak i najmniejszych detali. Jest on wspierany przez zespół kierowników najważniejszych

komórek funkcyjnych, którzy wciąż sprawują dość silną władzę wewnątrz nich. Jednakże ich głównym zadaniem nie jest tu skupianie się nad problemami własnych wydziałów, lecz łączenie ich działalności w jeden całościowy projekt. Zasadniczym celem staje się opracowanie najlepszego rozwiązania systemowego, nie zaś technicznie eleganckiej jego części. Tak więc struktury przywódcze przebiegają tu nie tylko w pionie, lecz także w poprzek całej struktury projektującej.

● W projektach prowadzonych przez zespół autonomiczny najważniejszym celem jest wymyślanie nowych rozwiązań. To właśnie dlatego z reguły tego rodzaju zespoły są mniej liczne niż zazwyczaj oraz działają w stosunkowo młodych gałęziach przemysłu. Przywódca, tak jak w poprzedniej strukturze, ponosi odpowiedzialność za całość projektu oraz za wszelkie rozwiązania prowadzące do sukcesu. Jednakże w tym przypadku nie chodzi o rodzaj władzy pojmowanej jako wykonywanie funkcji władczych w ramach utartych struktur i metod. Przywódcy w tego rodzaju zespołach nie mają oficjalnych funkcji, a ich przywództwo wynika zasadniczo z oddziaływań interpersonalnych. W porównaniu z przywódcami grup poprzednich, ci kierownicy muszą brać na siebie więcej pracy i operować wewnątrz organizacji bez pomocy dodatkowych zespołów czy też struktur. Niezależność tego rodzaju organizacji posunięta jest do tego stopnia, iż zazwyczaj w przypadkach, gdy niezbędna staje się pomoc zewnętrzna, zespół autonomiczny „kontraktuje” kogoś spoza organizacji — matki.

W jakich sytuacjach poszczególne modele znajdują swoje właściwsze zastosowanie? Struk-



tura zorganizowana wg kryterium funkcjonalnego ma najlepsze zastosowanie w środowisku stabilnym, w którym sukces zależy od specjalizacji w wąskich kategoriach technicznych. Struktura ażurowa sprawdza się dobrze w podobnym środowisku, wtedy jednak, gdy nieco ważniejsza staje się ogólna koordynacja, lub też gdy projekt jest mniejszy (np. gdy opracowywana jest wariacja produktu już istniejącego). Struktury pełne są najwłaściwsze podczas realizacji projektów bardzo skomplikowanych technicznie, gdy jednocześnie czas odgrywa istotną rolę. Tego rodzaju struktury znajdują zastosowanie podczas wytwarzania produktów, które muszą zadowolić wybrany stabilny wycinek rynku, np. w przemyśle samochodowym bądź komputerowym. Zespół autonomiczny jest najwłaściwszy, gdy chodzi o wytworzenie radykalnie nowych produktów, gdy niezbędne jest dokonanie pewnego skoku technologicznego, np. rozwinięcie nowego procesu produkcyjnego. To podejście ma sens, gdy projekt nie wymaga oparcia się na już istniejących systemach bądź strukturach, np.

w przypadku tworzenia całkiem nowego segmentu rynkowego.

Twórcze wizje

W zmiennych latach dwudziestych, trzydziestych, czterdziestych, stworzenie dobrego produktu czy też właściwego projektu, związanego ze strategią całego *businessu*, wymaga zwykle stosowania pełnych struktur, bądź też zespołów autonomicznych, zależnie od gałęzi przemysłu, o jakiej mówimy. Dzieje się tak, gdyż zintegrowanie dobrego projektu i produktu ze strategią wymaga z reguły silnego przywództwa opartego albo na strukturach organizacyjnych, albo na cechach osobowych przywódcy. Co jednak jest motorem napędzającym zespoły nie integrujące tych trzech płaszczyzn działania, lecz jednocześnie odnoszące sukcesy?

