

# przeгляд

organizacji **5**

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**97**





- Potentat średniej wielkości – rozmowa z TADEUSZEM  
EKIERTEM, prezesem zarządu i dyrektorem generalnym  
RAFAKO SA ..... 3

## UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Podatnicy wszystkich zawodów... – Dariusz Teresiński ..... 6

## KONKURS IM. KAROLA ADAMIECKIEGO

- Konkurs nagród naukowych TNOiK im. profesora Karola  
Adamieckiego rozstrzygnięty – Henryk Bieniok ..... 7

- Konfiguracja inteligentnej, produktywnej społeczności – Zofia  
Jaworowska-Obłój, Krzysztof Obłój ..... 11
- Propozycja klasyfikacji dyspozycji rynkowych i zleceń giełdowych –  
Janusz Zawila-Niedźwiecki ..... 16
- Grupy strategiczne – Mirosław Sosnowski ..... 19
- Typologia aliansów strategicznych – Joanna Cygler ..... 24
- Pozarolnicza działalność gospodarcza na wsi – Eugeniusz  
Otoliński, Bronisław Brzozowski ..... 28
- Niezawodność systemów produkcyjnych – Jadwiga Bizon-Górecka 31
- Ocena efektywności inwestycji metodą NPV – Grażyna Witoszek 36

## KRONIKA TNOiK

- Trudna kadencja – Zbigniew Liberkowski, sekretarz zarządu  
Oddziału TNOiK, dyrektor Biura Zarządu Oddziału w Zielonej  
Górze ..... 39

# Potentat średniej wielkości

Rozmowa z **TADEUSZEM EKIERTEM**,  
prezesem zarządu i dyrektorem generalnym **RAFAKO SA**

**Czy teoria zarządzania ma duży wpływ na decyzje podejmowane przez Pana, jako menedżera, czy w bieżącej działalności dominuje presja warunków zewnętrznych?**

Jest takie powiedzenie: najważniejszym decydem w firmie jest klient, a ja uważam, że jest to głęboko prawdziwe. Jakość, obsługa klienta i cena – to są czynniki, które decydują o miejscu firmy w warunkach konkurencji. Teoria może podpowiadać, w jaki sposób osiągać wzrost jakości, zwiększać satysfakcję klienta i obniżać koszty, ale tę teorię trzeba w ostatecznym rachunku przełożyć na konkretne działania i wówczas wyraźnie widać wpływ warunków zewnętrznych, czyli rynku.

Pojęcie rynku należy przy tym traktować odpowiednio szeroko. Nie chodzi bowiem tylko o dzisiejsze sygnały docierające do nas od klientów czy z fachowej prasy. Rynek to także przewidywanie przyszłych wymagań – zarówno ze strony klientów, jak i np. krajowych czy ogólnoeuropejskich albo światowych norm ochrony środowiska. W warunkach szerokiego otwarcia Polski na świat musimy uwzględniać nie tylko bieżące uwarunkowania, ale i przewidywać trendy, a to oznacza planowanie z wieloletnim wyprzedzeniem. Nowe rozwiązania techniczne, pojawiające się w naszej dziedzinie, także wymagają działania z odpowiednim wyprzedzeniem: musimy na bieżąco oceniać, czy dane rozwiązanie ma przyszłość, czy nie, i od takiej decyzji każdorazowo bardzo wiele zależy. Kolejna sprawa to prognozowane zapotrzebowanie na energię, opisywane np. w strategicznych planach rozwoju energetyki – to także jest element rynku. Mamy też do czynienia z kwestiami zahaczającymi o wielką politykę: jakie paliwa będą dominowały za kilka lat: polski węgiel czy rosyjski a może norweski – gaz, a może ropa?

Wdrożenie nowego produktu w branży energetycznej trwa tymczasem kilka lat, a na konkurencyjnym rynku trzeba na życzenie klienta oferować gotowy produkt od razu, nie wtedy, kiedy nam będzie wygodnie.



**Jak zorganizowane są służby marketingowe?**

Marketing ma w Rafako dwa zasadnicze oblicza. W ramach prowadzonego przez cały rok marketingu otwartego nastawiamy się na monitorowanie jak najszerszego obszaru rynku. Dzięki temu jesteśmy w stanie zgromadzić dane, które pozwalają nam precyzyjnie zorganizować marketing bezpośredni. Jego efektami są zazwyczaj konkretne zapytania ofertowe.

Śledzimy na bieżąco proces podejmowania decyzji politycznych. Działania konkurencji oraz nowe rozwiązania techniczne staramy się poznawać podczas targów i konferencji – szczególnie międzynarodowych. Jesteśmy stałym uczestnikiem Międzynarodowych Targów Poznańskich; jesteśmy także obecni na imprezach wystawieniowych i konferencjach w całej Europie oraz w tak egzotycznych krajach, jak Indonezja, RPA, Indie czy Chiny.

Kolejnym ważnym fragmentem działalności marketingowej są nasze przedstawicielstwa i agenci. W 1995 roku utworzyliśmy np. przedstawicielstwo w Petersburgu, obejmujące swoim zasięgiem Rosję – szczególnie interesujące są dla nas jej rejony dalekowschodnie. Na początku



swego istnienia przedstawicielstwo to zorganizowało bardzo interesujące targi „Energetyka 95”, które zaowocowały nowymi kontraktami w zakresie kotłów i rur preizolowanych.

Cofnięcie sankcji ONZ nałożonych na kraje byłej Jugosławii pozwoliło nam reaktywować przedstawicielstwo w Belgradzie oraz powołać jego oddział w Macedonii, obejmujący swoim zasięgiem Kosowo i Albanie.

Bardzo dużą aktywnością i efektywnością wykazują się nasi agenci działający w Korei, Francji oraz Wielkiej Brytanii. To także ich zasługa, że w strukturze sprzedaży naszej firmy zaszły istotne zmiany na korzyść eksportu.

**Czy w firmie wytwarzającej rozmaite urządzenia energetyczne nie istnieje pokusa przekształcenia jednostek zajmujących się odrębnymi produktami w niezależne organizmy gospodarcze?**

Rafako należy do przedsiębiorstw średniej wielkości w swojej branży – nie tylko w skali Europy, ale i kraju, dlatego tworzenie struktury holdingowej nie miałyby w naszym przypadku większego sensu. Wystarczy nam podział funkcjonalny, w ramach którego poszczególne zespoły realizują swoje zadania. Mamy natomiast pokazane pakiety udziałów w innych spółkach, takich jak Energomontaż-Północ, Energomontaż-Południe, Elwo Pszczyna, Sefako Sędziszów i w sumie tworzymy grupę przemysłową zatrudniającą ponad 6000 ludzi. Stworzyliśmy także, wspólnie z Fabryką Kotłów Przemysłowych w Zhangjiakou oraz Chińskim Centrum Dystrybucji i Handlu w Warszawie, *joint venture* pod nazwą Sanbei-Rafako, w którym dysponujemy 45% udziałów. Kapitał zakładowy spółki wyniósł 10 milionów dolarów; Chińczycy wnieśli do niej istniejące w Zhangjiakou hale i maszyny oraz aport finansowy, my natomiast maszyny i urządzenia do produkcji nowoczesnych kotłów i innych urządzeń energetycznych, myśl techniczną w zakresie projektowania kotłów gazowych olejowych i fluidalnych, a także doświadczenia organizacyjne związane z marketingiem i sterowaniem jakością oraz system komputerowego wspomaganie projektowania CAD. Przeprowadziliśmy także w Raciborzu trzymiesięczne szkolenia dla kilkudziesięciu pracowników tej spółki w zakresie technologii, handlu, wytwarzania, komputeryzacji systemów informatycznych oraz projektowania i wykonywania konstrukcji energetycznych.

**Jak wygląda obecnie polski rynek instalacji energetycznych?**

Jest to rynek niemal całkowicie otwarty, a na dodatek sami często spotykamy się z ograniczeniami, wchodząc na rynki wielu krajów, z których pochodzą producenci swobodnie działający w Polsce. Trzeba pamiętać, że przemysł energetyczny stwarza ogromne zapotrzebowanie na materiały, podzespoły, myśl techniczną i to wszystko, co decyduje o rozwoju gospodarczym kraju. My projektujemy sam kocioł i wykonujemy go, ale przecież do tego należy doliczyć projekt otoczenia, elektrofiltr albo filtr workowy, automatykę itd. Jeśli kupuje się kocioł od zagranicznego producenta, to wszystkie te zlecenia trafiają do obcych firm.

**Czy firmie nie brakuje inwestora strategicznego, który wniósłby kapitał i nowoczesne rozwiązania technologiczne?**

Nasza filozofia polega na tym, żeby korzystać z otwartości świata: mamy wiele własnych opracowań technicznych, ale jeśli musimy szybko rozwiązać jakiś problem, wtedy kupujemy licencję. I oczywiście kupujemy od tego, kto dysponuje najlepszym rozwiązaniem i proponuje najlepszą cenę. Dzięki takiej polityce oferujemy produkty o dobrym światowym standardzie, odpowiadające aktualnemu stanowi wiedzy, technologii i wymagań ekologicznych.

Po 1989 roku kwestie ekologiczne stały się jednym z najistotniejszych parametrów każdej inwestycji energetycznej, kupiliśmy zatem licencję na kotły fluidalne, których opracowanie w naszym biurze projektowym było wprawdzie całkowicie wykonalne, ale zabrałoby nam kilka lat. I właśnie w kwietniu odbyło się uroczyste otwarcie pierwszego w Polsce (i jednego z największych w Europie) kotła fluidalnego wykonanego przez Rafako dla warszawskiej elektrociepłowni na Żeraniu.

Jesteśmy przygotowani – zarówno projektowo, jak technicznie i wykonawczo – do oferowania kompletnych instalacji termicznej utylizacji odpadów. Niestety, klimat społeczny wokół tego zagadnienia jest obecnie niekorzystny (choć zaczyna się poprawiać). Otrzymaliśmy już kilka ofert w tej dziedzinie, nie tylko z kraju, ale i z zagranicy.

Kolejną przyszłościową technologią, w którą inwestujemy poważne środki, zarówno finansowo

we, jak i intelektualne, jest technologia kotłów odzysknicowych. Budowa rurociągu jamalskiego umożliwi nam kupowanie dużych ilości gazu. Jednocześnie, jak wynika ze wszystkich prognoz rozwoju energetycznego kraju, oczekuje się stopniowej zmiany struktury polskiej energetyki w kierunku spalania paliw proekologicznych i stosowania technik spalania o wysokiej sprawności. Takim wymogom odpowiada wytwarzanie energii w tzw. kombi-bloku, gdzie z turbiną gazową współdziała kocioł odzysknicowy, tworząc wraz z turbiną parową doskonały układ spełniający wysokie standardy ochrony środowiska i jednocześnie charakteryzujący się wysoką sprawnością energetyczną. Przewidując zainteresowanie klientów tego typu nowoczesnymi rozwiązaniami, Rafako zakupiło od znanej holenderskiej firmy Standard Fasel Lentjes licencję na projektowanie i produkcję kotłów odzysknicowych.

Od ZEC Wrocław SA kupiliśmy licencję na instalację odsiarczania metodą pól suchą. W zakresie obniżania emisji szkodliwych gazów, istotny problem stanowi także odazotowanie spalin. W tej dziedzinie prowadzimy intensywne własne prace nad opracowaniem i wdrożeniem oryginalnych rozwiązań, a jednocześnie wiążemy się z partnerami posiadającymi duże doświadczenie i wiedzę na temat projektowania i wykonawstwa palników niskoemisyjnych. Nasza długoletnia umowa z Babcock & Wilcox Mitsui umożliwia nam dostęp do najnowocześniejszych rozwiązań w tej materii.

Jak wynika z powyższego, skróconego opisu, żadna pojedyncza firma ani pojedynczy koncern nie dysponuje wszystkimi interesującymi nas rozwiązaniami, ani też nie oferuje ich za cenę, którą chcielibyśmy zaakceptować. Problem polega jednak na tym, że Rafako, będąc firmą średniej wielkości, w każdym praktycznie przetargu spotyka się z czołową światowych koncernów energetycznych. Każdy taki przetarg to są ogromne koszty związane z przygotowaniem wstępnego projektu. Co więcej, nowoczesne inwestycje wymagają posiadania zaplecza finansowego w postaci gwarancji bankowych związanych z kolejnymi etapami inwestycji. Ponieważ jesteśmy przygotowani do prowadzenia wielu inwestycji – i jak na razie udaje nam się wygrywać większość przetargów, w których startujemy – niedługo zbliżymy się do granicy naszej zdolności kredytowo-gwarancyjnej. W Polsce wciąż są do wykonania wielkie obiekty, a mamy także apetyt na realizację dużych inwestycji za granicą –

chcemy więc związać się z jedną z grup kapitałowo-przemysłowych, bo tylko w ten sposób możemy sobie zapewnić dostęp do kolejnych wielkich kontraktów.

### **Czy nie najlepsze notowania Rafako na giełdzie nie są po części wynikiem rozproszczenia akcjonariatu – a więc braku inwestora strategicznego?**

Żaden akcjonariusz, nawet dysponujący kontrolnym pakietem akcji, nie mógł zmienić warunków, w jakich przyszło nam pracować. Kumulacja kilku inwestycji, które zostały ukończone akurat w 1995 roku, rozliczanych w dolarach, spowodowała, że ponieśliśmy określone straty, a w odniesieniu do tych kontraktów, zawieranych kilka lat wcześniej, nie stosowano zabezpieczeń przed zmianami kursowymi – to właśnie fakt rozliczania w dolarach uważany był wówczas za najlepsze zabezpieczenie. W efekcie, inwestorzy poczuli się zawiedzeni naszymi wynikami za 1995 rok. Niestety, odzyskanie ich zaufania nie jest rzeczą łatwą i musi trochę potrwać.

### **Na czym polega lobbying w branży energetycznej?**

To jest bardzo złożony problem. Każdy kontrakt w naszej branży – to są dziesiątki czy setki milionów dolarów. Dlatego powołana została Izba Gospodarcza Energetyki i Ochrony Środowiska, w której pełnię funkcję członka zarządu, a która zajmuje się opiniowaniem aktów prawnych dotyczących rozwoju energetyki. Dlatego też staramy się być obecni wszędzie tam, gdzie podejmowane są decyzje dotyczące rozwoju energetyki: w ministerstwach i u potencjalnych inwestorów. Kiedy jednak obserwuje się, ile pieniędzy wycieka z kraju – bo kupowane są urządzenia zagraniczne, podczas gdy podobne i za porównywalną cenę można kupić w Polsce – trudno oprzeć się wrażeniu, że lobbying uprawiany na naszym rynku przez zagraniczne koncerny jest dużo skuteczniejszy.

Dlatego między innymi Rafako poszukuje partnera strategicznego. Obawiam się jednak, że dopóki energetyka nie zostanie sprywatyzowana, nie należy liczyć na znaczącą poprawę pozycji krajowych producentów.

**Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

*Dariusz Teresiński*

## Podatnicy wszystkich zawodów...

Selektywność ludzkiej pamięci, w połączeniu z indywidualizmem postrzegania i wartościowania zdarzeń, sprawia, że wspólnota przeżyć bynajmniej nie gwarantuje dżentelmeńskiej zgody co do faktów. Co więcej, im bliższej historii dotyczy, tym bardziej zażarty jest spór o to, co się w istocie zdarzyło: zdrada narodowa czy mąż opatrnościowy, wzrost gospodarczy czy katastrofa gospodarcza, utrwalanie fundamentów niepodległości czy „bantustanizacja” itd.

Problem nie dotyczy zresztą tylko interpretacji – różnym ludziom zapadają w pamięć rozmaite wydarzenia. Mało kto pamięta przypadek wiceministra finansów, który, przez nikogo nie ponaglany i bodaj jako jedyny w III RP podał się do dymisji z powodu niezgody na politykę prowadzoną przez swojego przełożonego. W wysoce subiektywnym oglądzie historii tego resortu, wydarzeniem podobnej rangi jest szczere stwierdzenie jego obecnego szefa, że kolejne zwiększenie obciążeń podatkowych nie wynika wcale z troski o dalszy dynamiczny rozwój, tylko z kiepskiego stanu budżetu i ZUS razem wziętych. Odpowiedzią na szczere wyznaczenie fiskusa, że musi mocniej ścisnąć za gardło sponsorów budżetu w interesie jego licznych beneficjentów, może być jednak równie szczera odpowiedź, że na takie praktyki nie ma zgody. I nie chodzi tu wcale o nieposłuszeństwo obywatelskie, tylko o poszukiwanie rozwiązań w sferze obowiązujących regulacji prawnych. Poszukiwanie takich rozwiązań nie jest uprawdzie typową rolą felietonisty, ale skoro nikt inny tego nie robi, warto przynajmniej zadać pytanie o przyczyny braku aktywności w tej mierze.

Na początek jednak trochę arytmetyki. Skala podatkowa – jaka jest, każdy widzi. W ramach kolejnego zamachu na nasze dochody dokonano dwóch zmian, które skutecznie zniweczyły nieśmiałą próbę zmniejszenia fiskalizmu. Po pierwsze, zwiększono progresję podatkową: obniżka o 1 punkt procentowy stawki 45% oznacza obniżkę o 2,22%, podczas gdy ten sam punkt procentowy odjęty od stawki 21% daje zmniejszenie najniższego wymiaru podatku aż o 4,7%! Po drugie, ograniczono ulgi podatkowe, równając je kwotowo dla wszystkich zainteresowanych. Nie zadane przy tej okazji pytanie brzmi: jakiej logiki trzeba być wyznawcą, żeby jednocześnie zwiększać progresję i „uliniawiać” ulgi?? Jak można przy tym argumentować, że „bogactym za dobrze się działa, kiedy mogli sobie odliczyć od podatku aż 45% kosztów objętych ulgą”? Przecież nie robili tego na własną prośbę, tylko pod przymusem ustawodawcy, który kazał im oddawać niemal połowę zarobionych pieniędzy. Gdybyż jednak tylko połowę!

Konstrukcja polskiego systemu podatkowego trudno przekłada się na jakikolwiek ludzki język, stąd najlepiej pokazać ją na przykładzie. Oto obywatel X, który co miesiąc dostaje do ręki 5000 zł. Wynagrodzenie

netto, podatek dochodowy płacony przez pracodawcę (44% od kwoty brutto wynoszącej ok. 8,9 tys., czyli 3900) oraz ZUS z dodatkami – w sumie 48,5%, także od kwoty brutto – dają w sumie ca 13000 zł (w obliczeniach pominięto pewne szczegóły, bo chodzi o rząd wielkości, a nie o deklarację podatkową.) Nie koniec na tym: firma daje swojemu pracownikowi samochód – bo go lubi? – nie, bo lubi pieniądze, a samochód firmowy jest tańszy od prywatnego (wszystkie koszty związane z jego utrzymaniem firma odlicza sobie od podatku, czego obywatelowi nie wolno byłoby zrobić, a zatem chcąc mieć pracownika z prywatnym samochodem, firma musiałaby mu sumarycznie zapłacić dużo więcej, niż kosztuje ją pieszy pracownik plus samochód służbowy). Przyjmijmy dla uproszczenia, że koszt samochodu służbowego wynosi 1500 zł miesięcznie (amortyzacja, benzyna, naprawy, przeglądy, ubezpieczenie). Dodajmy do tego drugie 1500 z tytułu kosztów biura, mebli, papieru, kawy i komputera. Otrzymaliśmy zatem zgrabną sumę 160 starych milionów, które trzeba wydać na pracownika. Załóżmy dalej, że w ciągu miesiąca przysporzył on pracodawcy drugie tyle dochodu. Od dochodu tego pracodawca zapłaci podatek od osób prawnych (38% × 16 000 = 6080). Jeśli pracodawca jest spółką i wypłaca dywidendy lub zaliczki na poczet zysków – podatek dochodowy i ZUS zapłacą akcjonariusze lub udziałowcy. Wszyscy wymienieni dotąd obywatele zapłacą dodatkowo od zarobionych i wydanych przez siebie pieniędzy 22% VAT-u.

Po takiej dawce smutnych obliczeń czas na konkluzję. Żadna władza nie obniży wydatków budżetowych (a zatem i podatków), jeśli nie zostanie do tego zmuszona. Zmusić ją można jedynie sumą indywidualnych działań zmierzających do obniżenia indywidualnego opodatkowania. Wystarczy, żeby część dzisiejszych pracowników etatowych zdecydowała się przejść na własny rozrachunek, zakładając jednoosobowe firmy, w których będą robili dokładnie to samo, co poprzednio na etacie. Pracodawcy otrzymywaliby rachunki (albo faktury) opiewające na kwotę niższą lub równą całkowitemu kosztowi pracy, a byli etatowcy – możliwość odliczania realnych kosztów i ryczałtową składkę na ZUS. Tego typu programu dla miliona a może kilku milionów ludzi w Polsce nie może ogłosić partia polityczna, ponieważ każda po cichu liczy się z możliwością objęcia władzy, a wówczas nie miałyby z czego finansować obietnic wyborczych (i nawet z łapanek nie udałoby się jej obsadzić resortu finansów). Nie mogą także go zgłosić związki zawodowe, bo jednoosobowe firmy nie będą zapewne skłonne wstępować do związku. Do wyboru pozostaje Kościół, kancelaria prezydenta i jedno ugrupowanie towarzysko-polityczne, które i tak robi wszystko, żeby już nigdy nie być u władzy.



## KONKURS NAGRÓD NAUKOWYCH TNOiK IM. PROFESORA KAROLA ADAMIECKIEGO ROZSTRZYgniĘTY

Prezydium Zarządu Głównego TNOiK ogłosiło uchwałą nr 45 z dnia 27 maja 1996 roku Konkurs Nagród Naukowych TNOiK im. prof. Karola Adamieckiego.

Nagrody naukowe im. prof. Karola Adamieckiego przyznawane są nie częściej niż co dwa lata za:

- prace w języku polskim, stanowiące wybitne osiągnięcia z zakresu nauk organizacji i zarządzania, wydane (opublikowane) w formie książkowej lub cyklu artykułów w ostatnich trzech latach poprzedzających rok ogłoszenia konkursu,
- innowacje z zakresu organizacji i zarządzania, będące oryginalnymi opracowaniami bądź twórczymi adaptacjami do praktyki koncepcji teoretycznych, opublikowane, w tym również techniką powielaczową lub drukopodobną i wdrożone do praktyki w ostatnich trzech latach poprzedzających rok ogłoszenia konkursu, jeżeli zostały sprawdzone i nadają się do szerszego wdrażania, a jednocześnie w wyniku zastosowania przyniosły efekty ekonomiczne, potwierdzone przez kompetentne organy.

Prace, innowacje i koncepcje zgłaszane były na konkurs wraz z odpowiednim uzasadnieniem przez:

- dziekanów wydziałów (dyrektorów instytutów) uniwersytetów, wyższych szkół technicznych, ekonomicznych lub innych wyższych uczelni, kształcących w dziedzinie organizacji i zarządzania,
- dyrektorów instytutów PAN i innych instytutów naukowo-badawczych, ośrodków badawczo-rozwojowych lub badawczo-projektowych i biur projektowych,
- kierownictwo instytucji wydawniczych z zakresu nauk organizacji i zarządzania,
- prezydium ZG i prezydium ZO TNOiK,
- kierownictwo jednostek gospodarczych, w których wdrożone zostały do praktyki innowacje z zakresu organizacji i zarządzania, będące oryginalnymi opracowaniami lub twórczymi adaptacjami koncepcji teoretycznych,
- członków Sądu Konkursowego.

Termin zgłaszania prac do konkursu upłynął z dniem 31 stycznia 1997 roku.

Uchwałą nr 45 z dnia 27 maja 1996 r. prezydium Zarządu Głównego TNOiK ustanowiło następujące nagrody i wyróżnienia:

I nagroda	- 2000,00 zł
II nagroda	- 1500,00 zł
Trzy wyróżnienia po	- 500,00 zł

W dniu 21 stycznia 1997 roku na mocy uchwały nr 58 prezydium ZG TNOiK powołany został Sąd Konkursowy Nagród Naukowych im. prof. Karola Adamieckiego w składzie: prof. dr hab. Henryk Bieniok – przewodniczący, prof. dr hab. Ryszard Borowiecki – wiceprzewodniczący, dr Zbigniew Dworzecki – sekretarz, prof. dr hab. Alicja Sajkiewicz, prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz, prof. dr hab. Bogdan Wawrzyniak, dr inż. Mieczysław Ciurla.

W bieżącej edycji konkursu zgłoszono ponad 60 prac, napisanych przez wielu wybitnych autorów i wydanych przez renomowane oficyny wydawnicze. Można wśród nich wymienić chociażby PWN, PWE, wydawnictwa uczelniane czy wydawnictwo ORGMASZU. Większość prac stała na wysokim poziomie merytorycznym i spełniała wymogi regulaminowe, stanowiąc często bardzo interesujące opracowania. Nieliczne były jednak prace pochodzące z przedsiębiorstw, w których wdrażane są do praktyki innowacje organizacyjne, stanowiące oryginalne opracowania lub twórcze adaptacje rozwiązań praktycznych z zakresu organizacji i zarządzania.

Duża i niespotykana dotąd liczba zgłoszeń świadczy o popularności oraz atrakcyjności konkursu, jak i samych organizatorów. Prace zgłoszone do konkursu były rekomendowane przez znane wydawnictwa państwowe i prywatne, wyższe uczelnie kształcące w dziedzinie organizacji i zarządzania oraz różne jednostki naukowo-badawcze.

Przed Sądem Konkursowym postawiono trudne zadanie, polegające na wyłonieniu z bardzo dużej liczby prac konkursowych tylko pięć prac do nagrody. Sąd Konkursowy wykorzystał wszystkie możliwości regulaminowe.

Wszystkie prace nadesłane na konkurs poddane zostały kompetentnym opiniom i recenzjom. Recenzentami byli pracownicy nauki specjalizujący się w danej tematyce wytypowani przez Sąd Konkursowy.

