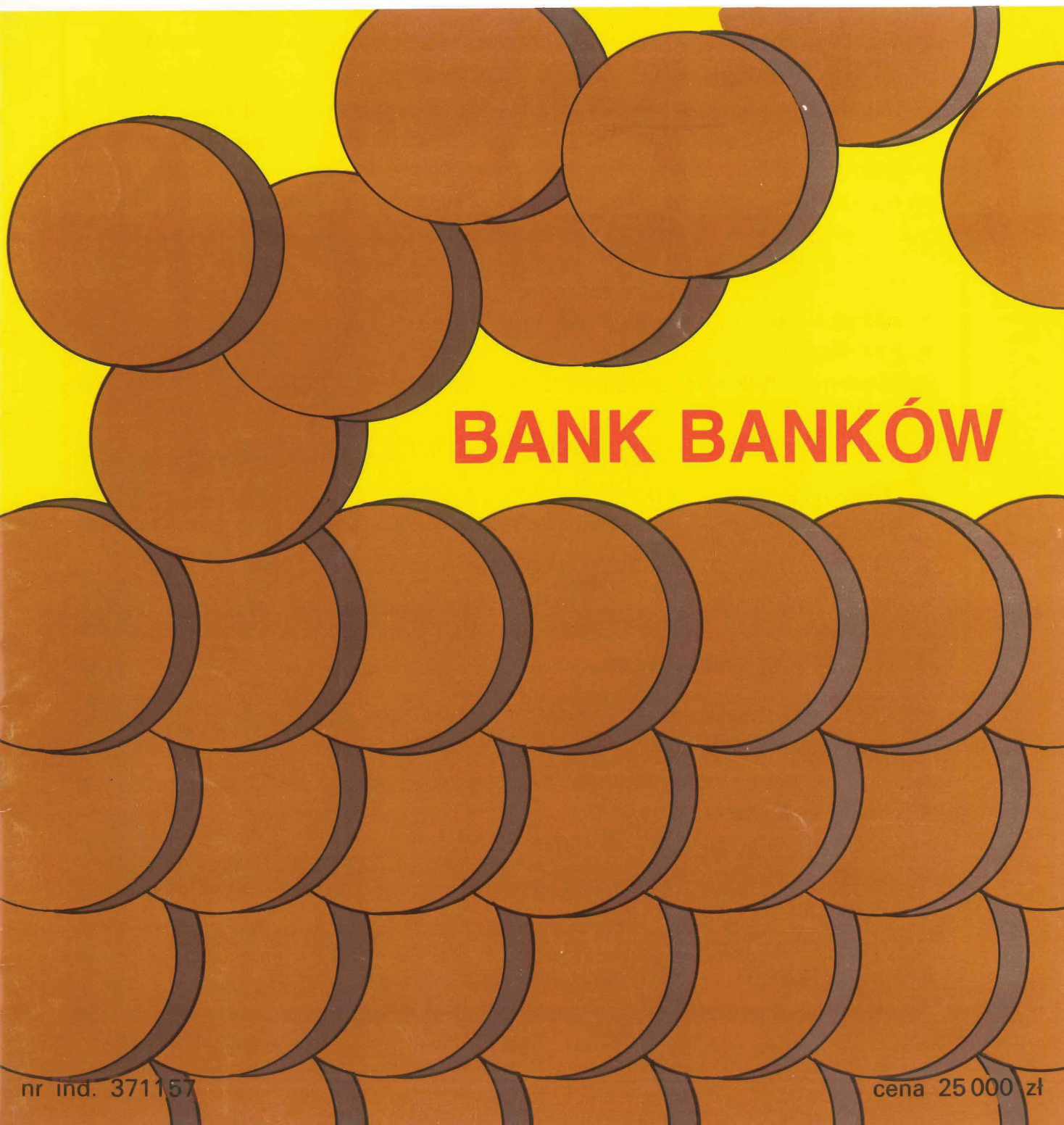


przeгляд

organizacji **9**
93

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.



BANK BANKÓW

BANKOWOŚĆ

- Bank banków – rozmowa z Hanną Gronkiewicz-Waltz, Prezesem Narodowego Banku Polskiego 3

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Podział myślenia – Dariusz Teresiński 7

- Od prawdziwego pieniądza, przez prawdziwych kierowników, do prawdziwych przedsiębiorstw – Henryk Sadownik 8
- Metoda specyficzna w rozwiązywaniu problemów – Jan Antoszkiewicz 12
- Jaki jest polski przedsiębiorca – Ewa Banachowicz 15
- Lokalne biuro informacji gospodarczej – Paweł Kulikiewicz 17

INFORMATYKA

- Strategiczna inwestycja – to fachowcy – rozmowa z Andrzejem Wisem, prezesem firmy ANDRA 20
- AT&T SYSTIMAX PDS – uniwersalny system połączeń komputerowych – Zbigniew Świątkowski 23

RYNEK KAPITAŁOWY

- Organizacja giełdowej formy obrotu papierami wartościowymi – Stanisław Kondrasiuk, Marek Pokarowski 25

PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

- Pomiar wartości w warunkach inflacji – Janusz Nesterak, Renata Pieniążek 29

MARKETING

- Marketing bezpośredni – Jacek Otto 32

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Co z etyką w interesach? (I) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar 35
- Finansjera kontra przedsiębiorstwo? (II) – „Revue Française de Gestion” – opr. Katarzyna Mikunda 37
- Francuska dystrybucja w ataku – „L’EXPANSION” – opr. Bogusława Puzio-Waławik i Łukasz Waławik 39

Bank banków

Rozmowa z Hanną Gronkiewicz-Waltz, Prezesem Narodowego Banku Polskiego



Przejmowanie złych banków przez banki dobre leży w interesie państwa; czy zatem NBP ponosi jakieś koszty związane np. z przejściem Łódzkiego Banku Rozwoju przez Bank Inicjatyw Gospodarczych? Jakie są prognozy rozwoju tego procesu w skali kraju?

Pytanie o prognozy jest nieco przedwczesne, ponieważ zajmujemy się tym zagadnieniem od niedawna i żadnych strategicznych planów nie możemy jeszcze przedstawić.

Jeśli zaś chodzi o przypadek ŁBR, to zastosowaliśmy tam operację (zgodną zresztą z kodeksem handlowym i prawem bankowym) polegającą na niemal całkowitym „wydziedziczeniu” poprzednich akcjonariuszy, którzy – w naszym przekonaniu – doprowadzili bank do takiej sytuacji, i przejściu ponad 90% akcji przez BIG. Jednocześnie BIG dokapitalizował łódzki bank kwotą ok. 30 mld zł.

Obecnie toczy się postępowanie w tej sprawie – bo zostaliśmy pozwani przez jednego z pierwotnych akcjonariuszy – i mamy nadzieję wygrać je w drugiej instancji. Sytuacja jest o tyle paradoksalna, że pozywający sam nie ma możliwości dokapitalizowania banku, jakkolwiek na początku procesu naprawczego akcjonariusze zostali do tego wezwani. Zachodzi więc uzasadnione podejrzenie, że wolą oni upadłość, bo w przypadku udanej sanacji byłiby zmuszeni do zwrotu zaciągniętych w ŁBR kredytów (w przypadku tego, który nas pozwał, chodzi o sumę rzędu 80 mld zł). Gdybyśmy uznali orzeczenie I instancji, oznaczałoby to postawienie banku w stan upadłości, a windykacja należności jest wtedy utrudniona.

Jednak głównym powodem, dla którego zdecydowaliśmy się ratować ten bank, była jego pozycja na łódzkim rynku finansowym. Wiele firm,

które miały rachunki w ŁBR, wpadłyby w bardzo poważne tarapaty, część z nich prawdopodobnie by zbankrutowała, a tego wolelibyśmy uniknąć. Jest to zresztą powszechna na świecie praktyka, że w postępowaniu wobec zagrożonych banków stosuje się szersze kryteria makroekonomiczne, a nie tylko perspektywę czysto bankową.

Jeśli zaś chodzi o koszty, to nie będą one zbyt duże. Bezpośrednim kosztem może być – decyzja w tej sprawie nie została jeszcze podjęta – objęcie przez NBP niewielkiego pakietu akcji. Oprócz tego udzielimy gwarancji na emitowane przez ten bank papiery; do tego dochodzą techniczne koszty sanacji. Jeżeli operacja się powiedzie, te koszty się zwrócą; w pewnym sensie jest to więc normalna inwestycja. Skoro jednak mówimy o kosztach, to trzeba pamiętać, że co prawda straty ŁBR są bardzo poważne, ale bank ten miał

ok. 700 mld zł depozytów, które objęte byłyby gwarancjami państwowymi w razie upadłości. Co prawda istnieją co do tego pewne wątpliwości prawne, ale w moim odczuciu minister finansów nie obroniłby się przed gwarantowaniem tych depozytów, bo ŁBR powstał przed 1989 rokiem.

Alternatywą dla podjętych działań byłyby bezpośrednie koszty związane z gwarancjami, ale także poważne niebezpieczeństwo zachwiania równowagi na rynku finansowym, panika, a nawet perspektywa likwidacji banków prywatnych, którym w przypadku szerszego kryzysu nie moglibyśmy pomóc. Banki państwowe zostaną dokapitalizowane przez właściciela – Ministerstwo Finansów właśnie się tym zajmuje, a o całość sektora bankowego, ze szczególnym uwzględnieniem banków prywatnych, musi dbać NBP.

Ponieważ generalna sytuacja banków prywatnych jest nie najlepsza, staramy się opracować jakieś ogólne wzorce postępowania i już widać, że tego typu działania sanacyjne trzeba podejmować, bo np. postawienie w stan upadłości jednego banku spółdzielczego od razu zachwiało pozycję trzech innych banków na zasadzie „efektu domina”.

Skąd wzięły się problemy ŁBR-u i 80% złych kredytów?

W naszej ocenie odpowiedzialny jest zarząd i jego niewłaściwe decyzje, a także akcjonariusze, którzy pobrali ogromne kredyty. W opracowywanym właśnie projekcie nowelizacji prawa bankowego umieściliśmy zapis ograniczający kwotę pożyczek udzielanych akcjonariuszom i zarządowi do 4% funduszy własnych. Takiej regulacji dotychczas nie było. Zanim poprawka ta zostanie wprowadzona w życie, w ramach nadzoru zlecieliśmy bankom rejestrowanie tych kredytów i będziemy się temu zjawisku uważnie przyglądać.

Doświadczenia zachodnie pokazują, że większość kryzysów bankowych ma związek z *internal credits*, czyli pożyczkami wewnętrznymi – to zjawisko nie było dotąd znane u nas.

Czy istnieje poważne ryzyko, że akcjonariusze będą próbowali w ten sposób unikać spłat również w innych bankach?

Podobna sytuacja miała miejsce w Lublinie: kampania prasowa wokół banku Bogatina, próba wywołania runu na kasy – wszystko to nosiło znamiona zorganizowanej akcji, mającej na celu wywołanie upadłości banku. Naszą odpowiedzią na tego typu działania jest propozycja wydzielenia kredytów wewnętrznych, a w przypadku ryzyka upadłości – zmniejszenie wartości akcji, postępowanie sanacyjne i bezwzględna windykacja długów.

Tego typu aktywność NBP nie przez wszystkich jest dobrze odbierana, bo angażując się w procesy naprawcze zmniejszamy strumień pieniędzy odprowadzanych do budżetu. Jednak w mojej ocenie skutki niepodjęcia takich działań i dla budżetu i – szerzej – dla stabilności finansowej państwa mogłyby być jeszcze bardziej niebezpieczne.

Na jednym z sierpniowych posiedzeń Rady Ministrów przedstawiłam materiał obrazujący skalę zagrożeń i przekrój zachowań europejskich w tej materii. Obecnie duże procesy sanacyjne prowadzone są w Szwecji i Finlandii – oczywiście tam przyczyny są nieco inne niż w Polsce. Przyczyną upadania banków może być po prostu recesja, ale to nie jest nasz przypadek, bo obecnie mamy do czynienia ze wzrostem gospodarczym – co prawda startujemy z niskiego poziomu, ale sam fakt nie ulega wątpliwości.

Czy banki przejmujące bankrutów mogą oczekiwać np. preferencyjnych kredytów z NBP? Czy BIG został przy okazji tej operacji wsparty finansowo?

Nie przewidujemy żadnych preferencji. BIG ma u nas otwartą normalną linię kredytu lombardowego, z którego zresztą korzysta w ograniczonym zakresie. Nasze ewentualne zaangażowanie będzie skierowane raczej do tych „słabeuszy”.

Czy przewiduje się akcję sanacyjną wobec większej części sektora ban-

owego? Czy w przypadku takiej akcji możliwe byłoby skorzystanie z finansowego wsparcia Zachodu?

Istnieje duży program dotyczący wykorzystania funduszu stabilizacyjnego, którego ponad połowa została nam już udostępniona właśnie na cele dokapitalizowania banków „dziewiątki”, PKO BP i BGŻ. Prowadzone są także rozmowy na temat włączenia do tego programu dużych banków prywatnych – jaki będzie ich rezultat, trudno w tej chwili przewidzieć.

Dyżurnym tematem większości rozmów o bankach jest obecnie kwestia czeków. Dochodzi do takich sytuacji, że firmy wolą obietnicę przelewu niż czek, który dostają do ręki. Jakie są możliwości poprawy tej sytuacji?

Nie należy się spodziewać jakichś spektakularnych zmian na rynku w wyniku bezpośrednich działań NBP. Naszym zadaniem jest stwarzanie ram prawnych, w których może rozwijać się normalna konkurencja i ona doprowadzi do tego, że to same banki będą się starały przekonywać klientów do używania i akceptowania ich czeków, będą skracaly czas przelewów, oferowały nowe produkty itd.

Rolą banku centralnego jest kreowanie instrumentów polityki pieniężnej i sprawowanie nadzoru. Staramy się unikać bezpośrednich ingerencji w działalność komercyjną – w końcu banków jest już prawie setka, nie ma powodu, żeby je prowadzić za rękę. Kreowaniem jakichś wzorców, opracowywaniem standardów itd. powinien zajmować się Związek Banków Polskich. My włączyliśmy się w proces powstawania KIR-u i Telbanku, gdzie NBP jest udziałowcem, bo uważaliśmy, że to są istotne fragmenty infrastruktury rynku finansowego, ale jeśli chodzi o stosunki z klientami – to nie jest nasza rola.

Jaki jest obecnie stan zaawansowania prac nad powołaniem banku inwestycyjnego z majątku i kadr NBP?

W ostatnich dniach marca minister finansów wyraził swą zgodę na

utworzenie tego banku i 31 marca bank otrzymał licencję i jest obecnie w stadium organizacji. Jego powołanie wiąże się z koniecznością likwidacji działalności komercyjnej w NBP i można było próbować posprzedać oddziały terenowe pomiędzy inne banki, jednak ich wyce- na byłaby skrajnie trudna, bo one prowadziły głównie rachunki dewizowe. Obecnie operacja taka jak ta, w wyniku której powstały banki „dziewiątki” nie byłaby możliwa. Nieodpłatne przekazanie majątku państwowej osoby prawnej – a taki jest status NBP – nie wchodzi w rachubę, więc wybraliśmy wariant, który pozwoli nam zatrzymać majątek, bo ten bank będzie naszą własnością. W przyszłości zresztą powinien zostać sprywatyzowany.

Jaka jest obecnie sytuacja finansowa banków w Polsce? Czy kredytu jest za mało, jak twierdzą inwestorzy, czy za dużo, jak twierdzą bankierzy?

Na to pytanie nie da się udzielić ścisłej odpowiedzi. Bez wątplenia obecnie banki są ostrożniejsze w udzielaniu kredytów, niż w latach 1990-91. Ta ostrożność jest bezpośrednim następstwem tamtej beztroski, a głównie braku doświadczenia. Może się więc zdarzyć, że ta ostrożność przejściowo prowadzi z jednej strony do utrudnienia dostępu do kredytów, a z drugiej do pewnej lokalnej nadpłynności.

Rentowność całego sektora za pierwszy kwartał 1993 wyniosła ok. 1%, a skoro banki nie zarabiają, to i nie powinny mieć kłopotów z nadmiarem pieniędzy. Z drugiej strony możliwości absorpcyjne gospodarki też są niezbyt duże i boję się, że nagłe zwiększenie podaży kredytu mogłoby doprowadzić do przegrzania koniunktury, jakie obecnie ma miejsce w Chinach.

Generalnie wydaje się, że sytuacja jest stabilna i odpowiada mniej więcej stanowi gospodarki. Jest średnio dobrze.

Przedstawiciele firm ubezpieczeniowych skarżą się, że są odcięci od zachodnich rynków finansowych, w związku z tym ich możliwości wy-

pracowywania zysków, obniżania składek, poszerzania oferty usług, włączenia się w reformę systemu ubezpieczeniowego są bardzo ograniczone. Jakie jest w tej sprawie stanowisko NBP?

Warunkiem nieograniczonego operowania na rynkach zewnętrznych jest pełna wymiennialność złotych. Osiągnięcie zewnętrznej wymiennialności nie zależy od NBP. Dopóki gospodarka nie będzie mogła udźwignąć pełnej wymiennialności, towarzystwom ubezpieczeniowym polecić mogą bony skarbowe – 30% rentowności to nie jest mało, szczególnie przy zerowym ryzyku.

Czy NBP czuje się prawnym lub choćby moralnym następcą przedwojennego Banku Polskiego? Czy można spodziewać się odbudowy dawnej siedziby BP przy ul. Bielańskiej?

Obecny właściciel tego obiektu został uwłaszczony, więc odzyskanie go dla NBP nie wchodzi w grę. Ja jestem zresztą przeciwniczką rewolucyjnych metod odbierania własności, podobnie jak jestem umiarkowaną zwolenniczką reprivatyzacji w ogóle. Ci, którzy nie utracili majątków, mieli niejednokrotnie utrudniony rozwój, jako osoby nieprzydatne ustrojowo, inni nie mieli szansy dorobić się fabryki czy kamienicy – każdy więc został poszkodowany i rekompensowanie strat akurat tym, którzy potracili udokumentowane dobra materialne nie wydaje mi się najwłaściwsze.

Jeśli zaś chodzi o tradycje – w przyszłym roku będziemy obchodzić siedemdziesięciolecie powstania Banku Polskiego i zamierzamy to uczcić jakąś skromną uroczystością. Pierwszy bank centralny na ziemiach polskich został zresztą założony w roku 1824, a więc jeszcze sto lat wcześniej.

Sentymenty związane z Bankiem Polskim objawiają się w propozycjach powrotu do dawnej nazwy, do formy spółki akcyjnej. Jednak przedwojenna tradycja nie bardzo ma zastosowanie w dzisiejszych realiach. Tamten bank był bankiem prywatnym, w którym bardzo wiele

do powiedzenia miał minister skarbu, który np. miał prawo weta w stosunku do członków rady banku. Z innych rozwiązań charakterystycznych dla tamtego okresu można wymienić zalecenie, żeby w radzie zasiadały „osoby mające zapewnić odpowiednią reprezentację rozmaitym ugrupowaniom gospodarczym i społecznym szczególnie z dziedziny przemysłu, kupiectwa, bankowości, spółdzielczości, rolnictwa” itd. Radzie banku przewodniczył przez mianowany przez Prezydenta RP na wniosek Rady Ministrów – tu znowu widać uzależnienie od Ministerstwa Finansów.

Obecne usytuowanie banku centralnego, to jest dorobek drugiej połowy XX wieku. NBP, podobnie jak Bundesbank jest osobą prawa publicznego, a nie spółką akcyjną, stosuje instrumentarium, którego przed wojną w ogóle nie znano. Ważne jest zresztą nie to w jakiej formie się realizuje zadania banku centralnego, tylko na ile skutecznie się je realizuje.