Tę kategorię podmiotów wspomniana wyżej Manufacturing Vision Group przebadła ze szczególną uwagą. Okazało się, iż efektywni przywódcy to tacy, którzy widzą jeszcze nie istniejącą przyszłość. Co więcej, realizacja projektu wymaga także podjęcia pewnych konkretnych działań już

dziś. W realizację produktu musi bowiem być zaangażowanych wiele osób. Tego rodzaju integracja teraźniejszości z przyszłością polega zasadniczo na wyrażaniu, komunikowaniu i zaszczepianiu innym tzw. wizji przewodniej. Takie działanie nie jest jednak jednorazowym wyłożeniem kawy na ławę. Realizacja projektu spełnia się w stałym procesie. Przywódca musi więc mieć oprócz zdolności widzenia przyszłości, także umiejętność wyznaczania celów jednostkowych, oraz rozdzielania konkretnych zadań na pojedynczych członków zespołu. To właśnie jest esencją dobrego przywództwa.

Wszystkie wyróżniające się projekty rozpoczęły się od potężnej wizji przewodniej, wypracowanej zarówno dla projektu, produktu, jak i dla całego przemysłu. Co najważniejsze jednak, te trzy wizje nigdy nie były ze sobą sprzeczne, przeciwnie — nawzajem się wzmacniały, napędzając zaangażowanie zespołów, a jednocześnie skupiając ich uwagę oraz wysiłki na rzeczach pierwszoplanowych.

Opr. Marek Wojnar



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu

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

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

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

„L'Expansion”

Finansiści obawiają się wzrostu gospodarczego

Czy to co korzystne dla gospodarki, jest korzystne również dla rynku finansowego? Współczesne doświadczenia wskazują na to, że nie. Oto wytłumaczenie tego paradoksu.

Gérard Moatti oraz Catherine André, Daniel Fortin i Gilles Pouzin, *La finance a peur de la croissance*, „L'Expansion”, 21 XI-4 XII 1994

W październiku wskaźnik bezrobocia spadł w Stanach Zjednoczonych o 1/10 proc. w stosunku do poprzedniego miesiąca i wyniósł 5,8%. Ta bardzo dobra dla gospodarki wiadomość stanowi prawdziwe zmartwienie dla finansistów. Zaraz po podaniu tej cyfry do wiadomości publicznej wzrasta bowiem oprocentowanie długoterminowe, co jest ciosem dla Wall Street. Konsekwencje tej hossy odczuwalne są natychmiast również po drugiej stronie Atlantyku: np. francuski Skarb Państwa zmuszony jest zwiększyć liczbę wydawanych co miesiąc inwestorom obligacji, co oznacza konieczność zwiększenia nakładów finansowych w celu zaspokojenia potrzeb państwa.

Tworzenie nowych miejsc pracy, wzrost liczby zamówień, optymizm przemysłowców – wszystkie te czynniki, liczby tak korzystne dla gospodarki, przedstawiają się w zupełnie innym świetle, jeśli ocenia się je z perspektywy finansistów.

Zjawisko to charakterystyczne jest głównie dla Stanów Zjednoczonych; zapoczątkowane zostało jesienią 1993 roku, kiedy to trwający od 1990 roku spadek oprocentowania długoterminowego został gwałtownie przerwany i zamienił się w jego wzrost.

Wytłumaczenie tego procesu wydaje się bardzo proste. Ożywienie gospodarcze w Stanach Zjednoczonych trwa już 3 lata. Jego tempo nasiliło się jeszcze w ciągu ostatniego kwartału zeszłego roku, kiedy to roczny wskaźnik wzrostu gospodarczego przekroczył 6%. Rezultatem ożywienia jest zwykle zwiększenie popytu na kapitał, który można by zainwestować, co pociąga za sobą wzrost oprocentowania. Ale inwestorzy obawiali się przeciążenia systemu ekonomicznego, powodującego inflację. Ta z kolei jest dla nich zjawiskiem bardzo niekorzystnym, gdyż obniża wartość ich lokat. Zażądali więc wyższych wynagrodzeń – każda oznaka przeciążenia wywołuje z ich strony spadek zaufania oraz zwiększenie wymagań.

Wzrost oprocentowania powoduje reakcję łańcuchową. Podnoszenie cen nowo emitowanych obligacji pociąga za sobą obniżenie wartości obligacji, będących już w obiegu. Taką samą sytuację obserwujemy w obrocie akcjami. Tym samym „droższy” pieniądź hamuje inwestycje i tempo rozwoju gospodarczego.