W dniu 24 marca 1997 roku Sąd Konkursowy zdecydował w drodze tajnego głosowania (większością 2/3 składu osobowego sądu w obecności ponad 1/2 liczby członków sądu) o przyznaniu następujących nagród:

**I nagroda: Zbigniew Marłyniak za książkę pt. „Metody organizowania procesów pracy”**  
PWE, Warszawa 1996

**II nagroda: Adam Stabryła za książkę pt. „Zarządzanie rozwojem firmy”**  
Wyd. Uczelniane AE, Kraków 1996

**Trzy wyróżnienia:**

- **Ryszard Rułka i Małgorzata Czerska za książkę pt. „Organizacja przedsiębiorstw cz. I Przedmiot projektowania, cz. II Metodologia zmian organizacyjnych**  
Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996
- **Janusz Strużyna za książkę pt. „Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie”**  
Wyd. Uczelniane AE, Katowice 1996
- **opracowanie zbiorowe pod kierownictwem naukowym Stanisława Sudoła przy współpracy Włodzimierza Karaszewskiego pt. „Proces transformacji rynkowej przedsiębiorstw (w świetle badań empirycznych)**  
Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1996.

**Prof. dr hab. Henryk Bieniok – przewodniczący Sądu Konkursowego**

**Przedstawiamy Szanownym Czytelnikom fragmenty recenzji nagrodzonych prac, z nadzieją, że przyczyniamy się do popularyzacji samych prac, jak również ich twórców. Wszystkie wydarzenia o charakterze naukowym, którym przyświecają idee naszego patrona i założyciela prof. Karola Adamieckiego, służące popularyzowaniu nauki organizacji i zarządzania, z prawdziwą przyjemnością i satysfakcją prezentujemy na naszych łamach.**

**Redakcja**

Zbigniew Martyniak

**Metody organizowania procesów pracy**  
PWE, Warszawa 1996

Książka oparta jest na bogatej, polskiej i światowej literaturze przedmiotu oraz na własnych, wieloletnich doświadczeniach badawczych i eksperckich autora.

Znaczna część książki poświęcona jest omówieniu najnowszych metod organizowania procesów pracy, takich jak metoda analizy dyrektywnej, marketing wewnętrzny, *benchmarking* i *re-engineering*. Każda z tych metod uzupełniona jest praktycznymi przykładami ich zastosowania w przemyśle, co przydaje im dodatkowych walorów dydaktycznych i metodycznych. Warto przy tym dodać, że w polskiej literaturze przedmiotu nadal niewiele jest publikacji, które w przystępnej formie prezentują wymienione metody.

Sporo miejsca poświęca autor ogólnej i szczegółowej metodologii organizowania procesów pracy wnosząc do niej niepowtarzalne wartości poznawcze i użyteczne. Trzeba przyznać, że nieustanny i twórczy wysiłek profesora Zbigniewa Martyniaka w kierunku ciągłego doskonalenia i wzbogacania różnych metod organizatorskich zaowocował w książce kolejnymi oryginalnymi pomysłami, koncepcjami i ujęciami metodologicznymi. Szczególnie godne uwagi są przemyślenia i twórczy wkład autora w rozwój metodyki analizy wartości organizacji, metody przestrzennego organizowania pracy oraz metody wartościowania i koordynowania procesów pracy. Również i tutaj dodatkowym walorem książki są liczne przykłady zastosowań, ilustrujące każdą prezentowaną metodę organizatorską. Interesującą są również, zawarte w zakończeniu, rozważania autora na temat dalszej, hipotetycznej ewolucji i dyfuzji niektórych metod zaprezentowanych w całej książce.

Bardzo ważną zaletą recenzowanej pracy jest prostota języka i duża komunikatywność w przekazywaniu istotnych, chociaż trudnych treści. Autor znany jest od wielu lat jako niestrudzony metodolog oraz propagator metod i technik organizatorskich w Polsce. [...]



Adam Stabryła

**Zarządzanie rozwojem firmy**  
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1996

Książka prezentuje niezmiernie ważne i doniosłe zagadnienia zmian i rozwoju przedsiębiorstwa w procesach transformacji systemowej całej polskiej gospodarki. Rozważana problematyka rozwoju koncentruje się na problemach restrukturyzacji i innowacji stanowiących przedmiot zarządzania strategicznego.

Istotnym novum książki jest wielowymiarowość podejścia do zagadnień zarządzania rozwojem firmy łączącego w sposób oryginalny aspekty organizacyjne, ekonomiczne, personalne, techniczno-produkcyjne, finansowe i informacyjne. Dobór problematyki prezentowanej w książce został podyktowany potrzebami polskiego przedsiębiorstwa w związku z transformacją naszej gospodarki z systemu centralnie sterowanego w kierunku modelu gospodarki rynkowej.

Poziom naukowy pracy oceniam wysoko zarówno z punktu widzenia szerokiego nawiązania do literatury, jak i oryginalnego wkładu pracy autora. Treść i układ pracy oraz prowadzona w niej analiza, mimo szerokiego wykorzystania literatury, wykazuje znaczne walory użyteczne. Zamieszczony w niej materiał empiryczny, proponowane rozwiązania organizacyjne i instytucjonalne oraz sugestie i prognozy rozwojowe służą jako przykłady zastosowań praktycznych.

Rozważania teoretyczne prezentowane w pracy autor bardzo często popiera konkretnymi przykładami zaczerpniętymi z przemysłu.

Stąd książka adresowana jest zarówno do menedżerów praktyków, członków rad nadzorczych i zespołów badawczych, jak i studentów – głównie kierunków zarządzania i marketingu.

Recenzowana praca tworzy zwartą i logiczną całość dostosowaną do potrzeb kadry kierowniczej restrukturyzowanego przedsiębiorstwa. Autor osiąga założone cele poprzez konsekwentne prezentowanie zadań menedżerskich i sposób ich realizacji



w reformującym się przedsiębiorstwie. Praca charakteryzuje się wysokim stopniem oryginalności i wartościami aplikacyjnymi. Dlatego pozwalałabym sobie zarekomendować książkę do jednej z nagród lub wyróżnień przewidzianych w konkursie o nagrodę naukową im. prof. Karola Adamieckiego. [...]



*Ryszard Rutka*

**Organizacja przedsiębiorstw  
cz. I Przedmiot projektowania**  
Uniwersytet Gdański 1996

Praca stanowiąca przedmiot tych uwag jest pierwszą częścią dwutomowego podręcznika.

Autor przedstawia w niej cechy organizacji, takie jak: wiek, wielkość, warunki zewnętrzne, zasoby, strategie, stopień centralizacji i decentralizacji. Podaje także warunki zastosowania różnego rodzaju rozwiązań organizacyjnych. Wiele miejsca poświęca autor interpretacji klasycznych zasad organizacji. Jest to niewątpliwie dużą zaletą omawianej książki. W innych podręcznikach zasady te są albo całkiem pomijane, albo traktowane marginesowo.

Zaletą podręcznika są też zamieszczone po każdym rozdziale pytania sprawdzające. Całość wywodów ilustrowana jest dobrze dobranymi schematami i wykresami. Ponadto autor często operuje przykładami różnych przedsiębiorstw, co ułatwia zrozumienie tekstu. Uwzględniane też są pewne charakterystyczne cechy narodowościowe, np. w rozdziale trzecim, gdzie wskazuje na różnice w tradycji niemieckiej, amerykańskiej i japońskiej, omawiając rolę człowieka w organizacji. [...] Jest to bardzo starannie opracowany podręcznik, przy tym stosunkowo całościowo przedstawiający zagadnienia wyznaczone tytułem pracy. To całościowe ujęcie na pewno wyróżnia go spośród innych polskich podręczników. [...]



*Małgorzata Czerna*

**Organizacja przedsiębiorstw  
cz. II Metodologia zmian organizacyjnych**  
Uniwersytet Gdański 1996

Opracowanie stanowi drugą część dwutomowej całości pt.: „Organizacja przedsiębiorstw” wydanej przez Uniwersytet Gdański.

Należy podkreślić metodologiczny charakter pracy. Przy dużej liczbie wydawanych prac dotyczących teorii organizacji aspekty metodologiczne traktowane są tylko fragmentarycznie. Praca Małgorzaty Czernskiej z tego względu stanowi nowość na rynku wydawniczym.

Autorka zaczyna od określenia istoty zmiany organizacyjnej i procesu zmian, by następnie przejść

do problematyki projektowania zmian przy uwzględnieniu modelowania jako metody badawczej. Określa istotę modeli, różne kryteria ich klasyfikacji i sfery zastosowania. [...] Samo projektowanie zmian przedstawione zostało na podstawie obszernej, dostępnej literatury źródłowej. [...]

Jako cechą dodatnią omawianej pracy należy wymienić zamieszczenie w niej rozdziału poświęconemu zagadnieniu człowieka w procesie zmian. Są tam przedstawione różne reakcje człowieka występujące w procesie zmian i sposoby ich łagodzenia. Należy jeszcze wspomnieć tu o uwzględnieniu, na zakończenie problemu, kultury organizacyjnej. Ma ona znaczny wpływ na wprowadzenie zmian organizacyjnych, o czym zapominają niektórzy autorzy. Każdy rozdział kończą zamieszczone problemy do dyskusji.

Wywody zamieszczone w pracy są bogato ilustrowane tabelami i wykresami, także opracowanymi przez autorkę.

Metodologiczny charakter pracy, przy jej stosunkowo całościowym przedstawieniu problematyki, jest pewnego rodzaju nowością wśród aktualnie znajdujących się na rynku prac z tego zakresu.



*Janusz Struzyna*

**Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi  
w przedsiębiorstwie**

Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego  
w Katowicach, Katowice 1996

Powstające małe i średnie przedsiębiorstwa jako wynik przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych przejmują, poza majątkiem i zobowiązaniami, również zasoby ludzkie. Zmiana form własności, czyli zaistnienia nowego właściciela, jak również zmiana sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej małego i średniego przedsiębiorstwa, poza problemami przetrwania i rozwoju, stwarza również problem wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich oraz poszukiwania i dobór nowych odpowiadających wymogom stanowiska i profilu przedsiębiorstwa. Dlatego istotnego znaczenia nabiera rola doskonalenia zasobów ludzkich. Celem prezentowanej książki jest, jak pisze autor, „opracowanie i przedstawienie koncepcji długookresowego doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie” z uwzględnieniem fazy rozwoju przedsiębiorstwa, zmian modelowych w zarządzaniu niosących nowe cechy jakościowe.

Autor deklaruje zrealizowanie integracyjności modelu doskonalenia zasobów ludzkich z fazą rozwojową przedsiębiorstwa, dzięki czemu koncepcja winna zachować właściwość spójności z pozostałymi funkcjami zarządzania przedsiębiorstwem. [...]



**Proces transformacji rynkowej przedsiębiorstw  
(w świetle badań empirycznych)  
pod red. Stanisława Sudoła**  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania.  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 1996

Recenzowana monografia jest wynikiem kilkuletnich prac badawczych kilkunastoosobowego zespołu pod kierunkiem naukowym prof. S. Sudoła nt. „Przedsiębiorstwo w procesie transformacji rynkowej” w ramach grantu Komitetu Badań Naukowych.

Stanowi ona kontynuację wcześniejszych badań zespołu nad procesami transformacji przedsiębiorstw, skupionych wokół zagadnień przystosowań przedsiębiorstw państwowych do warunków rynkowych w Polsce. Także wyniki tych wcześniejszych prac badawczych opublikowano w 1993 roku.

Niejednokrotnie zarzucano polskiej nauce organizacji i zarządzania zbytne oddalenie od badań empirycznych, wysuwanie hipotez i twierdzeń naukowych bez dostatecznego oparcia się na pogłębionej analizie sytuacji organizacji gospodarczych, zachodzących w nich przemian.

Nurt badań realizowanych przez zespół prof. S. Sudoła wydatnie zarzut ten oddala.

Dzisiaj znaleźć można w polskiej literaturze naukowej wiele publikacji na temat okresu transformacji polskiej gospodarki, sytuacji i zachowań przedsiębiorstw w tym nowym, ważnym i trudnym okresie głębokich zmian. Jednak pogłębionych badań, opartych na dużej próbie statystycznej, wykorzystujących zróżnicowane instrumenty poznawania rzeczywistości jest nadal stosunkowo niewiele.

Monografia nt. procesu transformacji rynkowej przedsiębiorstw, wyraźnie wzbogaca naszą wiedzę o przedsiębiorstwach i ich sytuacji rynkowej.

Monografia nie aspiruje do tworzenia teorii zachowań przedsiębiorstw w okresie głębokich zmian systemowych, ale dostarcza wiele różnych informacji niezbędnych do zbudowania takiej teorii.

Badania empiryczne, które zostały w niej rzetelnie i z dużą przejrzystością opisane, dotyczą okresu 1994–1995. Objęto nimi 18% przedsiębiorstw województw: toruńskiego, bydgoskiego, włocławskiego. Można więc śmiało powiedzieć, że jest to szeroka regionalna podstawa informacyjna do zrealizowania trzech założonych celów badań, którymi było poznanie:

- rzeczywistej sytuacji w wybranych przedsiębiorstwach;
- osiągniętych przez nie wyników gospodarczych;
- procesów przystosowawczych do warunków gospodarki rynkowej w Polsce.

Na uwagę zasługuje metodologia badań. Na początku sformułowano 15 bardzo interesujących hipotez badawczych dotyczących transformacji przedsiębiorstw, które następnie poddano weryfikacji, stosując urozmaicony zestaw narzędzi analitycznych (sprawozdania GUS, ankiety, wywiady, studium przypadków w wybranych przedsiębiorstwach regionu).

Bardzo rzetelna analiza zgromadzonego materiału empirycznego pozwala na pogłębienie obrazu polskich przedsiębiorstw w odniesieniu do takich obszarów jak: finanse, produkcja, sprzedaż, zapasy, inwestycje, majątek trwały, kadry; ale także dostarcza wielu informacji nt. procesów prywatyzacji, innowacyjności technologicznej i produktowej, zmian w kierownictwie przedsiębiorstw i systemów zarządzania.

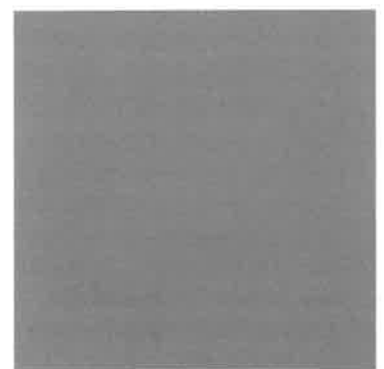
Obraz polskich przedsiębiorstw w badanym regionie nie odbiega od sytuacji przedstawionej w innych, ogólnopolskich badaniach (np. Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową). [...].

## OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

*oferuje seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo*

- w zakresie:*
- *controlling*
  - *marketing*
  - *zarządzanie jakością*
  - *finanse*
  - *zarządzanie personelem*
  - *psychologia zarządzania*
  - *logistyka*
  - *gry strategiczne*

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego  
80-237 Gdańsk, ul. Uphagena 27  
tel. (0-58) c. 41-02-22; 46-12-29; s. 41-90-79; fax. 41-13-85  
e-mail: [oditk @ gdańsk. cnt. pl](mailto:oditk@gdańsk.cnt.pl)



Zofia Jaworowska-Oblój, Krzysztof Oblój

# Konfiguracja inteligentnej, produktywnej społeczności

Zawsze pozostanie swoboda wyboru i będą istnieć ekstremalne konfiguracje społeczne typu klan i rynek, które opisywaliśmy w poprzednim artykule (PO nr 4/97). Można natomiast pokusić się o analizę trendów i odpowiedź na pytanie, w którą stronę będą ewoluowały konfiguracje nowoczesnych firm. Otóż wydaje się, że będą zdążały w kierunku budowania modelu, który proponujemy nazwać **konfiguracją inteligentnej, produktywnej społeczności**<sup>1)</sup>. Trzy powiązane i częściowo sprzeczne ze sobą czynniki, odgrywają w nim kapitalne znaczenie:

- umiejętność rozwoju i sposób wykorzystania kapitału intelektualnego pracowników,
- poczucie przynależności, lojalności, sensu współpracy z daną grupą,
- poczucie niezależności i własnej wartości pracowników.

## Rozwój i wykorzystanie kapitału intelektualnego pracowników

Organizacja nie może sprawnie funkcjonować na współczesnym konkurencyjnym rynku, jeśli nie będzie potrafiła umiejętnie wykorzystywać potencjału intelektualnego swoich pracowników. Mija czas tradycyjnych przewag zapewnianych przez rządowe koncesje, patenty, dostęp do tanich źródeł zaopatrzenia, siły roboczej czy specyficznej informacji. W obecnej dobie, generalnie, konkurenci mają podobny dostęp do bazowych czynników wytwórczych – ludzie i ich wiedza stają się ostatnią granicą konkurowania. Wykorzystanie kapitału intelektualnego wymaga jednak spełnienia wielu warunków. Po pierwsze, pracownicy muszą mieć dostęp do informacji o rynku i firmie. Oznacza to złamanie wieloletniej tradycji traktowania informacji jako „dobra cennego”, do którego dostęp miała tylko ścisła kadra kierownicza. Po drugie, konieczne staje się zbudowanie i włączenie zespołów autonomicznych i międzyfunkcyjnych w funkcjonowanie firmy. Nowoczesne organizacje nie potrzebują samotnych bohaterów typu Zorro lub rewolwerowców granych przez Johna Wayne’a, bo w bazują głównie na zespołach, które są nośnikiem wymiany informacji, pobudzania kreatywności, sprawczym czynnikiem udanych wdrożeń. Po trzecie, pracownicy muszą być systematycznie szkoleni, zarówno w technikach formułowania i roz-

wiązywania problemów, jak i wszystkich aspektach zarządzania. Tylko rozumiejąc język i problemy finansów, marketingu i produkcji, można inteligentnie rozwiązywać problemy przedsiębiorstwa i oferować kreatywne, a jednocześnie systemowe rozwiązania. Prezes Xeroxa, Paul Allaire, podkreśla strategiczne znaczenie takich kompetencji, jak: strategiczne myślenie, umiejętności wdrażania strategii, orientacja zespołowa, umiejętność delegowania i przyznawania praw decyzyjnych pracownikom<sup>2)</sup>. Radykalna zmiana strategii wielkiego banku Banc One i przyjęcie skrajnie marketingowej orientacji zaowocowały listą nowych kompetencji strategicznych, która obejmuje 32 pozycje zgrupowane w trzy klasy: kompetencji związanych z proaktywnym nastawieniem, umiejętnościami podejmowania decyzji i umiejętności motywowania i doskonalenia się<sup>3)</sup>.

Rozwój pracowników i budowa poprzez szkolenia kompetencji istotnych z punktu widzenia strategii firmy jest tak kluczową sprawą, iż warto się bliżej przyjrzeć nowatorskim praktykom w tym zakresie, których dobrym przykładem jest polityka zmiany kultury w polskich zakładach Asea Brown Boveri<sup>4)</sup>.

## Samsung

Samsung to najstarszy koreański *cheabol*, czyli zdywersyfikowana grupa przemysłowa składająca się z 25 głównych firm. Zakres produkcji jest ogromny: od napojów, poprzez elektronikę, aż do statków. Obroty firmy wynoszą około 50 mld \$, z czego eksport około 10 mld \$. W okresie ostatnich 2 lat Samsung wdrożył specjalny program szkolenia menedżerów, którego celem jest zmiana kultury firmy opartej na centralizacji decyzji, posłuszeństwie i pasywności podwładnych, inkrementalnych (powolnych i niewielkich) zmianach. Główne elementy programu: sesje diagnostyczne, szkoła dyrektorów, regionalni specjaliści, nowe technologie oraz samodoskonalenie, są podporządkowane jasnej strategii firmy – „Quality first, no matter what” (Jakość jest najważniejsza).

**Sesje diagnostyczne:** celem jest pokazać jasno, jak słaba jest pozycja Samsunga na niektórych rynkach i wykazać naczelnej kadry kierowniczej, że w kategoriach konkurencyjności, jakości, marketingu i szkoleń Samsung ustępuje konkurencji. Główną metodą szkolenia są spotkania z naczelną



kadra kierowniczą w grupach 20–40 osób – kolejno w różnych krajach świata. Wszystkie spotkania były filmowane, a kasety przeznaczone do cyrkulacji po wszystkich firmach Samsunga na świecie i w Korei.

**Szkoła dyrektorów (CEO School):** celem jest zmiana nastawienia naczelnej kadry do tego, co to oznacza skutecznie zarządzać. Metoda jest tradycyjna – 850 menedżerów przechodzi 6-miesięczny kurs menedżerski: 3 miesiące szkolenia w Korei, 3 poza granicami.

Za granicą menedżerom nie wolno podróżować samolotem; mają poznawać konkurentów, kultury, zwyczaje w innych krajach.

**Program regionalnych specjalistów:** celem jest serendypizm i wykształcenie samodzielnego myślenia. Metoda jest bardzo oryginalna. Co roku 400 pracowników z co najmniej 3-letnim stażem pracy otrzymuje pulę pieniędzy i ma wyjechać za granicę do wskazanego przez siebie kraju, aby tam spędzić rok i robić co chce. Samsung **nie określa** co mają robić i jak – wymaga tylko poznania języka i kultury danego kraju.

**Program „obszarów nowej technologii”:** celem są innowacje techniczne i produktowe. Program jest realizowany poprzez finansowe wspieranie zespołów dobrze zapowiadających się pracowników; zespoły te przychodzą z konkretną ideą lub pomysłami działania i po zatwierdzeniu pomysłu otrzymują budżet i swobodę działania.

**Program samodoskonalenia:** celem jest stałe doskonalenie kompetencji pracowników. Metoda jest również niezwykle oryginalna, zwłaszcza w Korei. Otóż, zgodnie z zarządzeniem prezesa, pracownicy mają kończyć pracę o 16.00 po południu (zamiast o 20.00 po południu i następnie pić w okolicznych barach), a wykorzystywać wolny czas na doskonalenie na dodatkowych kursach popołudniowych.

### Asea Brown Boveri – system szkolenia w nowych zakładach ABB w Polsce

**G**lobalny koncern ABB powstał w 1988 roku z połączenia firmy szwedzkiej ASEA AB oraz szwajcarskiej BBC Brown Boveri Ltd. Działa w ponad 130 krajach na całym świecie, głównie w segmencie wytwarzania i przesyłania energii. ABB rozwija się głównie poprzez M&A (Mergers & Acquisitions) i aktywnie kupuje firmy w Polsce. Od 1990 roku kupił udziały lub przejął w Polsce m.in. producenta turbin Zamech, producenta sprzętu sygnalizacyjnego ZWUS, silników Dolmel, transformatorów Elte, oraz lokomotyw i wagonów Pafawag. Wszystkie przejmowane przez ABB zakłady zostały poddane rygorystycznemu procesowi restrukturyzacji, którego jednym z głównym motorów był proces intensywnych szkoleń. Miały one kilka funkcji.

Po pierwsze, typowym krokiem ABB była ocena kadry kierowniczej w czasie szkoleń i na tej

podstawie dobór na najwyższe stanowiska. Szkolenia i zachowania uczestników w ich trakcie stanowiły więc kryterium awansów. W ten sposób ranga szkoleń została jednoznacznie bardzo wysoko ustalona.

Po drugie, szkolenia stały się najbardziej wszechobecnym, nowym elementem w funkcjonowaniu organizacji. Po przejęciu zakładu w Polsce, cała załoga była szkolona na kilkudniowych kursach z zakresu podstaw nowoczesnego zarządzania. Jednocześnie uruchamiano intensywne szkolenia z języka angielskiego (około 1/3 załogi).

Po trzecie, wszyszczy pracownicy – od majstrów w górę – przechodzą intensywne szkolenia specjalistyczne (zawodowe).

Po czwarte, ABB stworzyło własny, mały „uniwersytet”: ośrodek rozwoju i szkolenia MDC (Management Development Center). W latach 1992-1993 wypracował on koncepcję rozwoju menedżerów, w którym trzy programy miały największe znaczenie. Pierwszy to MiniMBA – wszechstronny program z wielu dziedzin zarządzania dla obiecujących młodych menedżerów. Praktycznie drogi awansu są zamknięte dla tych, którzy przezeń nie przejdą. Drugi to tzw. *First Line Training* – szkolenie dla menedżerów pierwszej linii (średniego szczebla kadry), głównie w zakresie komunikacji, przywództwa, negocjacji i rozwiązywania problemów (miękkie umiejętności praktyczne). Trzeci, to *Skills for the Future* – integracyjny program dla menedżerów z całej Europy. Po pięciu latach treningów i szkoleń samo podjęcie nauki i zdobywana wiedza stały się niekwestionowanymi elementami kultury ABB w Polsce.

### Budowa poczucia przynależności i lojalności

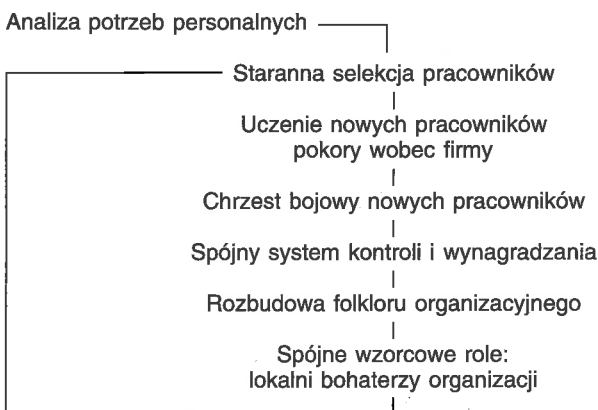
**N**awet jeśli powstanie kontekst wykorzystania kapitału wiedzy i informacji pracowników, pozostaje pytanie, dlaczego pracownicy mieliby na rzecz organizacji dokonać takiego wysiłku? Odpowiedź jest prosta – tylko wtedy, gdy pracownicy czują sens takiego działania, można liczyć na ich współpracę. Oznacza to po pierwsze, że uwolnienie kapitału intelektualnego pracowników wymaga silnego związku emocjonalnego z firmą – poczucia, że misja firmy jest cenna, godna, warta tego, aby się w nią zaangażować. Nie każdy typ potencjalnych pracowników będzie związany ze szczególną misją firmy, co oznacza konieczność starannej selekcji na wejściu. Po drugie, wymaga to poczucia bezpieczeństwa pracy. Nie ma mowy o angażowaniu pracowników i wykorzystaniu ich motywacji i wiedzy, jeśli wszyscy mają świadomość, że firma może koniunkturalnie zwolnić grupę pracowników, szukając chwilowej obniżki kosztów. Po trzecie, wymaga to motywacji tworzonej przez wysokie pensje, rozbudowany system niematerialnych nagród i uznania wkładu intelektualnego pracowników w rozwój firmy. Często pomocny jest system akcji pracowniczych, który buduje zależność pomię-

dzy losem firmy i dobrobytem pracowników i wydłuża horyzont czasowy relacji obu stron.