Czy obecne usytuowanie prawne NBP jest satysfakcjonujące dla Pani jako Prezesa, czy zdaniem Pani wskazane byłyby jakieś zmiany ustawowe?

Zmiany wymaga w moim przekonaniu zasada uchwalania przez Sejm założeń polityki pieniężnej – od tego należałoby odejść. I druga sprawa, dotycząca wysokości, do jakiej bank centralny może finansować deficyt budżetowy: obecnie jest to uchwalane razem z budżetem, a powinno być precyzyjnie określone w odrębnej ustawie, a może nawet w konstytucji. Byłoby to zabezpieczenie przed podejmowaniem działań powodujących psucie pieniądza.

I ostatnie już pytanie: jak będzie się po denominacji nazywał polski pieniądz?

Złoty polski.

Bardzo dziękuję za rozmowę.

*Rozmawiał
Dariusz Teresiński*



Dariusz Teresiński

Podział myślenia

Podział pracy na fizyczną i umysłową pochodzi, jak łatwo zgadnąć, z czasów panowania władzy ludowej, kiedy to miarę wartości pracy stanowiła „użyteczność społeczna” a nie pieniądze. Tak naprawdę zaś o wartości pracy decydowała jej użyteczność polityczna, stąd też amerykańscy blue collars to nie są „pracownicy fizyczni” a white collars — to nie „pracownicy umysłowi” w znaczeniu, jakie tym pojęciom nadał realny socjalizm. Amerykańskie terminy odzwierciedlają różnice pozycji społecznej a nie politycznej, czyli opisują usytuowanie w społeczeństwie (oceniane i opisywane z punktu widzenia społeczeństwa), natomiast terminy real-socjalistyczne dotyczyły stopnia użyteczności dla władzy.

Tymczasem pojęcie podziału pracy jest autorstwa Adama Smitha, który uważał, że miarą przydatności społecznej jest pieniądź. Historia ostatnich lat potwierdziła wyższość Smitha nad Marksem i jego następcami — i dopóki nie zostanie odrznięty prawdziwy koniec historii, nie należy się w tej materii spodziewać kolejnych rewelacji.

Skuteczność podziału pracy najlepiej zilustrować przykładem: oto rolnik A, który w ciągu roku może wyprodukować 4 tony ziemniaków albo 8 ton buraków, a to rolnik B, który w ciągu roku wyprodukuje 6 ton ziemniaków lub 24 tony buraków. Na pierwszy rzut oka wydawać by się mogło, że jeśli B wejdzie w jakąkolwiek spółkę z A, na pewno na tym straci, bo przecież jest wydajniejszy w każdej dziedzinie.

Gdyby więc obaj uparli się zlekceważyć wskazówki Adama Smitha, wyprodukowałiby razem 5 ton ziemniaków (2 t od A + 3 t od B) oraz 16 ton buraków (4 t od A + 12 t od B). Jeśli by uznali zasadność podziału pracy, ich łączny plon wyniósłby 4 t ziemniaków (od A) i 24 t buraków (od B). Dla kompletnego obrazu brakuje nam jeszcze sytuacji odwrotnej, kiedy A wyprodukował 8 t buraków, a B 6 t ziemniaków.

Samo w sobie wyliczenie to nie jest jeszcze wystarczającym dowodem na

ślusznosc podziału pracy, bo dopóki nie znamy cen obu produktów nie możemy orzec, co jest bardziej opłacalne. Rzecz polega więc na znalezieniu takiego układu odniesienia, w którym produktywność mierzona jest właściwą miarą. Dla każdego z producentów najlepszym wzorcem jest on sam; przyjmując taką metodę oceny, widzimy, że dla A produkcja tony ziemniaków oznacza rezygnację z 2 ton buraków, a dla B produkcja tony ziemniaków oznacza rezygnację z 4 ton buraków. Jeśli więc A sprzeda tonę ziemniaków za więcej niż 2 tony buraków to stanie się bogatszy; podobnie w przypadku B, który kupiłby tonę ziemniaków za mniej niż 4 tony buraków.

Zatem mimo tego, że B jest wydajniejszy w obu dziedzinach produkcji, jeśli poświęci się wyłącznie burakom i część z nich wymieni w stosunku 3:1 na ziemniaki produkowane przez generalnie mniej wydajnego A — zarobi na tej wymianie, a co dziwniejsze jego zarobek nie będzie niczyją stratą, bo zysk A z tej transakcji będzie dokładnie taki sam.

Opisany powyższym przykładem podział pracy jest metodą zwiększania sumarycznego dobrobytu pod warunkiem jednak, że zastosowany jest racjonalnie — w przeciwnym przypadku przynieść może większe szkody niż całkowity brak kooperacji. Sukces wynika bowiem z właściwego wykorzystania przewag komparatywnych (względnych różnic efektywności) a nie z samej zasady podziału pracy.

Takie same reguły rządzą pracą umysłową — zlecenie myślenia osobom efektywnie myślącym jest bardziej produktywnie w globalnym rachunku, niż demokratyczna zasada, wedle której każdy ma takie samo prawo do zajmowania się tym co inni, jeśli tylko potrafi im wmówić, że w przeciwnym przypadku byłby nieśluszenie przesładowany.

Zawikłany charakter tej zależności można objaśnić na przykładzie więzienia z życia (co bynajmniej nie zwiększa jego mocy dowodowej, a jedynie kontrastować ma z teoretycznym charakterem poprzedniej części wywo-

du). W telewizyjnej dyskusji na tematy polityczne brało swego czasu udział kilku polityków i zaproszeni goście — ludzie „z ulicy”, mający reprezentować vox populi czy też zdrowy rozsądek. Redaktor prowadzący nie stosował jednak równej miary do obu kategorii dyskutantów i politykom pozwalał na wypowiedzi kilkudziesięciu (a zdania ich były wielokrotnie złożone i piętrowe) natomiast pozostałym dyskutantom przerywał już po pierwszych nieudanych próbach wyrażenia swoich poglądów. Na protesty z sali jeden z polityków odpowiedział: „to trzeba się było dać wybrać, wtedy miałby pan takie same prawa jak ja”.

W wielu szczerych demokratkach obudziło to zapewne szczerzy demokratyczny sprzeciw, ale był on o tyle nieuzasadniony, że demokracja bezprzymiotnikowa jest demokracją przedstawicielską i jako najlepszy ze złych systemów społecznych działa w ten właśnie sposób, że pozwala osobom mniej elokwentnym wyłonić reprezentantów wygadanych i jeszcze z polemicznym refleksem.

Innym przykładem twórczej interpretacji przewag komparatywnych jest działalność bankiera, o którym złośliwi Brytyjczycy powiadają, że daje parasol, kiedy świeci słońce, a zabiera, kiedy pada deszcz. Generalnie, pomaganie silnym może w perspektywie przynieść poprawę losu słabszych — podczas gdy proces odwrotny nie został jak dotąd zarejestrowany.

Wszystkie powyższe stwierdzenia nie wzbudziły zapewne większych sprzeciwów i jako takie pozostałyby zbiorem pobożnych banałów, gdyby nie wypływający z nich wniosek: z a myślenie należy płacić proporcjonalnie do przewagi jego efektywności nad pracą fizyczną. Odstępstwa od twardej proporcjonalności w tej mierze zawsze będą godzić bezpośrednio w tych, których oferta w ogólnoludzkim podziale pracy jest mniej atrakcyjna. Teoria jednakowych żądań ma tu zastosowanie jedynie o tyle, że obecnie żądań jest zbyt dużo, żeby nakarmić je wyłącznie efektami pracy rąk.

Henryk Sadownik

Od prawdziwego pieniądza, przez prawdziwych kierowników, do prawdziwych przedsiębiorstw

Cztery lata już trwa powrót naszej gospodarki do gospodarki rynkowej. Ponad czterdziestoletni eksperyment tworzenia gospodarki centralnie planowanej zakończył się definitywnie niepowodzeniem. Obecnie realizowany proces transformacji to jakby wielki powrót z drogi, która, jak niektórzy sądzili, miała prowadzić do ziemi obiecanej.

Powrót do gospodarki rynkowej to ogromne zadanie. Wszystkie odstępstwa od gospodarki wolnorynkowej, które poprzednio wprowadzono, należy obecnie wyeliminować i ponadto uwzględnić rozwój systemu wolnorynkowego, który dokonał się w minionym czasie.

Aby kompetentnie podjąć takie wyzwanie, trzeba rozumieć system gospodarki wolnorynkowej, trzeba wiedzieć gdzie i jak daleko od niego odeszliśmy, trzeba rozumieć istotę społeczeństwa i państwa oraz umieć przygotować i wprowadzić zmiany. Kto ma wiedzę o tych sprawach i kto kompetentnie może podjąć wyzwania transformacji? Rozsądek nakazuje, aby zadanie powierzyć ludziom, którzy mają nie tylko chęć zajęcia się sprawą, lecz dysponują także teoretyczną i praktyczną wiedzą w zakresie preparacji i implementacji zmian o tak złożonym charakterze. Ludzie ci z niezbędną fachowością wypracowywać powinni stosowną strategię i taktykę oraz scenariusze zmian i określać sposoby ich realizacji. Jest to podstawowy warunek powodzenia w procesie transformacji.

Problem kierowników

Przedmiot transformacji jest rozległy i bardzo złożony. Jest w nim wiele ważnych i trudnych problemów. Wśród nich szczególne znaczenie ma problem kierowników, ludzi, którzy zajmują we wszystkich strukturach decydujące miejsce. Nie można dokonywać transformacji bez aktywnego uczestnictwa w niej kierowników. Taka jest natura systemów podlegających transformacji, że w każdym z nich mamy do czynienia z kierownikami, których nie można

pominąć w procesie zmian. Trzeba nawet przyjąć, że zmiany powinny **zawsze zaczynać się od kierowników** i z ich udziałem przenikać w głąb struktur. Oczywiście chodzi tu o wykonywanie funkcji zarządczych, które w każdej organizacji mają kluczowe znaczenie z punktu widzenia jej sprawności. Poza kierownikami w realizacji funkcji zarządczych biorą także udział jeszcze inni uczestnicy. Zależy to od przyjętych rozwiązań systemowych. Wydaje się, że w każdym wypadku pozycja kierowników ma niezwykle istotne znaczenie praktyczne i w rezultacie zmian systemowych będzie się ona relatywnie wzmocniać. W celu uniknięcia ewentualnych nieporozumień byłoby jednak słuszne mówienie o problemie zarządzania i kierowników. Przy takim ujęciu łatwiej będzie zrozumieć istotę i wagę problemu kierowników.

Niestety problemy zarządzania i kierowników, a zwłaszcza kierowników przedsiębiorstw nie były dotychczas w procesie transformacji należycie traktowane. Zwracali na to uwagę zarówno specjaliści krajowi, jak i zagraniczni.

Już w końcu 1989 roku eksperci ONZ przygotowali raport o stanie zarządzania i doskonalenia kierowników w Polsce. Podkreślili, że kluczowym czynnikiem powodzenia podjętych reform będzie zdolność kadry zarządzającej do sprawnego wykonania nowych zadań. Zwrócili uwagę na skalę i złożoność problemu

i wskazali, że główny ciężar doskonalenia kierowników musi dźwignąć Polska, a pomoc zagraniczna może mieć jedynie znaczenie pomocnicze¹⁾. W różnych czasopismach ukazały się także inne liczne opracowania podejmujące problem. Zarządzanie i sprawy kierowników były także przedmiotem seminariów i konferencji organizowanych na przestrzeni ostatnich lat. Dysponujemy stąd znacznym materiałem analitycznym i propozycjami konkretnych działań służących poprawie sytuacji²⁾.

Ostatnio ukazał się także artykuł K.R. McDonalda o doświadczeniach w prywatyzowaniu polskich przedsiębiorstw³⁾. Niektóre zawarte w nim opinie warto tu przytoczyć. Autor powtarza znaną już tezę, że sama prywatyzacja nie zapewnia automatycznie ratowania polskich przedsiębiorstw przed bankructwem. Warunkiem uzyskania pozytywnych rezultatów jest zasadnicza zmiana w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Stara „gwardia” kierownicza — stwierdza Autor — nie ma umiejętności i doświadczenia, aby przestawić firmę z jej starych komunistycznych predylekcji na autentyczną orientację rynkową. Nie jest to możliwe bez wsparcia doświadczonych inwestorów i wprowadzenia do polskich przedsiębiorstw takich kierowników, którzy mieli możliwość zetknięcia się z najlepszą praktyką w biznesie. Przykłady dobrane przez Autora wyraż-

nie wskazują, że tylko tam, gdzie pozycja inwestorów zagranicznych jest dominująca i gdzie wprowadzono przynajmniej jednego menedżera zagranicznego, tam są pozytywne wyniki zmian.

Niewątpliwie trzeba się zgodzić z Autorem przytoczonej wyżej opinii w kwestii kluczowego znaczenia zarządzania i kierowników w procesie transformacji. Przy okazji można jedynie wyrazić żal, że świadomość wagi tego problemu nie wydaje się powszechna wśród kręgów decydujących o praktyce realizowanych przekształceń. Ciągłe jeszcze mamy do czynienia ze znanym od dziesięcioleci przekonaniem, że zdolność do kierowania uzyskuje się automatycznie, jedynie przez sam akt nominacji lub wyboru na stanowisko kierownicze. Nie widzi się związku pomiędzy zdolnością do sprawnego kierowania a starannym doбором i kształceniem kierowników. Jest to istotna bariera transformacji. Stanowiska kierownicze zbyt często powierza się jako godność, przywilej lub wyróżnienie za jakiejś zasługi. Trafiają na nie ludzie, którzy praktycznie nie mają elementarnych umiejętności wykonywania funkcji kierowniczych i nawet o tym nie wiedzą. To nieświadomienie sobie braku własnych kwalifikacji jest czymś szczególnie szkodliwym, zwłaszcza że tak wiele zależy od fachowości w kierowaniu.

Szczególnej ostrości nabiera sprawa zarządzania i kierowników, jeśli rozpatrujemy ją w świetle zamierzeń prywatyzacyjnych i potrzeby radykalnej restrukturyzacji naszej gospodarki⁴⁾. Sądzę, że dopiero zaawansowanie procesów prywatyzacyjnych i restrukturyzacyjnych odsłoni pełny rozmiar dramatycznego opóźnienia w przygotowaniu się do sprawnego zarządzania przedsiębiorstwami. Jeśli te opóźnienia nie zostaną nadrobione, to okaże się, że możliwości wynikające z prywatyzacji nie będą skonsumowane z powodu braku zdolności do sprawnego zarządzania. Zamiast sensownych, przemyślanych i zrecznie realizowanych działań restrukturyzacyjnych prowadzonych przez kompetentnych kierowników, wystąpią żywiołowe i przypadkowe zmagania róż-

nych sił społecznych, politycznych, mniejszych lub większych grup interesów, prowadząc do trudnych do opanowania procesów rozkładu gospodarki, a nawet struktur państwowych.

Niedoceniając zarządzania i roli kierowników często stanowi podłoże do formułowania opinii, że zmiany na stanowiskach kierowniczych nic dobrego nie przyniosą, a najczęściej wprowadzają zamieszanie. Powiada się, że nowi kierownicy muszą uczyć się pełnienia funkcji, a po zapoznaniu się z ich istotą i uwarunkowaniami realizacji potwierdzają jedynie to, że od kierowników zależy niewiele, a decydujące znaczenie mają czynniki, na które kierownik wpływu nie ma. Z tego wynika, że zmiany to tylko strata czasu i środków. Poglądy takie wypowiadają mężowie stanu nawet publicznie. Są one niewątpliwie świadectwem kompletnego braku rozumienia istoty organizacji i zarządzania, a zwłaszcza braku rozumienia newralgicznego charakteru pracy kierowniczej. Można także zauważyć, że poglądy takie głoszone są tam, gdzie aktualnie zarządzający chcą utrzymać swoje pozycje i bronią ich przed potencjalnymi następcami. Pomniejszają rolę kierowników i wyolbrzymiają znaczenie czynników obiektywnych, a w istocie bronią *status quo*. Trzeba to widzieć i stosować takie rozwiązania systemowe, aby zapobiegały one petryfikowaniu sytuacji personalnej i wymuszały dostosowywanie jej do potrzeb państwowych i gospodarczych.

Ze względu na newralgiczną rolę kierowników w procesie funkcjonowania i zmian, zastój na stanowiskach kierowniczych prowadzi do przekształcania decydujących ogniw całego układu w ogniwa dysfunkcjonalne, które zamiast być czynnikiem sprawczym postępu, stają się jego hamulcem. Dysfunkcjonalność zarządzających (elit) prowadzi jedynie do straty czasu i opóźnień w rozwoju, a postęp ostatecznie przychodzi innymi drogami, które najczęściej są bardziej kosztowne, a czasami są wręcz katastrofalne. Potwierdza to doświadczenie wszystkich tych organizacji gospodarczych, a nawet większych systemów społecznych,

które przeżyły wielkie strajki, wstrząsy społeczne, bunt i rewolucje. Wszystkie te nieszczęścia mają swoje początki w niekompetencji i niesprawności zarządzających i elit kierowniczych.

Rozmiary problemu

Problem zarządzania i kierowników w procesie transformacji naszej gospodarki i państwa może być rozważany z różnych punktów widzenia i w różnej skali. Ważne jest jednak, aby w każdym wypadku mieć świadomość przyjętej perspektywy i rozmiarów przedmiotu.

Możemy ujmować problem z punktu widzenia indywidualnego pracownika wykonującego jakąś specjalistyczną pracę zarządczą lub też z punktu widzenia indywidualnego kierownika. Każdy z nich ma problem dostosowania swoich kwalifikacji, tj. wiadomości, umiejętności oraz postawy do nowych wymagań kreowanych przez realizowane zmiany systemowe. Dla wielu są to poważne bariery, niemożliwe do pokonania w praktyce.

Także każde przedsiębiorstwo, firma, instytucja czy urząd administracji publicznej stoją przed problemem dostosowania kwalifikacji swoich pracowników i kierowników do nowej sytuacji. Przyjmując taki instytucjonalny punkt widzenia, nasz problem przybiera rozmiary zupełnie inne niż w przypadkach indywidualnych. Mamy tu do czynienia z bardzo złożoną, wielowarstwową materią dostosowania kwalifikacji całych grup pracowniczych i licznych kierowników instytucji do nowych wyzwań, nowych zagrożeń i wymagań powstających wraz z przebiegiem procesu transformacji. Każda instytucja musi przejść jakby swój własny proces transformacji, a zmiana kwalifikacji ludzi jest jego najistotniejszą częścią. Należałoby tu mówić o konieczności stosownej polityki personalnej, o zarządzaniu zasobami ludzkimi, o doborze, szkoleniu i wykorzystaniu kadr. Są to sprawy wymagające fachowego potraktowania, jeśli instytucja chce przynajmniej przetrwać zmiany systemowe realizowane w państwie⁵⁾.

Na problem zarządzania i kierowników można wreszcie spojrzeć z pozycji całości państwa i tych organów, które próbują sterować procesem transformacji w skali całego kraju. Dylemat polega tu na tym, aby właściwie ująć problem i docenić jego znaczenie dla przebiegu transformacji oraz wybrać te aspekty i składowe całego problemu, które mogą i powinny być podejmowane i załatwiane z pozycji organów sterujących całością zmian. Dotychczas w praktyce ujawniły się tu dwa zasadnicze podejścia. Pierwsze — zrodzone jeszcze przed 1989 rokiem, według którego zarządzanie oraz dobór i szkolenie kierowników powinny być pozostawione rynkowi, który w miarę rozwoju sam problemy załatwi. Podejście to znalazło uznanie u wielu decydentów po rozpoczęciu radykalnych zmian ustrojowych i uwewnętrzniło się w braku podjęcia sprawy doboru i szkolenia kierowników na miarę rzeczywistych potrzeb. Według drugiego podejścia, problemy zarządzania i kierowników uznane powinny być za najbardziej krytyczną część całej operacji reformatorskiej. Powinny być one traktowane jako jeden z decydujących czynników powodzenia zmian i jako taki powinien znajdować się w centrum uwagi organów sterujących przekształceniami, przynajmniej na czas dokonywania zmian. Obserwacja praktyki pozwala na stwierdzenie, że zarządzania i kierowników nigdy na przestrzeni ostatnich czterech lat nie traktowano jako kluczowego, rozstrzygającego ogniva procesu transformacji. Jest to niewątpliwie jedna z przyczyn różnorodnych zahamowań i trudności w dokonywaniu zmian.