Czy rynek finansowy działa przeciwko wzrostowi gospodarczemu? Wielu ekonomistów twierdzi, że nie. Rynek kapitałowy określa wysokość oprocentowania długoterminowego za pomocą prostego żonglowania podażą i popytem, zabezpieczając się w ten sposób przed inflacją. Rynek ten jest „sędzią pokoju”, zmu-

szającym władze państwowe do czuwania nad niezmiennością cen. Przeciwdziałając inflacji, zapewnia on trwały wzrost gospodarczy.

Ten klasyczny obraz poważnie zakłócają niedawne doświadczenia. Rewolucja finansowa lat 80. podważyła podstawy dawnej ekonomii. Czyżby nowy świat obiecywał nam większy i bardziej regularny wzrost gospodarczy? Odpowiedź na to pytanie jest... wątpliwa.

Wzrost oprocentowania opóźnia ożywienie gospodarcze

Ekonomiści nie są nieomylni, o czym świadczy sytuacja z drugiej połowy lat 80., kiedy to przewidywania silnego wzrostu gospodarczego spowodowały sztuczny i nadmierny wzrost wartości akcji i nieruchomości. A kiedy cykl uległ odwróceniu, gwałtowny spadek kursów wywołał kryzys w wielu przedsiębiorstwach i bankach oraz pogłębił recesję.

Obecnie możemy mówić już o ożywieniu gospodarczym. Nauce przykrymi doświadczeniami sprzed kilku lat, inwestorzy stają dziś w pozycji obronnej.

„W przeciwieństwie do poprzednich okresów ożywienia gospodarczego, wzrost oprocentowania długoterminowego ma obecnie miejsce znacznie wcześniej i jest najgwałtowniejszy w Europie – twierdzi Marcel Stremme z Instytutu DIW w Berlinie. Nie istnieje tymczasem groźba wystąpie-

nia inflacji." Poprzednio wzrost oprocentowania nastąpił równocześnie po obu stronach Atlantyku. Ale gospodarka amerykańska „wysłała na prostą” już w 1992 roku, podczas gdy Francja i Niemcy dopiero teraz dźwigają się z recesji. Teoretycznie to „przesunięcie” cykli tłumaczy się tym, że wzrost oprocentowania franka i marki miał miejsce później niż wzrost oprocentowania dolara. Dlaczego więc nie możemy zastosować tego wytłumaczenia w praktyce? „Dlatego, że nie istnieją już żadne możliwości przewidywania, jeśli chodzi o zmiany wartości walut – mówi Michèle Debonneuil z przedsiębiorstwa INDOSEUES. *Wahania kursu dolara nie idą już w parze z cyklami koniunkturalnymi.*” Tymczasem wzrost oprocentowania długoterminowego stanowi poważny cios dla Europy, a szczególnie dla Francji, gdzie notuje się jeden z wolniejszych na kontynencie rytmów wzrostu cen. Instytuty naukowe, zajmujące się badaniem koniunktury, będą więc zmuszone ponownie rozważyć swe optymistyczne przewidywania wzrostu gospodarczego w ciągu najbliższych 2 lat...

Od ponad 10 lat państwa rozwinięte gospodarczo „zaklinają” groźnego demona, jakim jest inflacja. Jest ona przede wszystkim rezultatem globalizacji finansowej, jest także oznaką poważnych przemian gospodarczych.

„Rynki kapitałowe i usługowe »globalizowały się« i konkurencja cenowa staje się coraz silniejsza – twierdzi Christian de Boissieu, profesor na Uniwersytecie Paris I. *Z drugiej strony, w krajach, gdzie sektor usług odgrywa najważniejszą rolę, rynek pracy funkcjonuje na zupełnie innych zasadach niż dawniej. Z pewnością nieprawdziwe jest twierdzenie, że spadek wskaźnika bezrobocia w Stanach Zjednoczonych poniżej 6% wywoła nieodwołalnie inflacyjną presję na wynagrodzenia.*” Nawet gdy zwiększy się tempo podwyższania płac, pozostałe koszty pozostają na dość niskim poziomie, gdyż przedsiębiorstwa mnożą swe wysiłki

w celu osiągnięcia jak największej produktywności – właśnie taką sytuację obserwujemy za Atlantykiem.