Jak w praktyce organizacje budują lojalność i motywację swoich pracowników, w jaki sposób unikają pułapki „samotnego tłumu pracowników”, których nie obchodzi ani sukces, ani niepowodzenie firmy, co jest powszedniością naszych wielu prywatnych firm. Otóż odpowiedź jest tyleż prosta, co trudna do zaakceptowania – dobrze zarządzane firmy poświęcają na budowanie lojalności pracowników dużo czasu i pieniędzy, w każdym z etapów zarządzania personelem: naboru, szkolenia i rozwoju oraz oceny, wynagradzania i planowania karier. Używając języka strategii, firmy te starannie zdobywają, alokują i eksploatują swoje cenne niematerialne zasoby – ludzi. Osnową tego procesu jest stała socjalizacja pracowników. Podobnie jak skuteczni rodzice socjalizują w procesie wychowywania dzieci – uczą ich, przekazują im swoje normy, wartości, godne wzory zachowań, tak i sprawne firmy uczą swoich nowo zatrudnionych pracowników, jak powinni działać. Uczą ich tego nie na poziomie bezmyślnego posłuszeństwa, dyscypliny i księgi służb – to też oczywiście występuje, ale ma marginalne znaczenie. Dominuje wpajanie sposobu zachowania poprzez nieformalne presje współpracowników, podkreślanie wzorów zachowania pożądanego, dawanie przykładów, opowiadanie anegdot „z morałem”.

Nie wszyscy się temu poddają – tak jak zdarzają się buntownicze dzieciaki, tak i zdarzają się pracownicy, którzy nie chcą poddać się takiej presji, którzy są lojalni tylko wobec siebie – swoich norm, wartości, marzeń i koncepcji kariery. Firma, która ich zatrudnia, musi się liczyć z tym, że albo przykuje ich do siebie „złotymi kajdankami” (bardzo wysoką płacą i dodatkowymi beneficjami), albo odejdą wtedy, gdy ktoś złoży im lepszą propozycję. I dlatego wiele dobrych firm takich ludzi stara się nie zatrudniać lub stara się zbudować ich lojalność nie tyle wobec samej firmy, ile wobec mniejszego zespołu ludzi wewnątrz firmy.

Najciekawszy znany nam model budowy lojalności pracowników zaproponował amerykański konsultant Richard Pascale<sup>5)</sup>. Ukazuje go poniższy rysunek, a kolejne etapy tego modelu zasługują na krótki komentarz.



**Etap 1: Analiza potrzeb, czyli zdecydowanie się na typ ludzi, których nam naprawdę trzeba.** Możemy potrzebować ludzi kreatywnych lub przeciętnych, zorientowanych na pracę w zespołach i indywidualistów, niezależnych i pełnych inicjatywy lub skutecznych wykonawców. Ważne jest to, aby dokładnie wiedzieć, kogo szukamy i dlaczego, **zanim** zaczniemy zatrudniać nowych pracowników. Przykładowo, Microsoft – największa firma tworząca programy komputerowe – poszukuje ludzi kreatywnych. Poszukując tego typu ludzi pracownicy działu personalnego Microsoft zadają ludziom skrajnie nietypowe pytania, np. dlaczego pokrywki kanałowe są okrągłe (kwadratowe mogłyby wpaść do kanału), ile jest stacji benzynowych w USA (około 250 milionów ludzi, 1 samochód na 4 osoby, 1 stacja na około 500 aut, czyli około 125 000 stacji) itd. Microsoft szuka pracowników, którzy myślą szybko i nietypowo, ale logicznie – cechy niezbędne dla dobrego programisty.

**Etap 2: Staranna selekcja pracowników.** Proces naboru nowych pracowników to odpowiednik okresu narzeczeństwa – lepiej żeby skończył się uczciwym zerwaniem stosunków niż nieudanym małżeństwem i czasochłonnym rozwodem. Dobre firmy przywiązują ogromną wagę właśnie do procesu selekcji pracowników i poświęcają na to dużo czasu i pieniędzy. Niektóre z nich (np. Procter&Gamble lub IKEA) stosują skomplikowane testy oraz trzy do siedmiu wywiadów indywidualnych i zbiorowych, zanim przyjmą nowego pracownika. Cały ten proces jest także sygnałem dla aplikanta, że niełatwo się do tej firmy dostać i pracują w niej po prostu wybrani.

**Etap 3: Uczenie pracowników pokory.** Dobre zachodnie firmy najczęściej rozpoczynają wychowywanie swojego pracownika od dwóch ruchów. Po pierwsze, zawała się go robotą ponad miarę – tak, aby miał trudności z wyjściem przed wieczorem z pracy i aby musiał i tak zabierać część roboty ze sobą. Po drugie, zadania, które otrzymuje, są często poniżej jego kwalifikacji. Sens takiego doświadczenia jest jednoznaczny. Chodzi o doprowadzenie pracownika do stresu i nieomal do kresu wytrzymałości. Albo pracownik w takiej sytuacji uzna, że interesy firmy są ważniejsze niż jego oczekiwania, żądania, potrzeby, albo się zbuntuje i zrezygnuje z pracy. W każdej normalnej firmie jest mało miejsca dla gwiazd i stawiania na swoim. Firma funkcjonuje dzięki temu, że zwyczajni ludzie poświęcają jej swój czas i swoje umiejętności, uznając interesy firmy za nadrzędne.

**Etap 4: Chrzest bojowy nowych pracowników.** W firmie, tak jak w wojsku, najlepiej i najszybciej ludzie się uczą na pierwszej linii frontu. Firmy, które nie marnują ludzi, zapewniają wszystkim swoim pracownikom doświadczenie z pierwszej ręki – jak przygotować narzędzie, jak prowadzić

sprzedaż i obsłużyć klienta, zrobić raporty kasowe itd. Tego rodzaju trening utrwała wbudowaną w poprzednim etapie pokorę wobec firmy oraz uczy całej mechaniki funkcjonowania firmy. Pamiętamy w dawnych przedsiębiorstwach państwowych tradycyjny podział na „produkcję” i „biurowiec”. Jedna strona nigdy nie rozumiała drugiej, no bo jak „białe kołnierzyki” z biura mogły zrozumieć brygadzystę czy kierownika zmiany, który na co dzień żył w huk maszyny i mgłę olejowej zmieszanej z opiłkami. Ostatnio coraz częściej obserwujemy ten sam podział w polskich firmach prywatnych. W biurze jest jak w rodzinnym grobowcu (pracownicy biura nie mają pojęcia o tym, co się dzieje w produkcji i terenie, gdzie trwa sprzedaż). Z kolei pracownicy produkcyjni i handlowcy odczuwają coraz większą niechęć do „biboków” z biura, którzy nawet nie widzą klienta na oczy.

Jedynym sposobem na zapobieganie tego rodzaju sytuacji jest solidny trening **wszystkich pracowników** w praktyce funkcjonowania firmy jako całości. A dla nowo przyjętych pracowników jest to po prostu niezbędny element programu polityki personalnej, który kształtuje postawy i zachowania.

**Etap 5: Spójny system kontroli i wynagrodzenia.** Poprawne sposoby wynagradzania są systemowe, spójne i proste. Systemowość sposobów wynagrodzenia polega na tym, że zawiera on różnorodne formy nagród, kar i pouczeń. Najbardziej powszechnym elementem systemu wynagradzania jest oczywiście płaca. Trzeba jednak pamiętać, że system oparty wyłącznie na płacach nigdy nie będzie naprawdę skutecznym. Płaca nie jest bowiem czynnikiem motywującym do pracy. Słynny psycholog Herzberg nazwał kiedyś płacę „czynnikiem higieny” – dobra płaca jest nieodzownym warunkiem motywacji, ale sama nie ma siły pobudzania. Jest niczym biszkopt dla tortu – konieczna, ale niewystarczająca. Dobre firmy włączają więc do systemu wynagradzania (obok płacy) zarówno elementy materialne (np. awanse, dodatki, gratyfikacje rzeczowe), jak i rozbudowany system nagród niematerialnych (szkolenia, podziękowania i wyróżnienia, odznaki itd.). Przykładowo, nasz kolega projektujący system wynagradzania w fabryce mebli w Boliwii odkrył, że optymalne rezultaty daje przemieszanie ogólnych reguł z lokalnymi zwyczajami. Głównym elementem systemu motywacyjnego stało się ... śniadanie dla danego pracownika i jego rodziny wydawane przez szefa. Całe miasto widziało jak limuzyna właściciela przyjeżdżała po daną rodzinę i dostojnie wiozła ich na śniadanie. Prestiż danej rodziny rósł niepomierne, co było dla tych, bardzo w końcu biednych, ludzi znacznie ważniejsze niż podwyżka.

Spójność systemu polega na tym, iż wszystkie jego elementy – materialne i niematerialne wzmac-

niają jednoznacznie te same zachowania i efekty w firmie. Nie może być tak, iż podwyżkę dostaje się za podwojenie sprzedaży, awans zależy już od widzimisię szefa, a służbowy samochód dostaje się, jeżeli jest się członkiem rodziny. W takiej firmie pracownicy mogą dostać co najwyżej schizofrenii, a nie efektywnie pracować.

Wreszcie system płacowy musi być prosty. Nie należy nigdy stosować więcej niż trzy wskaźniki lub cele (np. wielkość sprzedaży, zyski, liczba wykształconych sprawnych handlowców), za których osiągnięcie ludzie są jednoznacznie oceniani. Nagród i kar może być wiele i mogą być wyrafinowane – celów lub zadań do realizacji powinno być najwyżej trzy, aby system pozostał zrozumiały i skuteczny.

**Etap 6: Folklor organizacyjny.** System wynagradzania staje się skutecznym, jeżeli pracownicy zawsze potrafią szybko odróżnić to, co jest w firmie ważne i dlatego nagradzane, od tego, co jest dla firmy szkodliwe i nieważne i dlatego karane. Takiej wiedzy nie da się zapisać w księdze służb. Najłatwiej i najszybciej można ją przekazać przez anegdoty, historyjki, mity, czyli po prostu folklor organizacyjny. Sens folkloru to klarowna i skondensowana informacja o tym, co jest w firmie ważne i dlaczego. Firmy nijakie nie mają folkloru w ogóle. Sprawnie i fatalnie zarządzane firmy mają jedną wspólną cechę – bogaty folklor. W złych firmach ludzie pełni są historyjek o szefie i jego przywarach, lewych transakcjach, produktach pełnych wad, które wciśnięto odbiorcom, wysiłkach i poświęceniach pracowników, których nikt nie dostrzegł i błędach, za które pupile szefa zostali nagrodzeni. W dobrych firmach również królują plotka i mity – ale zupełnie inne. W jednej z polskich hut szkła opowiadano dziesiątki historii o sobotnich spotkaniach pracowników, dmuchaniu specjalnych pucharów dla nowo narodzonych dzieci, zastępowaniu chorego pracownika przez jego kolegów, wspólnych sylwestrach itd. Morał był oczywisty – jesteśmy tutaj jedną wielką rodziną.

**Etap 7: Budowa ról organizacyjnych – wzorców dla nowych pracowników.** Nic tak nie przemawia do wyobraźni, jak konkretne przykłady ludzkich zachowań i postaw. Dlatego dobrze zarządzane firmy kreują swoich pracowników – bohaterów. W amerykańskiej firmie Federal Express, która zajmuje się ekspresową dostawą przesyłek pocztowych, legendą stał się telefonista i kierowca. Kiedy w niedzielę wieczorem na skutek burzy uległ uszkodzeniu słup telefoniczny i zerwane zostały połączenia (odcinając firmę od dzwoniących klientów) nasz dzielny telefonista wynajął na własny koszt helikopter, poleciał w góry, naprawił uszkodzenie i przywrócił łączność. Kierowca z kolei nie mógł otworzyć skrzynki pocztowej. Aby nie opóźniać wysyłki, wyrwał całą skrzynkę z betonowego



fundamentu i zabrał ze sobą. Obaj bohaterowie występują na kasetach filmowych Federal Express pokazywanych nowo przyjmowanemu pracownikom. Przesłanie jest oczywiste – bądź taki, jak oni i myśl zawsze o sprawnej realizacji strategii firmy.

W hiszpańskiej firmie SEAT bohaterem stał się kierownik działu jakości. Firma uruchamiała produkcję nowego modelu Ibiza, który miał zmienić oblicze firmy i stworzyć *image* firmy produkującej tanie i dobre samochody. Po długich przygotowaniach wyprodukowano pierwszą partię. Była gotowa prasa, szampany, przemówienia i dealerzy. Trzeba było nie lada odwagi, aby zrobić to, co zrobił kierownik działu jakości, który nie wypuścił samochodów z fabryki stwierdzając ogólnie niezadowolający poziom jakości i żądając ich zezłomowania. Zarząd firmy miał do wyboru, albo wyrzucić kierownika, albo zrobić z niego symbol. Wybrał to drugie i rynkową premierę ibizy odwołano. Jednocześnie zarówno postawa zarządu, jak i kierownika jakości stała się jasnym sygnałem dla wszystkich pracowników, iż jakość jest absolutnym priorytetem.

W jednej z polskich firm legendą był pracownik działu marketingu. Firma miała w końcu lat osiemdziesiątych dostarczyć błyskawicznie towar do Włoch. Nikt nie miał włoskiej wizy. Pozornie sytuacja bez wyjścia. Nasz bohater wziął towar pod pachę, zadzwonił do kontrahenta, że leci i prosi o spotkanie na lotnisku, wsiadł w samolot, przekazał towar na lotnisku i wrócił – nie wychodząc z lotniska! Natychmiastowy awans i morał dla wszystkich oczywisty – nie może być przeszkód ani wytłumaczeń, jeśli klient ma być prawidłowo obsłużony.

Bohaterowie są w dobrze zarządzanych firmach jasnym drogowskazem dla wszystkich pracowników. Uosabiają oni cele, zachowania i postawy ważne dla rozwoju i sukcesu firmy. Powinni jasno, niby w soczewce, zawierać przesłanie systemu polityki personalnej, stanowić wzorzec do naśladowania, sygnalizować jasno kryteria awansu i drogi kariery w firmie.

### Poczucie niezależności i własnej wartości pracowników

**T**rzeci i ostatni wskazany przez nas element nowoczesnej konfiguracji społecznej może brzmieć paradoksalnie, ale przecież nowoczesne organizacje są i będą musiały godzić paradoksy<sup>6)</sup>. Wyszukoleni i wykształceni pracownicy są szczególnie „płynnym” aktywem. Stałe szkolenie podnosi rynkową wartość pracowników i zwiększa prawdopodobieństwo jego odejścia. Jednocześnie, nawet jeśli firma wkłada dużo wysiłku w ich socjalizację, to część pracowników i tak będzie zmieniać pracę w poszukiwaniu możliwości spełnienia

się, nowych marzeń, nauczenia się czegoś nowego. Typowym przykładem są kariery absolwentów elitarnego programu MBA realizowanego w Międzynarodowym Centrum Zarządzania UW wraz z University of Illinois at Urbana-Champaign. Obserwując ich losy stwierdzamy co roku z nieodmiennym zadziwieniem, że większość zmieniła pracę. Co więcej, często okazywało się, że motywem nie były pieniądze lub niezadowolenie z pracy, ale ciekawość poznawcza lub po prostu nowe szanse. Jest to nowa generacja profesjonalistów, którzy zdecydowali się wziąć w pełni odpowiedzialność za swój los oraz rozwój i odmawiają organizacjom prawa do sterowania ich losem. Jest to nowy rodzaj pracowników, bowiem są oni w dużym stopniu odporni na socjalizację. Są niczym wirtuozi, którzy określają sami reguły gry. Firmy nie mogą ich lekceważyć z racji ich szczególnych kompetencji fachowych, ale będą musiały nauczyć się szybko i produktywnie ich wykorzystywać, jednocześnie tworząc im warunki swobodnego rozwoju i poczucie niezależności.

Zofia Jaworowska-Oblój, Krzysztof Oblój

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Wzorcem są tutaj instytucje niedochodowe typu Czerwony Krzyż, Fundacja SOS czy ruch Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy.
- <sup>2)</sup> *The CEO as organizational architect: an interview with Xerox's Paul Allaire*, „Harvard Business Review”, September-October 1992.
- <sup>3)</sup> Badania ZOFII OBŁÓJ i KRZYSZTOFA OBŁOJA w USA w 1996, zrealizowane na zlecenie Asea Brown Boveri.
- <sup>4)</sup> *How Samsung grows so fast*, „Fortune”, May 3, 1993; N. TICHY, 1989, *GE's Crotonville: A staging ground for corporate revolution*, The Academy of Management Executive, vol. 3, no. 2.; materiały wewnętrzne Management Development Center, ABB Polska.
- <sup>5)</sup> R. PASCALE, 1985. *The paradox of corporate culture: reconciling ourselves to socialization*, „California Management Review”, nr 2. Por. także J.R. KATZENBACH et al., 1995, *Real change leaders*, Random House, New York, J. PFEFFER, 1994, *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston Mass.
- <sup>6)</sup> Pięknie pisze o nich Ch. HANDY, w książce *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press, Boston 1994.

Artykuł ten został zaadaptowany z najnowszej książki prof. K. Oblója, *Tworzenie skutecznych strategii firmy*, przygotowywanej do druku przez PWE. Artykuły wykorzystują badania nad problematyką zarządzania ludźmi w sprawnie zarządzanych korporacjach w USA, zrealizowane przez Zofię Jaworowską-Oblój i Krzysztofa Oblója w 1996 roku, wspierane finansowo przez Asea Brown Boveri w Polsce.

Autorzy: Zofia Jaworowska-Oblój jest konsultantem firmy SMG/KRC, Krzysztof Oblój profesorem Uniwersytetu Warszawskiego oraz Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania.

*Janusz Zawila-Niedźwiecki*

# Propozycja klasyfikacji dyspozycji rynkowych i zleceń giełdowych

Z praktyki giełdy warszawskiej znamy zaledwie kilka rodzajów zleceń. Przede wszystkim klasyczne zlecenie bezpośrednio formułujące wprost przedmiot zakupu lub sprzedaży (rodzaj i ilość papierów wartościowych) oraz graniczne warunki cenowe i terminowe (zlecenie tylko na jedną sesję lub ważne przez dłuższy okres czasu). Na rynku papierów notowanych według metody jednolitego kursu dnia dopuszczone są jeszcze dwa rodzaje zleceń szczególnych: zlecenie PKC (niegdyś PKD – po kursie dnia) i zlecenie WAN.

Zlecenie PKC (po każdej cenie) wyraża intencję bezwarunkowego kupna lub sprzedaży. Pozornie bez limitu cenowego oznacza ono dyspozycję sprzedaży po cenie teoretycznie nawet zerowej, a kupna po cenie choćby nieskończenie wysokiej. Oczywiście zlecenia te będą zrealizowane po cenach korzystniejszych. Odpowiednio też do takiej interpretacji ceny oraz do liczby, zlecenia PKC wpływają na ustalenie kursu. Zlecenia kupna podwyższają kurs, a sprzedaży obniżają go.

Zlecenie WAN (wszystko albo nic) wyraża wyrażne zastrzeżenie braku zgody na częściową jego realizację. Zlecenia tego typu mogą być niebezpieczne w przypadku słabej płynności papieru oraz w warunkach silnej nierównowagi kupna i sprzedaży owocującej redukcjami zleceń. Przy ich dużym udziale w ogólnej liczbie zleceń możliwa jest sytuacja powstania problemu z zawarciem odpowiedniej liczby transakcji. Od lutego 1997 roku zlecenia takie, wynikłe z analizy doświadczeń polskich, zostały wprowadzone na giełdzie w Paryżu.

Przedstawione wyżej rodzaje zleceń oczywiście nie wyczerpują praktyki innych giełd. W Paryżu, po kilku latach przerwy, powracają właśnie zlecenia STOP, które zniesiono z powodów technicznych, bowiem przy dużym ich powodzeniu długo zalegały w komputerowych karnetach zleceń, zmniejszając sprawność systemu informatycznego giełdy. Składając takie zlecenie potencjalny nabywca określa cenę, po jakiej lub powyżej której zlecenie może zostać zrealizowane. Analogicznie, potencjalny sprzedawca oczekuje realizacji po wskazanej cenie lub poniżej niej. Jeśli kurs osiąga wskazany poziom ceny, to zlecenie staje się de facto zleceniem PKC. Na pierwszy rzut oka taka decyzja może budzić zdziwienie, bo wydaje się sprzeczna z interesem inwestora. Tymczasem jest on zabezpieczeniem zaangażowania inwestora, który na przykład nabył

papiery, ale w przypadku nagłego spadku cen chciałby wycofać się z minimalną stratą.

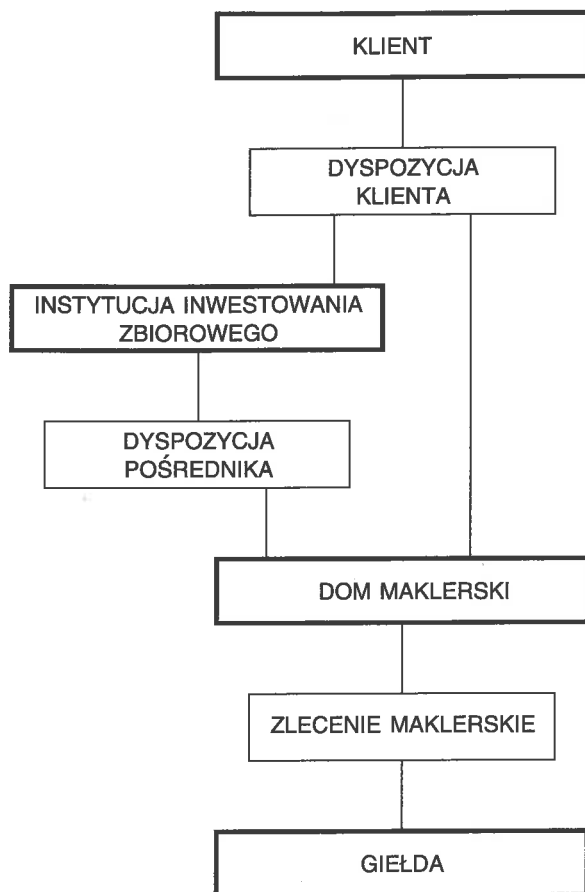
Poza nimi na francuskim rynku notowań ciągłych, który obejmuje przeszło 800 z około 5500 notowanych papierów wartościowych, funkcjonują niżej podane rodzaje zleceń.

W fixingu poprzedzającym notowanie ciągle stosuje się zlecenia: bezpośrednio, po kursie otwarcia (PKO) oraz PKC. Te ostatnie są uprzywilejowane, to znaczy muszą być zrealizowane w pierwszej kolejności i całkowicie. Jeśli więc w ramach notowania otwierającego nie ma równowagi, która umożliwiłaby ich pełną realizację, to nie zawiera się jakiegokolwiek transakcji.

W trakcie właściwego notowania ciągłego przewiduje się możliwość korzystania z następujących zleceń. Stosownie do terminu ważności pojawiają się zlecenia: ważne do odwołania (taki umowny okres ważności upływa z końcem następnego miesiąca od daty złożenia), o konkretnym terminie ważności, ważne do końca danej sesji notowania oraz najoryginalniejsze – opatrzone klauzulą natychmiastowego wykonania. Po przyjęciu zlecenia do notowania system informatyczny ocenia, czy istnieją zlecenia po stronie przeciwnej stwarzające warunki do zawarcia transakcji. Jeśli nie, to zlecenie jest natychmiast unieważniane.

W zależności od limitu cenowego, występują zlecenia: bezpośrednio, po najlepszej cenie (PNC), dla których tę cenę wyznaczy najlepsze cenowo zlecenie z przeciwnej strony rynku, PKC, po kursie zamknięcia (PKZ), po ostatnim kursie (POK). Zlecenia PKC i PKZ stosowane są przy fixingu w trakcie notowania ciągłego, jeśli z powodu nadmiernych wahań kursu notowanie takie jest na pewien czas (zazwyczaj pół godziny) zawieszane. Wówczas przyjmuje się zlecenia, ale bez zawierania transakcji, co ma przywrócić zachwianą równowagę.

Wreszcie ze względu na wielkość rozróżnia się zlecenia: „wszystko albo nic” (WAN), „nie mniej niż” (NMN) i „z wielkością ukrytą”. Zlecenie NMN polega na zastrzeżeniu, że częściowa realizacja powinna spełniać wskazane ograniczenie, a jeśli jest to niemożliwe, zlecenie ma być pominięte. Zlecenie WAN może być równocześnie opatrzone klauzulą ukrycia tego faktu, podobnie jak zlecenie z wielkością ukrytą, które ujawnia tylko część rzeczywistej dyspozycji inwestora. W notowaniu ciągłym podaje się do publicznej wiadomości najlepsze oferty kupna



**Rys. 1. Schemat przekazu decyzji inwestycyjnej klienta na giełdę**

Źródło: opracowanie własne.

i sprzedaży, czekające na realizację. Ujawnienie więc dużej oferty może mieć negatywny psychologiczny wpływ na zachowania innych inwestorów. Stąd taki wybieg techniczny.

Do czasu wprowadzenia rynku blokowego akcji regulamin giełdy paryskiej zobowiązywał jej uczestników do składania także zleceń rekompensacyjnych, będących odbiciem transakcji dokonywanych poza giełdą. Skutecznie chroniło to przed zawieraniem takich transakcji po kursach odbiegających od rynkowych.

Z kolei w odniesieniu do transakcji zawartych poza giełdą, lecz w obrębie danego biura, obowiązuje wprowadzenie do systemu notowań tzw. aplikacji, to jest pary zleceń kupna i sprzedaży, które nie stanowią oferty rynkowej, a tylko odpowiadają owej kompensacyjnej transakcji. Staje się ona dzięki temu publicznie znana, co przyświeca tej operacji.

Porównanie rodzajów zleceń z giełd – warszawskiej i paryskiej – może posłużyć uświadomieniu skali różnic dzielących budowany dopiero polski rynek obrotu papierami wartościowymi od rynku o dużych tradycjach. Rynek francuski jest dla nas tym bardziej wart szczególnego zainteresowania, bowiem jego struktura z dużym udziałem inwestorów indywidualnych (dużo oznacza w tym przy-

padku 30–50%) jest potencjalnie zbliżona do oczekiwanej struktury rynku polskiego. Na rynkach o wyraźnej przewadze inwestorów instytucjonalnych (we Frankfurcie ponad 90%) nie ma takiej różnorodności zleceń. Natomiast ich funkcje ukryte są w różnorodności strategii inwestowania podejmowanych przez poszczególne instytucje.