Analiza problemu zarządzania i kierowników, przeprowadzona z różnych punktów widzenia, pokazuje skrajną złożoność przedmiotu i potrzebę jego poważnego potraktowania w procesie transformacji. Staje się to jeszcze bardziej oczywiste, gdy uświadomimy sobie liczbę osób, których ten problem dotyczy. Otóż w praktyce w pracy zarządczej uczestniczy w naszym kraju kilka milionów ludzi. Są to różnego rodzaju, mniej lub bardziej, wyspecjalizowani pracownicy, wykonujący czyn-

ności ewidencyjne, analityczne, planistyczne, organizatorskie, kalkulatoryjne, motywacyjne i kontrolne w tysiącach przedsiębiorstw i instytucji publicznych. Szacuje się, że wśród nich jest ponad milion ludzi na różnorodnych stanowiskach kierowniczych. W tym gronie znajduje się kilkadziesiąt tysięcy naczelnych kierowników poważniejszych firm i instytucji. Liczby te należy brać pod uwagę zawsze, gdy rozprawiamy o zarządzaniu i kierownikach w naszym kraju. Pokazują one najwyraźniej, że problemy zarządzania i kierowników są przede wszystkim naszymi problemami. Pomoc zagraniczna, chociaż należy ją z wdzięcznością przyjmować, może mieć jedynie charakter symboliczny. Tak jak nikt nie wyżywi naszego czterdziestomilionowego państwa, tak samo nikt nie jest w stanie rozwiązać naszego problemu dostosowania zarządzania i kierowników do nowych wymagań systemowych. Na tym tle, wniosek K. R. McDonalda sformułowany w cytowanym już artykule, że zmiany udały się tylko tam, gdzie wprowadzono zagranicznych menedżerów, można traktować jako ponury żart. Jeśli wniosek ten miałyby się potwierdzić w naszej praktyce, to nasze szanse na powodzenie w podjętej transformacji są znikome lub żadne.

Zarządzanie i kierownicy przedsiębiorstw

Nawet jeśli ograniczymy nasze zainteresowanie do problemów zarządzania przedsiębiorstwami i kierowników przedsiębiorstw, to łatwo zauważymy, że muszą być one podejmowane i rozwiązywane z pełnym uwzględnieniem całości problematyki biorąc pod uwagę jej rozległość i uwikłania. Okazuje się bowiem, że zarządzanie przedsiębiorstwem jest faktycznie wykonywane przez wielu stałych uczestników tego procesu. Przede wszystkim są to:

- organy administracji publicznej i samorządowej preparujące i realizujące politykę gospodarczą państwa i poszczególnych regionów kraju,
- organy założycielskie (faktycznie urzędnicy odpowiednich departa-

mentów centralnych i terenowych ogniw administracji),

- rady nadzorcze spółek,
- zarządy spółek,
- kierownicy przedsiębiorstw państwowych i użyteczności publicznej,
- rady pracownicze,
- organizacje związkowe.

W zależności od typu przedsiębiorstwa, w zarządzaniu nim uczestniczą w mniejszym lub większym stopniu wymienieni wyżej uczestnicy. Oczywiście jest ich najwięcej w działających przecież jeszcze przedsiębiorstwach państwowych, a najmniej w prywatnych spółkach, których jest coraz więcej, ale ich udział w gospodarce nie jest jeszcze dominujący. Jeśli prywatyzacja nie ulegnie zahamowaniu, to można przyjąć, że z punktu widzenia przedsiębiorstw zarządzanie w coraz większym zakresie będzie realizowane zwłaszcza przez członków zarządów spółek i członków ich rad nadzorczych. Ludzie wchodzący w skład tych gremiów, w najbliższych latach będą decydować o poziomie zarządzania i w rezultacie o losach tysięcy przedsiębiorstw oraz zatrudnionych w nich ludzi. Tymczasem mamy do czynienia ze swoistym dostosowywaniem się naszych przedsiębiorstw do zmieniających się warunków. Jest to jednak dostosowywanie się pasywne, prowadzące do osłabienia przedsiębiorstw. Tylko nieliczne przedsiębiorstwa próbują dokonywać radykalnych zmian strategii i ryzykują działania mogące zapewnić przetrwanie. Większość wydaje się jednak czekać z podjęciem poważniejszych zmian. Oczywiście obecna pozycja kierowników przedsiębiorstw państwowych nie daje im zbyt wielu szans na podjęcie śmielszych i bardziej ryzykownych działań. Potrzebne są więc szybsze zmiany systemowe wzmacniające tę pozycję, a to wymaga zmiany w podejściu do doboru i szkolenia kierowników i członków rad nadzorczych.

Na tle ewidentnych opóźnień, jakie już powstały w zakresie doboru i szkolenia kierowników, wydaje się konieczne potraktowanie tego problemu jako kluczowego przedsięwzięcia reformatorskiego do natychmiastowego zaprojektowania i realiza-

cji. Potrzebny jest specjalny program doboru, szkolenia i wykorzystania kierowników przedsiębiorstw. Przygotowanie i realizacja takiego programu powinny być powierzone ludziom, którzy mają dostateczne kwalifikacje, aby sprawą zająć się fachowo. Jest bowiem bardzo źle, jeśli praca kierownicza jest wykonywana przez dyletantów i po amatorsku, ale jest nieporównywalnie gorzej, gdy programy kadrowe i szkoleniowe przygotowują i realizują ludzie, którzy uczą się tego dopiero w trakcie realizacji powierzonego im zadania.

Można spodziewać się, że podjęcie przedstawionej propozycji napotka poważną barierę w świadomości a także motywacji wielu tysięcy ludzi bezpośrednio zainteresowanych sprawą. Przyznanie, że problem zarządzania i kierowników wymaga gruntownej wiedzy, że nie jest to zabawa, którą może uprawiać każdy, jest i będzie dla wielu gorzką

i niewygodną prawdą. Jakże często spotykamy dzisiaj takich kierowników, którzy otwarcie oświadczają, że nie potrzebują żadnego szkolenia w kierowaniu, albo takich, którzy dobierają ludzi na stanowiska kierownicze nie zadając sobie trudu sprawdzenia ich kwalifikacji kierowniczych. Jakże często powierza się przedsięwzięcia szkoleniowe, a nawet zadania edukacyjne o dużej skali ludziom, których doświadczenie ogranicza się do prowadzenia zajęć dydaktycznych w wąskiej specjalizacji. Nie wydaje się możliwe rozwiązanie problemu zarządzania i kierowników, jednego z najbardziej krytycznych problemów transformacji gospodarki i państwa, jeśli nie znajdziemy sposobu na pokonanie tej bariery.

Henryk Sadownik

Podstawowe tezy referatu przedstawione przez Autora na międzynarodowej konferencji naukowej „Przedsiębiorstwo w procesie transformacji rynkowej”.

Przypisy:

- ¹⁾ *Zarządzanie i doskonalenie kierowników w Polsce* (z raportu ekspertów ONZ), DKK Nr 1/1990.
- ²⁾ Na przykład, dwie kolejne ogólnokrajowe konferencje na temat kształcenia kierowników-menedżerów w Polsce, zorganizowane przez TNOiK w listopadzie 1991 r. i grudniu 1992 r. Zob. materiały wydane przez ZG TNOiK.
- ³⁾ K. R. McDONALD, *Why Privatization Is Not Enough*, „Harvard Business Review”, May-June 1993, s. 49-59.
- ⁴⁾ Pisałem na ten temat w referacie pt. *Prywatyzacja i restrukturyzacja a zarządzanie*, zob. Materiały z Seminarium w Politechnice Warszawskiej nt. *O politykę przemysłową państwa*, Warszawa 28 listopada 1992, s. 69-77.
- ⁵⁾ Bezpośrednio powiązane z tą sprawą interesujące refleksje przedstawia Wiesława Kozek w pracy pt. *Wzory zachowań załóg przedsiębiorstw państwowych w okresie przemian gospodarczych 1990 roku*, w zbiorze: *W poszukiwaniu strategii zmian*, CUN PAN I PFUN, Warszawa 1992, s. 240-249.

Autor — prof. dr hab. jest rektorem Warszawskiej Szkoły Zarządzania Szkoły Wyższej oraz Prezesem ZG TNOiK.

Międzynarodowa konferencja naukowa „PRZEDSIĘBIORSTWO W PROCESIE TRANSFORMACJI RYNKOWEJ”

Konferencja odbyła się w dniach 24-25 czerwca 1993 w Toruniu z okazji 25-lecia Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Przygotowaniami do konferencji kierował międzynarodowy komitet naukowy, którego przewodniczącym był Stanisław Sudoł. Oprócz kilku profesorów polskich, członkami tego komitetu byli profesorowie z Anglii, Czech, Francji, Łotwy, Niemiec, Rosji i Ukrainy.

Konferencja zgromadziła 130 uczestników z Polski oraz z Anglii (Nottingham), Czech (Praga i Brno), Kanady (New Brunswick), Meksyku (Pueblo), Niemiec (Bielefeld, Monachium, Wolfsburg) i Rosji (Woroneż).

Z Polski w konferencji wzięli udział przedstawiciele wszystkich uczelni ekonomicznych, wydziałów ekonomicznych uniwersytetów, politechnik, w których kształcą się organizatorów, łącznie z takimi uczelniami, jak Akademia Obrony Narodowej i Wyższa Szkoła Morska, prawie wszystkich

instytutów badawczych zajmujących się problematyką ekonomiczną i zarządzania. Uczestnikami byli również dyrektorzy przedsiębiorstw i banków.

Konferencja przebiegała w sześciu sesjach naukowych, w ramach których występowali autorzy referatów i komunikatów naukowych.

Sesja I — **Istota procesów transformacji ustrojowej i sterowanie nimi przez rząd**. Autorzy: L. Balcerowicz, W. Kuczyński, A. Fornalczyk, R. Żukowski, Z. Sadowski, R. Bugaj, U. Płowiec, W. Nasierowski, B. Wawrzyniak.

Sesja II — **Proces prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych**. Autorzy: T. Janusz, P. Friedrich, M. Kierkowski, T. Smuga, H. Makowski.

Sesja III — **Małe przedsiębiorstwa w procesie transformacji**. Autorzy: B. Piasecki, R. Ward, F. Wiśniewski, M. Drdla, F. Bławat.

Sesja IV — **Postawy pracownicze w procesie transformacji**. Autorzy: M. Jarosz, T. Tyszka, A. Soulsby.

Sesja V — **Kadra kierownicza przed-**

siębiorstw w procesie transformacji. Autorzy: H. Sadownik, P. Meyer-Dohm, R. Marr, S. Rakowicz.

Sesja VI — **Strategie przedsiębiorstw w okresie transformacji i czynniki na nie wpływające**. Autorzy: E. Mączyńska, Z. Souček, S. Sudoł, J. Kotowicz, E. Dolny, K. Andruszkiewicz, B. Kołosowska.

W ramach kolejnych sesji odbywała się dyskusja. Nie obyło się bez ostrej konfrontacji poglądów, zwłaszcza w sesjach I, V i VI.

Owocem konferencji będzie książka, zawierająca pełną treść referatów i komunikatów naukowych, streszczenie dyskusji i wnioski końcowe. Opracowanie to otrzymają wszyscy uczestnicy konferencji, a poza tym rozprawdzi się je wśród innych zainteresowanych osób i instytucji.

Konferencja była sponsorowana przez Ministerstwo Edukacji Narodowej, Fundację im. Friedricha Eberta, fundację Batorego oraz Przedsiębiorstwo Zagraniczne „Markit” w Toruniu.

Prof. Stanisław Sudoł

Jan Antoszkiewicz

Metoda specyficzna w rozwiązywaniu problemów

*Pewniej do celu spętany dojdzie
niż szalony dofrunie.*

K. Irzykowski

Do podstawowych braków w nauce o rozwiązywaniu problemów, a także w nauce o projektowaniu, należą niedostatki pojęciowe oraz zakłócenia w funkcjonowaniu spowodowane tym, że praktyka ich stosowania nie odwołuje się do nauki. Poprawa w tym zakresie, która już się dokonuje, umożliwi usystematyzowanie i ujednoczenie terminologii.

W niniejszym opracowaniu ograniczam się do systemu pojęć składających się na określenie „metoda”. Dzięki temu tworzy się praktyczne i prawne podstawy do obserwowania i identyfikowania praktyki, by móc ją odpowiednio stosować. Należy oczekiwać dalszych udoskonaleń w tej dziedzinie, aż do stanu, gdy wypracowane warianty, powstające w wyniku rozwiązywania problemów, staną się godne zaufania, a katastrofalne skutki niewłaściwych wariantów uda się wyeliminować, co tym samym zminimalizuje marnotrawstwo, jakim charakteryzuje się wiele współczesnych rozwiązań.

Spotykane definicje pojęcia „metoda”

Spośród licznych czynników, mających wpływ na uzyskanie wyniku końcowego, bardzo duże znaczenie ma określona metoda, która powinna być skorelowana z rozwiązywanym problemem. Metodyczne rozwiązywanie problemów to proces świadomie ukierunkowany na realizację pewnych ostatecznych zmian w sytuacji.

Pojęcie „metoda” występuje w wielu dziedzinach wiedzy. Etymologicznie słowo to wywodzi się z greckiego *meta hodos*. Oznacza drogę do celu, posuwanie się, podążanie za kimś, ściganie go lub śledzenie. Istotą metody jest skorelowanie sposobu postępowania z celem. Platon rozumiał metodę jako doktrynę, Arystoteles jako doktrynę badawczą, Kartezjusz pisał – „ostatecznie bowiem metoda, która uczy iść za własnym porządkiem i rozróżniać wszystkie okoliczności tego, czego się szuka, zawiera wszystko co daje pewność prawidłom arytmetyki” [5]. T. Kotarbiński utożsamiając metodę z systematycznym postępowaniem podkreśla, że „jest to sposób umysłny, który stosuje osoba lub zespół

działający”. Zwraca również uwagę na powtarzalność toku postępowania oraz potrzebę jego modyfikowania i adaptowania do sytuacji czy problemu, który rozwiązujemy. Tok postępowania określa przez skład i układ jego stadiów [7]. T. Pszczołowski zestawia wiele interpretacji pojęcia „metoda”, w których traktuje się ją jako ogólny sposób ujmujący plan działania, opracowany na podstawie doświadczeń uogólniających typowe skuteczne działania [12]. Dalsze rozwinięcia i interpretacje pojęcia „metoda” w odniesieniu do zagadnień organizacji i zarządzania znajdują się w publikacjach: H. Mreli [8], Z. Mikołajczyk [9], Z. Martyniaka [10, 11], a także z rozszerzeniem do zagadnień projektowania u W. Gasparskiego [6].

Metoda specyficzna

Pojęcie „metoda” jest interdyscyplinarne. W literaturze przedmiotu spotykamy opis wielu metod służących różnym celom, w tym także rozwiązywaniu problemów. Należy wyróżnić dwie kategorie ujmowania opisu „metody” w odniesieniu do rozwiązywania problemu, a mianowicie:

- metodę ogólną,
- metodę specyficzną.

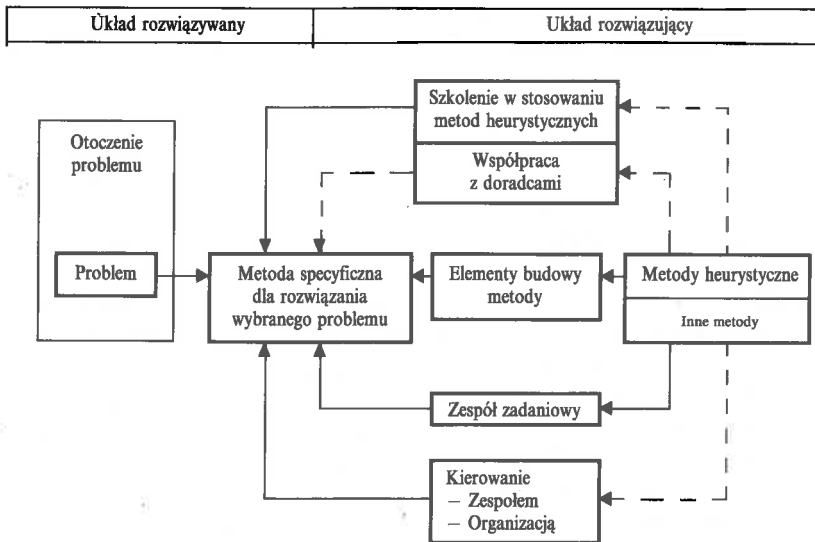
Metoda ogólna jest opisem wybranego sposobu rozwiązywania problemu spotykanym w literaturze (książkach, publikacjach, raportach, itp.).

Metoda specyficzna to sposób specjalnie opracowany do rozwiązywania problemu, dostosowany – tu i teraz – do danego problemu; zatem – z uwagi na dany problem, a także miejsce oraz czas zastosowania – wyróżniają ją specjalne cechy. Receptę tworzenia takiej metody specyficznej zobrazowano na rys. 1. Opiera się ona na założeniu istnienia dwóch układów niezależnych, wzajemnie powiązanych i współtworzących rozwiązanie problemu, a mianowicie:

- układu rozwiązującego,
- układu rozwiązywanego.

Na ich przecięciu powstaje „metoda specyficzna”, jako połączenie tych jakościowo odmiennych układów w jeden zharmonizowany model prowadzący do uzyskania skutecznego i efektywnego rozwiązania.

Układ rozwiązujący obejmuje metody ogólne, zespół zadaniowy z jego



Rys 1. Schemat budowania metody specyficznej dostosowanej do problemu

składem osobowym i usytuowaniem organizacyjnym w istniejącej rzeczywistości (dotyczy to samego zespołu, jak i przedsiębiorstwa oraz innych powiązań), wyposażenie zespołu w urządzenia (sprzęt, aparaturę), istniejący w przedsiębiorstwie system informacyjny, przygotowanie organizacyjne oraz szkolenie zespołu do wprowadzenia metody specyficznej, zarządzanie zespołem zadaniowym, a także przedsiębiorstwem. Nie bez znaczenia jest klimat i kultura w zespole oraz w przedsiębiorstwie i otoczeniu.

Układ rozwiązujący natomiast obejmuje problem z jego złożonością, uwarunkowaniami i ograniczeniami wraz z uwzględnieniem jego usytuowania w rzeczywistości istniejącej i przyszłej.

Morfologia metody specyficznej

Każda metoda w swojej budowie niesie pewien potencjał heurystyczny. W zależności od wyboru, sposobu prezentacji i układu, składniki danej metody umożliwiają większą lub mniejszą płodność heurystyczną, mają zatem wpływ na uzyskanie wyniku ostatecznego. Proponowany poniżej sposób budowania metody będzie pomocny nie tylko do tworzenia metod ogólnych – jest szczególnie istotny przy konstruowaniu metody specyficznej; ujednotolica terminologię i ułatwia zrozumienie opisu

metod spotykanych w literaturze. Posługiwanie się zrozumiałymi pojęciami usprawnia komunikację między ludźmi, skraca czas jej trwania, zapobiega przekłamaniom. Dlatego też ważne jest właściwe rozumienie i jednoznaczna interpretacja zarówno pojęcia „metoda”, jak i jej składników. Jest to tym bardziej istotne, że powoli, ale nieodwracalnie, wchodzimy w erę informatyki. „Rozmowa” z komputerem musi być oparta na jednoznacznych regułach.