Inwestorzy mają ciągle w pamięci kryzys lat 60. i 70. Ale pamięć bywa zawodna. „*Nieustanna groźba inflacji hamuje rozwój gospodarczy* – wyjaśnia Michel Aglietta, profesor na Uniwersytecie Paris X i doradca naukowy w CEPII (Centre d'études prospectives et d'informations internationales – Centrum Badań Przyszłościowych i Informacji Międzynarodowej). *Wahania oprocentowania dotyczą zawsze fazy wzrostu, a nie spadku danego cyklu.*”

Wobec tego pozostaje jeszcze jedno pytanie: dlaczego znaczenie rynku kapitałowego jest dziś znacznie większe, niż 10 lat temu? Otóż na skutek rewolucji finansowej nastąpił nowy podział sił i wpływów.

Silna pozycja finansjery

Rynek kapitałowy nie ma ograniczeń geograficznych, politycznych, prawnych ani technicznych... Polem działania posiadaczy „długoterminowego” kapitału – funduszy emerytalnych, banków, towarzystw ubezpieczeniowych, etc. – jest cała planeta, mogą oni decydować według własnego uznania o podejmowanym ryzyku i czasie trwania ich lokat.

Do tej powszechnej wolności przyczyniły się same państwa. Michèle Debonneuil stwierdza, że „czynnikami konstytuującym rynek kapitałowy są wyemitowane w celu pokrycia deficytu długi państwowe, będące produktem jednolitym, pewnym i łatwo sprzedającym się.”

Nowy popyt na kapitał

Przejawy ścierania się różnorodnych wpływów są bardzo wyraźne: od początku lat 80. oprocentowanie realne (tzn. oprocentowanie nominalne minus inflacja) ustaliło się na bardzo wysokim poziomie. Oczywiście to „podrożenie” pie-

niądza można obiektywnie wytłumaczyć. W rzeczywistości funkcjonują dziś bowiem dwa silne „motory” popytu na kapitał: w krajach zachodnich obserwujemy silne ożywienie gospodarcze, podczas gdy państwowe deficyty stanowią poważny ciężar dla kas światowych. Poza tym w grę wszedł niedawno trzeci czynnik, jakim jest wzrost gospodarczy w krajach rozwijających się.

„*Inwestycje w gospodarki tych krajów opłacają się znacznie bardziej niż w krajach uprzemysłowionych, gdyż nagromadzenie kapitału jest tam znacznie mniejsze*” – komentuje Jacques Le Cacheux, ekonomista w OFCE (Observatoire français des conjonctures économiques – Francuskie Obserwatorium Koniunktury Gospodarczej).

Tak więc poziom rentowności wymagany przez światowych inwestorów w krajach rozwijających się stale wzrasta i jest to tendencja trwała.

Inwestycje te dokonywane są zwykle w dolarach lub innej „twardej” walucie. W ten sposób zarysowuje się pewien „podział zobowiązań” – od „nowych” krajów inwestorzy oczekują zazwyczaj wzrostu gospodarczego, będącego czynnikiem „napędzającym” rentowne przedsięwzięcia; natomiast światowe potęgi przemysłowe wymagają niezwykle ostrożnej polityki gospodarczej, chroniącej wartość ich kapitału.

Zmienność oraz zbyt wysoki poziom oprocentowania to oznaki silnej pozycji pożyczkodawców: „*Aby zmniejszyć ponoszone ryzyko, inwestorzy finansowi posługują się metodą podwyższania oprocentowania*” – tłumaczy Anton Brender, ekonomista w Paryskim Towarzystwie Redyskontowym. Innymi słowy, świadczą oni usługi, ale każą sobie za nie drogo płać. Zbyt drogo.

Zgubne skutki rewolucji finansowej

Pożyczkodawcy zabezpieczają się przed niektórymi ze skutków rewolucji finansowej. Jednym z nich jest

zmiennosc: jeśli oprocentowanie i kursy wymiany nieustannie i w sposób nieprzewidywalny ulegają zmianom, to np. posiadacz pakietu akcji wykupionych za dolary, a nie będący Amerykaninem, ponosi stale ogromne ryzyko.