Nie od rzeczy będzie też podkreślenie istotnego wpływu na tę różnorodność instytucji inwestowania zbiorowego licznych w krajach rozwiniętych. Zdejmują one z inwestora indywidualnego nieunikniony w warunkach prawnych i realnych w Polsce obowiązek samodzielnego sformułowania zlecenia giełdowego. Może on składać ogólne dyspozycje inwestycyjne, które nie muszą wypełniać formalnych wymogów giełdy. Uwalnia to inwestora od, nieuniknionego wciąż w Polsce, podejmowania bardzo konkretnych decyzji kupna lub sprzedaży papierów wartościowych. Zamiast tego inwestor ma możliwość składania u wybranego pośrednika dyspozycji o stopniu szczegółowości odpowiadającym jego wiedzy, ilości czasu na podejmowanie decyzji, zainteresowaniu, dysponowanemu kapitałowi. W rezultacie, na jednym biegunie mamy inwestorów powierzających swe środki instytucjom finansowym, które będą nimi swobodnie obracać na rynku papierów wartościowych, na drugim znajduje się, charakterystyczny właśnie dla warunków polskich, klient składający wprost w domu maklerskim konkretne dyspozycje kupna lub sprzedaży papierów wartościowych. Tyle że w warunkach rozbudowanego rynku sięgającego banków, towarzystw ubezpieczeniowych, funduszy emerytalnych, spółek inwestowania zbiorowego, jest jeszcze wiele pośrednich modeli postaw inwestorów.

I tak przykładowo, francuskie instytucje finansowe oferują klientom możliwość złożenia następujących dyspozycji inwestycyjnych, które specjaliści tych instytucji „przełożą” na zlecenia giełdowe. Po pierwsze, dyspozycja inwestowania „w granicach”, pozostawiająca pośrednikowi prawo ograniczonego do wyznaczonego zakresu wyboru limitu cenowego stosownie do kształtowania się sytuacji rynkowej. Po drugie, dyspozycja „termin do uznania”, podająca limit, ale pozostawiająca do wyboru sesję, na którą zlecenie zostanie złożone. Po trzecie, dyspozycja inwestowania „wiązanego”, polegająca na złożeniu wielu zleceń kupna i sprzedaży różnych papierów z zastrzeżeniem ich związku typu: kupić papiery A, jeśli uda się sprzedać papiery B i C. Po czwarte, dyspozycja inwestowania „nieforsownego”, sugerująca wykonywanie stopniowe, mniejszymi pakietami. Ma ona szczególne znaczenie w przypadku notowań ciągłych, które charakteryzują się podawaniem do publicznej wiadomości najlepszych ofert kupna i sprzedaży, czekających na realizację. Takie ujawnienie dużej oferty może mieć negatywny psychologiczny wpływ na zachowania innych inwestorów, stąd taki wybieg techniczny.



ZLECENIE				
limit cenowy	z limitem np. zlecenie bezpośrednie		bez limitu np. PNC, PKC, PKO, PKZ, POK	
	termin ważności	beztymonowe  np. do odwołania	terminowe	
wielodniowe lub wielo- sesyjne			jednodniowe lub jedno- sesyjne	warunkowe  np. STOP
liczba papierów	liczba jawna			liczba ukryta (ujawniana partiami)
	bez obraniczeń	nie mniej niż ograniczenie	wszystko albo nic	

Rys. 2. Schemat doboru elementów składowych zlecenia

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 1. Klasyfikacja kategorii dyspozycji inwestorów

Dyspozycje pośrednie		Dyspozycje bezpośrednie	
Udziały w instytucjach inwestowania zbiorowego (np. funduszach powierniczych) o statutowo określonej polityce inwestowania	Portfel inwestycyjny prowadzony przez instytucję finansową oparty na umowie z klientem określającej zasady inwestowania	Ogólne, do przełożenia przez pośrednika rynkowego na zlecenia rynkowe	Tożsame ze zleceniami rynkowymi
		Typowe dyspozycje	
Dyspozycja inwestowania w wyznaczonych granicach cenowych	Dyspozycja zostawiająca pośrednikowi wybór terminu	Dyspozycja inwestowania wiążanego dotycząca wielu papierów wartościowych	Dyspozycja inwestowania stopniowego

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Klasyfikacja kategorii i zleceń rynkowych

Zlecenia powszechne (występują w każdej technice notowań)		
Zlecenia specjalizowane	pod kątem fixingu	samoistnego
	poprzedzającego notowanie ciągłe	
	pod kątem notowania ciągłego	
pozasesyjne		

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe rozważania są dowodem na to, że ani praktyka, ani teoria rynku giełdowego nie są zamknięte. Problem polega raczej na rozstrzygnięciu, co jest korzystniejsze: czy uproszczenie form, czego krańcowym rozwiązaniem byłoby pozostawienie tylko zleceń bezpośrednich, czy też rozszerzenie

palety rodzajów zleceń udostępnianych inwestorom – na przykład tak, jak to pokazałem wyżej.

*Janusz Zawila-Niedźwiecki*

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

*Mirostlaw Sosnowski*

# Grupy strategiczne

## Rola i znaczenie konkurentów

**P**odstawowym założeniem teorii strategii jest twierdzenie, że firmy uwzględniające poczynania konkurentów przy podejmowaniu decyzji o kierunku i sposobie działania funkcjonują w sposób bardziej efektywny, niż firmy ignorujące zachowania swoich rynkowych rywali. Intuicyjnie założenie to jest oczywiste, a jego teoretyczna i praktyczna zasadność wynika z trzech przesłanek:

■ Po pierwsze, brak znajomości konkurentów nie daje nam możliwości obiektywnego ocenienia potencjału, jakim dysponuje organizacja, gdyż brak wymaganego punktu odniesienia, (jest nim najbliższy albo najsilniejszy konkurent) nie pozwala nam na zdefiniowanie silnych i słabych stron. Z kolei brak możliwości prawidłowego zidentyfikowania silnych i słabych stron uniemożliwia nam zbudowanie skutecznej przewagi konkurencyjnej, która najczęściej jest definiowana jako silna strona, istotna z punktu widzenia odbiorcy (K. Obłój, 1995). Można zatem powiedzieć, że nie wiedząc, jak działają nasi konkurenci, nie jesteśmy w stanie odpowiedzieć sobie na jedno z bardziej fundamentalnych pytań: jakie warunki musimy spełnić, aby w ramach domeny naszego działania być dla klientów bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne firmy?

■ Po drugie, brak znajomości kierunku i sposobu działania naszych konkurentów pozbawia nas możliwości pełnego dokonania drugiej części analizy SWOT, jaką jest określenie potencjalnych szans i zagrożeń, czyli mogących wystąpić w otoczeniu firmy zjawisk, które albo będą się przyczyniały do jej rozwoju, albo też będą go skutecznie hamowały i ograniczały. Zawężenie tego obszaru tylko do analizy makrootoczenia organizacji bez uwzględnienia skutków działań naszych konkurentów sprawia, że pomijamy siłę oddziaływania podmiotów relatywnie najbardziej determinujących efekty naszych działań.

■ Po trzecie wreszcie, brak znajomości sposobu i kierunku działania naszych konkurentów sprawia, że nie jesteśmy w stanie tworzyć ani skutecznych strategii konfrontacji, ani strategii unikania konkurencji (K. Ohmae, 1982). Po prostu nie wiedząc, w jakich obszarach i w jaki sposób działają konkurenci, nie możemy zbudować strategii wykorzystującej wolne miejsca i niestandardowe sposoby postępowania.

Opierając się na powyższych wnioskach można dalej stwierdzić, że brak rozeznania konkurentów

pozbawia nas możliwości budowania strategii zgodnej z kanonami dwóch dominujących literaturę przedmiotu szkół, jakimi są – szkoła planistyczna i pozycyjna. Brak odpowiedniej wiedzy o konkurentach nie pozwala nam na zdefiniowanie będących podstawą budowania planu silnych i słabych stron szans i zagrożeń (K.R. Andrews, 1980), oraz unieumożliwia nam świadome i właściwe usytuowanie naszej organizacji względem firm istniejących w sektorze (M.E. Porter, 1992). Skoro zatem znajomość konkurentów jest wymogiem tak fundamentalnym od strony teorii strategii, warto zastanowić się nad bynajmniej niebanalnym, a właściwie pomijanym pytaniem: kogo powinniśmy definiować jako naszego konkurenta?

## Podejście tradycyjne i współczesne do sposobu definiowania konkurentów

**W**ywodzącym się z ekonomii ujęciu tradycyjnym zakłada się, że w ramach danego sektora każda firma konkuruje z każdą, gdyż walka konkurencyjna odbywa się w obrębie dwóch zmiennych, jakimi są – wielkość osiąganych zysków i sprzedaży. Za punkt odniesienia rozważań na temat konkurencji przyjmuje się model równowagi rynkowej, w myśl którego określone wielkością mocy wytwórczych wolumenowi sprzedaży odpowiada ustalona cena równowagi dająca możliwość jego zbycia. Oznacza to, że dla danego rynku w określonym czasie, przy zachowaniu stałości ceny, mamy do czynienia z określoną wartością sprzedaży, która jest dzielona pomiędzy poszczególne firmy proporcjonalnie do wielkości ich rynkowych udziałów. Z występowania tych ograniczeń (cenowych i ilościowych) wynika, że walka konkurencyjna pomiędzy firmami odbywa się w obrębie kosztów wytwarzania, od poziomu których uzależniona jest wielkość realizowanej marży, a tym samym wartość osiąganego zysku. Ponieważ firmy mają różne koszty całkowite, to w ramach konkretnego sektora jedne firmy osiągają zyski nadzwyczajne, a inne – o wysokich kosztach wytwarzania – mają zyski poniżej przeciętnych dla danej branży. Dodatkowo należy zauważyć, że uzyskiwanie zysków nadzwyczajnych automatycznie wzmacnia pozycję konkurencyjną danej grupy firm, ponieważ w stosunku do innych konkurentów posiadają one nadwyżkę finansową, która może być reinwestowana w usprawnienia jeszcze bardziej obniżające poziom kosztów wytwarzania (M.E. Porter, 1992).



Z faktu zróżnicowania kosztów wynika jeszcze jedna konkluzja. Otóż firmy realizujące zyski nadzwyczajne mają możliwość obniżenia ceny przy zachowaniu odpowiedniej marży zysku, w celu zwiększenia wielkości swojej sprzedaży. Dla innych firm funkcjonujących w sektorze takie postępowanie jest równoznaczne albo z ograniczeniem zysków, albo z koniecznością porzucenia działalności, gdyż nowy pułap cenowy, ustalony na poziomie niższym niż ponoszone koszty, powoduje powstawanie strat. W wyniku tej naturalnej eliminacji firmy działające bardziej efektywnie zwiększają swoją sprzedaż poprzez przejęcie części popytu obsługiwanego przez firmy, które zostały zmuszone do wycofania się z sektora. Reasumując, w myśl zasad ekonomii poprawa sytuacji jednej z firm powoduje pogorszenie konkurencyjności innych. Dlatego wszystkie firmy w ramach sektora powinny teoretycznie postrzegać siebie jako konkurentów.

Jednakże w praktyce przeanalizowanie dowolnie wybranego sektora pozwala stwierdzić, że zgodne z podejściem tradycyjnym traktowanie wszystkich firm jako równorzędnych konkurentów jest nazbyt daleko idącym uproszczeniem rzeczywistości. Przyjrzyjmy się dla przykładu sektorowi instytutów wykonujących badania rynku i opinii publicznej.

W 1995 roku w Polsce działało ok. 25 instytutów badań rynku i opinii publicznej.

Nawet pobieżna analiza tego sektora pod kątem istotnych zmiennych, w zasadniczy sposób podważa słuszność tezy reprezentowanej przez tradycjonalistów. Trudno jest chociażby uznać, aby dla świadczącego usługi typu *full-service* potężnego Amer Nielsena konkurentem był Estymator, funkcjonujący jako jednoosobowa działalność gospodarcza. Podobnie trudno jest uznać za konkurentów trzy firmy specjalizujące się w odmiennych obszarach badawczych: CSA Demoskop – badania organizacji; RUN – badania ilościowe; IQS – badania jakościowe. Również dwa państwowe instytuty (OBOP i CBOS), praktycznie rzecz biorąc, nie stanowiły konkurencji dla instytutów prywatnych, ponieważ nastawione były na obsługiwanie innego rodzaju klientów. Związany z niektórymi rodzajami badań wymóg niezależności z definicji wykluczał zlecenie ich przeprowadzenia instytutom państwowym związanym z układem politycznym sprzed 1989 roku.

Występujące w praktyce zróżnicowanie firm, podważające zasadność traktowania ich jako równorzędnych konkurentów, podważa również zasadność rozpatrywania konkurencyjności tylko na poziomie analizy sektora. Oznacza to, że do odtworzenia rzeczywistych relacji zachodzących pomiędzy firmami i zdefiniowania konkurentów konieczne jest przejście z ogólnej analizy charakterystyk sektora, na bardziej szczegółowy poziom, a mianowicie – analizę jego wewnętrznej struktury.

W literaturze strategii problematyka występowania różnorodności zachowań firm i wynikająca z te-

go konieczność przeprowadzania analiz wewnętrznych struktur sektorów po raz pierwszy została zasygnalizowana niezależnie przez M.S. Hunta (1972) i H.H. Newmana (1973). Obiektem badań prowadzonych przez Hunta w 1972 roku był sektor urządzeń gospodarstwa domowego, natomiast rozpoczęte w 1973 roku badania Newmana dotyczyły sektora chemicznego. Skutkiem zastosowanej przez obu badaczy metodologii, polegającej na rozpatrywaniu różnorodności zachowań poszczególnych firm pod kątem istotnych zmiennych charakterystycznych dla danego sektora, było stwierdzenie, iż w ramach sektorów występują w miarę homogeniczne zbiory firm realizujących zbliżone do siebie strategie rozwoju. M.S. Hunt (1972) nazwał takie skupiska firm „grupami strategicznymi”. Zdefiniowanie zjawiska występowania w ramach konkretnego przemysłu grup strategicznych skupiających firmy realizujące podobne strategie działania, miało istotne znaczenie dla zredefiniowania tradycyjnego ujęcia problematyki konkurencji i konkurencyjności. Otóż, skoro zjawisko konkurencji zachodzi głównie pomiędzy firmami działającymi w taki sam sposób (realizującymi podobne strategie), to rzeczywistych konkurentów nie powinniśmy poszukiwać wśród wszystkich firm działających w sektorze, ale w obrębie firm przynależących do tej samej grupy strategicznej. Mówiąc innymi słowami, istniejące pomiędzy możliwymi do zidentyfikowania grupami strategicznymi silne zróżnicowanie sposobów działania sprawia, że faktycznie firmy z różnych grup nie stanowią dla siebie bezpośredniego zagrożenia, przez co nie powinno się ich traktować jako równorzędnych konkurentów.

Zilustrowaniem wniosków wyciągniętych przez Hunta i Newmana może być przedstawienie pobieżnej analizy wewnętrznej struktury sektora producentów papierosów, przeprowadzonej pod kątem kryteriów cenowo-jakościowych. Stosując te kryteria jesteśmy w stanie wyróżnić dla rozpatrywanego sektora przykładowe trzy grupy strategiczne:

- producenci popularnych marek (ZPT Kraków, Poznań, Radom, Augustów) sprzedawanych poniżej 1,4 zł, typu Mocne, Klubowe, Popularne, Opal, Mewa, Radomskie, Caro, Sobieski;
- producenci marek sprzedawanych powyżej 2,7 zł np. Philip Morris (Marlboro, L&M), Reynolds (Camel, Winston), Rothmans (Golden American, Rothmans, Dunhill, Pall Mall),
- producenci marek sprzedawanych po cenach mieszczących się w przedziale 1,4 a 2,7 zł, czyli m.in. House of Prince (Quattro), WWT Poznań (Euro), Tabaccalera (Winns).

Istniejące różnice cenowe i jakościowe oferowanego wyrobu sprawiają, że producenci popularnych marek sprzedawanych poniżej 1,4 zł, konkurują w bardzo małym stopniu z zagranicznymi producentami marek sprzedawanych powyżej 2,7 zł. Każda z tych dwóch grup strategicznych, mimo iż



oferuje produkty zaspokajające tę samą potrzebę, to nastawiona jest na obsługiwanie zupełnie innego typu klienta. Z jednej strony, palaczowi Marlboro pod względem organoleptycznym nie będą odpowiadały niższej jakości papierosy oferowane przez producentów popularnych marek. Z drugiej strony, dla palacza marek popularnych, papierosy z przedziału powyżej 2,7 zł są niedostępne ze względu na zbyt wysoką cenę. W przypadku tych dwóch segmentów buforem skutecznie ograniczającym walkę konkurencyjną jest istnienie trzeciej grupy strategicznej, skupiającej producentów marek sprzedawanych po cenach z przedziału 1,4–2,7 zł. Jednakże również w przypadku tej grupy można powiedzieć, że nawet jeśli producenci należących do niej marek okresowo konkurują na pograniczach swojego rynku z producentami niższego i wyższego segmentu, to w głównej mierze rzeczywistość, codzienna walka konkurencyjna rozgrywa się pomiędzy nimi.

### Przyczyny powstawania grup strategicznych

**S**zukając przyczyn powstawania grup strategicznych w pierwszej kolejności musimy odwołać się do występujących w historii sektorów sytuacji niepewności, które sprawiają, że różne firmy w różny sposób zaczynają interpretować otaczającą je rzeczywistość i obierać różne kierunki działania. Pierwszym takim momentem charakterystycznym dla każdego sektora jest faza jego wczesnego rozwoju (S.M. Oster, 1990). W chwili narodzin sektora niepewnością jest niemalże wszystko: nie wiadomo, jakie będą preferencje nabywców; nieznane są takie charakterystyki popytu, jak jego siła, wielkość i elastyczność; nie wiadomo również, jaka powinna być optymalna wielkość mocy produkcyjnych i za pośrednictwem jakiej technologii powinny być wytwarzane produkty; trudne do przewidzenia są zachowania konkurentów i związane z tym sposoby oraz kierunki segmentacji rynku etc. Występująca wielość możliwych rozwiązań w każdym z tych obszarów sprawia, że różne firmy, uznając odmienne zmienne za kluczowe z punktu widzenia ich przyszłego rozwoju, zaczynają budować odmienne względem siebie strategie. Przykładowo, o ile niektóre firmy zdecydują się na zestandaryzowaną produkcję masową, o tyle inne zaczną rozwijać wąski asortyment markowych wyrobów, wreszcie kilka firm skoncentruje się na obsłudze najwyższego segmentu. Podejmowane decyzje nie ograniczają się wyłącznie do wyboru segmentów: jedne firmy zdecydują się na budowę własnych kanałów dystrybucji, podczas gdy inne zlecą dystrybucję pośrednikom; jedne firmy będą się starały konkurować kosztami, a inne obsługą posprzedażową lub jakością oferowanych produktów; kolejne decyzje będą dotyczyły wyboru zasięgu geograficznego obsługiwanego rynku, przez co powstaną firmy krajowe, regionalne i lokalne; i wreszcie firmy podejmą decyzje co do podstawowych charakterys-

tyk oferowanego produktu. To, co jest ważne, to fakt, że niektóre konfiguracje przyjętych rozwiązań okażą się chybione, natomiast kilka innych da firmom możliwość funkcjonowania i rozwoju. Z punktu widzenia powstawania grup strategicznych, istotność podejmowanych we wczesnym etapie rozwoju decyzji wynika z faktu, że skutkiem większości z nich jest tworzenie wyspecjalizowanych aktywów, które *de facto* ograniczają możliwości dokonywania przyszłych wyborów, a tym samym w znaczący sposób determinują kierunek rozwoju. Podjęte decyzje inwestycyjne sprawiają, że firma zostaje związana z realizacją obranej strategii i jakkolwiek jej zmiana wymaga poniesienia dodatkowych nakładów finansowych, co stanowi naturalne ograniczenie.

Inną sytuacją, której pochodną jest niepewność i swoboda interpretacji zachodzących zjawisk, jest występowanie nieprzewidywalnych zdarzeń, które wprowadzają nieład i swego rodzaju chaos do ustrukturalizowanego życia sektora. Mogące wystąpić i występujące kryzysy gospodarcze, zmiany polityczne, zmiany postaw społecznych oraz inne przełomy podważające zasadność dotychczas realizowanych strategii, zmuszają firmy do eksperymentowania (J.B. Quinn, 1978) i podejmowania nowych wyborów, które podobnie jak decyzje podejmowane we wczesnej fazie rozwoju, determinują ich zachowania w długiej perspektywie czasu. Na kształt wewnętrznej struktury sektora równie istotny wpływ, co zmiany w makrootoczeniu, mają zmiany zachodzące w otoczeniu bliskim:

- pojawienie się nowych surowców oznaczać będzie konieczność wprowadzenia zmian w technologii wytwarzania;
- załamania popytu oraz zmiany preferencji nabywców będą oznaczały konieczność zredefiniowania obsługiwanego segmentu rynku albo wprowadzenia zmian w asortymencie produkowanych wyrobów;
- pojawienie się nowych konkurentów oznaczać będzie konieczność redefinicji dotychczasowych przewag strategicznych oraz zmianę dotychczasowego sposobu funkcjonowania;
- wprowadzenie istotnych innowacji przez jedne firmy funkcjonujące w ramach sektora będzie oznaczało dla innych konieczność podjęcia odpowiednich działań dostosowawczych pozwalających na zachowanie pozycji konkurencyjnej.

Każda z istotnych zmian mogących wystąpić w tych obszarach ma swoje bezpośrednie przełożenia na przynajmniej jeden z głównych elementów strategii (K. Obłój, 1994): domenę działania, przewagę strategiczną, strategiczne cele lub funkcjonalne programy działania. W praktyce jest to równoznaczne z potrzebą redefiniowania przyjętej strategii, a tym samym z wystąpieniem zmian w wewnętrznej strukturze sektora. Ponieważ każda firma będzie interpretowała zaistniałą sytuację w inny sposób, to będzie to powodowało zwiększanie się różnorodności zachowań organizacji na rynku.

Trzecią przyczyną powstawania grup strategicznych jest różnorodność celów, wartości i nastawień leżących u podstaw podjęcia danej działalności gospodarczej. Powszechnie funkcjonujące przekonanie, że celem każdej firmy jest dążenie do maksymalizacji osiąganego zysku, jest heroicznym uproszczeniem rzeczywistości. Niemalże w każdej branży obok firm nastawionych na maksymalizację zysku istnieją firmy, dążące do budowania swojego rynku nawet kosztem doraźnie osiągniętych korzyści. Doskonałych przykładów występowania takiego zróżnicowania dostarcza chociażby obserwacja rozwijającego się w ostatnich latach sektora szkół prywatnych. Z jednej strony, mamy do czynienia ze szkołami wynajmującymi pomieszczenia, których jedynym majątkiem jest kilka komputerów i tablic. Z drugiej strony, mamy do czynienia ze szkołami przeznaczającymi wpływy z czesnego nie tylko na wynagrodzenie założycieli, ale na poważne inwestycje związane z tworzeniem od podstaw całej infrastruktury. Szkoły nastawione na czysty zysk będą minimalizowały swoje koszty zatrudniając na umowę-zlecenie albo umowę o dzieło przypadkowych wykładowców, natomiast szkoły dążące do zbudowania trwałej pozycji rynkowej będą koncentrowały się na budowie zgranego, stabilnego zespołu wysoko wykwalifikowanych pracowników, wykorzystując w tym celu umowy o pracę na czas nieokreślony. Pochodną przyjęcia różnych celów będzie powstawanie całkowicie odmiennie działających podmiotów.

Innym przykładem wpływu szeroko opisanej w literaturze różnorodności celów właścicieli i menedżerów na kształt realizowanej strategii (E.H. Wrapp, 1967) są występujące w praktyce podziały firm. Oto przykład: dobrze prosperująca firma, realizująca całkiem rozsądną strategię, rozpadła się na dwie, obierające diametralnie różne kierunki i sposoby działania. Przyczyna podziału, który nastąpił, była bardzo prosta. Jeden z właścicieli za pośrednictwem firmy chciał realizować potrzebę prestiżu bezpieczeństwa i stabilności, dla drugiego firma była narzędziem realizacji pasji eksperymentowania, stawiania nowych wyzwań oraz ciągłego sprawdzania siebie i możliwości realizowania swoich pomysłów. Skutkiem różnicy w celach właścicieli, było powstanie dwóch firm o odmiennych, dopasowanych do stawianych oczekiwań, konfiguracjach.

Podobny wpływ mają różnice w normach i wartościach reprezentowanych przez właścicieli i menedżerów, które w naturalny sposób determinują kierunek i kształt podejmowanych przez nich decyzji. Ciekawym przykładem ukazującym siłę wpływu norm i wartości na kształt i formę realizowanej strategii jest epizod z historii jednego z instytutów wykonujących badania rynku i opinii publicznej. Otóż, na pełną działalność w ramach tego sektora składa się przeprowadzanie badań jakościowych i ilościowych tzw. full-service. Z punktu widzenia

konkretnego instytutu, świadczenie usług z każdego obszaru badawczego należy uznać za zdecydowanie pożądaną, ponieważ większość zleceń wymaga przeprowadzania badań łączonych. Pomimo istnienia tej zależności, istotnie warunkującej możliwość realizowania bardziej korzystnych zleceń, omawiana firma zaczynając od przeprowadzania badań ilościowych przez bardzo długi czas nie uzupełniała, a wręcz broniła się przed uzupełnieniem niepełnej oferty o badania jakościowe. Przyczyną wyboru strategii koncentrującej się na wąskim i zdecydowanie mniej rentownym fragmencie rynku były właśnie normy i wartości jej właścicieli. Założycielami firmy byli socjologowie wychowani na tradycyjnej ilościowej szkole, która ich zdaniem nie pozwalała na traktowanie badań jakościowych w kategoriach metod naukowych. Chcąc pozostać wiernym swoim uczelnianym ideałom, automatycznie odrzucili możliwość wykonywania badań jakościowych z profilu firmy, którą założyli. Skutkiem takiego postępowania było również ograniczenie możliwości wejścia firmy w obszar wykonywania badań marketingowych opartych w znacznej mierze na metodach jakościowych. Oznaczało to, że działalność instytutu siłą rzeczy została ukierunkowana na obsługę rynku badań opinii społecznej.