Całościowe ujęcie „metody”

Metodą rozwiązywania problemów lub krótko metodą (M) nazywamy sposób rozwiązywania problemu, scharakteryzowany przez zasady metodyczne stosowane w określonej procedurze. A zatem każda metoda wymaga skorelowania dwóch jakościowo różnych składowych.

Pierwszą grupę stanowią zasady. Składają się one z reguł metodycznych powiązanych z określonymi podejściami, a także odpowiednimi językami oraz wyposażeniem, które stosuje się przy istniejących ograniczeniach.

Drugą grupę stanowi procedura (Q). Ujmuje ona tok stosowania składników wymagania metodycznego skorelowanych z rozwiązywanym problemem. Składniki są zatem uporządkowane w sposób określony, który decyduje o efektywności

danej metody w odniesieniu do danego problemu.

$$M(P) = Z(P,E) \cdot Q(P,E)$$

$$M = Z(R \cdot U \cdot J \cdot Q)$$

gdzie: M – metoda, P – problem, Z – zasada metodyczna, U – podejście metodyczne, J – język, E – ograniczenie, W – wyposażenie metodyczne, · – iloczyn logiczny.

Spośród pojęć występujących zamiennie z metodą lub używanych przy omawianiu metod trzeba wyróżnić pojęcie: technika oraz algorytm.

Technika: jest odrębnym od metody sposobem realizacji. Metoda jest „twórcza”, technika bardziej rutynowa o zawężonym zakresie. Charakteryzuje ją także wymaganie metodyczne jako ogólna idea postępowania. Natomiast procedura, dokładniej niż w przypadku metody, opisuje tok postępowania regulując w określonej sekwencji przepisy i wymagania – jako zbiór uporządkowanych szczegółowych wytycznych, które należy stosować systematycznie.

Algorytm jest szczególnym przypadkiem procedury jako dokładny przepis skończonej liczby operacji do jednoznacznego rozwiązania każdego zadania danego typu.

Tabela 1. Morfologia „metody”

METODA (M)	
Zasada [Z = Z (R,U,M,W)] – Reguła [R = R (P,E)] – Podejście [U = U (P,E)] – Język [J = J (M)] – Wyposażenie [W = W (M,E)]	Procedura [Q= Q (P,E)]
OGRANICZENIA (E)	
PROBLEM (P)	

Pojęcie: zasada metodyczna (Z)

Podstawowa koncepcja istoty danej metody zawiera się w zasadach metodycznych. Są one jądrem, wraz z ideologią sposobu rozwiązywania problemu.

Zasada metodyczna (Z) to skorelowanie reguł, podejść, języków i wy-

posażenia danej metody, które przy istniejących ograniczeniach są wykorzystywane do rozwiązywania określonego problemu.

$$Z = Z[R(P,E) \cdot U(P,E) \cdot J(P,E) \cdot W(P,E)]$$

gdzie: Z – zasada metodyczna, R – reguła, P – problem, E – ograniczenia, U – podejście metodyczne, J – język, W – wyposażenie, \cdot – iloczyn logiczny.

Reguła metodyczna (R)

Jest to charakterystyczny, obmyślony i uporządkowany zbiór norm postępowania, które obejmują: zalecenia, wytyczne, wymagania i dyrektywy uznane za słuszne i racjonalne z uwagi na problem, jaki trzeba rozwiązać. Zwykle określa co robić, lub czego nie robić. Reguła nie jest niewzruszoną podstawą, ale nadaje pewien kierunek o znaczeniu heurystycznym. Może być formułowana krótko, np. w metodzie burzy mózgów w postaci „nie krytykować”, albo obejmować całe złożone i powiązane zbiory zasad, np. reguły przeprowadzenia analizy wartości wyrobu, reguły projektowania itp.

Podejście (U)

Ustala sposób stawiania, ujmowania lub podchodzenia do rozwiązywanego problemu. Formułuje od czego zacząć działanie. Określa zatem punkt wyjścia w postępowaniu metodycznym. Istnieje wiele różnych podejść, które formułuje się odmiennie w zależności od rodzaju problemu, jego złożoności i struktury oraz specyficznych uwarunkowań, a także predyspozycji osoby wykorzystującej daną metodę. Na przykład, z punktu widzenia przedmiotu można wyodrębnić podejście od strony wyrobu, procesu, zespołu, operacji; z punktu widzenia szczególności – od strony zakładu, wydziału, komórki – z punktu widzenia przyszłości.

Język metody (J)

W każdej metodzie jest używany określony i zorganizowany system znaków nazwany językiem (J), który służy do przekazywania informacji

między człowiekiem a człowiekiem, człowiekiem a maszyną, maszyną a maszyną. W procesie przekazywania informacji ważną rolę odgrywa zarówno przedmiot informacji, jak i zakres oraz skojarzenia, jakie wywołuje. A zatem istotne jest to, aby informacja została właściwie zrozumiana i spowodowała oczekiwany skutek lub zapamiętanie. Należy również zwrócić uwagę, aby język używany w danej metodzie ułatwiał przekładanie wiedzy na język właściwy dla przestrzeni zastosowania tej metody w obszarze gospodarczym, społecznym, politycznym itp. Można wyróżnić następujące rodzaje języka:

- język naturalny, wykształcony w procesie biologicznym i społecznym; w nim można wyróżnić język potoczny, gwarę oraz język literacki,
- język zawodowy, rozumiany jako system porozumiewania się ludzi w określonych dziedzinach (np. logice, prakseologii, ekonomii, technice), w nim można wyróżnić żargon zawodowy oraz język profesjonalny,
- język sformalizowany, jako zespół skoordynowanych kodów, które służą człowiekowi do przekazywania informacji maszynie, albo z jednej maszyny do drugiej.

Zagadnienie poprawności i jednoznaczności języka jest szczególnie ważne w odniesieniu do metod stosowanych w układach informatycznych, gdyż dowolność terminologiczna i zmienność reguł gry jest wykluczona. Sformalizowanie języka na potrzeby informatyki spowodowało przeniesienie tych reguł do innych metod z powodu ich wyższej efektywności i skuteczności. Pozwoliło także na wprowadzenie jednolitych pojęć, nomenklatury, definicji, określeń, haseł, symboliki oraz dokonanie pogłębionej standaryzacji i normalizacji dokumentacji projektowej przez ujednoczenie elementów systemu organizacyjnego według zasad prezentacji graficznej, składu i zawartości treści poszczególnych projektów. Zagadnienie to spotyka się w literaturze przedmiotu jako integrację metodologiczną.

Wyposażenie metody (W)

Jest to określony zbiór urządzeń

fizycznych, którym posługujemy się w danej metodzie (nazywane także jej instrumentami lub instrumentalizacją). Do wyposażenia metody używanej w zarządzaniu, należą komputery, kalkulatory, maszyny do pisania, tablice planistyczne, urządzenia orgatechniczne, a także formularze, pieczątki, druki, karty itp. Obserwowany w ostatnich latach dynamiczny rozwój komputeryzacji, w istotny sposób modyfikuje instrumentalizację (wyposażenie) metod przeznaczonych do przygotowywania działania (analizy i projektowania). W przeszłości skorelowanie metody z wyposażeniem dotyczyło głównie metod działania bezpośredniego działania.

Procedura (Q)

Wychodząc z proponowanej definicji pojęcia „metoda” wyróżniamy pierwszą grupę pojęć nazywanych „zasada metodyczna”. Są one ogólną – ideologiczną – koncepcją metody. Zasada metodyczna tworzy się z systemu opartego na następujących składnikach: reguła, podejście, język oraz wyposażenie metody przy istniejących ograniczeniach, które trzeba uporządkować w określonej sekwencji. Uporządkowanie zapewnia właśnie procedura (Q) opisująca tok postępowania, regulująca układy i kolejność wymagań metodycznych przy rozwiązywaniu problemów, pokazująca przebieg następujących po sobie zmian, które są transformacją stanu początkowego w końcowy, antycypowany jako rozwiązanie problemu. Ze względu na praktycznych procedurę przedstawia się w ujęciu organizacyjnym, czasowym, regulacyjnym i logicznym.

Ograniczenia (E)

Zastosowaniu danej metody przy rozwiązywaniu problemu towarzyszą ograniczenia.

Jan Antoszkiewicz

Autor – prof. dr hab. jest Prezesem Praktycznej Szkoły Innowacji w Warszawie i profesorem zarządzania UMCS w Lublinie.

Ewa Banachowicz

Jaki jest polski przedsiębiorca

W ubiegłym roku zostały przeprowadzone badania polskich przedsiębiorców zarządzających małymi przedsiębiorstwami. Odpowiedzi udzieliło 50 przedsiębiorców z przedsiębiorstw usługowych, produkcyjnych oraz prowadzących równocześnie handel, produkcję i usługi. Od razu wypada zauważyć brak czystości branżowej przedsiębiorstw. Wielu przedsiębiorców (około połowa badanych) prowadzi przedsiębiorstwa wielobranżowe zajmując się równocześnie różnymi rodzajami działalności. Wynika to z braku stabilizacji na wielu rynkach. Przedsiębiorstwa szukają możliwości zabezpieczenia swojej egzystencji na kilku rynkach równocześnie.

Jaki jest polski przedsiębiorca początki lat dziewięćdziesiątych?

- średnia wieku badanych – ok. 40 lat,
- wykształcenie – polscy przedsiębiorcy są bardzo dobrze wykształceni. Około połowa badanych ukończyła studia (47%), a wszyscy ukończyli co najmniej 11 klas,
- doświadczenie – przedsiębiorcy są osobami relatywnie doświadczonymi; prowadzą przedsiębiorstwa średnio ponad 9 lat. Ponadto wielu z nich odziedziczyło doświadczenie po rodzicach. 36% miało ojca przedsiębiorcę, a 22% matkę prowadzącą działalność gospodarczą. Potwierdza to tezę, że łatwiej zostać przedsiębiorcą mając tradycje rodzinne.

Należy zaznaczyć, że przedsiębiorcy polscy sami zakładają swoje firmy (82%). Bardzo rzadko kupują (10%), a równie rzadko dziedziczą (8%). Duża grupa tych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa osób indywidualnych, ale równie znaczna to przedstawiciele spółek. Średni procentowy udział kapitałowy w przedsiębiorstwie badanego przedsiębiorcy wynosił 68%.

Postawa

Dla przedsiębiorców rozwój firmy ma decydujące znaczenie. Potwierdza to deklaracja, iż wkładają maksymalny wysiłek w założenie i pro-

wadzenie przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy ci przedkładają prowadzenie własnej firmy nad pracę w charakterze najemnika w innej firmie – nawet jeżeli przyniosłoby im to znaczną korzyść materialną. Równocześnie stwierdzić należy, że nie zamierzają sprzedać swojej firmy, co potwierdza ich przywiązanie do firmy i zamiar rozwojowego jej prowadzenia.

W procesie tworzenia przedsiębiorstwa oraz budowy rynku polscy przedsiębiorcy deklarują duże zaangażowanie osobiste. Przejawia się to chęcią pokonania barier – w tym braku wiedzy menedżerskiej. Jako najważniejszy i najchętniej podejmowany wysiłek zgłaszano gotowość zdobycia kwalifikacji – nawet na własny koszt. Przedsiębiorcy deklarowali gotowość wykonywania każdej czynności związanej z funkcjonowaniem firmy; wielogodzinną pracę w firmie (ponad 60 godzin tygodniowo). Potwierdza to oświadczenie, iż pracują średnio 61 godzin tygodniowo – nie są to zatem jedynie deklaracje, ale realizowana działalność.

Zauważyć wypada, że polscy przedsiębiorcy nie są skłonni poświęcić życia rodzinnego dla kariery zawodowej. Cenią czas spędzony z dziećmi i niechętnie z niego rezygnują. Również starają się pogodzić obowiązki męża z karierą zawodową, nie zaryzykują rozpadu małżeństwa ani konfliktu w rodzinie.

Motywacje

Co jest podstawowym motywem podejmowania działalności gospodarczej? Wydaje się, że motywacje polskich przedsiębiorców są takie same, jak większości przedsiębiorców w krajach rozwiniętych. Do podstawowych należą:

- osiągnięcie osobistej satysfakcji,
- zdobycie pozycji finansowej,
- niezależność w podejmowaniu decyzji.

Co cenią przedsiębiorcy najwyżej? Oto niektóre wypowiedzi badanych: „*podejmuję działalność gospodarczą ze względu na uzyskanie swobody w realizacji własnego podejścia do mojej pracy*”; „*robię to, aby zarabiać więcej pieniędzy*”; „*decyduję się na tę działalność, aby uzyskać poczucie osobistej satysfakcji*”.

Najniżej wśród motywacji zostało ocenione kontynuowanie rodzinnych tradycji oraz uzyskiwanie dodatkowych świadczeń, a także wzorowanie się na kimś, kto prowadził działalność gospodarczą. Niskie oceny uzyskała motywacja w postaci frustracji w poprzedniej pracy, wspomaganie materialne krewnych oraz wejście do środowiska przedsiębiorców. Te czynniki słabo motywują polskich przedsiębiorców do tworzenia nowych firm.

Zamierzenia dotyczące firmy

Zamierzenia dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa prowadzonego przez badanych przedsiębiorców nie są sprecyzowane jasno i klarownie. Brak wyraźnych priorytetów wynika prawdopodobnie z barier w prognozowaniu przyszłości działalności gospodarczej, które mają podłoże w transformacji systemowej. Można zwrócić uwagę na położenie nacisku na strategię marketingową przejawiającą się w dążeniu do wprowadzenia nowego produktu lub usługi oraz rozwoju działań promocyjnych i reklamy. Zamierzenia rozwojowe warunkowane takimi inwestycjami, jak przeprojektowywanie zakładu, wymiana sprzętu, unowocześnienie systemów komputerowych jest brane pod uwagę w mniejszym zakresie.

Wyższa jakość życia

Oto oceny przypisane przez badanych przedsiębiorców takim wartościom, jak:

- wzrost poczucia niezależności,
 - realizacja celów osobistych,
 - uzyskanie odpowiednich dochodów
- we wszystkich przypadkach 3,8 na maks. 5.

Osobiste nastawienie i poglądy

Poglądy badanych przedsiębiorców, odzwierciedlające stopień akceptacji danego stwierdzenia, pokazują bardzo reformatorskie nastawienie badanych wobec zachodzących zmian. Największą akceptację zyskały stwierdzenia, że:

- tylko wtedy, gdy różnice w dochodach i statusie społecznym są wystarczająco duże, ludzie mają ochotę do indywidualnego wysiłku,

- różnice w statusie społecznym są uzasadnione, gdyż pokazują, w jaki sposób ludzie wykorzystują życiowe możliwości.

Identyfikacja z powyższymi opiniami świadczy o zrozumieniu i akceptacji mechanizmu ujawniania się przedsiębiorczości w wyniku wykorzystania indywidualnych możliwości i finansowych motywacji. Przyznają również kobietom prawo do udziału w życiu zawodowym na równi z mężczyznami.

Najniżej zostało ocenione stwierdzenie, że człowiek powinien żyć chwilą, nie martwiąc się co będzie jutro oraz że rząd powinien zadbać, żeby wszyscy mieli pracę i ceny były stabilne.

Ewa Banachowicz

W następnym numerze tematem rozważań autorki będzie counselling jako metoda prowadzenia doradztwa dla przedsiębiorców i menedżerów małych przedsiębiorstw.



Akademia Controllingu



proceedzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu

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

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

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

Paweł Kulikiewicz

Lokalne biuro informacji gospodarczej

Gdzie przedsiębiorcy z małych firm powinni szukać podstawowych informacji na temat warunków działania? Trudno o krótką odpowiedź. Poniższy artykuł przedstawia przykładowe rozwiązanie zastosowane w szkockim okręgu West Lothian. Biorąc pod uwagę różnorodność potrzebnej wiedzy oraz korzyści otoczenia płynące ze wspieranego dokładną informacją sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw, lokalne władze zdecydowały się na utworzenie centralnego biura informacji gospodarczej.

Mimo iż małe i średnie przedsiębiorstwa w naszym kraju wykazują coraz większe zainteresowanie swoim otoczeniem, nadal mało jest źródeł dostarczających im operacyjnych informacji na potrzeby zarządzania.

Przez informację operacyjną rozumiem tutaj podstawowe wiadomości tworzące wiedzę o aktualnym otoczeniu każdej firmy, a więc np.:

- jakie kredyty są dostępne, gdzie i na jakich warunkach,
- kto produkuje dany towar i jaka firma jest jego dostawcą,
- kto może wykonać określoną usługę,
- jaka firma importuje poszukiwany towar, itp.

Mogą to być również informacje statystyczne dotyczące danego regionu lub podstawowe wiadomości dla osób chcących rozpocząć działalność gospodarczą.

Wraz ze wzrostem skali działania, rosną nakłady na gromadzenie i uzupełnianie danych oraz wymagany zakres wiedzy o źródłach informacji. Rzadko który przedsiębiorca z sektora małego biznesu może pozwolić sobie na zatrudnienie dodatkowego personelu do badań. Nieczęsto zdarza się, że ma on czas na prowadzenie badań rynku samodzielnie. Najczęściej sprawia mu trudność podjęcie decyzji jakiego materiału szukać, a kiedy go znajdzie ma kłopoty z jego właściwą interpretacją i zastosowaniem.

Kto zatem powinien dbać, aby informacja taka docierała do zainteresowanych?

Przykładowe rozwiązanie tego problemu zostało zastosowane w szkockim okręgu West Lothian. Rada okręgu przyjęła, iż dostarczenie firmom właściwych informacji o ich otoczeniu służy, poprzez umożliwienie im sprawnego funkcjonowania, również całemu regionowi. Pogląd ten leżał u podstaw powołania do życia lokalnego biura informacji gospodarczej.

Stworzenie tej instytucji było jedną z wielu inicjatyw podjętych przez lokalne władze w celu ekonomicznej regeneracji regionu, który wskutek strukturalnych przekształceń gospodarki brytyjskiej na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych (upadek podstawowej gałęzi gospodarki regionu — wydobywania węgla, zamknięcie największych zakładów w okręgu) przeżywał bardzo trudny okres swojej powojennej historii (np. wskaźnik bezrobocia w 1984 roku był tam najwyższy w Wielkiej Brytanii i przekraczał 30%).

Z formalnego punktu widzenia, biuro to zostało pomyślane jako wyspecjalizowany oddział okręgowej biblioteki publicznej finansowanej z budżetu Rady okręgu. Jednak z uwagi na rozpowszechniony chyba wszędzie stereotyp prowincjonalnej biblioteki jako miejsca odwiedzanego głównie przez dzieci i emerytów, od początku starano się stworzyć wizerunek biura jako odrębnej instytucji, której zadaniem jest dostarczanie profesjonalnej informacji na potrzeby lokalnego środowiska biznesu. Fizycznym wyrazem odrębności biura była, na przykład, oddziel-

na lokalizacja obok agencji rozwoju regionalnego oraz opracowanie własnego znaku graficznego. Z nazwy biura usunięto nawet słowo „biblioteka” za bardzo kojarzące się ze wspomnianym stereotypem, od którego różni je kilka zasadniczych cech.

Po pierwsze — klienci nie mają bezpośredniego dostępu do zbiorów. Jeżeli przychodzą osobiście, są zapraszani do wydzielonego pomieszczenia, gdzie wspólnie z pracownikiem biura określają swoje faktyczne potrzeby informacyjne. Po upływie z góry ustalonego terminu otrzymują gotowy raport.

Po drugie — książek nie wypożycza się na zewnątrz. Służą one pracownikom biura jako zbiór podręczny.

Po trzecie — praca nad kolejnym zleceniem rozpoczyna się zawsze od ustalenia, do jakich celów klient potrzebuje danej informacji i co chce z nią zrobić. Doświadczenie pokazuje, że większość zgłaszających się przedsiębiorców nie ma pojęcia o rodzajach dostępnych źródeł informacji. W związku z tym należy raczej rozpocząć od określenia ich potrzeb, niż po prostu dostarczyć im źródła, o które proszą.