„Najważniejsza jest wiedza nie o tym, jak należałoby działać, ale jak działać będą inni” – mówi Christian de Boissieu. Ta nieustanna „gra wzajemnej obserwacji” wywołuje bardzo silne reakcje na różnego rodzaju wydarzenia oraz sprzyja manipulacjom. Na przykład: „Na początku roku byliśmy świadkami niespodziewanych zaburzeń na rynku surowcowym. Nagle oprocentowanie zaczęło gwałtownie i bardzo wzrastać, co wywołało kryzys na rynku obligacji. Istnieje ogromne prawdopodobieństwo, że to wielcy operatorzy pokierowali tą akcją, by w ten sposób pomnożyć swe zyski.”

Inny problem, jeśli nie stworzony, to na pewno spotęgowany przez rewolucję finansową, to kwestia wypłacalności pożyczkobiorców i rzetelności pożyczkodawców. Ryzyko finansowe podejmowane przy tego rodzaju transakcjach sprawia, że agencje ratingowe, zajmujące się szacowaniem jakości udzielanych kredytów i wiarygodności pożyczkodawców, cieszą się ogromnym powodzeniem. Ich działalność jest dziś znacznie bardziej potrzebna niż kiedyś, gdyż coraz większe zapotrzebowanie na kredyty jest źródłem licznych spekulacji.

„W 1993 roku wiele amerykańskich hedge funds wzięło krótkoterminowe kredyty w bankach francuskich, by zakupić obligacje francuskiego Skarbu Państwa, których wartość rosta w związku z redukcją oprocentowania długoterminowego. Kiedy wysokość oprocentowania zaczęła wzrastać, sprzedali oni obligacje, zarabiając na tej operacji dość duże sumy.”

Tak więc ryzyko inflacji nie jest aż tak duże, jak się powszechnie uważa, zagrażają nam natomiast niepewność rynku oraz

niewypłacalność. Jak mówił Karl Otto Pöhl, były prezes Bundesbanku: „banki są strachliwe jak zające.” Mają za to możliwość wystawienia rachunku za ponoszone ryzyko.

Wzrost gospodarczy nie interesuje finansistów

Banki pobierają dziś większą prowizję niż dawniej, a ich trwałe istnienie na rynku wciąż stoi pod znakiem zapytania. Czyżby te niedogodności stanowiły cenę większej skuteczności? Jeżeli kapitał jest bardziej „płynny”, to czyż nie po to, by inwestować w najkorzystniejsze przedsięwzięcia, a tym samym ułatwić wypracowanie wzrostu gospodarczego? Odpowiedź na te pytania znów nie jest oczywista. „Płynność” to ostatnio najczęściej używane przez inwestorów słowo. Rzeczywiście, nadzieja na zwiększenie wartości zakupionych papierów liczy się znacznie bardziej niż ewentualny dochód. Dobre lokaty to takie, które można podjąć natychmiast gdy „zmienia się wiatr”: wszystkie warunki muszą być możliwe do wynegocjowania.

Faktem jest, że inwestorzy „długoterminowi” należą już do rzadkości. Np. brytyjskie towarzystwa ubezpieczeniowe czy fundusze emerytalne oceniane są według rezultatów uzyskiwanych w krótkim czasie.

Cechą charakterystyczną nowych czasów jest to, iż obroty aktywami finansowymi (liczba transakcji w stosunku do ich ogólnej wartości) wzrastają w bardzo szybkim tempie. Nie ma natomiast miejsca dla wzrostu gospodarczego. Fakt, że pieniądź jest bardzo drogi, powoduje konieczność nieustannego dokonywania wyborów przez chcące inwestować przedsiębiorstwo, w zależności od przewidywanej rentowności danego przedsięwzięcia. A konieczność płynności wyklucza dążenie do rozwoju długoterminowego.

„Inwestycje czy innowacje, stanowiące przecież podstawę wzros-

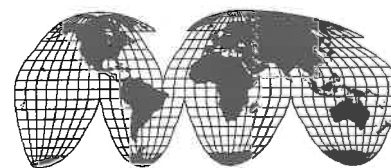
tu gospodarczego, są dziś skazane na niepowodzenie” – stwierdza Michel Aglietta. Jednakże niektórzy zauważają, że przedsiębiorstwom nie brakuje środków na inwestycje: np. we Francji ich zdolność autofinansowania się nigdy nie była tak duża, co dowodziłoby faktu, że wysokość oprocentowania nie hamuje ożywienia gospodarczego. Argument ten jest jednak mało przekonujący. Przedsiębiorcy bardzo trudno jest podjąć decyzję o inwestycjach, gdyż te same pieniądze, ulokowane w inny sposób, mogłyby przynieść mu większe zyski.