Jeszcze bardziej wyrazistego przykładu wpływu przyjętej filozofii działania na powstawanie grup strategicznych, dostarcza analiza koncepcji funkcjonowania organizacji niedochodowych zaprezentowana przez S.M. Oster (1990). Agencje pomocy humanitarnej różnią się w sposób zasadniczy w swoim podejściu do sposobu, w jaki pomoc powinna być oferowana. W przypadku powodzi np. w Bangladeszu, UNICEF lub CARE ładują statki i samoloty żywnością, kocami oraz lekarstwami i wysyłają na miejsce. Menedżerowie agencji humanitarnych World Vision lub Oxfam uważają, że taki sposób postępowania jest poważnym nieporozumieniem. Ich zdaniem, duża część pomocy jest marnowana; część ładuje na czarnym rynku lub jest wręcz eksportowana do innych krajów; i co najważniejsze – pomoc ta w ogóle nie zapobiega powtórzeniu się powodzi. Dlatego te agencje koncentrują się na długofalowych projektach poprawy sytuacji w krajach słabo rozwiniętych, np. poprzez uczenie ludzi, jak buduje się wały przeciwpowodziowe, akceptację hybrydowych odmian ziarna i nowych metod uprawy itd. Zarówno wybór pomocy natychmiastowej, jak i długofalowej jest wyborem ideologicznym, wartościującym i pomiędzy zwolennikami każdej opcji trwa odwieczna debata, kto ma rację i czyja opcja ma większy sens. Niemniej, opowiedzenie się za jedną z opcji, w istotny sposób różnicuje sposób działania każdej z organizacji.

Wreszcie, czynnikiem wpływającym na powstawanie grup strategicznych, związanym częściowo z wcześniej omówionymi, jest różnorodność nastawień właścicieli i menedżerów wyznaczających kierunki rozwoju organizacji. Istotność wpływu różno-

rodnego nastawienia do ryzyka na sposób formułowania strategii znalazła swój wyraz chociażby w wyróżnieniu dwóch podstawowych typów strategii, jakimi są strategie defensywne i ofensywne (H.I. Ansoff, 1965). W pierwszym przypadku mamy do czynienia z firmami konserwatywnymi trwającymi przy istniejących, sprawdzonych rozwiązaniach, natomiast firmy realizujące strategie ofensywne nastawiają się na procesy innowacyjne i poszukiwanie nowych rozwiązań, nawet takich, których realizacja wykracza częściowo poza istniejące możliwości.

Mówiąc o determinującej zachowanie firm roli nastawień ich właścicieli i menedżerów, nie sposób pominąć problematyki związanej z pojęciem kultury organizacyjnej. Zgodnie z modelem E. Scheina (M. Kostera, St. Kownacki, 1996) w przypadku każdej organizacji mamy do czynienia z występowaniem odmiennych założeń kulturowych, które w sposób fundamentalny określają między innymi naturę organizacji, naturę otoczenia, w którym działa organizacja oraz naturę relacji zachodzących pomiędzy organizacją i jej otoczeniem. Oznacza to, że w jednym przypadku podstawą podejmowanych przez firmy działań będzie przyjęcie założenia o sprzyjającym charakterze otoczenia, a inne firmy, opierając się na dotychczasowych doświadczeniach, będą postrzegały otoczenie jako wrogie i generujące w głównej mierze zagrożenia ich przyszłego rozwoju. Przełożenie tych dwóch odmiennych nastawień na kształt realizowanej strategii będzie oznaczało, że jedne firmy podporządkują swoje działania wykorzystywaniu szans, a inne będą budowały bufor w celu uniknięcia negatywnego oddziaływania zagrożeń.

Ostatnią, istotną przyczyną powstawania grup strategicznych są regulacje rządowe. Trudno uogólnić ich wpływ, jako że są one sytuacyjne, zmienne i specyficzne dla danego kraju. Charakterystyczne są jednak regulacje mające na celu blokowanie powstawania monopolu czy nawet dominujących oligopoli. Poprzez subsydia, pożyczki, ochronne regulacje, rządy wielu krajów stymulują powstawanie i istnienie małych firm, zwłaszcza gdy brak takich doprowadziłby do monopolizacji rynku przez wielkich konkurentów. Firmy małe i średniej wielkości tworzą najczęściej odrębne grupy strategiczne ze względu na swoją specyfikę – mają charakter lokalny i regionalny, a ich strategie polegają na specjalistycznej obsłudze wybranej, wąskiej grupy klientów.

## Podsumowanie

**S**twierdzone przez Hunta wiele lat temu występowanie zróżnicowania zachowań firm wewnątrz sektorów podważyło gruntownie tradycyjne założenia ekonomiczne o wyrównywaniu się stóp rentowności i upodobnianiu się firm na skutek naśladownictwa. W świetle teorii

grup strategicznych uzyskanie rzetelnej odpowiedzi na pytanie: kto jest naszym prawdziwym konkurentem, możliwe jest dopiero po analizie wewnętrznych struktur charakterystycznych dla danego sektora i strategii konkretnych firm. Wartość takiej pogłębionej analizy wynika z tego, że niejednokrotnie wnioski teoretyczne i praktyczne wyciągane na podstawie analizy grup strategicznych są odmienne od uzyskiwanych na poziomie analizy sektora. Przykładowo, typowe jest traktowanie sektorów o niskiej przeciętnej rentowności jako mało atrakcyjnych. Może się jednak okazać, że w ramach takiego sektora istnieje grupa firm, które osiągają systematycznie bardzo wysoką rentowność i analiza grup jest kluczem do zrozumienia genezy tego zjawiska. Podobnie, analiza grup pozwala zrozumieć, dlaczego w charakteryzujących się dużym natężeniem konkurencji sektorach jesteśmy w stanie zidentyfikować firmy nie konkurujące ze sobą, a nawet – z racji strategii pozwalających im na eksploatację innych nisz rynkowych – działające w idealnej symbiozie. Dostrzeżenie występowania takich zjawisk ma fundamentalne znaczenie przy budowaniu strategii rozwoju organizacji, zarówno nastawionej na konkurowanie, jak i na unikanie konkurencji.

Mirosław Sosnowski

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ANDREWS K.R., *The concept of corporate strategy*, Richard D. Irwin 1980.
- [2] ANNSOFF I.H., *Concept of strategy. Corporate Strategy*, McGraw – Hill 1965.
- [3] HUNT M.S., *Competition in the home appliance industry 1960–1970*, Ph.D. Dissertation, Business Economics Committee, Harvard University, Cambridge, Mass. 1972.
- [4] KOSTERA M., KOWNACKI S. [w:] A.K. KOŹMIŃSKI, W. PIOTROWSKI (red.), *Zarządzanie teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996.
- [5] NEWMAN H.H., *Strategic groups and the structure performance relationship: A study with respect to the chemical process industry*, Ph.D. Dissertation, Business Economics Committee, Harvard University, Cambridge, Mass., 1973.
- [6] OBŁÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
- [7] OHMAE K., *Getting back to strategy*, „Harvard Business Review”, Nov/ Dec. 1988.
- [8] OSTER S.M., *Modern competitive analysis*, Oxford University Press, New York, 1990.
- [9] PORTER M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- [10] QUINN J.B., *Strategic change: Logical incrementalism*. „Sloan Management Review” I. no.20. 1978.
- [11] WRAPP E.H., *Good managers don't make policy decisions*, „Harvard Business Review”, Sep/Oct. 1967.

Joanna Cygler

# Typologia aliansów strategicznych

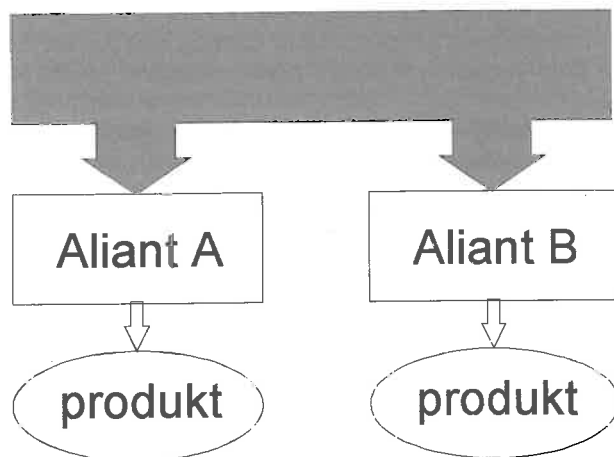
We współczesnym świecie gospodarczym coraz częściej firmy funkcjonują i rozwijają się poprzez zawiązywanie i kształtowanie różnego rodzaju aliansów strategicznych. Wśród wielu specjalistów z dziedziny zarządzania strategicznego istnieje przekonanie, iż główną formą prawidłowego rozwoju na rynkach ponadnarodowych<sup>1)</sup>. Zauważają oni, że stale wzrastającej liczbie aliansów towarzyszy ich rosnące zróżnicowanie co do zakresu umowy, celów współpracy oraz specyfiki funkcjonowania sojuszu i zaangażowanych partnerów. Ze względu na tę różnorodność powstaje konieczność stworzenia typologii aliansów, porządkującej analizowaną sferę.

Alianse można podzielić na wiele typów w zależności od przyjętych kryteriów wyboru. Jednym z bardziej znanych kryteriów jest **logika tworzenia aliansów** pozwalająca na wyodrębnienie typu konkurencyjnego i transakcyjnego.

Logika konkurencyjna tworzenia aliansów strategicznych polega na wzmacnianiu pozycji konkurencyjnej partnerów poprzez tworzenie przewag wynikających z ekonomii skali i efektu doświadczenia<sup>2)</sup>. W ramach logiki konkurencyjnej zawiązywania sojuszy wyróżnia się dwa typy koalicji: alians typu integracja ścisła oraz alians addytywny.

Alians typu integracja ścisła powstaje, gdy partnerzy sojuszu wytwarzają produkty substytucyjne<sup>3)</sup>. Współpraca między partnerami obejmuje zaledwie pojedyncze funkcje łańcucha wartości, do których przeważnie należą prace w ramach badań i rozwoju oraz produkcji (rysunek 1). Celem aliansu typu integracja ścisła jest stworzenie przewagi konkurencyjnej wynikającej z ekonomii skali wyodrębnionego stadium produkcyjnego. Sojusze tego typu zawiązują firmy o podobnym terytorialnym zasięgu działania oraz pozycji rynkowej. Sojusze tego typu przyjmują najczęściej formę *joint venture*. Spotykane są głównie w sektorach samochodowym i informatycznym.

Alians addytywny wymaga swego rodzaju „zawieszenia walki konkurencyjnej”. Partnerami aliansu addytywnego są firmy produkujące podobne produkty. Współpraca obejmuje wszystkie funkcje łańcuchów wartości obu stron. Opiera się ona na podziale zadań pomiędzy stronami i uwspólnieniu montażu produktu finalnego (rysunek 2). Stąd alianci zdobywają przewagę konkurencyjną wynikającą z ekonomii skali oraz specjalizacji. Czasem w aliansie addytywnym zdarza się dublowanie funkcji, szczególnie tych, które jedna z firm pragnie zachować do swojej wyłączności. Alianse addytyw-

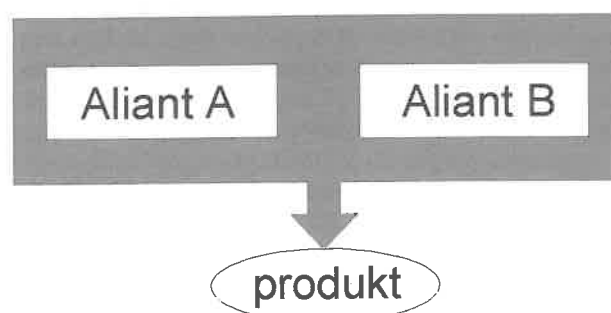


Rys. 1. Alians typu integracja ścisła

Źródło: B. Garette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*. Poltext, Warszawa 1996, s. 92.

ne spotykane są w sektorach samochodowym oraz zbrojeniowym.

Logika transakcyjna zawierania aliansów strategicznych polega na szukaniu korzyści konkurencyjnych w wykorzystaniu efektu specjalizacji i komplementarności zasobów partnerów<sup>4)</sup>. Logika transakcyjna tworzenia aliansów strategicznych prowadzi do powstania sojuszu typu komplementarnego. Partnerami aliansu komplementarnego są przed-



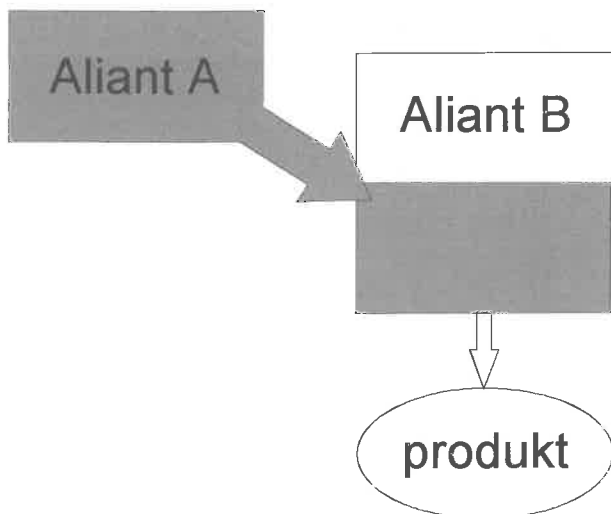
Rys. 2. Alians addytywny

Źródło: B. Garette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*. Poltext, Warszawa 1996, s. 92.

siębiorstwa produkujące różne produkty (dysponujące różnymi umiejętnościami) oraz reprezentujące zróżnicowane pozycje rynkowe. Firmy wnoszą do sojuszu różne zasoby – komplementarne względem siebie (rysunek 3). Współpraca w ramach takiego sojuszu ogranicza się do niektórych tylko funkcji łańcucha wartości, tj. produkcji i dystrybucji. Ce-



lem tworzenia aliansu komplementarnego jest głównie rozszerzenie geograficzne zasięgu działania. Typ ten przyjmuje formę *joint venture* lub *nonequity alliances*. Alianse komplementarne są charakterystyczne dla sektorów elektroniki użytkowej i telekomunikacji.



**Rys. 3. Alians komplementarny**

Źródło: B. Garette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*. Poltext, Warszawa 1996, s. 92.

Należy zauważyć, iż najsilniejsze więzi między partnerami występują w aliansach addytywnych i komplementarnych. W pierwszym przypadku silne więzi osłabiają konkurencję ze względu na wspólny produkt. Specjalizacja uczestników tego typu aliansu w różnych fazach procesu produkcji stwarza niebezpieczeństwo utraty umiejętności produkcji i komercjalizacji całości. W przypadku aliansu komplementarnego specjalizacja ogranicza (lub wręcz uniemożliwia) samodzielną działalność sojuszników. Unikają oni konkurencji ze względu na zróżnicowanie wytwarzanych części i troskę o sukces wspólnego produktu na rynku.

Przyjmując za kryteria **lokalizację siedziby, obszar działania firmy oraz zasięg samego aliansu**, umowy te można podzielić na dwie zasadnicze grupy: alianse o charakterze lokalnym (krajowym) i alianse o charakterze międzynarodowym.

Alianse lokalne są zawierane przez firmy, które swoją działalność ograniczają do kraju swojej siedziby. Są to również umowy między przedsiębiorstwami, których siedziby są w kraju, do którego ogranicza się zasięg działania umowy. W przypadku Polski aliansami krajowymi są umowy zawarte między firmami działającymi tylko w tym kraju oraz między firmami polskimi, których obszar działania może wykraczać poza granice państwa, ale umowa dotyczy tylko rynku polskiego.

Inną grupą aliansów są umowy ponadlokalne (międzynarodowe, ponadnarodowe i globalne) zawierane przez firmy, których siedziby są w różnych państwach i co najmniej jedna działa na obszarze

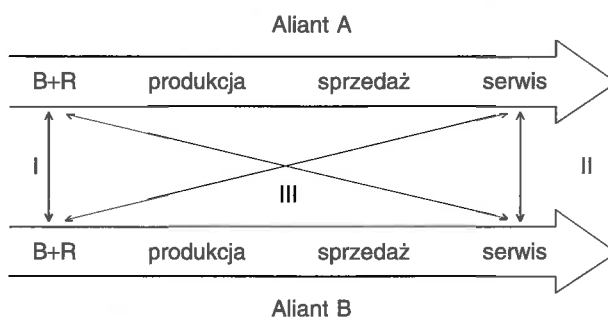
większym niż jedno państwo. Do aliansów o charakterze ponadlokalnym będą również zaliczane porozumienia między firmami, których siedziby znajdują się w tym samym kraju, jednak umowa dotyczy obszaru działania większego niż rynek tego państwa.

Równie istotnym kryterium typologii aliansów strategicznych jest **rodzaj funkcji łańcucha wartości** będących przedmiotem współpracy<sup>5)</sup>. Wyodrębnia się więc trzy typy sojuszy:

- *upstream alliances* (czyli dotyczące działań wspomagających w łańcuchu wartości),
- *downstream alliances* (obejmujące podstawowe działania łańcucha wartości),
- *mixed alliances* (umowy obejmujące swym zasięgiem współpracę w zakresie zarówno działania podstawowe, jak też wspomagające).

Alianse typu *downstream* dotyczą przede wszystkim działań rynkowych, tj. wspólnych badań rynkowych, marketingu-mix, usług posprzedażnych. Celem takiego aliansu jest przybliżenie się do konsumentów w sensie geograficznym i zaspokajanie ich potrzeb. Alianse typu *upstream* określają współpracę obejmującą prace nad badaniami i innowacjami produkcyjnymi, tworzeniem infrastruktury pomagającej zoptymalizować wielkość firm – partnerów sojuszu. Zadaniem sojuszu jest ograniczenie kosztów funkcjonowania koalicjantów. Natomiast alianse mieszane mogą łączyć cele dwóch poprzednich typów sojuszy i obejmować swym zakresem zarówno pojedyncze funkcje (podstawowe i wspomagające), jak też cały łańcuch wartości.

J. Peter Killing jest zdania, iż należy szukać bardziej syntetycznych kryteriów typologii aliansów strategicznych. Jego zdaniem, takimi kryteriami są: złożoność zadaniowa i złożoność organizacyjna<sup>6)</sup>. Na złożoność zadaniową mają wpływ trzy



**Rys. 4. Typy aliansów ze względu na rodzaj zaangażowanych funkcji w łańcuchach wartości partnerów**

Źródło: P. Lorange, J. Roos, *Strategic Alliances. Formation, Implementation and Evolution*. Blackwell Publishers 1992, s. 35.

grupy czynników: zakres działań w tworzonej aliansie, niepewność otoczenia tych działań oraz adekwatność będących w dyspozycji stron umiejętności i zasobów. Zakres działań w tworzonej aliansie zależy od celów aliansu, liczby zaangażowanych

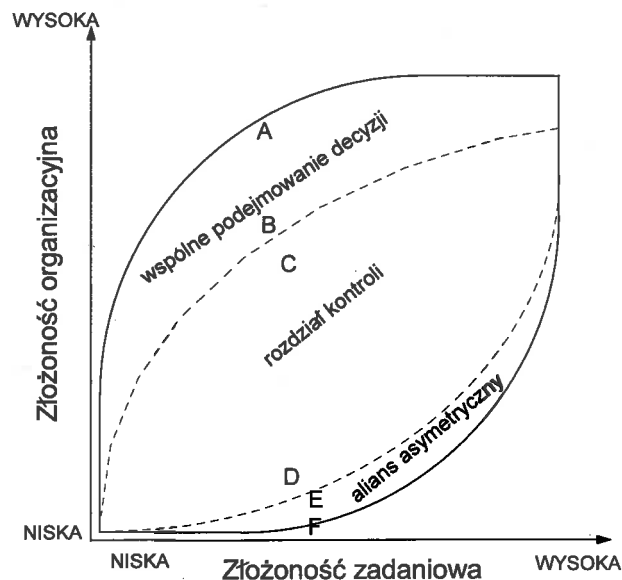
funkcji łańcuchów wartości partnerów, liczby produkowanych wspólnie produktów, liczby obsługiwanych rynków oraz okresu trwania aliansu. Poziom niepewności otoczenia działań aliansu kształtują m.in. ogólny poziom popytu na dane dobro (usługę), preferencje konsumentów, działania konkurentów. Natomiast adekwatność, będących w dyspozycji stron zasobów i umiejętności zależy od tego, czy partnerzy posiadają te aktywa (materialne i niematerialne), żeby zapewnić sukces aliansu strategicznego.

Zdaniem J.P. Killinga, największy wpływ na złożoność organizacyjną mają: rodzaj interakcji (rutynowe i nierutynowe) między partnerami oraz częstota ich występowania. Złożoność organizacyjna w aliansie wzrasta, gdy personel stron generuje wzajemne interakcje w celu podejmowania i implementacji decyzji mających wpływ na strategię wszystkich partnerów.

Przyjmując jako zmienne: złożoność zadaniową (x) i złożoność organizacyjną (y), można wyodrębnić typy aliansów strategicznych. J.P. Killing wyodrębnił obszary, w których typ aliansu zdominowany jest przez jedną z trzech cech: wspólne podejmowanie decyzji, rozdział kontroli oraz dominacja partnera. Ponadto Killing przykłada ogromną wagę do rangi zaufania w tworzeniu i kształtowaniu aliansu strategicznego. Zaufanie rośnie wraz z rozwojem współpracy między partnerami. W miarę wzrostu zaufania zmniejsza się poziom złożoności organizacyjnej aliansu. Dlatego też w ramach każdego z wyodrębnionych przedziałów można wyróżnić dwa typy aliansów, charakteryzujące się różnym poziomem zaufania (niskim lub wysokim).

Przyjmując powyższe założenia i kryteria J.P. Killing wyodrębnił sześć typów aliansów. Każdy z nich ma swoje miejsce na rysunku 5. Alians jako punkt A jest sojuszem, w którym dominuje wspólnota podejmowania wszystkich ważniejszych decyzji, ale jednocześnie stosunki między partnerami charakteryzują się niskim poziomem zaufania. Punkt B reprezentuje alians, w którym partnerzy wspólnie decydują i darzą się większym zaufaniem. Alians, w którym istnieje rozdział funkcji kontrolnych i jednocześnie partnerzy nie darzą się dużym zaufaniem, jest zilustrowany jako punkt C. Większy poziom zaufania w tej grupie reprezentuje punkt D. Równie interesująca jest grupa aliansów asymetrycznych. Podobnie jak w dwóch poprzednich obszarach, tu również wyróżnia się aliansy charakteryzujące się mniejszym zaufaniem partnerów (E) oraz sojusze, w których poziom zaufania jest znacznie większy (F).

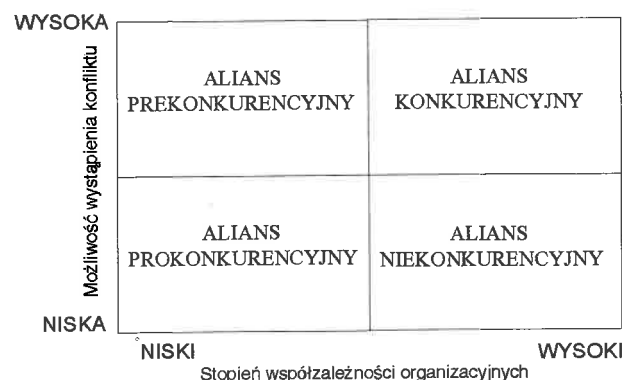
Michael Y. Yoshino i U. Srinivasa Rangan oparli typologię aliansów strategicznych na dwu bardzo istotnych kryteriach, tj. **konkurencji** i **kooperacji**<sup>7)</sup>. Uznali oni, iż niezwykle ważna dla aliansów jest groźba konfliktu między potencjalnymi partnerami. Z drugiej jednak strony, opierając się na



**Rys. 5. Typy aliansów strategicznych ze względu na złożoność organizacyjną i zadaniową**

Źródło: J.P. Killing, *Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity* [w] F.J. Contractor, P. Lorange, *Cooperative Strategies in International Business* Lexington Books New York 1988 s. 55–68.

dorobku J.P. Killinga uznali stopień interakcji organizacyjnej (na który wpływają zarówno przedmiot, forma, jak i częstość interakcji) jako znaczące kryterium podziału aliansów. Korzystając z powyższych kryteriów M.Y. Yoshino i U.S. Rangan scharakteryzowali cztery typy aliansów, co obrazuje rysunek 4.



**Rys. 6. Typy aliansów strategicznych ze względu na stopień współzależności organizacyjnej oraz możliwość wystąpienia konfliktu**

Źródło: M.Y. Yoshino, U.S. Rangan, *Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization* Harvard Business School Press, Boston 1995, s. 19.

**Alianse prokonkurencyjne** – to powiązania pionowe między producentami a dostawcami lub odbiorcami. Celem aliansu prokonkurencyjnego jest rozwój produktu oraz procesu produkcyjnego.

Sojusz ten wymaga stosunkowo niskiego poziomu integracji między partnerami.

**Alianse niekonkurencyjne** – to sojusze zawarte między firmami nie będącymi w chwili zawierania koalicji bezpośrednimi konkurentami. Poziom interakcji między nimi jest dość wysoki. Układ ten wymaga więc częstych spotkań i kontaktów, szczególnie, gdy umowa obejmuje wiele funkcji łańcuchów wartości stron. Partnerzy muszą więc poświęcić sporo czasu i uwagi takiemu aliansowi, dlatego też firmy starają się chronić swoją elastyczność organizacyjną oraz główne umiejętności. Jednocześnie korzyści wynikające z zawarcia aliansu niekonkurencyjnego są znaczne (choćby przejście do innej grupy strategicznej), zachęcające do współpracy w ramach tego typu sojuszu.

**Alianse konkurencyjne** – są dość podobne do aliansów niekonkurencyjnych biorąc pod uwagę wspólnotę działań. Jednak ten typ sojuszu charakteryzuje współpracę bezpośrednich konkurentów. Przykładem aliansu konkurencyjnego jest wspólna produkcja samochodu w Ferment (Kalifornia), której partnerami są – Toyota i General Motors. Ze względu na charakter aliansu konkurencyjnego, koalicja ta wymaga dokładnego rozgraniczenia kompetencji partnerów, zakresu współpracy oraz stałej czujności partnerów.