Po czwarte — samo określenie „bibliotekarz” w stosunku do osób zatrudnionych w biurze informacji gospodarczej zupełnie nie oddaje ani charakteru ich działalności, ani zakresu posiadanych kwalifikacji. Praca ta wymaga nie tylko dużego rozeznania w dostępności aktualnych źródeł informacji gospodarczej, ale

również rozległej wiedzy na tematy związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa. Chyba właśnie dlatego coraz częściej o osobach zajmujących się informacją gospodarczą mówi się w Wielkiej Brytanii — *information officer*.

Klienci, których w ciągu miesiąca jest około 200, przychodzą z różnymi problemami.

Osoby bezrobotne, chcące rozpocząć działalność gospodarczą, zachęcane są do korzystania z usług biura już w lokalnym urzędzie zatrudnienia. Kontakt z biurem na tak wczesnym etapie menedżerskiej kariery i uzyskane tam informacje bardzo często pomagają realistycznie spojrzeć na swoje plany i ocenić ryzyko związane z ich realizacją.

Tych, którzy rozpoczynają działalność gospodarczą, interesują zwykle ogólne informacje na temat rynku i konkurencji, źródeł zaopatrzenia w określone towary, adresy wykonawców określonych usług, jak również szczegóły dotyczące rejestracji firmy i zasad zatrudniania pracowników. Bardzo często udzielane są informacje na temat dostępnych kredytów.

Usługą najczęściej wykonywaną na zlecenie dłużej działających firm jest sporządzanie list adresowych potencjalnych klientów (*mailing lists*). Tworzone np. do celów reklamowych, powstają na podstawie kompletnych wykazów firm działających w okręgu.

Bardzo często pracownicy biura otrzymują zlecenie opracowania materiału na zadany temat — np. tendencje rozwojowe w handlu określonym towarem, zmiany wzoru konsumpcji konkretnego dobra lub krótka monografia określonego rynku w dowolnym kraju. Podstawę do sporządzenia takiego raportu stanowi przegląd dotychczas opublikowanej literatury. Można tego dokonać np. na podstawie prenumerowanych przez biuro czasopism, ale przede wszystkim wykorzystuje się tu bardziej efektywny, wykorzystujący pocztę elektroniczną, komputerowy system informacyjny DIALOG.

DIALOG jest jednym z serwisów umożliwiających dotarcie do kilkuset baz danych. Zawierają one, na przykład, aktualną bibliografię

w formie streszczeń lub całych artykułów z praktycznie wszystkich dziedzin życia. W rezultacie, za pośrednictwem modemu, można w ciągu chwili otrzymać w postaci wydruku komputerowego wszystkie wiadomości, jakie w dowolnym okresie ukazały się na interesujący abonenta temat w ważniejszych dziennikach i czasopismach świata (włączając w to pisma specjalistyczne). Równie szybko otrzymuje się listy adresowe firm lub dane określonego przedsiębiorstwa.

Na podstawie posiadanych materiałów biuro udziela informacji bardzo szerokiej, ale o podstawowym wymiarze. W przypadkach wymagających poważniejszego badania klienci odsyłani są do firm doradczych.

Zbiory ograniczone są skromnymi rozmiarami budżetu i pomieszczenia (ok. 30 m). Ich profil kształtował się pod wpływem konkretnych zapytań. I tak, np. informacje dla firm poszukujących adresów potencjalnych dostawców lub klientów można znaleźć w spisach adresowych przedsiębiorstw i instytucji gospodarczych (według porządku alfabetycznego i według poszczególnych branż). W odrębnym dziale zbierane są informacje na temat warunków prowadzenia wymiany handlowej oraz możliwości inwestowania w różnych krajach. Biuro posiada coroczne raporty kilkuset firm notowanych na giełdzie. Zbierane są również publikacje dotyczące poszczególnych branż gospodarki, raporty z badań, sprawozdania z konferencji itp. Oddzielny dział stanowi statystyka kraju i regionu West Lothian.

Rola ośrodka jako instytucji stymulującej rozwój regionu poprzez dostarczanie informacji rozumiana jest szeroko i nie polega wyłącznie na wykorzystywaniu istniejących źródeł, ale również na ich tworzeniu. Wychodząc z założenia, że dokładna wiedza o lokalnym środowisku biznesu sprzyja efektywności gospodarowania i przeciwdziała wpływowi kapitału poza region (często okazuje się np., że poszukiwane wyroby dostępne są na miejscu) zdecydowano się na wydawanie własnej książki adresowej przedsiębiorstw. Wszystkie firmy regionu zostały tu opisane

przez podanie adresu, nazwiska dyrektora, wielkości zatrudnienia, roku założenia i krótkiego opisu działalności. Książka rozprowadzana jest gratis wśród wszystkich firm okręgu, a koszt druku pokrywany jest całkowicie ze sprzedaży zamieszczanych w niej ogłoszeń. Podstawę opracowania stanowi oczywiście stale aktualizowana baza danych biura. Utworzenie takiego zbioru zabrało dwu pracującym tam osobom dwa lata, a bezpośredni kontakt z firmami stanowił doskonałą okazję do zaprezentowania biura lokalnemu środowisku biznesu.

Kolejną publikację biura stanowi katalog książek adresowych Szkocji — idealne źródło dla firm chcących stworzyć własne bazy danych.

Mimo iż biuro nie pobiera opłat za swoje usługi, fakt ten sam w sobie nie stanowi na tyle silnego magnesów dla potencjalnych klientów, aby można było zaniechać działań reklamowych. Informacja o istnieniu biura przekazywana jest w urzędzie pracy. Oprócz tego, prowadzona jest stała promocja usług w lokalnych mediach. Wynika to z faktu, iż środowisko biznesu jest otwarte: ciągle powstają nowe firmy, upadają stare. Pozyskanie klientów wymaga nie tylko dotarcia do nich z informacją o istnieniu biura, ale również przekonania ich o rzetelności i poufnym charakterze wykonywanych usług.

Jakie ma znaczenie takie centralne biuro informacji gospodarczej dla regionu?

Po pierwsze — wyczerpująca informacja o działalności gospodarczej w regionie czyni go bardziej przejrzystym — zarówno dla lokalnych przedsiębiorców, jak i ewentualnych zagranicznych inwestorów. W pierwszym przypadku zapobiega to wpływowi kapitału na zewnątrz, a w drugim sprzyja inwestowaniu w samym regionie.

Po drugie — rzetelna informacja również sprzyja gospodarczej ekspansji firm poza region.

Po trzecie — oczywistą korzyścią w skali indywidualnej jest zmniejszenie ryzyka podjęcia określonej decyzji działalności gospodarczej.

Biuro przyczynia się do tego dostarczając wiarygodnych materiałów do budowy racjonalnego business planu przedsięwzięcia. W ten sposób można zaoszczędzić wielu osobistych rozczarowań, jak i strat wynikających z błędów lub z braku planowania. Ponadto, w przypadku powodzenia przedsięwzięcia, w regionie powstają nowe miejsca pracy.

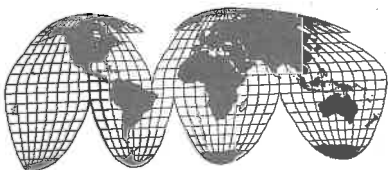
W końcu dużą pomocą dla przyszłych przedsiębiorców jest istnienie miejsca, w którym mogą uzyskać kompleksową informację o wszystkich aspektach rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej w określonej dziedzinie.

W naszym kraju przeważa dość wąskie rozumienie biur informacji gospodarczej jako banków ofert firm krajowych i zagranicznych, co w połączeniu z powszechnym faktem niedoceniań informacji gospodarczej na potrzeby małych firm sprawia, iż adaptacja opisanego tutaj przykładu do naszych warunków wydaje się być, przynajmniej na razie, trudna.

Z drugiej strony wysoki stopień niewiedzy o sposobach korzystania ze źródeł informacji gospodarczej oraz panujący u nas chaos informacyjny stwarzają potrzebę pojawienia się np. przy istniejących już w wielu miastach biurach promocji gospodarczej czy też przy licznych fundacjach stawiających sobie za cel rozwijanie lokalnej przedsiębiorczości – ekspertów o interdyscyplinarnym wykształceniu, którzy nie tylko umieliby wybrać i wykorzystać najwartościowsze źródła informacji, ale również potrafiliby inspirować tworzenie nowych.

Paweł Kulikiewicz

Autor jest pracownikiem naukowym Uniwersytetu Łódzkiego.



Ludzie wielkiego biznesu

Donald Petersen, John Hillkirk

Praca zespołowa. Nowe pomysły zarządzania na lata 90.

Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda

Z angielskiego przełożyła Barbara Kołodziejczyk

Wydawnictwa Naukowe-Techniczne, Warszawa 1993

[...] Piszę tę książkę, by udowodnić moje przekonanie, że należy zmienić sposoby zarządzania przedsiębiorstwami. Musimy wdrożyć w naszych organizacjach przemysłowych takie pojęcia, jak zaufanie, współpraca i wzajemny szacunek. Nie znam wszystkich odpowiedzi, ale wiem, że ci z nas, którzy w latach osiemdziesiątych zastosowali powyższe idee w zarządzaniu FORD MOTOR Co., znacznie ożywili i ulepszyli funkcjonowanie tego przedsiębiorstwa. I o tym mówi moja książka.

[...] Omawiam w książce metody przekształcania każdego przedsiębiorstwa czy organizacji z instytucji, gdzie wszyscy nienawidzą przychodzenia do pracy, w instytucję, gdzie ludzie ufają sobie i lubią pracować razem. Prezentuję sposoby uaktywnienia każdego przedsiębiorstwa, obojętne czy produkcyjnego, czy usługowego. Pozytywne nastawienie do pracy jest szczególnie ważne w zakładach usługowych, gdzie pracownicy bez przerwy spotykają się z klientami; tam ważniejsze jest to, co robi się głową od tego, co wykonuje się rękami.

Pierwsza część książki zatytułowana jest: Transformacja, czyli przekształcenie i opisuje sześć etapowy proces przystosowywania ludzi do wymagań produkcyjnych. Opisanie są sposoby ulepszenia jakości produkcji, proponowane specjalne techniczno-statystyczne procesy kontroli, zaangażowanie pracowników w zarządzaniu, organizowanie robotników w zespoły, wysłuchiwanie ich sugestii i dawanie im możliwości wpływania na sytuację koncernu. Omówiony jest też sposób kształcenia kadry kierowniczej i branie pod uwagę sugestii młodych pracowników przy podejmowaniu decyzji. Czytelnik może się też zapoznać z metodami dzielenia się odpowiedzialnością i nagradzania zwolenników pracy zespołowej.

Należy mieć na uwadze jedną rzecz: proces zmiany kultury przedsiębiorstwa nigdy się nie kończy. Nigdy nie dzieje się tak, że jedna rzecz się kończy, a druga dopiero zaczyna; zwykle wszystko odbywa się naraz. Postanowiliśmy u Forda, że najpierw poprawimy jakość

samochodów, a potem rozwiążemy problemy pracownicze. Tymczasem wszystko odbywało się jednocześnie. Było tyle spraw, że nie mogłem wymagać, by każdy opowiadał się przede mną z każdego swego kroku, bo w ten sposób nie doszlibyśmy nigdzie. Cały proces produkcji uległby wtedy zahamowaniu. Problemy zarządzania są tak powiązane ze sobą, że nie można traktować ich wyrywkowo.

Wszystkie pomysły omówione w tej książce nadają się do zastosowania w każdym przedsiębiorstwie, które jest gotowe do ich podjęcia. Proszę sobie wyobrazić wybuch wulkanu, gdy lava rozplywa się we wszystkich kierunkach i wszystko ze sobą zagarnia. To właśnie zdarzyło się u Forda.

Zalóżmy, że zastosowaliśmy wszystkie metody od etapu nr 1 do 6. Ludzie ciągle zmieniają pracę, przychodzą wciąż nowi i każdego należy uczyć myślenia pozytywnego. Druga część książki dotyczy nowej filozofii. Wyrażam tu swoje poglądy na sprawy, które kreują wielkich przywódców i sugeruję, że powinno się wyszukiwać takich ludzi spośród pracowników. Zwierzchnik winien być przywódcą i stymulować procesy pozytywnego myślenia wśród pracowników. Powinien popierać talenty czy to w przedsiębiorstwach produkcyjnych, czy w szkołach, czy też w administracji państwowej. Słowo „jakość” powinno być stale promowane, tak jak powinny być wdrażane metody skłaniania ludzi, by uważali jakość pracy za najważniejszą rzecz w swym zawodzie. Chodzi o to, by ludzie dobrowolnie wytwarzali rzeczy mogące konkurować z najlepszymi na świecie.

Trzecia część książki dotyczy środków postępu i omawiam w niej sposób ulepszenia struktury każdej organizacji, począwszy od operacji w Stanach Zjednoczonych na usprawnianiu każdej fabryki w Europie skończywszy. Staram się przedstawić zasady fundamentalne, mogące mieć zastosowanie w wojsku, szkole, administracji, rządzie, a nawet w życiu codziennym.

Ze wstępu
Donald Petersen

Strategiczna inwestycja — to fachowcy

Rozmowa z Andrzejem Wisem, prezesem firmy ANDRA

Projektowanie i instalacja okablowania strukturalnego to dość nietypowa usługa. Skąd wziął się pomysł takiej działalności?

Pomysł narzuciło życie, a konkretnie rynek. Po dużych komputerach typu *mainframe* przyszedł czas mikrokomputerów, potem okazało się, że mikrokomputery dobrze byłoby połączyć, aż wreszcie powstała koncepcja zintegrowanej sieci strukturalnej, która pozwala za pomocą odpowiednio zaprojektowanego okablowania, połączyć dowolną liczbę użytkowników, niezależnie od tego, jakiego używają sprzętu. Sieci takie od kilku lat powstają również w Polsce i zapotrzebowanie na ich instalację rośnie w bardzo szybkim tempie.

Podobne były też dzieje naszej firmy. Na początku było to kilka osób związanych z obsługą dużych komputerów; prowadziliśmy serwis, byliśmy przedstawicielem firmy COMPAREX na Polskę. Potem rozbudowaliśmy zespół mikrokomputerów; zapewniamy serwis, instalujemy oprogramowanie sieciowe typu Novell czy UNIX. Prowadzimy integrację środowisk sieciowych, np. łączenie dużych komputerów z małymi.

W wyniku tych wszystkich doświadczeń staliśmy się ostatecznie integratorem sieci komputerowych, co oznacza, że jesteśmy w stanie połączyć w jedną całość dowolne istniejące sieci komputerowe, a także dostarczyć system „pod klucz”, poczynając od gniazdek i kabla, poprzez niezależne linie zasilania, dostarczenie i instalację sprzętu, posadowienie oprogramowania narzędziowego, aż do zagadnień czysto telekomunikacyjnych, bo możemy danego klienta połączyć z dowolnym partnerem na świecie poprzez modemy i ogólnodostępną sieć telefoniczną.

Komu potrzebne są sieci strukturalne?

Generalnie należy wyróżnić dwie kategorie klientów: firmy już istniejące oraz inwestorzy budowlani. Przedsiębiorstwa lub instytucje, które przewidują szybki rozwój, potrzebują sprawnej sieci komputerowej już dziś, a także gwarancji, że za rok czy dwa, po dostawieniu kolejnych komputerów, sieć będzie działała tak samo sprawnie; oraz że w wypadku zmiany sprzętu, oprogramowania czy struktury firmy, nie trzeba będzie kuć ścian i kłaść nowych kabli.

Dруга kategoria to inwestorzy, oferujący powierzchnię biurową w nowo budowanych obiektach. W tym przypadku nie ma żadnej możliwości przewidzenia jakiego systemu będą używali przyszli lokatorzy. A ponieważ instalacja okablowania w trakcie budowy jest najtańsza (nie przeszkadza się nikomu w pracy), oprogramowanie strukturalne stanowi idealne rozwiązanie problemu. Na dodatek ta sama sieć obsługuje wszystkie rodzaje transmisji danych, a więc komputery, telefony i ew. telewizję przemysłową.

Kiedy przedstawialiśmy ofertę instalacji sieci na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, nie było jeszcze wiadomo jakiego rodzaju komputery zostaną zakupione. Nie było nawet do końca jasne, jaki będzie model giełdy, a z niego dopiero wyniknąć miały zakupy *hardware*. Dzięki właściwościom okablowania strukturalnego nie musieliśmy



czekać na podjęcie decyzji, a na zakupione w końcu komputery czekał już w pełni sprawny system połączeń.

Jak duże są sieci strukturalne?

Wśród zrealizowanych zamówień mamy instalacje od 30 do 450 stanowisk informatycznych. Możliwości są praktycznie nieograniczone, bo sieć może łączyć poszczególne komputery, a może też łączyć już istniejące sieci lokalne rozmaitych typów, albo poprzez modemy i łącza telekomunikacyjne łączyć użytkowników ze światem. W ramach danej struktury istnieje możliwość wydzielenia podgrup użytkowników, łączenia kilku stanowisk „na sztywno”, bez dostępu do nich innych użytkowników, albo dołączenia sieci do dużego komputera centralnego.

Warto też zauważyć, że obecnie zasadniczo zmienia się typ użytkownika komputera. Kiedyś był to kapłan-informatyk wykonujący skomplikowane i tajemne czynności przy jakiejś olbrzymiej maszynie, a obecnie użytkownikiem jest projektant,

księgowy, sekretarka, menedżer, specjalista od reklamy — każda z tych osób może korzystać z innego oprogramowania a nawet z komputerów rozmaitych firm, ale wszyscy działają w ramach jednego przedsiębiorstwa, więc korzystają z tych samych danych i wynik ich pracy powinien być w łatwy sposób dostępny dla innych.

Nowoczesne przedsiębiorstwo charakteryzuje się na dodatek znaczną elastycznością struktury. W zmieniających się warunkach rynkowych trzeba zmieniać profil działalności, ograniczać zatrudnienie, albo je zwiększać itd. — wszystko to nie ma najmniejszego wpływu na działanie sieci. Awaria jednego czy kilku komputerów nie uniemożliwia pracy nikomu innemu. Przenoszenie się z miejsca na miejsce też nie wymaga żadnych przeróbek, tylko zwykłego podłączenia się do gniazdka w innym pokoju.

Jakie informacje należy wydobyc od klienta, zanim zainstaluje mu się okablowanie?

Tutaj trzeba wyróżnić dwa rodzaje informacji. Po pierwsze trzeba ustalić parametry techniczne: liczba końcówek, przewidywane tendencje rozwojowe, ewentualne możliwości zakłóceń przemysłowych, zapotrzebowanie energetyczne, wyłączenia pewnych fragmentów budynku z sieci itp. Te wiadomości pozwalają odpowiednio zaprojektować samą „pajęczynę”, czyli schemat okablowania. Jest to o tyle istotne, że w przypadku przeznaczenia jakichś pomieszczeń na cele socjalne nie trzeba tam instalować gniazdek komputerowych — wystarczą telefoniczne. Z kolei w obiektach przemysłowych konieczne może okazać się ekranowanie, albo położenie sieci światłowodowej itd.

Po drugie, ważniejsze, trzeba ustalić informatyczne potrzeby klienta. W wyniku szczegółowego wywiadu ustala się konkretną konfigurację, czyli schemat wewnętrznych połączeń realizowanych przez aktywne urządzenia sterujące siecią.

W efekcie powstaje struktura pozwalająca na dowolne kształtowanie przepływów informacyjnych w ra-

mach przedsiębiorstwa jedynie za pomocą odpowiednich zmian na tablicach rozdzielczych, krosownicach itd. Zmian tych dokonywać może przeszkolony przez nas informatyk pracujący w danej firmie albo nasz serwisant.