Gospodarka niecierpliwości

Kolejną wadą systemu jest dyskryminacja niektórych przedsiębiorstw. Największe przedsiębiorstwa mają dostęp do giełdy poprzez emitowanie pożyczek – subskrybowanych, gdyż łatwo negocjowalnych – mniejsze natomiast są zależne od banków. Dla tych z kolei przyznanie kredytu lub pożyczki małemu lub średniemu przedsiębiorstwu oznacza rezygnację z płynności. Statystyki wyraźnie ukazują istnienie tych trudności: we Francji w pierwszym semestrze wskaźnik wzrostu gospodarczego wyniósł 3,5% (w stosunku rocznym), natomiast częstotliwość przyznawania przedsiębiorstwom kredytów bankowych zmalała w podobnym tempie.

Słowem, ta „krótkoterminowość” dotyczy również samych przedsiębiorstw. Powszechną stała się sytuacja, kiedy na giełdzie spada wartość akcji firmy dokonującej inwestycji. Natomiast korzystna jest dla przedsiębiorstw sprzedaż aktywów (jak często robią to takie firmy, jak ELF czy TOTAL).

„Giełdowe kursy przedsiębiorstw mają niewielki tylko



związek z osiąganymi przez nie rezultatami" – mówi Bernard Arnault, prezes firmy LVMH.

Jacques Le Cacheux twierdzi, że „przeszliśmy do gospodarki niecierpliwości. Wysokie oprocentowanie zmusza do myślenia raczej kategoriami teraźniejszości, a nie przyszłości. Zamiast inwestować w szkolenie personelu, przedsiębiorstwa wolą zatrudniać pracowników wykształconych lub też zlecać określone zadania podwykonawcom. Stosunki międzyludzkie ulegają rozluźnieniu.”

A jednak scentralizowane podejmowanie decyzji...

Kto jest gwarantem długoterminowego wzrostu gospodarczego? Dla większości państw najbardziej nagłą potrzebą jest zmniejszenie deficytu, co z kolei powoduje ograniczenie wydatków na potrzeby narodowe, będące warunkiem przyszłego wzrostu gospodarczego (jak edukacja czy badania naukowe). Niewielkie pole manewru mają też banki centralne, odgrywające podwójną rolę: ustalają one wysokość oprocentowania krótkoterminowego (a tym samym wpływają na wysokość oprocentowania w ogóle) oraz wysyłają „sygnały” na giełdę.

Rządy i władze centralne w dalszym ciągu odgrywają bardzo ważną rolę, określając prawa rządzące rynkiem kapitałowym. W dziedzinie tej skuteczne działania podjąć można wyłącznie na szczeblu ponadpaństwowym. Wielkie instytucje walutowe, niegdyś działające w sposób liberalny, zaczynają odchodzić od polityki wolnej ręki.

A dla Europy jedyną ripostą na kaprysy rynku kapitałowego jest unia monetarna, gdyż tylko zuniifikowana moneta stać się może konkurencyjna w stosunku do dolara, a jej wprowadzenie umożliwiłoby ujednoczenie praw rządzących rynkiem walutowym.

Opr. Katarzyna Mikunda

10 marca 1995 roku w Tel Awiwie odbyło się kolejne posiedzenie Komitetu Wykonawczego CECIOS (Europejskiej Rady Zarządzania). Gospodarzem tegorocznego spotkania był Haim Kaminitz, dyrektor The Israel Management Center – jednej z 23 organizacji zrzeszonych w CECIOS. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa reprezentował Prezes Zarządu Głównego – dr Stanisław Rakowicz, członek Komitetu Wykonawczego CECIOS, jedyny reprezentant organizacji z krajów Europy Środkowo-Wschodniej. W posiedzeniu brali również udział:

James Watson – Prezydent CECIOS

Wim Aalders – NIVE, Holandia

Haim Kaminitz – Israel Management Center

George Koukoulas – Hellenic Management Association

Peter Rudhart – RKW, Niemcy.