**Alians prekonkurencyjny** – jest charakterystycznym typem współpracy dla firm działających w różnych, często nie związanych ze sobą, sektorach. Celem aliansu prekonkurencyjnego jest połączenie wysiłków w pracach nad rozwojem nowych technologii (tzw. alians horyzontalny). Oprócz wspólnoty prac w dziedzinie badań i rozwoju, partnerzy działają na własny rachunek. Dlatego też związek ten wywołuje interakcje między firmami tylko w ograniczonym zakresie. Jednocześnie zakres współpracy jest określony. Strony starają się zachować swoją elastyczność strategiczną poprzez zawieranie większej liczby umów o współpracę. W tym typie aliansu zachowanie elastyczności strategicznej partnerów staje się jednym z głównych zadań. Jednocześnie firmy starają się ochronić te umiejętności, które tworzą ich przewagę konkurencyjną.

Cechą charakterystyczną przedstawionych wyżej typów aliansów jest możliwość transformacji. Sojusz, określony jako jeden typ, z biegiem czasu może przeistoczyć się w inny. Zdaniem M.Y. Yoshino i U.S. Rangana każdy z typów aliansów osiąga w różnym zakresie ich cele. Jako przykład przedstawiono stopień realizacji czterech podstawowych celów koalicji, tj. dodanie wartości do działań (1) oraz zwiększenie umiejętności poprzez uczenie się od partnera (2) przy zachowaniu własnej elastyczności (3) i obronie swoich umiejętności, które stanowią przewagę konkurencyjną firmy (4). O wyborze typu aliansu będą decydować cele sojuszu. Wraz ze zmianą celów i strategii partnerów sojusze będą ulegały transformacji powodując przeistoczenie ko-

alicji w inny adekwatniejszy do nowych warunków typ współpracy.

Analizując przedstawioną powyżej typologię aliansów strategicznych nasuwają się dwa następujące wnioski:

■ Alianse strategiczne mogą być zakwalifikowane do różnych typów w zależności od przyjętych kryteriów wyboru. Za kryterium typologii mogą być wybrane rozmaite zmienne, ale najczęściej związane są one ze sposobem powstania aliansów, cechami powiązań między partnerami oraz zasięgiem współpracy.

■ W każdej klasyfikacji poszczególne typy aliansów spełniają określone cele. Wraz ze zmianą zadań aliansy mogą przeistoczyć się w inny typ, efektywniejszy w realizowaniu nowych wyzwań.

Oznacza to, iż nie ma jednej – najlepszej typologii aliansów strategicznych. O jej wyborze decydują więc: hierachia ważności poszczególnych cech – kryteriów klasyfikacji oraz cele sojuszu.

Przedstawiona powyżej typologia aliansów jest próbą przeglądu najpowszechniej uznawanych typów sojuszy. Istnieje ponadto przekonanie, iż do tej pory w literaturze przedmiotu nie poświęcano tym zagadnieniom zbyt wiele uwagi. Są one raczej traktowane z nieuzasadnionym lekceważeniem.

Joanna Cygler

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> B. GOMES-SASSERES, *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1996. Wielu z nich uważa, iż funkcjonowanie w sektorach wymagających zaangażowania technologicznego aliansy są jedynym sposobem na przetrwanie firm. JOHN HAGEDOORN, *Understanding the Relationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences*, „Strategic Management Journal” No 14 (July 1993) s. 371–385.
- <sup>2)</sup> M. ROMANOWSKA, *Sojusze strategiczne przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” Nr 1–2 (67–68) 1992 s. 103–115.
- <sup>3)</sup> Istnieją dwa określenia tego typu aliansu: integracja ścisła i kooperacja ścisła. W niniejszym opracowaniu przyjęto terminologię zaczerpniętą z książki STRATEGORA; *Zarządzanie firmą, strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, W-wa PWE 1995 s. 245.
- <sup>4)</sup> M. ROMANOWSKA, *Sojusze strategiczne przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” Nr 1–2 (67–68) 1992 s. 103–115, B. GARRETTEE, P. DUSSAUGE, *Strategie aliansów na rynku*, W-wa Poltext 1996, s. 102.
- <sup>5)</sup> K.R. HARRIGAN, *The Role of Intercompany Cooperation in Integrated Strategy: Strategic Alliances and Partnering Arrangements*, „Advances in Strategic Management” Vol. 11B 1995 s. 5–20.
- <sup>6)</sup> J.P. KILLING, *Understanding Alliances: The Role of task and organizational complexity* [w] F.J. CONTRACTOR, P. LORANGE, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books New York 1988 s. 55–68.
- <sup>7)</sup> M.Y. YOSHINO, U.S. RANGAN, *Strategic Alliances. An Entrepreneurial approach to Globalization*, Harvard Business School Press, Boston 1995, s. 3–24.

*Eugeniusz Otolinski, Bronisław Brzozowski*

# Pozarolnicza działalność gospodarcza na wsi

Jest to działalność podejmowana przez mieszkańców wsi i służąca przede wszystkim społecznościom wiejskim. Nie tylko z wytwarzanych tu różnych artykułów, w tym spożywczych, korzystają też mieszkańcy miast. Jak wynika z rozpoznania A. Szemberg [5], pozarolniczą działalnością gospodarczą zajmowało się w Polsce w 1994 r. ok. 132 tys. gospodarstw rolniczych, co stanowiło 6,5% ich ogółu. W całej tej zbiorowości przeważają gospodarstwa do 5 ha, a więc obszarowo niewielkie i z większym niż pozostałe nie wykorzystanym potencjałem pracy. Stanowią one ok. 60% gospodarstw zajmujących się działalnością gospodarczą i mają decydujący wpływ na ogólny obraz drobnego biznesu prowadzonego przez rolników.

Z ustaleń wspomnianej autorki wynika, że głównym kierunkiem działalności gospodarczej rolników są usługi (około 60% całości), które w ostatnich latach rozwijają się bardzo dynamicznie. Drugie miejsce zajmuje działalność handlowa (30%), a co dziesiąty rolnik-biznesmen zajmował się działalnością wytwórczą, z czego około połowy to przetwórstwo rolno-spożywcze, którym akurat w znacznie większym stopniu zaabsorbowane są gospodarstwa obszarowo większe niż mniejsze, bo przetwarzają dużą część własnych surowców.

Stopień natężenia działalności gospodarczej na wsi, w tym przetwórczej, jest przestrzennie w naszym kraju zróżnicowany. Bardziej rozwija się ona w regionach zamożnych gospodarstw, o większych zasobach kapitałowych i bardziej sprzyjających warunkach infrastrukturalnych i rynkowych, a także z dużym potencjałem wiejskiej pracy. Rozwój tych działalności jest niezbędny również w regionach słabiej rozwiniętych, gdyż działalności te poprzez produktywnizację pracy prowadzą do aktywizacji życia gospodarczego [3]. Stymulatorem mogą być różne przedsięwzięcia w ramach polityki regionalnej, w tym celowe kredyty preferencyjne.

Pozarolnicza działalność gospodarcza znajduje szczególne społeczno-ekonomiczne uzasadnienie w regionach o dużej gęstości zaludnienia wiejskiego i o dużym potencjale pracy w odniesieniu do jednostki powierzchni. Pozwala ona bowiem wykorzystać istniejącą na wsi siłę roboczą w ramach tzw. wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich [2]. Regionem takim jest obszar Polski południowej, z przeciętnie dwu- do trzykrotnie większym zaludnieniem wsi i dwukrotnie większym zatrudnieniem na 100 ha użytków rolnych niż średnio w kraju. Jednocześnie mniejszy tu o połowę (ok. 3,5 ha) od średniej krajowej (nieco ponad 7 ha) obszar gospodarstw rolniczych nie może w pełni za-

pewnić pracy dla właścicieli gospodarstw i członków ich rodzin.

Artykuł niniejszy naświetla problematykę pozarolniczej działalności gospodarczej w sferze przetwórstwa płodów rolnych we wsiach województw: krakowskiego, tarnowskiego i nowosądeckiego. Ukazane zostały rodzaje prowadzonych działalności, motywy ich podejmowania, poziom zainwestowania oraz zamierzenia przedsiębiorców na przyszłość. W pierwszym etapie badań rozpoznano wspólnie z pracownikami ośrodków doradztwa rolniczego wymienionych województw wszystkie przypadki przetwórstwa płodów rolnych w małej skali na wsi, a następnie losowo wybrano 25% z nich do badań bardziej szczegółowych, opartych na ankietach-wywiadach. Tak więc spośród 427 zakładów przetwórstwa płodów, funkcjonujących w 1994 r. na rozpatrywanym obszarze 3 województw, badaniami ankietowymi objęto 103 obiekty (tab. 1), z których 66 prowadzonych było przy gospodarstwach rolniczych, w tym 20 powyżej 5 ha użytków rolnych. Wszystkie z badanych, to zakłady prywatne, o skali działań charakterystycznych dla firm małych i średnich nadających, jak zauważa to K. Poznańska [4], większe znaczenie innowacjom produktowym niż procesowym.

Z danych zawartych w tab. 1 wynika, że spośród występujących tu działalności przetwórczych najbardziej rozpowszechnionym jest ubój zwierząt i przetwórstwo mięsa, czym zajmuje się prawie połowa (44,7%) ogółu zakładów. Skupują one surowiec od okolicznych rolników, a 64% tych obiektów przetwarza także produkty z własnych gospodarstw. Trzeba tu zaznaczyć, że przetwórstwo mięsa ma w tym regionie długą i utrwaloną tradycję, a nawet sławę.

Następną spośród występujących tu działalności jest piekarnictwo, spełniające podobne do przetwórstwa mięsa funkcje w zaspokajaniu potrzeb i gustów konsumentów. Dość rozpowszechniony jest także przemiał zbóż w małych młynach, które w 1/3 całej zbiorowości prowadzone są przy gospodarstwach rolniczych – ma tu miejsce przerób własnych zbóż.

Pozostałe rodzaje przetwórstwa są mniej rozpowszechnione, ale zostały zapoczątkowane z zamiarem ich rozszerzenia. Dotyczy to przetwórstwa owoców i warzyw, które zlokalizowane jest przede wszystkim w nowosądeckim zagłębiu warzywniczo-sadowniczym, oraz przetwórstwa mleka. Obydwa te rodzaje działalności mogą znacznie wzbogacić i uatrakcyjnić ofertę rynkową. Gospodarczo uzasadnione jest także istnienie mieszalni pasz, których produkty wykorzystywane w ży-



wieniu zwierząt odznaczają się dość dużą siłą konkurencyjną – głównie ze względu na niższe koszty transportu.

Jakie motywy znajdują się u podstaw decyzji o uruchomieniu i rozwijaniu działalności pozarolniczych przez przedsiębiorców wiejskich? Wymieniali oni różne uwarunkowania swych decyzji, takie jak: tradycje rodzinne, możliwości decydowania o własnej pracy, zainteresowania osobiste, brak możliwości alternatywnej co do pracy. Najważniejszym jednakże motywem była szansa uzyskania odpowiednich dochodów otwarta ustawą o działalności gospodarczej [6] i nową sytuacją rynkową.

Do uruchomienia zakładów przetwórczych niezbędna jest baza materialna w postaci budynków oraz urządzeń technicznych. Budynki muszą spełniać określone warunki – technologiczne, sanitarne, a urządzenia techniczne muszą zapewnić sprawny przebieg procesów przetwórczych i odpowiednią jakość wyrobów. Baza materialna przeliczona średnio na jeden zakład danej branży przetwórczej jest zróżnicowana i różne są w niej proporcje budynków do maszyn. Najbardziej kapitałochłonne jest piekarnictwo – tu budynki wymagają dodatkowych zabezpieczeń przy wypieku chleba i ciast w wysokich temperaturach. Natomiast najmniej nakładów inwestycyjnych spośród rozpatrywanych tu działalności wymaga mieszalnictwo pasz, które może być prowadzone nawet w pomieszczeniach prowizorycznych. W strukturze wartości bazy materialnej w każdym przypadku dominują budynki (ok. 2/3), ale udział w niej innych środków trwałych, a więc urządzeń technicznych, jest duży w mleczarniach i młynach (ok. 45%).

Na uruchomienie przetwórstwa potrzebny jest kapitał. Nie ma go zbyt dużo na polskiej wsi, która dopiero startuje w przestrzenie wolnej gospodarki rynkowej. To istotny czynnik ograniczający rozwój przedsiębiorczości w różnych jej sferach i zakresach. Tym niemniej są jednostki z odpowiednim zasobem materialnym (budynki) i finansowym. Zwykle własny wkład finansowy musi być uzupełniony kredytem bankowym, który przecież ze względu na wysoką inflację jest drogi. Trzeba tu podkreślić, że znakomita większość spośród badanych przedsiębiorców podchodziła do kwestii pobrania kredytów bardzo ostrożnie i rozważnie, z myślą o potrzebie terminowego ich spłacenia. Byli oni jednak zmuszeni do podjęcia takiej decyzji, która obecnie ułatwiona jest dzięki możliwości uzyskania kredytów preferencyjnych na przetwórstwo spożywcze krajowych produktów rolnych z dopłatami do oprocentowania ze środków Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, a także możliwości korzystania z linii kredytowych na rozwój małej przedsiębiorczości i tworzenia nowych miejsc pracy na wsi.

Z ustaleń wynika, że własne wkłady finansowe na rozwój działalności przetwórczych stanowiły przeciętnie 55% ich ogółu. Pozostałość uzupełniana była kredytem. Przejawia się tu zależność od skali działań i w pewnym stopniu od skomplikowania procesów technologicznych. Tak np. niski był udział kredytów w ogólnym wkładzie finansowym w mieszalnictwie pasz (prosty proces technologiczny), a wysoki w przetwórstwie

mleka (drogie urządzenia chłodnicze, pasteryzujące i pakujące produkty) i w piekarnictwie (duża skala produkcji, mierzona liczbą zatrudnionych). Z danych tabeli 1 wynika, że badane zakłady przetwórstwa płodów rolnych zapewniają pracę dość znacznej liczbie ludzi. Jeśli w jednym zakładzie zatrudnionych jest przeciętnie 7 pracowników, to w ogólnej ich liczbie w 3 województwach (427) pracuje łącznie 2989 osób, a w badanych zakładach (107) zatrudnionych jest 721 pracowników. Jest to więc działalność stwarzająca dość szeroki front pracy i licząca się poważnie w przedsięwzięciach zwalczania bezrobocia i lokalnej aktywności gospodarczej.

Jeśli przyjąć, że działalność w małej skali charakteryzuje się liczbą zatrudnionych w jednym zakładzie do 5 osób, to warunek ten spełniają rozpatrywane tu zakłady przemiału zbóż, mieszalnictwa pasz oraz przetwórstwa owoców i warzyw. Pozostałe zaliczyć można do zakładów średniej skali, wśród których największą (z prawie 13-osobowym zatrudnieniem) posiadają piekarnie – pracochłonny proces technologiczny.

Badane zakłady przetwórstwa rolno-spożywczego zapewniają pracę nie tylko ich właścicielom i członkom rodzin, ale także pracownikom najemnym. Przejawia się tu taka prawidłowość, że im bardziej skomplikowany jest proces wytwórczy, tym więcej członków rodziny pracuje w danym zakładzie. Przeciętnie poza właścicielem w jednym zakładzie pracuje statystycznie ,5 członka rodziny. Zatrudnianie członków rodziny wpływa na zaufanie i atmosferę w pracy, na budowę wizerunku danej firmy, na zgromadzenie dochodów w danej rodzinie i właściwe nimi gospodarowanie, w tym na przewidywanie inwestycyjne. Pracownicy najemni średnio w 85% rekrutują się z terenu danej gminy, co również łączy się z wieloma pozytywnymi przesłankami psychologicznymi, a m.in. z pozyskaniem sympatii i aprobaty dla działań ze strony społeczności lokalnej i wsparciem moralnym władz gminy, które przecież ma duże znaczenie przy kreowaniu nowych działalności przetwórczych.

Rozpoczęcie każdej działalności pozarolniczej, w tym przetwórstwa płodów rolnych i wytwórstwa artykułów konsumpcyjnych, wiąże się ściśle z rozpoznaniem rynku – dotychczasowej podaży, występujących w niej luk i nisz, rozmiaru popytu i czynników go kształtujących, możliwości pozyskania surowców i nabycia urządzeń technicznych. Czynniki te, ogólnie biorąc, kształtują rozmiar mocy produkcyjnych, które zależne są od wytworzonej sytuacji. Z danych zawartych w tab. 1 wynika, że moce przerobowe wszystkich analizowanych zakładów wykorzystane są średnio w 62%. Zatem potencjał produkcyjny jest średnio o 1/3 większy od rzeczywistego, a w wielu przypadkach wykorzystywany jest zaledwie w połowie. Ogólnie, im wyższe moce przerobowe, tym niższy stopień ich wykorzystania. Budzi to niepokój i wywołuje określone reperkusje ekonomiczne. Przyczyny niewykorzystania mocy przerobowych są bardzo różne, od czysto organizacyjnych (część zakładów jest w początkowej fazie rozwoju), do trudności wynikających z konkurencyjności rynku. Mogą na to zjawisko mieć wpływ słabe strony działań w małej skali:

Tab. 1. Rodzaje działalności i niektóre ich charakterystyki

Lp.	Rodzaj działalności	Liczba	%	Przeciętne zatrudnienie w jednym zakładzie		Stopień wykorzystania mocy przerobowych w %	% zamierzających rozszerzyć produkcję
				ogółem	w tym członków rodziny		
1.	Ubój zwierząt i przetwórstwo mięsa	46	44,7	6,9	1,7	56,9	26,1
2.	Przetwórstwo owoców i warzyw	7	6,8	4,6	2,6	68,6	71,0
3.	Przetwórstwo mleka	4	3,9	9,5	1,6	75,0	25,0
4.	Przemiał zbóż	18	17,4	3,6	0,9	54,0	27,8
5.	Mieszalnie pasz	7	6,8	4,6	0,7	52,0	28,6
6.	Piekarnie	21	20,4	12,8	1,7	67,5	23,8
7.	Razem/średnio	103	100,0	7,0	1,5	62,3	—

- brak pełnego i dokładnego analizowania potrzeb konsumpcyjnych klientów, przejawiających się w tym zakresie uwarunkowań i trendów – na trudności ze zbytym produktom wskazywało 29% ankietowanych,
- trudności zaopatrzeniowe i niewystarczająca synchronizacja dostaw niezbędnych surowców, co w opinii 26% ankietowanych przejawia się przy zakupie wysokiej jakości komponentów do produkcji pasz i przy nabyciu większych partii wysokiej jakości mleka do dalszego przerobu,

- trudności w zdobyciu kapitału koniecznego do rytmicznego przebiegu procesów produkcji,

- brak ekspansywnej promocji wytwarzanych artykułów, która mogłaby zwiększyć popyt – do jej prowadzenia niezbędne jest zespolenie wysiłków przedsiębiorców, co wymaga ujęcia w odpowiednie ramy organizacyjne,

- obawa przed ryzykiem innowacji,

- brak atrakcyjnych opakowań,

- wysokie koszty dostosowania się do przepisów.

Wymienione powyżej słabe strony działań w małej skali przejawiają się w każdym przypadku inaczej. Niewątpliwie mogłyby one być minimalizowane zespolonym w różnych formach działaniem – na zasadzie interesu osobistego.

Każdy z ankietowanych przedsiębiorców chciałby osiągnąć sukces w swej działalności. Jest przekonany o jej celowości i zna lub świetnie wyczuwa zasady prawa regresji kosztów. Wie, że drogą prowadzącą do minimalizacji kosztów stałych jest pełne wykorzystanie mocy przerobowych. Dlatego niektórzy z właścicieli zakładów przetwórczych chcieliby rozszerzyć swą działalność, widzą dla niej koniunkturę. Szansę taką, mimo przejawiających się utrudnień, dostrzega co czwarty z przedsiębiorców, stosunkowo najczęściej z nich zajmujących się przetwórstwem owoców i warzyw (71%). Stwarza to pomyślne przesłanki do dalszego rozwoju przetwórstwa rolniczego i w ogóle pozarolniczej działalności gospodarczej na wsi. Można też sądzić, że firmy nie planujące obecnie ekspansji rynkowej zdołają z czasem przełamać swe trudności finansowe i bariery popytowe.

Prowadzona działalność zapewnia właścicielom zakładów przetwórczych, ich rodzinom dochody stanowiące 50–100% dochodów osobistych. Stwarza też pod-

stawę bytu materialnego dla pracowników najemnych. Prowadzi do wykorzystania zasobów i surowców, aktywizuje gospodarczo daną społeczność, uzupełnia komplementarnie produkcją masową, zaspokaja w określonym stopniu potrzeby konsumentów. Trzeba tu zaznaczyć, że zjawisko Directvermarktung (sprzedaży bezpośredniej) rozpowszechnione jest w krajach Europy Zachodniej. Dochody, które zwykle przejmowane są przez handel, pozostaną w tym przypadku w rolnictwie. W Belgii np. – jak stwierdza to prof. J. Viaene [7] – około 30% produkowanego tam mleka sprzedawane jest wprost z gospodarstw – mleko konsumpcyjne i przerobione na produkty mleczne.

Współczesne koncepcje zintegrowanego rozwoju wsi coraz większy nacisk kładą na wielofunkcyjność obszarów wiejskich. Rozwój pozarolniczej działalności gospodarczej sprzyja urzeczywistnianiu tych zamierzeń, a ponadto przyczynia się do podnoszenia jakości i wydajności specyficznych cech produktów rolno-spożywczych. Poprzez stwarzanie pozarolniczych miejsc pracy dla ludności wiejskiej przyczynia się też do przekształceń w strukturze agrarnej naszego rolnictwa, co jak zauważa M. Adamowicz [1] zgodne jest z oczekiwaniami i najbardziej prawdopodobnymi scenariuszami rozwoju tej gałęzi gospodarki w krajach Unii Europejskiej.

*Eugeniusz Otolński, Bronisław Brzozowski*

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMOWICZ M., *Wspólna polityka rolna Unii Europejskiej*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” nr 6, 1996.
- [2] KONFERENCJA NAUKOWA pt. „Wielofunkcyjny rozwój wsi w aspekcie przewyższania przeludnienia agrarnego”, „Zeszyty Naukowe AR w Krakowie”, Z. 43, 1995.
- [3] NIEDZIELSKI E., *Przedsiębiorstwa pozarolnicze na wsi*, „Przeгляд Organizacji”, nr 10, 1995.
- [4] POZNAŃSKA K., *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji” nr 10, 1996.
- [5] SZEMBERG A., *Rolnictwo chłopskie w świetle wyników spisu rolnego*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” nr 2-3, 1996.
- [6] Ustawa o działalności pozarolniczej z 23 grudnia 1988 r. – Dz.U. Nr 41, poz. 324.
- [7] VIAENE J., GELLYNCK X., *Przetwórstwo mleka w gospodarstwach rolnych w Belgii: sytuacja obecna i perspektywy*, Konferencja Naukowa AR Kraków (materiały konferencyjne, w druku).

Autorzy są pracownikami naukowymi Katedry Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa Akademii Rolniczej w Krakowie. Eugeniusz Otolński – profesorem zwyczajnym, Bronisław Brzozowski – adiunktem.

*Jadwiga Bizon-Górecka*

# Niezawodność systemów produkcyjnych

Systemy produkcyjne mogą być rozpatrywane jako ergotransformacyjne systemy biotechniczne. Najważniejszą cechą każdego obiektu czy systemu technicznego i biotechnicznego jest niezawodność. Niezawodność systemu produkcyjnego, jako ergotransformacyjnego systemu biotechnicznego stanowi miarę jego dynamiki. Praktyczna identyfikacja niezawodnościowa, dotycząca realnych systemów produkcyjnych jest związana z inżynierią niezawodności. Inżynieria niezawodności zajmuje się opracowywaniem nowych procedur w przypadku pojawiania się w praktyce sytuacji, kiedy klasyczne opierają się na założeniach, które nie mogą być spełnione.

Osobliwością systemów biotechnicznych jest to, że mają one zmienną, a właściwie rozmytą strukturę niezawodnościową. Wymagają więc specyficznego podejścia do określania poziomu niezawodności.

Dotychczasowe doświadczenia z zastosowań inżynierii niezawodności w organizacji systemów produkcyjnych pozwalają sformułować następujące tezy:

■ Z uwagi na stwierdzoną przydatność teorii niezawodności w organizacji systemów produkcyjnych, istnieje potrzeba ustalenia jednoznacznych charakterystyk niezawodnościowych.

■ Szczególnie istotna w organizacji systemów produkcyjnych jest relacja: „niezawodność – wydajność”.

■ Określanie charakterystyk niezawodnościowych nie musi być oparte na analizie struktur niezawodnościowych.

■ Charakterystyki niezawodnościowe winny odzwierciedlać wszelkie straty produkcyjne – zarówno jawne, jak i ukryte (nie tylko przerwy w pracy, które uwzględnia np. współczynnik gotowości, ale też na przykład straty czasu spowodowane wykonaniem złej jakościowo produkcji). Powinny umożliwiać jednocześnie wskazywanie przyczyn powstawania zakłóceń produkcyjnych.

Inżynieria niezawodności ma szczególną rolę w systemach zarządzania jakością w przedsiębiorstwie.

## Systemy produkcyjne jako ergotransformacyjne systemy biotechniczne

**N**a rynku odbiorcy poszukują dostawców wyrobów lub usług najbardziej korzystnych. Jest funkcją wielu czynników, wśród których wymienić można m.in.: jakość, niezawodność, cenę.

Procesy produkcyjne przebiegają według określonych reguł działania w warunkach zmienności charakterystyk czynników i warunków produkcji, co świadczy o konieczności ich postrzegania w ujęciu dynamicznym.

Mogą być one rozpatrywane jako ergotransformacyjne systemy biotechniczne. Najważniejszą cechą każdego obiektu czy systemu technicznego i biotechnicznego jest niezawodność.

Według Chajtmana, systemy ergotransformacyjne są to celowe systemy, których podstawowym zadaniem jest transformacja tworzywa energomaterialnego (procesy produkcyjne) lub transformacja tworzywa informacyjnego (procesy informacyjne).

Funkcjonujące systemy produkcyjne winny cechować:

- celowość,
- skuteczność,
- ekonomiczność.

Oznacza to, że:

■ Uporządkowany zespół działań musi być zaprojektowany i zorganizowany w celu realizacji określonego celu pojedynczego lub grupy celów.