Czy oferowany przez ANDRĘ system okablowania strukturalnego firmy AT&T jest jedynym dostępnym standardem sieciowym?

W ciągu kilku lat istnienia ANDRY zajmowaliśmy się instalacją rozmaitych sieci i dopiero na bazie tych doświadczeń uznaliśmy, że AT&T jest standardem najbardziej odpowiadającym naszym potrzebom i naszej ocenie wymagań rynku.

Właściwie każda z większych firm komputerowych stosuje własny system okablowania. Nasz wybór padł na AT&T, bo widzimy spore zapotrzebowanie właśnie na produkty tej firmy: wielu klientów zadaje pytanie, czy oferujemy okablowanie w standardzie SYSTIMAX (to jest handlowa nazwa) i jeśli tak, wtedy proszą nas o złożenie oferty. Dotyczy to w szczególności firm zachodnich, które znają możliwości oferowanego systemu okablowania.

Jak wygląda sam proces projektowania sieci?

Jest to zagadnienie czysto inżynierskie w tym sensie, że wymaga fachowców o określonym przygotowaniu: informatycznym, hardwarowym, telekomunikacyjnym. Nasi projektanci odbyli wiele specjalistycznych szkoleń, m.im. w Wielkiej Brytanii, w ośrodku szkoleniowym firmy AT&T; tam właśnie główny nacisk położono na kontakt z klientem w fazie ustalania założeń projektowych.

Kiedy projektujemy konkretną sieć, zaczynamy więc od wywiadu z klientem, następnie za pomocą skanerów wczytujemy do komputera plany obiektu, a potem zaczyna się dopasowywanie „pajęczyny” do zadanych warunków. Każda sieć ma własne wymagania np. co do odległości pomiędzy poszczególnymi węzłami i tego typu parametry techniczne musimy uwzględniać, jednocześ-

nie starając się zoptymalizować geometryczne ułożenie kabla. W projektowaniu uwzględnia się żądane szybkości przesyłu informacji, gęstości przepływu w poszczególnych gałęziach, przewidywany przyszły rozwój itd.

Czy sieć strukturalna jest dużo droższa od tradycyjnej, skonstruowanej z kabli współosiowych?

W momencie instalacji różnica jest rzędu 30%. Wynika to z innej technologii: sieci na kablach koncentrycznych najczęściej mają strukturę szynową, czyli do jednej głównej linii dołączeni są kolejni użytkownicy, natomiast sieć SYSTIMAX (czy inna sieć strukturalna) ma charakter gwiazdzisty. Obecnie nie ma już specjalnych różnic w cenie samego kabla, gniazd, czy podstawowych elementów aktywnych.

Inne ograniczenia dają o sobie znać w chwili rozbudowy firmy. W sieci strukturalnej problem ten nie istnieje, a w sieciach klasycznych rozwój wiąże się z przebudową lub położeniem całkowicie nowej sieci. Na przykład kabel koncentryczny nie daje możliwości wykorzystania go w sieci telefonicznej, więc jeśli policzyć osobno koszty tych dwóch sieci, wtedy okablowanie strukturalne jest tańsze.

Jak wygląda obecnie rynek na Państwa usługi?

Rynek wygląda bardzo dobrze i świetnie się zapowiada na przyszłość. Początkowo naszymi klientami były jedynie firmy zachodnie, które przyszyły do Polski i były przyzwyczajone do pewnego standardu pracy.

Powoli też przedsiębiorstwa odchodzą od oszczędzania na kosztach w kierunku maksymalizacji zysku. Oczywiście położyć kable może każdy elektryk a nawet hydraulik „złota rączka”, i nie musi wcale spalić instalacji czy wykasować wszystkich twardych dysków, ale my dajemy na swoją sieć 5 lat gwarancji, a na materiały firma AT&T daje 15 lat gwarancji.

W naszych instalacjach stosujemy zabezpieczenia sieciowe jednej z naj-

lepszyc firm europejskich ABL-SURSUM, którą wybraliśmy na partnera również po długich poszukiwaniach i przetestowaniu wielu producentów. Oprócz sieci komputerowych, logicznych, stosujemy niezależne okablowanie energetyczne, do tego systemy awaryjnego zasilania. W zależności od potrzeb stosujemy też specjalne gniazda elektryczne, które uniemożliwiają podłączenie do tej wydzielonej sieci energetycznej odbiorników innych niż te, dla których została zaprojektowana.

Jakie są strategiczne cele firmy? Czy zamierzają Państwo specjalizować się w jednej dziedzinie, czy rozwijać wszechstronne usługi informacyjne?

Jak już mówiłem na początku, to rynek określa co będziemy robili. ANDRÉ stworzyła grupa informatyków, byłych pracowników Centrum Informatyki Uniwersytetu Warszawskiego. Jeśli zgromadzi się naprawdę dobrych fachowców i stworzy im odpowiednie warunki do pracy, wtedy można będzie wykonać każdą usługę na takim poziomie, że nasz klient będzie świadczył o nas.

Inwestowanie w ludzi jest na dłuższą metę wysoce opłacalne i sprawdza się nawet w perspektywie kilku lat. To, że jesteśmy w stanie wykonywać usługi terminowo i na wysokim poziomie merytorycznym jest możliwe dlatego, że mamy świetnych fachowców. Nie bierzemy się za realizację zamówień, których nie da się

zrealizować. Może w konkretnym przypadku stracimy kontrakt, ale pozostajemy firmą, która to co robi – robi dobrze.

Dlatego na pytanie o strategię firmy mogę odpowiedzieć, że będziemy rozwijać i wdrażać najwyższe technologie z zakresu informatyki na rynku polskim. Z ludźmi, którzy zakładali tę firmę i tymi, którzy dołączyli później będziemy w stanie wykonywać takie usługi, jakich żąda od nas klient i będziemy się starać, żeby były to usługi na najwyższym poziomie.

Dziękuję za rozmowę.

*Rozmawiał
Dariusz Teresiński*



Zbigniew Świątkowski

AT&T SYSTIMAX PDS — uniwersalny system połączeń komputerowych

Gwałtowny rozwój sieciowych systemów komputerowych oraz ich wzajemne powiązania z systemami teletransmisyjnymi spowodowały, że zwrócono szczególną uwagę na sprawy fizycznej implementacji struktur połączeń sieciowych. W początkowym etapie istniało wiele niezależnych rozwiązań, bazujących na różnych typach złączy i kabli, powodujących istotne trudności przy łączeniu ich w jedną sieć. Wymiana lub rekonfiguracja sprzętu pociągały za sobą konieczność wprowadzenia zmian w okablowaniu. Rozwiązanie zaproponowane przez **Bell Laboratories** miało na celu wyeliminowanie tych kłopotów.

Opracowany tam **SYSTIMAX Premises Distribution System (PDS)**, oparty na koncepcji uniwersalnego okablowania strukturalnego, pozwala realizować szeroką gamę sieciowych systemów komputerowych na bazie jednolitej struktury kablowej, zbudowanej ze standardowych elementów konstrukcyjnych. Zaprojektowany jako uniwersalny system rozprowadzania informacji **SYSTIMAX PDS** spełnia wymagania transmisyjne w zakresie:

- przesyłania telefonicznych sygnałów cyfrowych i analogowych,
- szybkiej i wolnej transmisji danych,
- transmisji sygnałów faxowych i danych graficznych z terminali graficznych i plottera,
- transmisji sygnałów wideo.

W odróżnieniu od innych rozwiązań **SYSTIMAX PDS** wykorzystuje ten sam zestaw kabli, elementów krosujących, gniazd i adapterów do transmisji danych i sygnałów telefonicznych. Dlatego możliwa jest bardzo duża elastyczność w konfiguracji

waniu sieci. Komputery osobiste, telefony, terminale i stacje robocze mogą być przenoszone z jednego pomieszczenia do drugiego przy minimalnych kosztach i bardzo małych przerwach w pracy. Opracowany system jest całkowicie zgodny z amerykańską normą dotyczącą kablowania nowo powstających obiektów **EIA/TIA 568 Commercial Building Wiring Standard**.

Aspekty ekonomiczne

Dużą popularność okablowania strukturalnego **SYSTIMAX PDS** proponowanego przez AT&T ma przede wszystkim aspekt ekonomiczny — jest inwestycją długofalową. Proponowana topologia i rozwiązania techniczne umożliwiają wykorzystanie okablowania w szeregu zastosowań: **Ethernet, Token Ring, Asynch, RS232, RS422**. **PDS** może być również wykorzystany przy instalacji systemów dostarczanych przez IBM, DEC, HP, WANG, APPLE, NCR.

Omawiane rozwiązania opierają się na elementach o najwyższych standardach technicznych i spełniają wszystkie zaliczenia międzynarodowe dotyczące systemów okablowania.

SYSTIMAX PDS — traktując system kablowy jako inwestycję niezależną od aplikacji — umożliwia wielokrotne jego wykorzystywanie przy zmianach sprzętu i zastosowań. Prosty system zestawiania połączeń (główna tablica krosująca i tablice pomocnicze) zapewnia łatwy i elastyczny system konfigurowania sieci. Początkowe moduły związane z doprowadzeniem sieci do każdego pomieszczenia bardzo szybko amortyzują się w czasie eksploatacji, gdy nie

jest konieczne dokonywanie kolejnych prac kablowych dla każdej nowej aplikacji. Parametry techniczne stosowanych elementów okablowania zabezpieczają z zapasem potrzeby bieżące i wybiegają naprzeciw nowo opracowanym standardom, np. **FDDI** z wykorzystaniem kabli miedzianych.

Zastosowana gwiazdista architektura połączeń zapewnia bardzo łatwy sposób lokalizowania uszkodzeń i zarządzania siecią z wykorzystaniem specjalnych elementów aktywnych.

Firma AT&T daje 15-letnią gwarancję na elementy składowe systemu oraz 5-letnią gwarancję na zainstalowaną sieć.

Architektura sieci kablowej

System został zaprojektowany w taki sposób, aby umożliwić jego dalszy rozwój i zmiany konfiguracji. Topologicznie, system ma strukturę gwiazdową. Wyboru dokonano mając na uwadze uniwersalność i niezawodność rozwiązań. Jest ona zgodna z topologią stosowaną uprzednio w systemach telekomunikacyjnych; stanowi ona również podstawę normy **EIA/TIA 568**. Rozbudowa takiego systemu jest bardzo prosta, ponieważ stacje końcowe mają bezpośrednie połączenie z punktami węzłowymi. Każde połączenie z węzłem stanowi niezależną drogę, dlatego też lokalizacja uszkodzeń jest bardzo prosta i diagnoza może być prowadzona z centralnego punktu zarządzania. Gwiazdowy system połączeń pozwala na realizację innych struktur topologicznych typu szyna lub pętla. Wykorzystywane są w tym celu odpowiednie przełączenia w węzłach sieci.

Założona gwiazdzista topologia w odniesieniu do całej sieci umożliwia wydzielenie oddzielnych podsystemów w ramach kampusu (budynków usytuowanych w terenie) lub w jednym budynku na poszczególnych poziomach.

W ramach stosowanej w **SYSTIMAX PDS** struktury, każdy element czy podsystem mogą być niezależnie modyfikowane. Zwiększenie przepustowości między węzłami sieci poprzez wprowadzenie kabli optycznych nie wymaga zmiany reszty okablowania i w nowym rozwiązaniu wykorzystywane są uprzednio zainstalowane połączenia poziome, gniazda i elementy krosujące. Zastosowane elementy powodują, że **SYSTIMAX PDS** charakteryzuje się bardzo wysoką elastycznością. Przede wszystkim wynika to z szerokiego asortymentu stosowanych kabli. Przy najwyższych szybkościach stosowane są kable optyczne AT&T 6,25/125 micron. Zapewniają one szybkość transmisji rzędu setek megabitów na odległość do 5 km i stanowią podstawę do przyszłościowych rozwiązań w ramach systemów okablowania.

Do podstawowego obszaru zastosowań jako medium transmisyjne wytypowano kable z par skręconych. Nieekranowane kable o standardzie 24AWG (0,6mm) uzyskały obecnie atest i mogą być stosowane

do szybkości 100 Mb/s. Swobodny wybór typu kabla pozwala na różnicowanie rozwiązań i wykorzystywanie mediów transmisyjnych tam, gdzie są one niezbędne — co znacznie zwiększa ekonomiczność rozwiązań.

SYSTIMAX PDS zapewnia również wysoką elastyczność w przypadku urządzeń dostarczanych przez różnych dostawców. Szeroki zestaw adapterów sieciowych pozwala na dołączenie do sieci urządzeń wykorzystujących różne protokoły i standardy złącz. Elastyczność rozwiązań zapewnia również system krosowania połączeń w punktach węzłowych sieci, zarówno w przypadku linii światłowodowych, jak i połączeń kablami z par skręconych. Prosty i czytelny system przełączeń pozwala użytkownikowi na łatwą rekonfigurację i kontrolę połączeń. Prace te nie wymagają specjalnych kwalifikacji technicznych i mogą być realizowane przez personel użytkownika. Oczywiście możliwe jest również prowadzenie tych funkcji przez integratora sieci.

echnologia

Wysoka efektywność i niezawodność rozwiązań w systemie **SYSTIMAX PDS** została osiągnięta dzięki zastosowaniu rozwiązań o najwyższym poziomie technologicznym.

Spektrum elementów obejmuje:

- media transmisyjne,
- wyposażenie węzłów krosujących,
- gniazda, złącza, wtyki,
- adaptory,
- urządzenia elektrycznej protekcji,
- urządzenia wspomagające.

Bardzo istotną rolę wśród wymienionych materiałów odgrywają media transmisyjne.

Kabel optyczny posiada parametry zgodne z obowiązującym standardem FDDI o wymiarach 62,5/125 mikronów, pracujący w systemie wielomodowym gradientowym. Charakteryzuje się niskimi stratami i szerokim pasmem przenoszenia. Przy pracy z długością fali 1300nm charakteryzuje się stratami ok. 1,00dB/km z minimalną przepustowością 500MHz-km.

Wybrany standard jest szeroko stosowany i dlatego istnieje duży asortyment urządzeń dostosowanych do tego typu kabla. W zależności od przeznaczenia AT&T dostarcza wiele różnych typów kabla, służących do połączeń komputerowych, połączeń między węzłami oraz przyłączy pojedynczych urządzeń.

Zbigniew Świątkowski

Autor jest wiceprezesem firmy ANDRA Co. Ltd.

Nowi członkowie Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN

W wyniku wyborów przeprowadzonych w lipcu br. członkami Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk zostali profesorowie: Marcin Bielski, Henryk Bieniok, Stanisława Borkowska, Józef Boroń, Seweryn Chajtman, Alfred Czermiński, Kazimierz Doktor, Ireneusz Durlik, Mieczysław Dworczyk, Wojciech Gasparski, Bohdan Gliński, Janusz Gościński, Wiesław M. Grudzewski, Ber Haus, Janusz Jamroga, Jerzy Kisielnicki, Jerzy Kortan, Salomea Kowalewska, Andrzej Koźmiński, Leszek Krzyżanowski, Jerzy Kurnal, Stefan Kwiatkowski, Stanisław Lis, Zbigniew Martyniak, Zofia Mikołajczyk, Krzysztof Obłój, Bronisław Pilawski, Piotr Płoszajski, Władysław Radzikowski, Jerzy Rokita, Henryk Sadownik, Czesław Sikorski, Adam Stabryła, Jan Stachowicz, Stanisław Sudoł, Jerzy Trzcieniecki, Bogdan Wawrzyniak, Andrzej Zawiślak, Zygmunt Zbichorski, Kazimierz Zimniewicz.

Stanisław Kondrasiuk, Marek Pokarowski

Organizacja giełdowej formy obrotu papierami wartościowymi

Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie

Rozwinięta gospodarka rynkowa nie może funkcjonować bez sprawnego rynku kapitałowego, przez który rozumie się: całokształt transakcji dotyczących obrotu średnio- i długoterminowymi instrumentami finansowymi, tj. takimi, których okres transferu jest dłuższy niż jeden rok. Najczęściej są to akcje i obligacje, istnienie zaś innych, jak np. opcji czy listów zastawnych, uzależnione jest od ich powszechnego stosowania w danej gospodarce.

Najważniejszą funkcją rynku kapitałowego jest alokacja nadwyżek kapitałów od tych, którzy je posiadają, do tych, którzy je potrzebują. Alokacja nadwyżek kapitałowych przez rynek, jak pokazuje praktyka, jest najlepszą z możliwych, gdyż tylko rynek może wymusić ich efektywne wykorzystanie.

Drugą ważną funkcją rynku kapitałowego jest jego funkcja informacyjna. W kształtowaniu się kursów giełdowych odbija się bowiem siła ekonomiczna firm, a tym samym łatwo jest ocenić ich aktualną wartość oraz zdolność do kreacji zysków w przyszłości.

Organizacyjną formą rynku kapitałowego, powszechnie wykorzystywaną na całym świecie, jest giełda papierów wartościowych. Istnieją dwa podstawowe modele giełd¹⁾:

- model amerykański, stosowany oczywiście na kontynencie amerykańskim, a poza tym w: Australii, Nowej Zelandii, Wielkiej Brytanii, Hongkongu, Szwajcarii i Holandii,
- model niemiecki, zwany też modelem kontynentalno-europejskim, stosowany jest zaś w większości państw europejskich, a zwłaszcza w Niemczech.

W modelu amerykańskim giełda jest instytucją prywatnoprawną, działającą w formie spółki akcyjnej. Zakładają ją przemysłowcy, handlowcy i bankierzy, a więc wszyscy ci, którzy widzą w niej możliwości lepszej realizacji swoich interesów. Giełda amerykańska ponadto rządzi się sama. Jej udziałowcy bowiem sami decydują o jej organizacji i w pełni odpowiadają za jej działalność. Państwo kontroluje tylko zgodność jej działalności z obowiązującym prawem. Funkcję tę w imieniu państwa spełnia Komisja ds. Transakcji Papierami Wartościowymi. Ona to, m.in., dokonuje rejestracji giełd, papierów wartościowych, brokerów i dealerów. Nie interesuje się ona natomiast liczbą giełd, ich lokalizacją, statutami i regulaminami, o ile są one zgodne z powszechnie obowiązującym prawem. Giełdy amerykańskie charakteryzuje też słaby stopień ich powiązań z sektorem bankowym. Wynika to z charakteru amerykańskiego rynku kapitałowego, który wykształcił własne, specyficzne tylko dla niego podmioty, w pełni zaspokajające jego potrzeby, w postaci inwestorów instytucjonalnych czy funduszy powierniczych.

Rolę instytucjonalnych inwestorów pełnią fundusze emerytalne i towarzystwa ubezpieczeniowe, a więc instytucje posiadające duże nadwyżki wolnych kapitałów i szukające optymalnych form ich zainwestowania.

Fundusze powiernicze natomiast pełnią rolę zbiorowych inwestorów. Dla indywidualnego inwestora wybór formy lokaty wolnego kapitału, przy ograniczonym rozeznaniu rynku i kształtujących się na nim ten-

dencji, wiąże się bowiem z dość dużym ryzykiem. Fundusz powierniczy natomiast pozwala na zmniejszenie tego ryzyka poprzez inwestowanie w różne papiery wartościowe, a tym samym zwiększa zaufanie przeciętnego ciułacza do giełdy papierów wartościowych.

Giełda typu niemieckiego jest natomiast instytucją publicznoprawną o bardziej bezpośrednim wpływie państwa na jej działalność. Ministerstwo Finansów i Ministerstwo Gospodarki, na przykład, obligatoryjnie decydują o: możliwości powołania giełdy, jej organizacji, statucie i regulaminie, zasadach ustalania kursów itp. Ministerstwa te często też mają swoich przedstawicieli w radach nadzorczych giełd. Ich cechą charakterystyczną jest także i to, że głównymi uczestnikami giełd są banki, z powodu braku instytucjonalnych inwestorów, którzy dysponowałiby dużymi zasobami wolnych kapitałów. Poza tym, banki niemieckie cechują się uniwersalnością działania. Oznacza to, że nie specjalizują się one m.in. w udzielaniu kredytów krótko- lub długoterminowych. Dlatego też jednym z rynków, na którym wykazują swoją szczególną aktywność, jest rynek kapitałowy.