Poza sześcioma osobami tworzącymi Komitet Wykonawczy CECIOS, na marcowym zgromadzeniu obecni byli: Valerie Hamill – Sekretarz Wykonawczy CECIOS, dr Herbert Muller – Sekretarz ds. Prawnych i dr Gene Crozier z The Institute of Management w Wielkiej Brytanii.

Obok rutynowych kwestii natury organizacyjno-finansowej, którymi zajmuje się Komitet, omawiano perspektywy rozwoju działalności CECIOS w perspektywie roku 1995. Za najważniejsze uznano zacieśnienie współpracy z CIOS (Światową Radą Zarządzania) i prace nad konkretnymi projektami. Wśród najważniejszych projektów wymienić należy prace nad multimedialnym programem do oceny zdolności kierowniczych (foxfit), opracowanie testu dla kierowników, który pozwoli im na indywidualne doksztalcenie we własnym zakresie (MSAT – Management Self Assessment Test) i próbę opracowania międzynarodowych standardów zdolności kierowniczych. Prezes Stanisław Rakowicz przedstawił dotychczasowe osiągnięcia TNOiK w pracach związanych z organizacją konferencji „Transformacja w zarządzaniu organizacjami w krajach Europy Środkowej i Wschodniej”, zaapelował też o zaangażowanie członków Rady w pozyskanie zagranicznych uczestników i nadanie konferencji CECIOS odpowiedniej rangi. Ustalono, że kierownictwo CECIOS w 1996 roku przejmie Wim Aalders z Holandii.

Opr. Michał Zdziarski

„Transformacja w zarządzaniu organizacjami w krajach Europy Środkowej i Wschodniej”

KONFERENCJA TNOiK – CECIOS

24–25 czerwca 1995 – Warszawa

Program konferencji obejmuje następujące bloki tematyczne:

- Makroekonomiczne i społeczne uwarunkowania transformacji
- Restrukturyzacja przedsiębiorstw
- Rola doradztwa w procesach transformacji i restrukturyzacji
- Rola inwestycji zagranicznych w procesach transformacji i restrukturyzacji.

Konferencja zostanie zorganizowana w formie dyskusji panelowej w dwóch częściach: jako dyskusja plenarna z udziałem wszystkich uczestników konferencji oraz jako dyskusja problemowa w ramach poszczególnych bloków tematycznych z udziałem zainteresowanych.

Konferencji przewodniczy prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński – rektor Międzynarodowej Szkoły Zarządzania.

Dyskusję w poszczególnych blokach tematycznych prowadzi będą:

- ♦ prof. dr hab. Marek Belka, dyrektor Instytutu Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk – sesja „Makroekonomiczne i społeczne uwarunkowania transformacji”
- ♦ prof. dr hab. Krzysztof Oblój, profesor Uniwersytetu Warszawskiego, wykładowca wielu zagranicznych uczelni, przewodniczący Rady Programowej „Przełomu Organizacji” – sesja „Restrukturyzacja przedsiębiorstw”
- ♦ prof. dr hab. Ryszard Gajęcki, kierownik Katedry Zarządzania Strategicznego SGH, konsultant UNIDO – sesja „Rola doradztwa w procesach transformacji i restrukturyzacji”
- ♦ prof. dr hab. Marcin Nowakowski, kierownik Katedry Zarządzania na Rynkach Zagranicznych SGH, dyrektor Centrum Polsko-Kanadyjskiego – sesja „Rola inwestycji zagranicznych w procesach transformacji i restrukturyzacji”.

Dyskusja problemowa „Narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem w procesie transformacji”:

- „Generalne problemy zarządzania” prowadzi: Roger Young, dyrektor The Institute of Management
- „Społeczne aspekty przedsiębiorstwa” prowadzi: prof. dr hab. Wojciech Gasparski, prezes Towarzystwa Naukowego Prakseologii
- „Przekształcenia własnościowe” prowadzi: prof. dr hab. Bogdan Wawrzyniak, prezes Polskiej Fundacji Promocji Kadr.

Uczestnikami konferencji będą kierownicy wyższego szczebla, wybitni menedżerowie, naukowcy i specjaliści zarządzania, głównie z krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Organizatorzy konferencji spodziewają się, że połowa uczestników przybędzie z zagranicy, w tym około 60 z krajów naszego regionu i 40 z Europy Zachodniej.