■ Realizacja działań celowych musi przebiegać w taki sposób, aby zapewniała możliwie największe prawdopodobieństwo sukcesu.

■ Procesy produkcyjne powinny przebiegać zgodnie z zasadami ekonomii, to znaczy: maksymalizując efekt produkcyjny lub przy określonym efekcie produkcyjnym minimalizując zużycie zasobów, albo też należy poszukiwać rozwiązań racjonalizujących zużycie zasobów pod kątem optymalizacji efektu produkcyjnego według przyjętych kryteriów.

■ Systemy produkcyjne są obiektami złożonymi o wielopoziomowej strukturze. Fakt ten powoduje trudności zarówno przy ich analizowaniu, jak też w toku sterowania tymi systemami.

Systemy produkcyjne mogą być przedstawione w postaci wielu schematów, wśród których można wymienić schemat budowany przy zastosowaniu podejścia funkcjonalnego, dzielącego system produkcyjny na obszary:

- technologiczny,
- organizacyjny,
- zarządzania.

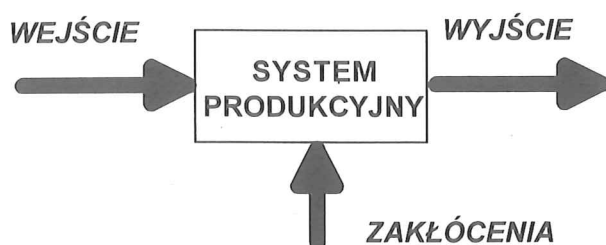
Obszar technologiczny obejmuje sferę czynnościową. Obszar organizacyjny dotyczy scalania czynności lub elementów czynności tak, aby jak najlepiej



współdziałały dla wspólnego celu. Tak rozumiana organizacja obejmuje koordynację działań nie tylko różnych podmiotów, ale też składowych jednego podmiotu. Zarządzanie natomiast dotyczy zapewnienia gotowości do działania.

Niezawodność systemu produkcyjnego, jako ergotransformacyjnego systemu biotechnicznego stanowi miarę jego dynamiki. Często niezawodność tak góruje nad innymi cechami jakościowymi, że przez jakość rozumie się właśnie niezawodność. Praktyczna identyfikacja niezawodnościowa, dotycząca realnych systemów produkcyjnych jest związana z inżynierią niezawodności.

Modelowe ujęcie systemu produkcyjnego pokazano na rys. 1.



Rys. 1. Model systemu produkcyjnego

Składniki wejściowe można pogrupować na cztery główne kategorie:

- materiały,
- metody,
- maszyny,
- ludzie.

W każdym procesie, jeśli składniki wejściowe do

procesu są prawidłowe pod względem materiałów, metod, maszyn oraz ludzi, a proces jest odpowiednio sterowany, to wyjście procesu powinno być zadowalające. Inaczej można stwierdzić, że wyjście procesu niezgodne z oczekiwaniami musi być powodowane przez wady lub braki jednego lub więcej elementów wejściowych procesu albo samego procesu. Kontrola na wyjściu, najwyżej, zatrzyma jedynie nieprawidłowe składniki wyjściowe przed przekazaniem do następnego ogniwa łańcucha klient–dostawca. Także trzeba wziąć pod uwagę, że nie każde wyjście może być sprawdzone przez kontrolę końcową. Często polegać trzeba na sterowaniu procesem, aby zapewnić, że wyjście jest prawidłowe, np. roboty zanikające w budownictwie.

Nie oznacza to deprecjacji roli kontroli wyjściowej, a raczej uświadomienie faktu, że w zapobieganiu dostarczaniu niezadowalającego wyjścia sterowanie procesem jest bardziej efektywne niż kontrola.

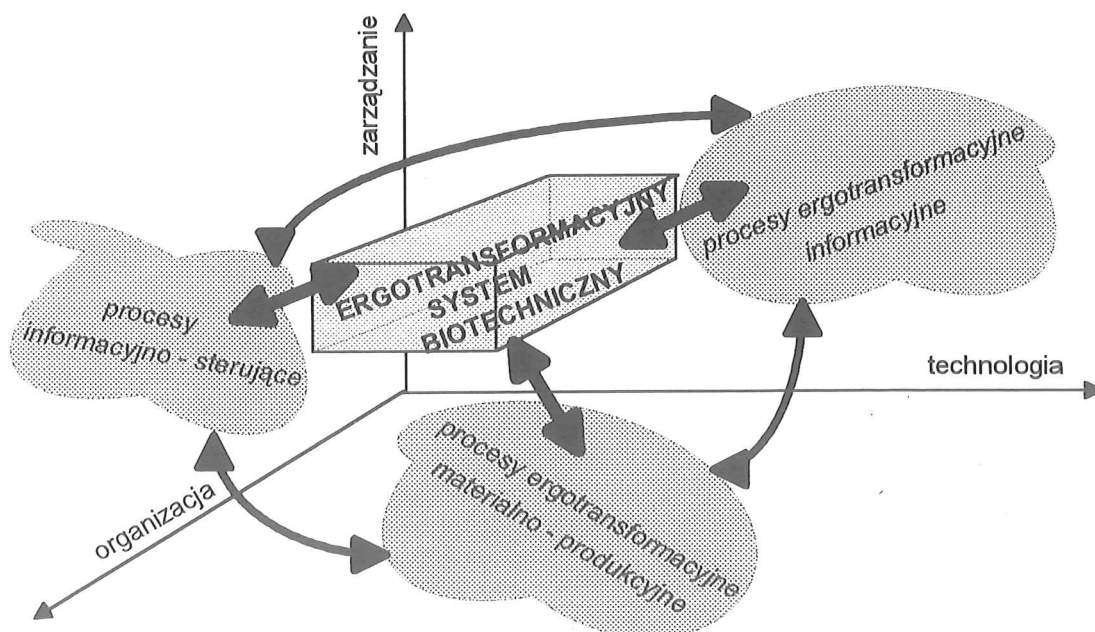
Ergotransformacyjny system biotechniczny można rozłożyć na następujące składowe:

- procesy ergotransformacyjne materialno-produkcyjne,
- procesy ergotransformacyjne informacyjne,
- procesy informacyjno-sterujące.

Przedstawiona na rys. 2 dekompozycja ergotransformacyjnego systemu biotechnicznego pokazuje, że jego parametry skupiają się wokół osi, które można opisać jako:

- technologia,
- organizacja,
- zarządzanie.

Dekompozycja ta jest zgodna z przytoczonym powyżej schematem systemu produkcyjnego.



Rys. 2. Model dekompozycji ergotransformacyjnego systemu biotechnicznego



## Algorytm określania niezawodności systemów produkcyjnych

**N**iezawodność określana jest jako zdolność obiektu (systemu) do wykonania wymaganych funkcji w określonych warunkach i określonym przedziale czasu.

Niezawodność można opisać za pomocą parametru  $\vec{R}$ . Parametr  $\vec{Q}$  systemu produkcyjnego ukazuje jego zawodność – prawdopodobieństwo uszkodzeń. Te parametry, jak opisano w pracy [1], są jednak mało przydatne dla praktyki z uwagi na fakt, iż nie dostarczają one żadnych informacji o lokalizacji uszkodzeń.

Systemy produkcyjne jako ergotransformacyjne systemy biotechniczne odznaczają się tym, że struktury niezawodnościowe są zazwyczaj strukturami mieszanymi i to najczęściej o charakterze złożonym (iteracyjne, progowe, mostkowe itp.).

Wyznaczenie całkowitej niezawodności takiej struktury wymaga wcześniejszego wyznaczenia niezawodności cząstkowych odpowiadających poszczególnym typom struktur niezawodnościowych.

Osobliwością ergotransformacyjnych systemów biotechnicznych, jakimi opisać można dowolne systemy produkcyjne jest to, że mają one zmienną, a właściwie rozmytą strukturę niezawodnościową. Odpowiadające im funkcje niezawodności  $\vec{R}$  i zawodności  $\vec{Q}$  są funkcjami wektorowymi.

Rozmyty charakter struktur niezawodnościowych systemów biotechnicznych skłania do poszukiwania charakterystyk niezawodnościowych, określających je nie tylko od strony technicznej, ale też z punktu widzenia efektywności ich pracy. Przy czym przez efektywność systemu należy rozumieć stopień realizacji jego funkcji. Funkcją tą może być np. wartość oczekiwana wydajności zakładanej w danych warunkach i w danym czasie (np. zmiany roboczej). Prawdopodobieństwo jej osiągnięcia stanowi syntetyczną, z punktu widzenia tak określonej efektywności, miarę niezawodności systemu. W poszukiwaniu tej miary, jako podstawowy parametr przyjęto wydajność systemu produkcyjnego.

Wobec powyższego **niezawodność systemu produkcyjnego zdefiniować można jako prawdopodobieństwo uzyskania wydajności rzeczywistej ( $W_{rz}$ ) nie mniejszej od planowanej ( $W_{pl}$ ) w określonych warunkach i w określonym przedziale czasu, czyli:**

$$N = P(W_{pl} \leq W_{rz}) \quad (1)$$

przy czym, jako wydajność planowaną rozumieć należy wydajność określoną na podstawie norm pracochłonności ustalonych w rzeczywistych warunkach, a wydajność rzeczywista to faktyczne efekty produkcyjne.

Korzenie tych poszukiwań tkwią w stosowaniu współczynników bezpieczeństwa czy wykorzystania czasu roboczego. Należy tutaj nadmienić, że współczynniki wykorzystania czasu roboczego stosowane w organizacji produkcji są bliskie niezawodnościowo-

wym miarom systemu produkcyjnego. Miary niezawodnościowe odróżnia od stopnia wykorzystania czasu podejście metodologiczne w zakresie szacowania ich wartości.

Poszukiwania wartości oszacowania prawdopodobieństwa spełnienia stawianych systemowi produkcyjnemu wymagań w zakresie osiągania zadanej wydajności skłaniają do rozważań na temat występowania ewentualnych zakłóceń powodujących straty czasu roboczego (uszkodzenia systemu).

Ergotransformacyjne systemy biotechniczne są narażone na uszkodzenia typu:

- technologicznego (T),
- organizacyjnego (O),
- zarządzania (Z),

przy czym jednoczesne występowanie zdarzeń T,O,Z jest możliwe, a wręcz powszechne. Zakłada się natomiast, że zdarzenia te są niezależne.

Zatem niezawodność  $\vec{R}$  systemu produkcyjnego jako ergotransformacyjnego systemu biotechnicznego można wyrazić wzorem:

$$\vec{R} = P(A) = 1 - P(\vec{A}) = 1 - \vec{Q} \quad (2)$$

gdzie:

$$\leq \vec{Q} = P(T) \times P(O) \times P(Z) = \vec{Q}_T \times \vec{Q}_O \times \vec{Q}_Z$$

O obszarach powstawania uszkodzeń informują parametry, które stanowią zawodności: technologiczną, organizacyjną, zarządzania i mogą być podstawą do wyliczenia niezawodności:

- technologicznej:  $\vec{N}_T = 1 - \vec{Q}_T$ ,
- organizacyjnej:  $\vec{N}_O = 1 - \vec{Q}_O$ ,
- zarządzania:  $\vec{N}_Z = 1 - \vec{Q}_Z$ .

Niezawodność całkowita  $\vec{N}_c$  jest iloczynem mieszanym wektorów  $(\vec{N}_T \times \vec{N}_O) \times \vec{N}_Z$  przy założeniu ich niezależności probabilistycznej.

Iloczyn mieszany wektorów  $(\vec{N}_T \times \vec{N}_O) \times \vec{N}_Z$  jest to skalar równy objętości równoległoscianu zbudowanego na wektorach  $\vec{N}_T$ ,  $\vec{N}_O$ ,  $\vec{N}_Z$  jako na krawędziach, wziętej ze znakiem „+”, jeżeli wektory tworzą układ prawoskrętny, a ze znakiem „-” w przypadku przeciwnym (nieprzydatny do rozważań niezawodnościowych).

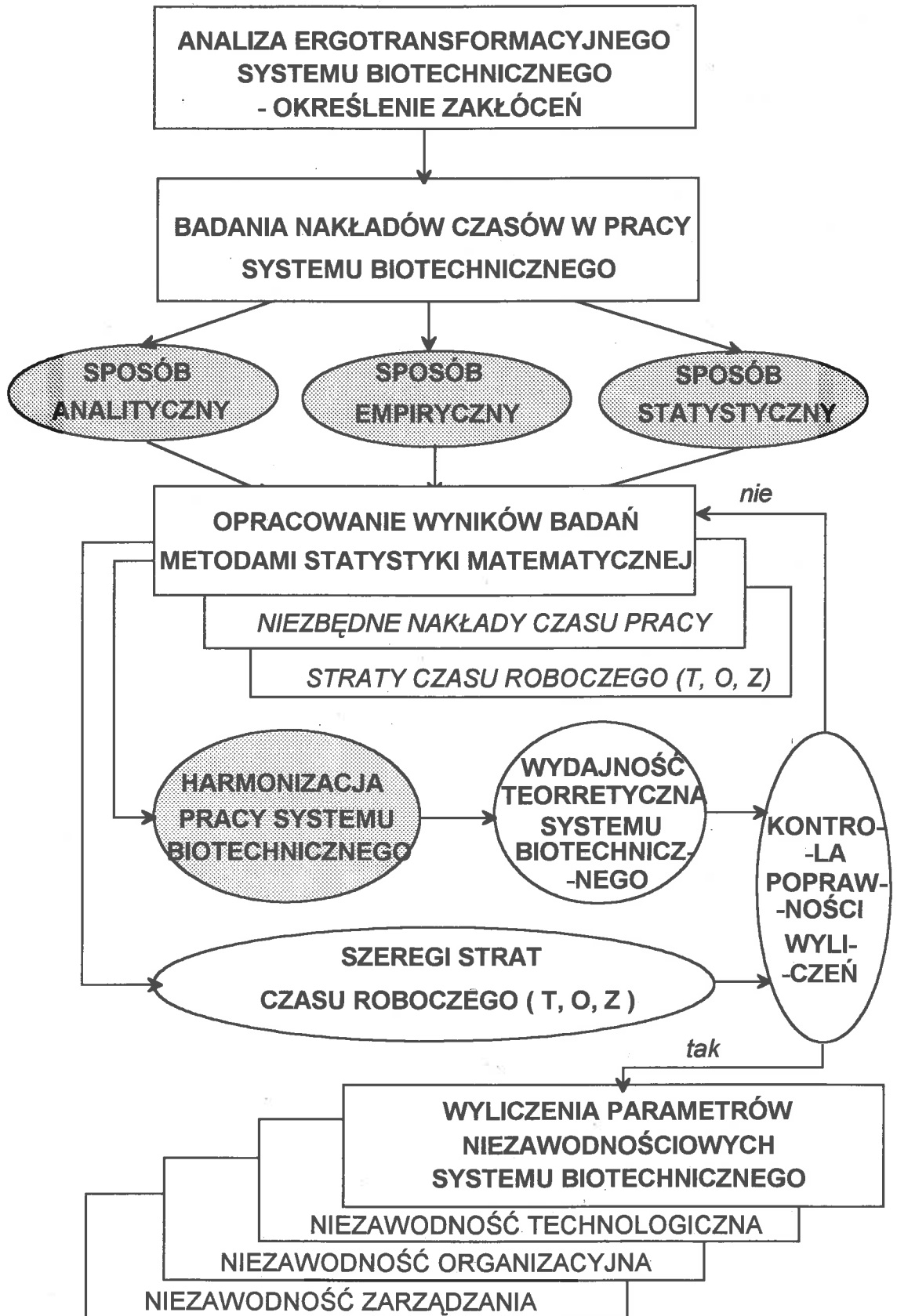
Identyfikacja zakłóceń wg trójosiowego występowania musi być jednoznaczna wobec zakładanej niezależności zdarzeń.

Scharakteryzować je można następująco:

■ Zakłócenia typu technologicznego – to zakłócenia występujące w poszczególnych elementach systemu biotechnicznego (zarówno w obszarze biosystemu, jak i technosystemu).

■ Zakłócenia typu organizacyjnego – to zakłócenia spowodowane wadliwą synchronizacją pracy poszczególnych elementów systemu, wynikającą z przyjętej struktury niezawodnościowej systemu biotechnicznego.

■ Zakłócenia wynikające z wadliwego zarządzania powstają wskutek zaburzeń pracy tych elementów biosystemu, które nie są bezpośrednio powiązane strukturalnie z elementami technosystemu.



Rys. 3. Algorytm wyznaczania parametrów niezawodności

Algorytm wyznaczania poziomu niezawodności systemów produkcyjnych, według autorskiej koncepcji podanej w pracy [1] przedstawia rys. 3.

Wyliczeń charakterystyk niezawodnościowych dokonuje się według poniższych wzorów.

$$\{W_{\text{techn.}}(T) = W_t \left(1 - \frac{t_t}{\Delta T}\right)\} \quad (3)$$

$$\{W_{\text{ekspl.}}(T) = W_t \left(1 - \frac{r + t_o}{t T}\right)\} \quad (4)$$

$$\{W_{\text{prakt.}}(T) = W_t \left(1 - \frac{t_t + \Delta t_o + \Delta t_z}{\Delta T}\right)\} \quad (5)$$

$$\{N_t(T) = \frac{W_{\text{techn.}}(T)}{W_t}; N_o(T) = \frac{W_{\text{ekspl.}}(T)}{W_{\text{techn.}}(T)}\} \quad (6)$$

$$N_z(T) = \frac{W_{\text{prakt.}}(T)}{W_{\text{ekspl.}}(T)} \quad (6)$$

$$\{N_c(T) = N_t(T) * N_o(T) * N_z(T)\} \quad (7)$$

gdzie:

- T – znaczące dla produkcji okresy czasu,
- $\Delta t_t$  – wartość przeciętna strat czasu roboczego w ustalonym okresie T z tytułu zakłóceń technologicznych,
- $\Delta t_o$  – jw., lecz dotyczy strat z tytułu złej organizacji pracy,
- $\Delta t_z$  – jw., lecz dotyczy strat z tytułu niedowładów zarządzania,
- $W_t$  – wydajność teoretyczna,
- $W_{\text{techn.}}$  – wydajność techniczna,
- $W_{\text{ekspl.}}$  – wydajność eksploatacyjna,
- $W_{\text{prakt.}}$  – wydajność praktyczna
- $N_t$  – niezawodność technologiczna,
- $N_o$  – niezawodność organizacyjna,
- $N_z$  – niezawodność zarządzania,
- $N_c$  – niezawodność całkowita.

Tok postępowania przy wyznaczaniu niezawodności systemów produkcyjnych w sposób werbalny można opisać następująco:

**KROK 1:** Przeprowadzenie analizy systemu produkcyjnego w celu ustalenia rodzajów występujących zakłóceń oraz dokonania ich jednoznacznego podziału w zależności od przyczyn powstawania tych zakłóceń.

**KROK 2:** Przeprowadzenie badań i pomiarów czasu pracy w celu wyznaczenia niezbędnego zużycia czasu na prace podstawowe i pomocnicze, traktowanego jako zmienna losowa oraz dających się pomierzyć strat czasu.

**KROK 3:** Opracowanie wyników pomiarów czasu pracy (zgodnie z zasadami statystyki matematycznej) i ustalenie norm nakładów oraz wyliczenie na ich podstawie wydajności teoretycznej.

**KROK 4:** Segregacja strat czasu wraz z odszukaniem i zakwalifikowaniem strat ukrytych według źródeł ich powstawania (strat od zakłóceń pochodzenia technologicznego, organizacyjnego i złego zarządzania).

**KROK 5:** Sprawdzenie poprawności wyliczeń, poprzez ustalenie, czy iloczyn normatywnych nakładów i zrealizowanej w czasie trwania badań produkcji wraz z wyznaczonymi stratami czasu pracy pokrywa cały fundusz badanego czasu.

**KROK 6:** Wyliczenie wydajności: technologicznej, eksploatacyjnej i praktycznej oraz niezawodności: technologicznej, organizacyjnej i zarządzania, a także niezawodności całkowitej.

## Praktyczne zastosowanie oceny poziomu niezawodności

**I**dentyfikacja źródeł zagrożeń i ich ocena pozwalają zmniejszyć ryzyko i zapobiec błędom poprzez podjęcie działań służących usprawnieniu przygotowania procesu produkcyjnego.

Poczynione obserwacje ukazały zależność trafnego doboru przebiegu zorganizowania systemów produkcyjnych (w każdym rodzaju produkcji) od precyzyjnego określenia (o wysokim poziomie ufności) ich wydajności.

Nasuwa się wniosek o możliwości realnej predykcji i diagnozowania przebiegu produkcji, a w szczególności wyznaczania jej wydajności przy uwzględnieniu poziomu niezawodności.

Zaproponowane, oryginalne podejście, umożliwiające rozdzielenie charakterystyk niezawodnościowych na trzy składowe, zależne od miejsca powstawania zakłóceń produkcyjnych, otwiera drogę do nowego kierunku badań, jakim jest badanie wpływu różnych czynników na poziom niezawodności produkcji.

Analizy niezawodnościowe są dobrą drogą uzyskiwania wiarygodnych informacji o realnych zdolnościach produkcyjnych.

Rozpoznanie poziomu niezawodności systemów produkcyjnych ma znaczenie jako szczególny wskaźnik w ocenie marketingowej – zarówno technologii oferowanych na sprzedaż (miernikami w tym zakresie są: niezawodność technologiczna i niezawodność organizacyjna) oraz prezentowanych na rynku przedsiębiorstw realizujących określone procesy (miernikami wtedy są: niezawodność technologiczna, niezawodność organizacyjna i niezawodność zarządzania).

Określenie poziomu niezawodności, będącego oszacowaniem prawdopodobieństwa bezzakłócenowego przebiegu produkcji, obrazuje skuteczność działań produkcyjnych i ukazuje możliwości realizacyjne przedsięwzięć.

Jadwiga Bizon-Górecka

### BIBLIOGRAFIA:

- [1] BIZON-GÓRECKA J., *Określanie niezawodności produkcji budowlanej*, Rozprawy nr 29, Akademia Techniczno-Rolnicza w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1988 r.
- [2] BIZON-GÓRECKA J., *Niektóre problemy inżynierii niezawodności systemów biotechnicznych w produkcji budowlanej*, Zeszyty Naukowe nr 200, Budownictwo 28, Akademia Techniczno-Rolnicza w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1996 r.
- [3] CHAJTMAN S., *Perspektywy zmian poglądów o organizacji i zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6 (545), czerwiec 1995 r.
- [4] Praca zbiorowa pod red. MIGDAŁSKIEGO J., *Inżynieria niezawodności*, poradnik, ATR Bydgoszcz, ZETOM, Warszawa 1992 r.

Autorka – dr inż. jest pracownikiem naukowym Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy, prezesem Oddziału TNOiK w Bydgoszczy.

*Grażyna Witoszek*

# Ocena efektywności inwestycji metodą NPV

Warunkiem istnienia na rynku oraz ekspansji podmiotów gospodarczych jest m.in. podejmowanie właściwych decyzji dotyczących ich rozwoju. Od decyzji tych zależy pozycja firmy na rynku, jej konkurencyjność, poziom generowanych zysków. Podejmowane decyzje mają wpływ na sytuację firmy w chwili ich podejmowania, jak i w jej przyszłości.

Najogólniej można powiedzieć, że rozwój firmy jest długotrwałym procesem zmian ilościowych i jakościowych, prowadzącym do zróżnicowania i wzbogacania elementów składowych przedsiębiorstwa i zachodzących między nimi stosunków<sup>1)</sup>. Rozwój firmy dokonuje się poprzez realizację przedsięwzięć inwestycyjnych (rozwojowych), które mogą dotyczyć zmian: wielkości i rodzaju produkcji, poziomu kosztów, źródeł zaopatrzenia i kierunków zbytu, jak również zmian w relacji z innymi firmami, a także wspólnych inwestycji.

W literaturze spotyka się wiele kryteriów klasyfikacji przedsięwzięć inwestycyjnych. M. Sobczyk dzieli inwestycje na bezpośrednie (rzeczowe) oraz pośrednie (finansowe)<sup>2)</sup>.

Wśród inwestycji rzeczowych A. Gremillet<sup>3)</sup> wyróżnia:

■ **Inwestycje odtworzeniowe** – polegające na zastępowaniu zużytych lub przestarzałych urządzeń nowymi; są to inwestycje stosunkowo najmniej ryzykowne, których celem jest przede wszystkim zapobieżenie wzrostowi kosztów związanych z procesem starzenia się majątku.

■ **Inwestycje modernizacyjne** – nastawione głównie na zmniejszenie kosztów wytwarzania wyrobów i przeprowadzane są zazwyczaj łącznie z inwestycjami odtworzeniowymi.

■ **Inwestycje innowacyjne** – służące modyfikacji wytwarzanych dotychczas wyrobów.

■ **Inwestycje rozwojowe** – obejmujące dwa rodzaje przedsięwzięć:

- mające na celu zwiększenie szeroko rozumianego potencjału produkcyjnego w znaczeniu wydajności parku maszynowego, rozwoju sieci handlowej, zróżnicowania kanałów dystrybucji,

- służące wdrażaniu do produkcji nowych wyrobów, lepiej zaspokajających istniejące potrzeby potencjalnych nabywców lub powodujących powstanie nowych, dotychczas nieznanych potrzeb.

■ **Inwestycje strategiczne** – o charakterze:

- defensywnym – zmierzające do ochrony przedsiębiorstwa przed działaniem konkurencji lub przed niekorzystnymi warunkami narzucanymi przez dostawców,

- ofensywnym – służące umocnieniu pozycji firmy na rynku poprzez np. tworzenie filii, wchodzenie w związki kooperacyjne, przejmowanie konkurentów na drodze fuzji,

- defensywno-ofensywnym; przykładem takich działań mogą być prace badawcze, poszukiwania geologiczne itp.

■ **Inwestycje dotyczące ustroju społecznego** – służące zapewnieniu możliwie najlepszych warunków personelowi firmy, zarówno w czasie pracy, jak i poza nią.

■ **Inwestycje dotyczące interesu publicznego** – obejmujące m.in. wydatki związane z ochroną środowiska naturalnego, tworzeniem funduszy służących finansowaniu badań naukowych, szeroko rozumianym mecenatem przedsiębiorstw w dziedzinie kultury, edukacji itp.

Podjęcie decyzji co do realizacji danej inwestycji poprzedzone jest wieloma badaniami i analizami następujących kategorii:

- wielkość nakładu kapitału,
- zysk,
- czas realizacji,
- ryzyko.