Tworzony w Polsce rynek kapitałowy, od strony prawnej regulowany jest ustawą o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych²⁾. Instytucjonalny aspekt giełdowej formy obrotu papierami wartościowymi w Polsce przedstawia schemat 1.

Z oczywistych względów, (np. bliskości geograficznej, cywilizacyjnej, stosunków ekonomicznych czy też z braku instytucjonalnych inwesto-

rów), model giełdy polskiej bliższy jest modelowi niemieckiemu. Wyjątek stanowi tu Komisja Papierów Wartościowych, reprezentująca centralną administrację państwową.

Najważniejszym zadaniem Komisji Papierów Wartościowych jest dopuszczenie papierów wartościowych do publicznego obrotu. Bez jej zgody, żadne papiery wartościowe nie mogą być przedmiotem publicznych transakcji. Podmioty, które starają się o takie zezwolenie muszą spełnić wiele warunków. Najważniejszym jest przy tym warunek wiarygodności i płynności finansowej, od którego oceny uzależnione jest przede wszystkim udzielenie przez komisję zezwolenia na publiczną subskrypcję akcji.

Kolejnym ważnym zadaniem komisji jest szkolenie i wydawanie licencji maklerom giełdowym oraz prowadzenie rejestru osób fizycznych i prawnych dopuszczonych do działania na giełdzie. Wszystko to sprawia, że komisja, obok banku centralnego (NBP) i Ministerstwa Finansów, jest ważnym czynnikiem polityki państwa w zakresie regulacji obrotu papierami wartościowymi na rynku kapitałowym.

Przedstawione powyżej, w ogólnym zarysie, zadania Komisji Papierów Wartościowych inicjują właściwy obrót papierami wartościowymi na rynku kapitałowym. Centralną instytucją tego rynku jest giełda. Ustawa o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych dopuszcza tworzenie giełd na terytorium Polski w formie spółek akcyjnych tylko przez podmioty dopuszczone do działania na wtórnym rynku papierów wartościowych, a więc: Skarb Państwa, banki i domy maklerskie. Akcje wypuszczane przez giełdy muszą być akcjami wyłącznie imiennymi. Formalnie nie istnieją więc żadne przeszkody co do liczby powoływanych giełd. Najistotniejszą barierą ich powstawania są jednak wysokie koszty tworzenia takich instytucji, jak też zakaz, z mocy ustawy, pełnienia przez nie funkcji zarobkowej. Akcje imienne udziałowców giełdy nie mogą bowiem przynosić im dywidend. W związku z tym, jak dotychczas, powołana została tylko jedna giełda

pod nazwą Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., jako jednoosobowa spółka Skarbu Państwa, z możliwością zbywania jej akcji domom maklerskim.

O dopuszczeniu papierów wartościowych spółek akcyjnych do obrotu na giełdzie decyduje Rada Giełdy, przy czym obowiązuje tu zasada dematerializacji obrotu papierami wartościowymi. Zgodnie z tą zasadą, posiadacze papierów wartościowych nie mają ich w postaci fizycznej. Dysponują oni tylko świadectwami depozytowymi informującymi o posiadaniu na własność określonej liczby i rodzaju papierów wartościowych. Dlatego też wszelki obrót papierami wartościowymi dokonuje się w postaci zmian stanu zapisów na kontach bez materialnego przekazywania akcji przez sprzedającego kupującemu. Zasada ta obowiązuje wszystkie podmioty obrotu giełdowego. W związku z tym każdy podmiot musi posiadać konto: klienci w bankach posiadających biura maklerskie lub w samodzielnych domach maklerskich, banki, domy maklerskie i emitenci w Centrum Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych.

Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych jest instytucją giełdową i spełnia funkcje rozliczeń oraz przechowywania papierów wartościowych, dopuszczonych do obrotu giełdowego. Dlatego też każdy uczestnik giełdy musi mieć konto oraz przeprowadzać wszelkie rozliczenia za jego pośrednictwem.

Uczestnikami giełdy mogą być tylko domy maklerskie mające zezwolenie Komisji Papierów Wartościowych. Z reguły są to departamenty banków komercyjnych, wyodrębnione finansowo z ich struktury, lub inne, niezależne od banków, podmioty.

Centralny Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych jest instytucją dokonującą rozliczeń ilościowych papierów wartościowych. Instytucją, która dokonuje zaś rozliczeń finansowych transakcji giełdowych jest Bank Rozliczeniowy, w którym muszą mieć swe rachunki wszyscy uczestnicy operacji giełdowych. Funkcję Banku Rozliczeniowego spełnia obecnie oddział Banku Śląskiego.

Istnienie jednego Banku Rozliczeniowego nie gwarantuje w pełni wypłacalności uczestników transakcji. Stąd też stworzono fundusz gwarancyjny, który jest uruchamiany tylko w przypadku braku pokrycia w środkach finansowych dokonanego obrotu giełdowego przez któregoś kontrahenta. Środki finansowe tego funduszu pochodzą z obligatoryjnych wpłat uczestników giełdy³⁾.

Jak już wspomniano, dopuszczenie papierów wartościowych do obrotu publicznego wymaga zgody Komisji Papierów Wartościowych, zaś dopuszczenie ich do obrotu giełdowego wymaga zgody Rady Giełdy. Papiery wartościowe nie dopuszczone do obrotu publicznego nie mogą też być dopuszczone do obrotu giełdowego, chociaż papiery wartościowe dopuszczone do obrotu publicznego nie muszą być dopuszczone do obrotu giełdowego przez Radę Giełdy.

Przy założeniu, że papiery wartościowe jakiejś firmy zostały dopuszczone do publicznego i giełdowego obrotu, jego przebieg przedstawiałby się praktycznie w sposób następujący (zob. schemat 1). Emitent składa w Krajowym Depozycie jeden papier wartościowy o nominale równym liczbie wyemitowanych akcji. Zapis na koncie emitenta musi być równy zapisowi na koncie sponsora emisji (tzn. banku), który zajmuje się sprzedażą akcji. Klienci, którzy kupili akcje, otrzymują świadectwa depozytowe wiedząc, że na koncie zbiorczym sponsora emisji posiadają swój udział w wysokości zapisanej na świadectwie⁴⁾. Jednocześnie uczestnicy Krajowego Depozytu (domy maklerskie i banki) mają w nim swoje konta, na których anonimowo rejestrowane są papiery wartościowe klientów domów maklerskich. Obrót giełdowy dokonuje się zaś poprzez przepisywanie papierów wartościowych na kontach uczestników Krajowego Depozytu, a dopiero potem na kontach klientów w domach maklerskich.

Wobec tego system ewidencji papierów wartościowych charakteryzuje się ciągłą równowagą między:

- wielkością emisji,
- sumą stanu posiadania uczestników Krajowego Depozytu,

- sumą stanu kont depozytowych w domach maklerskich i bankach,
- sumą świadectw depozytowych klientów.

Przeprowadzane na giełdzie transakcje nie mogą naruszyć przedstawionej powyżej równowagi ewidencyjnej, lecz zapewniać zgodność i jednoczesność rozliczeń strony ilościowej i finansowej zawieranych na niej transakcji.

Konkretyzując, schemat normalnej transakcji giełdowej wygląda następująco:

- klienci składają w domach maklerskich zlecenia kupna-sprzedaży określonej liczby papierów wartościowych jakiejś spółki, po zadeklarowanej cenie lub po kursie dnia,
- maklerzy przekazują dalej te zlecenia, traktując je jako własne, maklerom specjalistom, odpowiadającym za obrót papierami wartościowymi konkretnej firmy na giełdzie,
- maklerzy specjaliści dokonują zestawień zleceń kupna według malejącej ceny i zleceń sprzedaży według rosnącej ceny oraz obliczają na tej podstawie jednolity kurs dnia, kierując się przy tym w pierwszej kolejności kryterium maksymalizacji obrotów,
- makler specjalista, po zaakceptowaniu przez giełdę kursu określonego papieru wartościowego, wystawia karty umowy dla maklerów (swoich kontrahentów) i przekazuje je im do akceptacji, jak też przekazuje na giełdę zestawienie sald i obrotów dotyczących danego rodzaju papieru wartościowego,
- maklerzy domów maklerskich po sprawdzeniu zleceń klientów z kartami umowy akceptują je, po czym zawiadamiają swoich klientów o dokonaniu transakcji,
- giełda sprawdza zgodność transakcji przedstawionych przez maklera specjalistę ze swoimi obliczeniami i wysyła karty umowy do Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych oraz sprawdza pokrycie finansowe przeprowadzonych transakcji w Banku Rozliczeniowym, jak też dokonuje blokady tych środków,
- Krajowy Depozyt dokonuje księgowania na kontach swych uczestników i przesyła informację na giełdę o zakończeniu tych czynności,

■ Bank Rozliczeniowy dokonuje przelewów finansowych na polecenie giełdy,

■ Krajowy Depozyt i Bank Rozliczeniowy dostarczają wyciągi z kont uczestnikom transakcji giełdowej.

Przedstawiony powyżej schemat obrotu giełdowego jest przykładem przebiegu transakcji normalnej, bez wystąpienia w trakcie obrotu różnego rodzaju zakłóceń. Zakłócenia transakcji mogą jednak wystąpić. Mogą one najczęściej wynikać z braku pokrycia finansowego w Banku Rozliczeniowym lub braku pokrycia ilościowego w Centralnym Krajowym Depozycie Papierów Wartościowych. W przypadku braku pokrycia w Banku Rozliczeniowym następuje zawieszenie określonej części transakcji, zależnej od kwoty nie mającej pokrycia. Wybór transakcji do zawieszenia dokonuje się według następujących kryteriów:

- trzy mniejsze transakcje pokrywające brakującą kwotę,
- jedna transakcja, ale wyższa niż brakująca kwota,
- tyle transakcji, ile potrzeba do pokrycia niedoboru.

Giełda, po dokonaniu zawieszenia określonej liczby transakcji, zgodnie z jednym z trzech wyżej wymienionych kryteriów, przesyła maklerom i maklerom specjalistom informację o transakcjach zrealizowanych i zawieszonych.

Zawieszenie transakcji nie oznacza jednak, że nie mogą one być zrealizowane. Dom maklerski ma bowiem obowiązek uzupełnienia środków finansowych oraz zrealizowania transakcji zawieszonych w okresie trzech kolejnych cykli rozliczeniowych do piątej sesji giełdowej, licząc od sesji, na której zostały one zawieszane. Giełda cały czas kontroluje stan konta domu maklerskiego. Jeżeli w tym terminie zawieszane transakcje nie zostaną zrealizowane, to giełda zawiesza uczestnictwo domu maklerskiego w obrocie giełdowym. Zawieszenie to nie zwalnia jednak domów maklerskich z obowiązku uregulowania swych zobowiązań wobec giełdy. Mogą one jeszcze przez trzy kolejne

cykle rozliczeniowe, czyli do ósmej sesji po zawieszeniu transakcji, uzupełnić niedobory w Banku Rozliczeniowym i zrealizować zawieszane transakcje. Jeżeli i w tym okresie biura maklerskie nie uregulują swoich zobowiązań, wówczas giełda wyklucza je z działań na giełdzie i uruchamia fundusz gwarancyjny na pokrycie niedoborów domów maklerskich w Banku Rozliczeniowym.

Transakcja giełdowa może zostać zawieszona także z powodu braku ilościowego pokrycia papierów wartościowych w Krajowym Depozycie Papierów Wartościowych. Jeżeli giełda stwierdzi taki brak pokrycia, to transakcje ulegają zawieszeniu w części lub całości. O tym fakcie giełda zawiadamia wszystkich uczestników zawieszonych transakcji, dom maklerski zaś musi na najbliższej sesji zakupić brakującą ilość papierów wartościowych, aby pokryć ich niedobór w Krajowym Depozycie. Jest to tzw. zlecenie „L” po kursie dnia, nie podlegające redukcji, tzn. musi być bezwzględnie wykonane. Po uzupełnieniu niedoborów transakcja zostaje rozliczona⁵⁾.

Wszystkie przedstawione wyżej przypadki transakcji normalnych i zawieszonych opierały się na założeniu zgodności zleceń maklerów z ich wykonaniem przez maklerów specjalistów, a każda karta umowy miała akceptację maklera giełdowego. Jednakże mogą wystąpić przypadki niezgodności zleceń maklera z działaniami maklera specjalisty, co do ilości, rodzaju, kursu itp. W takiej sytuacji makler nie akceptuje karty umowy i transakcja jest transakcją odrzuconą. Ewentualny spór między domami maklerskimi o to, kto zwinął i kto ponosi koszty pomyłki, dotyczy tylko i wyłącznie ich, a nie całej giełdy. Do rozstrzygnięcia tego typu sporów upoważniony jest powoływany przy giełdzie Sąd Giełdowy, który wybierany jest na trzy lata przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Giełdy, w liczbie 10 sędziów. Decyzje Sądu Giełdowego są ostateczne⁶⁾.

Reasumując. Giełda papierów wartościowych i jej funkcjonowanie jest odbiciem sprawności działania rynku kapitałowego, a tym samym całej gospodarki. Jest to instytucja,

która tworzy się przez dziesiątki lat. W swoim rozwoju przechodzi przez kilka faz, a mianowicie:

- fazę ożywienia, gdy w obrocie giełdowym bierze udział niewielka liczba papierów wartościowych oraz podmiotów dokonujących transakcji,
- fazę manipulacji, gdy transakcje mają charakter przypadkowy, a nie masowy i ciągły oraz gdy są one często sprzeczne z tendencjami panującymi na pozostałych rynkach, np. na rynku pieniężnym,
- fazę spekulacji, charakteryzującą się chronicznym brakiem rzetelności i wypłacalności kontrahentów,
- fazę dojrzałą, gdy giełda jest spektrum stanu gospodarki i w pełni realizuje swe funkcje.

Wszystkie giełdy działające w państwach o gospodarce rynkowej mu-

siały przejść przez wymienione fazy swego rozwoju. Takie fazy rozwoju musi przejść i giełda polska. Aby osiągnęła ona swą fazę dojrzałą musi upłynąć jeszcze trochę czasu. Dlatego też jej funkcjonowanie musi podlegać kontroli ze strony państwa i jego agend. Zakres tej kontroli nie może jednak oznaczać całkowitego podporządkowania giełdy decyzjom rządu, gdyż przestaje ona spełniać efektywnie swe funkcje, a zwłaszcza funkcję alokacyjną, która decyduje o efektywnym prorynkowym zastosowaniu wolnych środków kapitałowych.

Stanisław Kondrasiuk
Marek Pokarowski

Przypisy:

- ¹⁾ Zob. H. PODRAZA: *Jaka giełda w Polsce*, „Życie Gospodarcze” nr 37/1990, s. 7.
- ²⁾ Dziennik Ustaw nr 35 z 25 kwietnia 1991 roku.

³⁾ Szerzej na ten temat w: Regulamin Funduszu Gwarancyjnego, §§ 5 i 6.

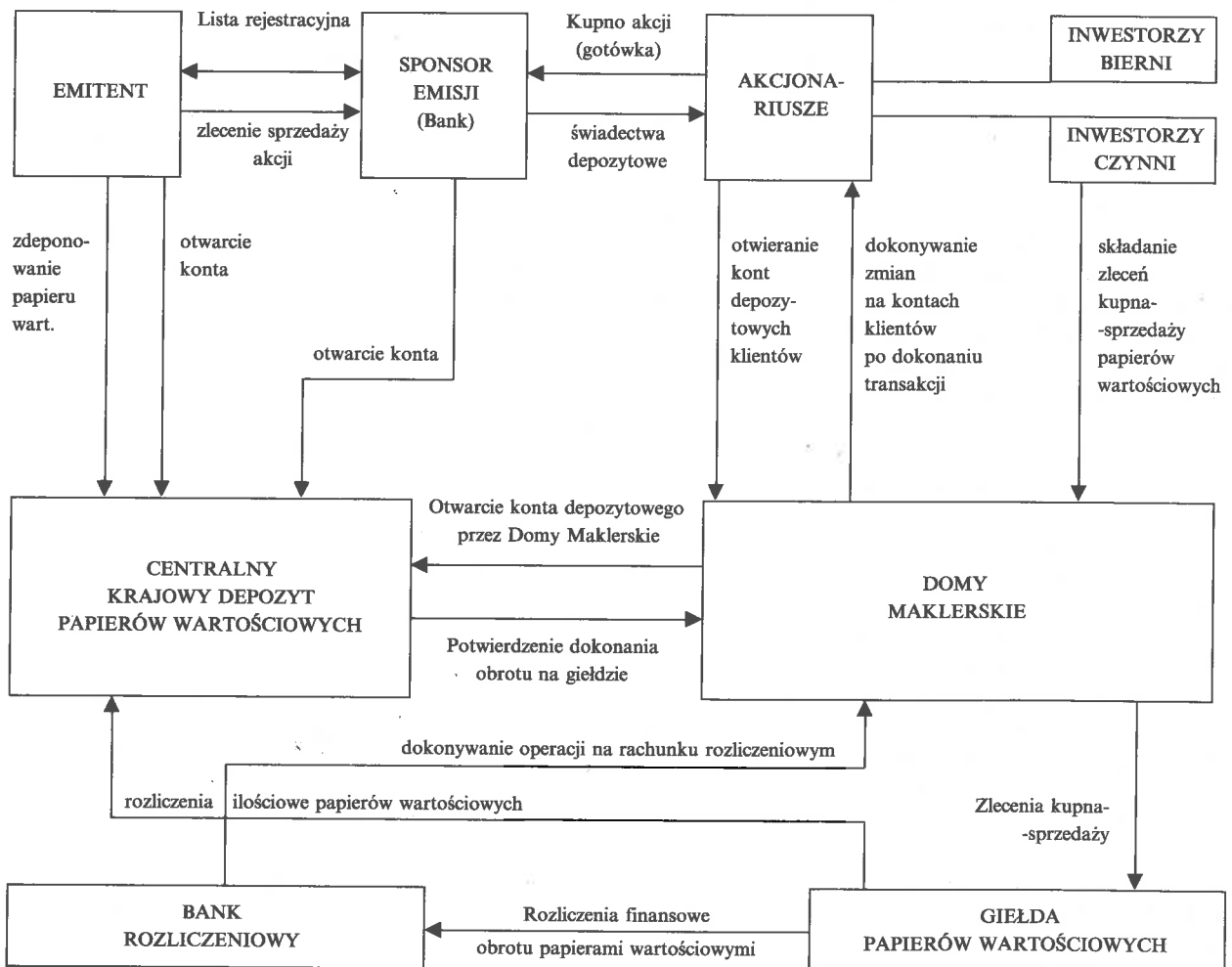
⁴⁾ Konkretyzując. Klienci zamawiają w dowolnym banku X konkretną liczbę papierów wartościowych danej firmy, będących przedmiotem emisji. Bank Y, będący sponsorem emisji, wystawia świadectwa depozytowe i odnotowuje zapisaną na nim liczbę papierów wartościowych na liście rejestracyjnej. Klienci, posiadając świadectwa depozytowe, mogą założyć konta depozytowe w dowolnym banku Z posiadającym biuro maklerskie.

⁵⁾ Zob. Regulamin Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie SA, § 34.

⁶⁾ Zob. Regulamin Sądu Giełdowego przy Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie SA, § 1.

Autorzy są pracownikami naukowymi Instytutu Ekonomii Wydziału Ekonomicznego UMCS w Lublinie.