Do ekonomicznej oceny przedsięwzięć inwestycyjnych służy wiele metod. Metody ekonomicznej oceny inwestycji pokazują, czy planowana inwestycja pomnaża zainwestowany kapitał i czy tempo jego pomnażania jest odpowiednio wysokie.

Najbardziej precyzyjnym narzędziem oceny opłacalności przedsięwzięć są dyskontowe metody rachunku ekonomicznego, które uwzględniają rozłożenie w czasie przewidywanych wpływów i wydatków związanych z badaną inwestycją.

Metody dyskontowe obejmują oceną cały okres funkcjonowania przedsięwzięcia, a więc zarówno okres jego realizacji, jak i okres przewidywanych efektów. Wraz z wydłużeniem okresu objętego rachunkiem, szacunek ten staje się coraz trudniejszy ze względu na rosnącą niepewność. Szczególnie trudności występują w gospodarce nie ustabilizowanej, o dużej zmienności parametrów ekonomicznych



i innych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Duże znaczenie w metodach dyskontowych ma określenie przyszłych warunków działania firmy. W praktyce najczęściej stosowaną metodą dyskontową jest metoda wartości zaktualizowanej netto – NPV (*Net Present Value*).

Wartość zaktualizowana netto określana jest jako suma zdyskontowanych wartości różnicy wpływów (przychodów) i wydatków (rozchodów) – osobno dla każdego roku – przy określonym poziomie stopy dyskontowej.

Wartość ta wyraża więc zaktualizowaną na moment dokonywania oceny, wielkość korzyści, jaką oceniany projekt inwestycyjny może przynieść w przyszłości.

Wartość zaktualizowaną netto oblicza się według formuły:

$$NPV = \sum_{t=0}^n NCF_t \times CO_t$$

gdzie:

NPV – wartość zaktualizowana netto,

$NCF_t$  – przepływy pieniężne netto w kolejnych latach okresu obliczeniowego,

$CO_t$  – współczynnik dyskontowy dla kolejnych lat okresu obliczeniowego,

$t = 0, 1, 2 \dots n$  – kolejny rok obliczeniowy.

Badany projekt inwestycyjny jest opłacalny, jeżeli wartość NPV jest większa od zera. Dodatnia wartość NPV oznacza, że stopa rentowności jest wyższa od stopy granicznej, określanej przez przyjętą w rachunku stopę procentową.

Jeżeli NPV jest mniejsze od zera, oznacza to natomiast niższą stopę rentowności przedsięwzięcia od przyjętej stopy granicznej. Realizacja takiego projektu inwestycyjnego jest nieopłacalna.

Wartość bieżąca netto jest również wykorzystywana do podejmowania decyzji o wyborze najkorzystniejszej inwestycji spośród kilku możliwych do realizacji. W takiej sytuacji jako najkorzystniejszą uważa się inwestycję o najwyższej wartości NPV.

W literaturze spotyka się również wiele innych postaci równania określającego NPV. Najczęściej spotykane jest równanie:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{D_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}$$

lub jeżeli całość nakładów ponoszona jest w jednym roku:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{D_t}{(1+i)^t} - I$$

gdzie:

$D_t$  – przepływy pieniężne netto związane z bieżącym funkcjonowaniem przedsięwzięcia (bez nakładów inwestycyjnych), w kolejnych latach obliczeniowych,

$I_t$  – nakłady inwestycyjne w kolejnych latach roku okresu obliczeniowego,

$i$  – stopa procentowa,

$t = 0, 1, 2, \dots n$  – kolejny rok okresu obliczeniowego.

Bardzo ważnym elementem przy obliczaniu wartości NPV jest ustalenie stopy dyskontowej. W zależności od przyjętej stopy dyskontowej dany projekt inwestycyjny może być korzystny, a tym samym przyjęty do realizacji lub nieefektywny i odrzucony.

W. Behus i P.M. Hawranek<sup>4)</sup> uważają, że stopa dyskontowa powinna być równa rzeczywistej stopie oprocentowania kredytów długookresowych na rynkach kapitałowych albo stopie procentowej płaconej przez kredytobiorcę. Jeżeli ryzyko inwestowania jest duże, stopę procentową należy zwiększyć.

Natomiast M. Sobczyk<sup>5)</sup> w metodzie NPV poziom stopy dyskontowej ustala na poziomie kosztu użycia kapitału.

Koszt użycia kapitału uwzględnia źródła finansowania przedsięwzięcia, oprocentowanie kredytu, wysokość podatku dochodowego, ryzyko inwestowania oraz rentowność osiąganą przy alternatywnym lokowaniu środków własnych.

Przy jego obliczaniu pomocny jest wzór:

$$r = K_b \cdot w_1 + K_w \cdot w_2$$

gdzie:

$r$  – koszt użycia kapitału (stopa dyskontowa),

$K_b$  – koszt użycia kredytów bankowych,

$K_w$  – koszt użycia kapitałów własnych,

$w_1$  – udział kredytów bankowych w ogólnych środkach finansowych przeznaczonych na finansowanie inwestycji,

$w_2$  – udział kapitału własnego (netto) w finansowaniu inwestycji.

M. Sobczyk określa koszt użycia kapitału jako średnią arytmetyczną ważoną kosztu zaangażowanego kredytów bankowych oraz kosztu użycia kapitału netto (kapitału własnego).

Koszt użycia kredytów bankowych określony jest natomiast przez bankową stopę procentową „i” oraz stopę podatku dochodowego  $P_d$ .



Podatek dochodowy jest uwzględniany przy ustalaniu kosztu kapitału, ponieważ odsetki płacone od zaciągniętych kredytów zaliczane są do kosztów uzyskania przychodów, a tym samym pomniejszają podstawę opodatkowania.

Formuła określająca koszt użycia kredytów bankowych jest następująca:

$$K_b = i(1 - P_d)$$

gdzie:

$K_b$  – koszt użycia bankowych kredytów kapitałowych,

$i$  – bankowa stopa procentowa,

$P_d$  – stopa podatku dochodowego.

Ustalenie kosztu użycia kapitału w dużej mierze zależy od osoby prowadzącej rachunek opłacalności danego projektu inwestycyjnego.

Jeżeli osoba dokonująca oceny ryzykownej inwestycji uważa, że ryzyko jest bardzo duże, dodaje ona do kapitału netto kilka punktów procentowych odzwierciedlających poziom danego ryzyka. Poziom ryzyka jest szacowany na podstawie subiektywnego odczucia inwestora.

#### PRZYKŁAD

Należy dokonać oceny inwestycji za pomocą metody NPV.

Nakłady inwestycyjne w wysokości 100 ponoszone są w jednym roku. 50% kosztów finansowane jest ze środków własnych, a 50% kredytem bankowym oprocentowanym na poziomie 20% w skali roku. Koszty użycia kapitału własnego oszacowano na 30%.

Przepływy pieniężne kształtują się następująco:

Lata	Przepływy pieniężne $NCF_t$
0	- 100
1	40
2	50
3	70

Najpierw ustalamy koszt użycia kapitału, który będzie wykorzystany przy obliczaniu wartości zdyskontowanych jako stopa dyskontowa.

$$r = 0,20 \times (1 - 0,40) \times 0,50 + 0,30 \times 0,50$$

$$r = 21\%$$

Powyższa inwestycja posiada NPV = 6,8 co oznacza, że inwestycja jest opłacalna.

Lata	Przepływy pieniężne $NCF_t$	Współczynnik dyskontowy dla $i = 21\%$	Zaktualizowane przepływy pieniężne
0	-100	1,000	-100
1	40	0,8264	33,1
2	50	0,6830	34,2
3	70	0,5645	39,5
RAZEM:			6,8

Uzyskany wynik mówi, że:

- zainwestowanie kwoty 100 w przedsięwzięcie generuje o 6,8 jednostki więcej, aniżeli przy ulokowaniu tej kwoty na rynku kapitałowym,
- przedsięwzięcie mające dodatnią NPV generuje stopę zysku wyższą od stopy dyskontowej przyjętej do obliczeń, tj. 21%,
- jeżeli przedsiębiorstwo będzie korzystało z wewnętrznych źródeł finansowania w wysokości 100 przy oprocentowaniu równym 21%, aby zrealizować przedsięwzięcie, to uzyskane wpływy będą wystarczająco wysokie, aby spłacić dług i oprocentowania, a ponadto zostanie nadwyżka w wysokości 6,8,
- dodatnia NPV oznacza, że jeżeli przedsięwzięcie zostanie podjęte, spowoduje to wzrost zamożności firmy<sup>6)</sup>.

Metoda NPV posiada wiele innych zalet:

- uwzględnia zmianę wartości pieniądza w czasie (dyskontowanie),
- bierze pod uwagę wszystkie przepływy pieniężne związane z danym przedsięwzięciem,
- w przypadku kilku wariantów realizacji przedsięwzięcia, umożliwia ich hierarchizację,
- w przypadku kilku przedsięwzięć, umożliwia sumowanie poszczególnych wartości NPV,
- pokazuje wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Grażyna Witoszek

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> L. BEDNARSKI, R. BOROWIECKI, J. DURAJ, E. KURTYS, T. WAŚNIEWSKI, B. WERSTY, *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- <sup>2)</sup> M. SOBCZYK, *Matematyka finansowa*, Agencja Wydawnicza, Warszawa 1995.
- <sup>3)</sup> A. GREMILLET, *Selection et controle des investissements*, Les Editions d'Organisation, Paris 1972.
- <sup>4)</sup> W. BEHUS, P.M. HAWRANEK, *Poradnik przygotowania przemysłowych studiów feasibility*, UNIDO, Warszawa 1993.
- <sup>5)</sup> M. SOBCZYK, *Matematyka finansowa*, Agencja Wydawnicza, Warszawa 1995.
- <sup>6)</sup> S. LUMBY, *Investment Appraisal and Financing Decisions*. Chapman and Hall, 1991 s. 65.

## TRUDNA KADENCJA

Upiływająca kadencja w działalności zielonogórskiego oddziału TNOiK była trudna, szczególnie w początkowym okresie po zebraniu sprawozdawczo-wyborczym w czerwcu 1993 r. prezesurę objął prof. dr hab. Jerzy Wróbel. Sytuacja w oddziale była zła. Przyjęto ostry program sanacyjny. Udało się opanować problemy finansowe na koniec 1995 r. Obecnie, pod względem finansowym oddział jest w pełni wypłacalny.

Prezes oddziału był głównym projektodawcą Uchwały programowej, którą przyjęło walne zebranie: *„Towarzystwo powinno położyć silniejszy nacisk na elementy źródłowe jego działalności, w tym naukowość i profesjonalizm działania. TNOiK powinien być profesjonalnym doradcą dla kadry menedżerskiej w szczególności młodego biznesu i dawać dobry przykład funkcjonowania instytucji również poprzez własną działalność. Należy zwrócić szczególną uwagę na tworzenie dobrej atmosfery w pracy oddziału i w kontaktach społecznych z kadrą menedżerską oraz na koleżeństwo i wzajemne zaufanie we współdziałaniu. W zielonogórskim Oddziale TNOiK powinno znaleźć się miejsce na promocję nowych metod przedsiębiorczości, nauczania i organizacji, należy korzystać w tym celu ze znanych form (odczyty, nowoczesne biblioteki menedżera, kontakty zagraniczne) zwracając przy tej okazji uwagę na konieczność ustawicznego podnoszenia kwalifikacji i nauki języków obcych, bardzo zaniedbanej wśród dojrzałej kadry menedżerskiej.”*

Wojewódzki zjazd postanawia zintensyfikować współpracę z młodzieżą, w szczególności akademicką, z WSP i WSI w Zielonej Górze. Znakomitą okazją jest dynamiczny rozwój kierunków studiów organizacji zarządzania i marketingu (ogółem 100 studentów WSI).

Ze względu na położenie geograficzne i tradycyjnie dobre kontakty, należy uaktywnić i nawiązywać nowe kontakty z ośrodkami w RFN, Holandii, Belgii, Francji. Oddział TNOiK jest żywo zainteresowany tworzeniem regionu nadodrzańskiego i oferuje współdziałanie z władzami administracyjnymi i samorządowymi we wszystkich dziedzinach, które są w kompetencji Towarzystwa i którymi TNOiK jest zainteresowany. Są to niektóre kierunki działania z uchwały, które wojewódzki zjazd uznał za priorytetowe w kadencji 1993–1997.

Z pewnego chaosu, który towarzyszył działaniom w początkach kadencji na przełomie roku 1993/94, zaczęły się krystalizować kierunki, które jak się później okazało – były trafne.

Współpraca ze środowiskiem pracodawców i Organizacją Pracodawców Regionu Zielonogórskiego przyczyniła się do nawiązania kontaktów z Ośrodkiem Szkolenia Kadr Berlina i Brandenburgii, z którym podjęliśmy owocną współpracę. Powołano w 1995 r. Fundację „Polsko-Niemiecki Ośrodek Kształcenia Kadr”, której TNOiK – Oddział w Zielonej Górze jest współzałożycielem. W ramach tej współpracy zorganizowano w 1994 r. trzy seminaria na temat: pracobiorca, controlling i marketing (te dwa ostatnie w stosunkowo długim cyklu – 64 godz. każde), a później następane.

Organizowane przez nas szkolenia seminaryjne wspomagane były finansowo przez Fundację Współpracy Polsko-Niemieckiej. Controlling i finanse prowadził prof. dr Klaus Serfling – Uniwersytet Techniczny w Berlinie, marketing prowadził prof. dr Horst Kleinert – Wyższa Szkoła Techniczna w Berlinie.

Stąd też w działalności edukacyjnej oddziału za najważniejsze uznano zaistnienie na rynku szkoleniowym regionu jako firma specjalizująca się w zagadnieniach marketingu i controllingu. Przedłużeniem tej działalności było zorganizowanie Klubu Marketingowego – spotkanie założycielskie odbyło się 5 października 1994 r. w siedzibie TNOiK. Przewodniczył temu spotkaniu prezes Zarządu Oddziału TNOiK – prof. dr hab. inż. Jerzy Wróbel, natomiast wykład inauguracyjny

wyłosił prof. dr Wieland Weiss z Uniwersytetu w Würzburg-Schweinfurt – Bawaria. Celem działalności klubowej jest upowszechnianie bogatej problematyki efektywnego zarządzania marketingowego poprzez organizację spotkań, seminariów, wymianę doświadczeń, staranny dobór referatów, specjalistów i konsultantów marketingowych, nawiązywania kontaktów zagranicznych. Klub liczy obecnie ok. 40 członków. Prezydentem klubu została mgr Wiesława Sawa, z-ca dyrektora Domów Towarowych „Centrum”.

W 1995 i 1996 r. rozwinęliśmy tę problematykę organizując warsztaty z controllingu i marketingu nt. „Jak rozwiązywać problemy controllingu i marketingu w danym przedsiębiorstwie” w następujących przedsiębiorstwach: „Polska Wełna” Zielna Góra, „ZAMEX” Żagań, Domy Towarowe „Centrum” Oddział Zielona Góra, Zakłady „ELDRÓB” Świebodzin, „PARYS” SA Świebodzin, Lubuskie Fabryki Mebli Świebodzin, SEKO spółka polsko-amerykańska Świebodzin, Elektrociepłownia SA Zielona Góra, Elektrownia Dychów, Zakłady Energetyczne Zielona Góra (zorganizowano wyjazd studyjny do Berlina dla grupy 40 pracowników DT „Centrum” – zapoznanie się z marketingiem w dwóch domach towarowych Berlina). Ogółem w warsztatach wzięło udział 150 osób.

Ze specjalizacji w zakresie marketingu zrezygnowaliśmy, prowadząc dalej działalność popularyzatorską i podjęliśmy profesjonalną działalność w zakresie szkolenia i wdrażania controllingu. W wyniku szkolenia podczas seminariów udało się stworzyć grupę 7-8 multiplikatorów, którzy uczestniczyli w warsztatach w przedsiębiorstwach i stanowią trzon przyszłej grupy doradczej w zakresie controllingu. Grupa ta prowadzi promocyjne seminaria nt. „Controlling drogą do sukcesu”. W ramach programu współpracy przygranicznej – PHARE – CROSS BORDER COOPERATION uzyskano dofinansowanie projektu „Mały projekt euroregionalny – Wdrożenie controllingu (rachunkowości zarządczej) w placówkach służby zdrowia”. Projekt dotyczy placówek służby zdrowia z gmin członków euroregionu „SPREWA – NYSA – BÓBR” jest to 9 dwudniowych seminariów dla kadry kierowniczej i fachowej, w trakcie których słuchacze będą mieli możliwość pozyskania wiedzy teoretycznej i praktycznej z zakresu controllingu (rachunkowości zarządczej). Realizację projektu rozpoczęto w listopadzie 1996 r. za pomocą Działu Controllingu Instytutu Kardiochirurgii w Berlinie, w którym uczestniczy ponad 40 osób. Jesienią br. planujemy zorganizowanie konferencji nt. „Controlling w służbie zdrowia” pod patronatem ministra zdrowia.

Przekształcenia systemowe w opiece zdrowotnej, którym towarzyszy wprowadzenie warunków rynkowych w zakresie świadczonych usług, spowodują, że rynek usług medycznych będzie silnie konkurencyjny. Stąd też problematyka controllingu jest niezbędnym środkiem do planowania i podejmowania decyzji oraz gromadzenia informacji niezbędnych przy kontrolowaniu działalności.

Wykładowcami będą: prof. dr Klaus Serfling – Uniwersytet Techniczny w Berlinie oraz członkowie grupy consultingowej z zakresu controllingu przy Oddziale TNOiK w Zielonej Górze. Chcąc osiągnąć pełną profesjonalizację tej grupy i nabycie przez nią doświadczeń oraz umiejętności w zakresie wdrażania i praktycznej wiedzy o controllingu, zgłosiliśmy w ramach programu PHARE – PARTNERTSHIP wnioski w zakresie wdrożenia controllingu w polskich przedsiębiorstwach (wniosek jest firmowany przez partnerów polskich, niemieckich i francuskich), celem którego jest przekazanie wiedzy i umiejętności doradców Unii Europejskiej polskim doradcom w tym zakresie.

Tematyka norm jakości ISO jest zagadnieniem nowym, ale nieodzownym przy integracji naszej gospodarki z rynkiem

europiejskim. Chcemy stać się silnym ośrodkiem, w którym można uzyskać niezbędną wiedzę teoretyczną i poznać procedurę pozwalającą firmie uzyskać certyfikat jakości. W grudniu 1994 r. rozpoczęliśmy cykl szkoleń poświęconych problematyce zarządzania jakością ISO 9000-9004 (ogólna liczba godzin szkolenia około 400). Celem szkoleń było uzyskanie do końca roku 1996 przez TNOiK w Zielonej Górze możliwości świadczenia usług szkoleniowych i consultingowych – na zasadzie wyłączności (licencji) – firmom objętym rejonem działania ośrodka, czyli pogranicza (w szkoleniu bierze udział 24 kandydatów na audytorów ISO). 2 marca 1997 r. wręczono świadectwa ukończenia i certyfikaty 19 osobom, które ukończyły ww. szkolenie i uzyskały certyfikaty pełnomocników jakości i audytorów ISO. Podjęliśmy badania przy aktywnej pomocy studentów Politechniki Zielonogórskiej w zakresie zapotrzebowania na normy ISO w przedsiębiorstwach (w około 500 firmach) woj. zielonogórskiego, jeleniogórskiego i legnickiego, próbując ustalić potrzeby na najbliższe 10 lat. Ukoronowaniem tych działań było podpisanie i sporządzenie 30 grudnia 1996 r. aktu notarialnego dotyczącego powołania spółki TNOiK-TEQ (Transfer Technologii, Zarządzania Jakością i Środowiskiem). Przedmiotem działalności spółki jest prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie badań, usług i szkoleń w obszarze zarządzania jakością i środowiskiem.

Dwukrotnie podejmowaliśmy problematykę stosunków pracodawca–pracownik, organizując seminaria nt. „System stosunków pracodawca–pracownik, rynek pracy, system zabezpieczeń społecznych w Republice Federalnej Niemiec”, po raz pierwszy w 1994 r.

Seminarium w 1995 roku zostało zorganizowane przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa przy współudziale Ośrodka Kształcenia Kadr Berlina i Brandenburgii. Seminarium dofinansowała Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej w Warszawie oraz Federalne Ministerstwo Pracy i Spraw Socjalnych w Berlinie. Planowano, że w seminarium weźmie udział 20 słuchaczy, w efekcie – ze względu na duże zainteresowanie problematyką – wzięło udział trzykrotnie więcej (około 60 osób).

Uczestnicy otrzymali opracowanie pt. „System stosunków pracodawca–pracownik, rynek pracy, system zabezpieczeń społecznych w Republice Federalnej Niemiec”.

Podjęliśmy problematykę zamówień publicznych organizując wstępne działania zmierzające do podjęcia działalności consultingowej na początku 1996 r. W uzgodnieniu z wiceprezesem Urzędu Zamówień Publicznych próbujemy zorganizować przy ZO TNOiK w Zielonej Górze – zachodni ośrodek zamówień publicznych.

Nową dziedziną, którą próbujemy popularyzować, jest logistyka. W firmie BUDOPEX zorganizowaliśmy dwudniowe warsztaty z zakresu logistyki, które prowadził prof. dr Stefan Abt, następnym był wyjazd uczestników warsztatów do firmy tego typu w Niemczech w maju 1996 r. Udział wzięło 30 osób.

Skupienie uwagi na powyższych kierunkach wcale nie oznacza, iż zaniechano organizowania działań szkoleniowych o innej tematyce, na które jest zapotrzebowanie środowisk gospodarczych i społecznych.

W 1995 r. wydaliśmy publikację poświęconę zagadnieniu controllingu pt. „Controlling” autorstwa Jerzego Wróbla i Hulsenberga, jest to tłumaczenie z języka niemieckiego, które wykorzystujemy w procesie szkolenia. Zawiera przykłady rozwiązań stosowanych w gospodarce niemieckiej oraz możliwości transformacji ich do naszych realiów gospodarczych. W bieżącym roku wydamy jeszcze dwie pozycje z zakresu controllingu. Są to tytuły, których jest niewiele na rynku wydawniczym.

Oddział w Zielonej Górze od wielu lat współpracuje z zielonogórskimi uczelniami wyższymi. Jednym z ważnych obszarów działania Towarzystwa jest bardzo ścisła współpraca z Instytutem Organizacji i Zarządzania Wyższej Szkoły In-

żynierskiej w Zielonej Górze. Blisko 1600 studentów tego kierunku kształcenia zostanie w najbliższej przyszłości kadra kierowniczą i w znacznej liczbie członkami TNOiK.

70-lecie istnienia Towarzystwa, stało się pretekstem do zorganizowania konferencji „Dzień Młodego Organizatora”. Konferencja ta odbyła się w ramach corocznego 17. Międzynarodowego Sympozjum Naukowego Studentów i Młodych Pracowników Nauki (MSN) w 1995 r., w którym zielonogórska WSI gościła przedstawicieli 36 uniwersytetów i uczelni technicznych z Polski i zagranicy. W konferencji wzięło udział prezes Zarządu Głównego TNOiK dr Stanisław Rakowicz wraz z wojewodą zielonogórskim prof. Marianem Eckertem i rektorem WSI prof. Marianem Miłkiem.

W związku z jubileuszem naszego Towarzystwa i 35. rocznicą działania na ziemi lubuskiej odbyły się w listopadzie uroczystości rocznicowe, w których udział wzięli liczni zaproszeni goście: przedstawiciele świata nauki, reprezentanci zaprzyjaźnionych organizacji oraz przedstawiciele władz wojewódzkich z wojewodą na czele, który poświęcił swoje wystąpienie osobie zmarłego w 1995 r. nieodżałowanego Prezesa oddziału prof. dr. Jerzego Wróbla.

Podczas tego spotkania zgłoszono powołanie studenckiej polsko-niemieckiej fundacji im. prof. Jerzego Wróbla, której celem będzie m.in.: wspieranie najzdolniejszych studentów, organizowanie zagranicznych wyjazdów studyjnych i staży naukowych, fundowanie stypendiów, przyznawanie nagrody im. prof. Jerzego Wróbla za wybitne osiągnięcia naukowe, wspieranie konferencji i sympozjów naukowych w dziedzinie organizacji i zarządzania.

Również podczas spotkania przyznano nagrody w ogłoszonym przez Zarząd Oddziału TNOiK konkursie na najlepszą pracę magisterską w zakresie organizacji i zarządzania w roku akademickim 1994–95.

Realizując uchwały walnego zebrania, a przede wszystkim myśląc o wprowadzeniu młodzieży do TNOiK, nawiązano ściśle kontakty z Wyższą Szkołą Inżynierską (obecnie Politechniką Zielonogórską), a w szczególności z Instytutem Organizacji Systemów Produkcyjnych, czego efektem jest uczestnictwo studentów w różnych formach kształcenia organizowanego przez TNOiK m.in. w Klubie Marketingowym. Członkowie studenci działają w siedmiu sekcjach TNOiK – kołach naukowych: controllingu, informatyki (składu komputerowego), logistyki i systemów komputerowego wspomagania, marketingu, systemów informacyjnych przedsiębiorstwa, zamówień publicznych i zarządzania jakością. Opiekunami poszczególnych sekcji są asystenci – młodzi pracownicy nauki Wyższej Szkoły Inżynierskiej.

Plany na przyszłość to ściśle utrzymywanie kontaktów z partnerami niemieckimi, a także z francuskimi, specjalizacja w zakresie obranych kierunków: jakość (normy ISO i TQM), controlling (szkolenia i wdrożenia), logistyka oraz organizowanie praktyk w zakresie nowoczesnej organizacji i zarządzania w krajach Unii Europejskiej.

Zbigniew Liberkowski  
sekretarz Zarządu Oddziału TNOiK  
dyrektor Biura Zarządu  
Oddziału w Zielonej Górze



26 marca w Akademii Ekonomicznej w Katowicach odbyło się „Piąte Górnośląskie Forum Małej i Średniej Przedsiębiorczości” pod patronatem rektora AE prof. dr. hab. Jana Wojtyły. Kierownikiem programowym forum był prof. dr hab. Andrzej Klasik. Jednym ze współorganizatorów był oddział katowicki TNOiK. Temat wiodący: „Lider małej i średniej firmy w ujęciu psychologicznym i ekonomicznym”. W ramach forum odbyły się warsztaty leaderskie.