Schemat 1. Instytucjonalna struktura obrotu papierami wartościowymi w Polsce



Janusz Nesterak, Renata Pieniążek

Pomiar wartości w warunkach inflacji

Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga prawidłowego i rzetelnego ewidencjonowania ponoszonych nakładów i uzyskiwanych w ich wyniku efektów. Fakt istnienia różnicy w czasie zarówno pomiędzy poszczególnymi nakładami, jak i pomiędzy nimi a uzyskiwanymi efektami sprawia, iż pojawia się tutaj wiele dodatkowych problemów i trudności. Właściwe ujmowanie obu wymienionych wielkości jest bowiem warunkiem prawidłowego kalkulowania finansowych efektów działalności przedsiębiorstwa oraz prawidłowego ujmowania składników majątku i poszczególnych źródeł ich finansowania. Stosowane dotychczas w Polsce metody urealniania wartości majątku oparte na urzędowych wskaźnikach podawanych przez GUS (tak jak to miało miejsce w latach 80. w odniesieniu do środków trwałych) stały się niewystarczające w warunkach skokowego wzrostu inflacji, spadku wartości pieniądza, ale również w sytuacji zmian struktury cen wywołanej realizowanymi zmianami systemowymi w gospodarce.

Zagadnienie pomiaru wartości przedsiębiorstwa w naszym kraju jest szczególnie ważne zwłaszcza dziś, w okresie przekształceń własnościowych w gospodarce. Nieprawidłowo przeprowadzona wycena mienia przedsiębiorstwa ma bardzo ujemne skutki. Przedsiębiorstwo nieprawidłowo wycenione albo nie znajdzie swojego właściciela, w przypadku zawyżonej wyceny, albo może zostać przejęte przez następnych właścicieli znacznie poniżej swojej wartości. Dlatego bardzo istotnym jest dobór odpowiednich metod i procedur wyceny, ograniczających wpływ inflacji na ocenę rzeczywistej wartości majątku przedsiębiorstwa oraz jego zdolności do kreowania dochodu¹⁾.

Problemy pomiaru wartości w warunkach inflacji i zmiany siły nabywczej pieniądza oraz wynikającego stąd zniekształcenia są szeroko omówione w literaturze krajów zachodnich. Zwrócenie uwagi na te zniekształcenia i ich konsekwencje znalazło wyraz w postaci powstania tzw. rachunkowości inflacyjnej. Pojawiło się wiele koncepcji pozwalających zrealizować zasadę zachowania kapitału nominalnego, realnego bądź rzeczowego²⁾.

Podstawowe koncepcje prowadzenia ewidencji w rachunkowości

Za punkt wyjścia w poniższej analizie przyjęto koncepcję zachowania kapitału nominalnego, zakładającą odtworzenie zainwestowanego kapitału (tzn. jeśli wartość kapitału własnego na koniec okresu nie jest mniejsza od jego wartości na początek okresu). W metodzie tej nie bierze się pod uwagę zmiany wartości pieniądza i traktuje go jedynie jako miernik wartości majątku i wyniku finansowego. Majątek uważa się zatem za stały i zachowany w nie zmienionym stanie, jeżeli dochody okresu pokrywają rozchód dóbr, wyceniony na poziomie rzeczywistych cen zakupu. Z powyższego wynika, iż w warunkach inflacji inwestor na koniec okresu poniósł rzeczywiste straty (wskutek zmniejszenia siły nabywczej pieniądza), mimo iż kwoty uzyskane po danym okresie przewyższyły zainwestowany kapitał (ewidencjonowane są one jako zysk).

Obiektywniejszą z punktu widzenia inwestora kapitału, jest zasada zachowania kapitału realnego, która zakłada, iż na koniec okresu wartość zaangażowanego kapitału będzie odpowiadała jego sile nabywczej na początku okresu. Miarą wartości

majątku netto i zysku jest umowny koszyk dóbr, który tworząc podłoże określonego wskaźnika, staje się indeksem zmian ogólnego poziomu cen. W okresie inflacji zasada zachowania kapitału realnego chroni inwestora przed pozornym wzrostem wartości majątku, a przez to hamuje odpływ części kapitału (w postaci podatku), która byłaby odprowadzona zgodnie z poprzednią koncepcją. Pieniądz staje się w tej metodzie tylko jednostką przeliczeniową. Zysk realny inwestor może osiągnąć tylko gdy kapitał własny przewyższa skorygowaną o indeks ogólnego wzrostu cen wartość początkową kapitału.

Zasada zachowania kapitału rzeczowego rozpatruje jedynie rzeczowe składniki aktywów przedsiębiorstwa. Zastosowanie pieniądza ogranicza się tutaj tylko do pełnienia roli środka koniecznego do przeprowadzenia sprzedaży i kupna. Zrealizowanie tej zasady wystąpi w momencie, gdy wartość kapitału własnego na koniec okresu odpowiada co najmniej aktualnej wartości tych składników majątkowych, których źródłem finansowania był kapitał na początek okresu. Aby określić zysk należy porównać dochód ze sprzedaży z nakładem rzeczowych składników majątku koniecznych do jego osiągnięcia, według cen odtworzenia w momencie sprzedaży wyrobów, faktycznego zakupu określonego składnika lub w momencie zużycia go w procesie produkcji.

Metody ustalania wartości w warunkach inflacji

Przedstawione główne koncepcje pomiaru i prezentacji kapitału własnego w warunkach inflacji prowadzą do odpowiadającego im rachunku wyceny majątku i związanej z nią

wyceny kosztów, według określonej koncepcji cen. Są to ceny historyczne, bieżące bądź odtworzenia.

Zwolennicy rachunkowości kosztu historycznego podają trzy główne powody, dla których preferują koszt historyczny³⁾. Po pierwsze – jest skutkiem powszechnie znanej w rachunkowości zasady podwójnego zapisu, nierozzerwalnie związanej z kosztem historycznym i będącej podstawą dwóch głównych dokumentów księgowych (tj. bilansu i rachunku wyników). Po drugie – wzrost cen określony jako inflacja nie może być traktowany jako stan właściwy dla gospodarki. Można go określić jako stan szczególnie niepożądany i przejściowy. Powinno się więc raczej skierować swoje wysiłki i wiedzę przeciwko inflacji, tzn. jak najszybciej ją zlikwidować, a nie zastanawiać się nad tym, jak się do niej przystosować. Trzecim argumentem jest przypomnienie, że koszt historyczny jest właśnie tą zasadą księgową, która najlepiej wytrzymała próbę czasu. Jednak pojawienie się dość dużej inflacji musiało wywołać „mechanizmy obronne” – pojawiły się dwie koncepcje uwzględniające zmiany cen.

Pierwszą jest koncepcja tzw. bieżącej siły nabywczej (*current purchasing power*) oparta na wskaźnikach cen detalicznych. Drugą – tzw. koncepcja kosztu bieżącego, oparta na wycenie bieżącej poszczególnych składników majątkowych, zwana także koncepcją kosztu odtworzenia⁴⁾.

Metoda wyceny według bieżącej siły nabywczej jest oparta na wskaźniku cen detalicznych, który ma być reprezentantem ogólnego wzrostu cen w gospodarce. Tak więc, gdy wskaźnik cen detalicznych wzrośnie dwukrotnie, wówczas siła nabywca pieniądza spadnie dwukrotnie.

Z tego też powodu istotne jest rozróżnienie wśród tzw. pozycji pieniężnych i niepieniężnych. Pozycje pieniężne to gotówka w kasie, w banku, należności na rachunkach, udzielone kredyty, zobowiązania i kredyty do zapłacenia. W czasie inflacji tracą swoją wartość, a więc wartość pozycji pieniężnych musi relatywnie spadać – zostanie to potraktowane jako brak korekty w wycenie pozycji pieniężnych.

Pozycje niepieniężne to majątek trwały, zapasy, kapitały własne – nic nie tracą, ani nic nie zyskują w wyniku inflacji. Natomiast zmiany ich cen, czy też wyceny, mają zrekomensować spadek wartości pieniądza, w którym wycenia się ich wartość. Potrzeba weryfikacji wyceny tych pozycji wynika niejako z teorii kapitału, której podstawowym założeniem jest stałość wartości kapitału, aby można było zidentyfikować jego podstawową cechę, czyli zdolność do przynoszenia zysku. Wartość kapitału wyrażona w pieniądzu musi rosnąć w czasie inflacji, trzeba zrobić założenia, że tym, co nie ulega zmianie jest jego bieżąca siła nabywca.

Metoda bieżącej siły nabywczej jest więc jedną z koncepcji korekty wartości szacowanych według kosztu historycznego i jej intencją jest wyrażenie w jednostkach pieniężnych procesów produkcyjnych, odbywających się w warunkach inflacji. Umożliwia ona w miarę wiarygodne porównanie wielkości sprawozdawczych na przestrzeni lat w danej firmie. Zapewnia pewien punkt wyjścia do oceny zaangażowania finansowego akcjonariuszy w działalność spółki. Można jednak wysunąć kilka zastrzeżeń do tej koncepcji, z których najistotniejsze dotyczy samej koncepcji tzw. ogólnego wzrostu cen i wskaźnika reprezentującego go. Często wskazuje się na mglistość tego pojęcia. Przecież inflacja nie jest zjawiskiem planowanym i kontrolowanym. Tak samo mgliste jest więc pojęcie bieżącej siły nabywczej, które w każdym indywidualnym przypadku różni się dość znacznie. Zdarzają się nawet przypadki, że ceny niektórych towarów czy usług nawet spadają w czasie inflacji. Nie powinno się więc przypisywać im cen rosnących, skorygowanych owym przeciwnym wskaźnikiem cen.

Metoda kosztu odtworzenia, druga z metod wyceny w warunkach inflacji, jest próbą wyeliminowania braków i niedociągnięć poprzednich metod. Metoda ta eliminuje wpływ inflacji poprzez stosowanie kosztów odtworzenia zamiast kosztów historycznych. Wykorzystuje się tu wykazy bieżących cen towarów i usług, oferty cenowe sprzedawców, lub też

stosuje się tzw. specyficzne indeksy cen. Indeksy te odzwierciedlają ruchy cen poszczególnych towarów czy usług⁵⁾. Metoda ta eliminuje wady rachunkowości kosztu historycznego i bieżącej siły nabywczej. Aktywa są tu wykazane według bieżących kosztów odtworzenia. Koszty te określają wielkość kapitału niezbędnego do utrzymania dotychczasowych rozmiarów działalności. Ale i ta metoda ma wady. Istnieje wiele sposobów estymacji bieżących kosztów, nie ma w tej kwestii ustalonych żadnych standardów. Różne firmy stosują więc różne metody szacowania bieżących kosztów. Na tej podstawie sporządzone sprawozdania nie są więc porównywalne, brakuje im obiektywizmu.

Wybór określonej metody koncepcji wyceny majątku i kosztów, a w istocie wyniku finansowego, następuje w postaci przetargu pomiędzy zainteresowanymi stronami. W krajach o gospodarce rynkowej nie znaleziono dotąd uniwersalnego rozwiązania wszystkich problemów związanych z aktualizacją wyceny w rachunkowości, które uzyskałoby absolutną akceptację i nie budziło żadnych kontrowersji. Spowodowane to jest wieloma przyczynami, przede wszystkim zaś wynika ze złożoności problemu. Po pierwsze – kryją się tam sprzeczne interesy różnych uczestników życia gospodarczego. Po drugie – praktyka dokonuje ostrej weryfikacji teoretycznych rozwiązań z punktu widzenia możliwości i opłacalności ich stosowania⁶⁾.

Koncepcje rachunkowości inflacyjnej w reformie systemu rachunkowości w Polsce

Problematyka wyceny zajmuje znaczące miejsce w wielu krajach, a w Polsce nabiera szczególnego znaczenia w związku z reformowanym systemem rachunkowości. Występujący wysoki poziom wskaźnika inflacji oraz brak perspektyw szybkiego jej przewyciężenia potęguje to zjawisko.

Na świecie podaje się często za przykład dwa skrajne rozwiązania.

Z jednej strony jest to stosunkowo liberalne rozwiązanie anglosaskie (USA, Wielka Brytania), gdzie zasady rachunkowości w spółkach są integralną częścią prawa handlowego (*Companies Acts*), a z drugiej przykład Francji, gdzie podstawą jest edykt zwany *Plan Comptable* wydawany przez rząd francuski.

Polskie rozwiązanie leży pomiędzy tymi skrajnościami. Obowiązujące do 1991 roku przepisy nie regulowały w sposób kompleksowy problematyki wyceny⁷⁾. Były one nie dopracowane, często zbyt szczegółowe i niekiedy niekorzystne dla inwestorów zagranicznych, dawały bardzo małe pole manewru w warunkach nasilonej inflacji.

Dopiero wprowadzone w styczniu 1991 roku uregulowania pozwoliły na odrzucenie nadmiernie rozbudowanego porządku prawnego i otwar-

cia na sprawdzone wzorce światowe⁸⁾. Polskie prawo o rachunkowości nawiązuje do IV Dyrektywy EWG z dnia 25 lutego 1987 roku o rocznych zamknięciach rachunkowych. Zaleca ona wprawdzie do wyceny pozycji w rocznych sprawozdaniach finansowych ceny historyczne, dopuszcza jednak alternatywne rozwiązania umożliwiające rachunek inflacyjny z ujawnieniem skutków przyjętego rachunku⁹⁾.

Janusz Nesterak
Renata Pieniążek

Przypisy:

- ¹⁾ Zob. A. KAMELA-SOWIŃSKA, *Wycena przedsiębiorstw i ich mienia w warunkach inflacji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1993, s. 42-50.
- ²⁾ Por. *Współczesne problemy rachunkowości*, Praca zbior. pod red. A. JARUGOWEJ, PWE, Warszawa 1991, s. 254-309.

- ³⁾ Zob. W. RUTKOWSKI, *Rachunkowość w warunkach inflacji*, „Firma”, 1989, nr 10, s. 12-16.
- ⁴⁾ *Financial Training ACCA Study Pack*, Advanced Accounting, Londyn 1990, s. 21.2-21.3.
- ⁵⁾ *Financial Training...*, op. cit., s. 21.10.
- ⁶⁾ S. ZADROGA, *Koncepcje aktualizacji wyceny w rachunkowości krajów kapitalistycznych*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce”, Warszawa 1987, s. 76-77.
- ⁷⁾ Zob. Rozporządzenie Rady Ministrów z 9 listopada 1987 roku w sprawie uznawania środków pracy i innych przedmiotów długotrwałego użytkowania za środki trwałe, zasad aktualizacji ich wyceny oraz zasad i stawek amortyzacji, Dz.U. z 1987 r., nr 39, poz. 219.
- ⁸⁾ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 15 stycznia 1991 roku w sprawie zasad prowadzenia rachunkowości, Dz.U. z 1991 r., nr 10, poz. 35.
- ⁹⁾ Zob. „Biuletyn Krajowej Rady Dyplomowanych Biegłych Księgowych”, nr 2, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1990.

Autorzy są pracownikami naukowymi Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Ryszard Borowiecki

Zarządzanie kapitałem trwałym w przedsiębiorstwie

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993

W dobie transformacji systemu gospodarczego i stale zmieniających się warunków otoczenia funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw determinowane są w decydującej mierze przez wzrost ekonomiczności wszelkich działań. Odnosi się to, między innymi, do racjonalnego wykorzystania posiadanego przez przedsiębiorstwa kapitału oraz tworzenia nowych zasobów potencjału wytwórczego. Kapitał stanowi bowiem nieodłączny atrybut przedsiębiorstwa, zaś jego rodzaje, wielkość i struktura wpływają w zasadniczy sposób na przedmiot, charakter i zakres działalności gospodarowania nim oznaczają to, że dysponowanie kapitałem w odpowiednim rozmiarze i czasie decyduje o zaistnieniu i trwaniu podmiotu gospodarującego, wyznacza jego pozycję rynkową oraz określa kondycję ekonomiczno-finansową i możliwości rozwojowe.

Niniejsze opracowanie ma charakter studium teoretyczno-poznawczego i metodycznego, którego ce-

lem jest inwentaryzacja i systematyka dotychczasowego dorobku naukowego, dotyczącego wybranych elementów gospodarowania kapitałem — głównie kapitałem trwałym (rzeczowym) — dyskusja i krytyczna ocena tego dorobku oraz wysunięcie własnych przemyśleń i propozycji w zakresie analizowanych kwestii i problemów. Zwrócenie w książce szczególnej uwagi na problematykę zarządzania kapitałem trwałym wynika z faktu, że stan tego kapitału, jego rozwój ilościowy i jakościowy oraz wykorzystanie, organizacja i sprawność gospodarowania nim warunkują w poważnym stopniu realizację procesów wytwórczych oraz mają istotny wpływ na efektywność i racjonalność działania każdego przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Projektując zakres przedmiotowy (tematyczny) książki starano się obejmować nim w pierwszym rzędzie zagadnienia o względnie trwałej wartości poznawczej, akcentować pojęcia wieloznaczne i różnie interpretowane oraz prezentować treści nie

znajdujące odzwierciedlenia lub występujące zupełnie marginesowo w polskim piśmiennictwie naukowym. Szczególnie odnosi się to do roli i funkcji kapitału we współczesnym przedsiębiorstwie, jego klasyfikacji, źródeł finansowania i ruchu określonego, procedury i metod wyceny kapitału i wartości przedsiębiorstwa, a także zasad, uwarunkowań i systemu oceny gospodarki kapitałem trwałym. Dokładne zaznajomienie się z teoretycznymi aspektami tych zagadnień jest bowiem rzeczą niezbędną przed przystąpieniem do technicznych czynności, związanych z przeprowadzaniem analiz problemowych, dotyczących wykorzystania, odnowy i rozwoju kapitału rzeczowego. Stanowi ono podstawę, na której się opierając można dokonywać poprawnej interpretacji faktycznych zdarzeń, procesów i zjawisk ekonomicznych, występujących w praktyce gospodarczej.

Ze wstępu
Ryszard Borowiecki

Jacek Otto

Marketing bezpośredni

Wielka popularność marketingu, z jaką mamy obecnie do czynienia w Polsce, rodzi zapotrzebowanie na informacje z zakresu teorii i praktyki tej dziedziny wiedzy. W pojawiających się publikacjach coraz częściej odnaleźć można stosunkowo mniej znany termin, jakim jest marketing bezpośredni (*direct marketing*). Warto przyjrzeć się bliżej tej kategorii i spróbować wyjaśnić jej znaczenie, tym bardziej, że istnieje znaczne różnicowanie opinii co do jej istoty i treści.

Czytając literaturę przedmiotu wiadać wyraźnie, że wielu teoretyków i praktyków nie jest zgodnych nawet co do samej nazwy. Gama propozycji jest dość szeroka – o czym świadczą mogą poniższe przykłady:

- *dialogue marketing* (marketing dialogu),
- *relationship marketing* (marketing oparty na bezpośredniej więzi z klientem),
- *database marketing* (marketing oparty na bazie danych o kliencie),
- *personal marketing* (marketing osobisty, bezpośredni).

Polskie tłumaczenie nie oddaje zbyt precyzyjnie znaczenia oryginału. W efekcie wiele nazw traci na przekładzie, dlatego też przytoczono angielskie terminy. Różnorodność nazewnictwa wydaje się być rezultatem podkreślania przez poszczególnych autorów najistotniejszych ich zdaniem cech, uwypuklających istotę zjawiska. Mimo wszystko, najczęściej pojawiającym się terminem, a zarazem najprecyzyjniej określającym o czym jest mowa, pozostaje określenie – **marketing bezpośredni**.

Źródeł istniejących kontrowersji upatrywać można co najmniej w dwóch przyczynach. Podstawową jest relatywna „młodość” marketingu bezpośredniego i wynikająca z niej niedostateczna informacja. Rozkwit tej koncepcji przypada na

lata 70. i 80., choć z niektórymi jej elementami mieliśmy do czynienia znacznie wcześniej. Przykładem służyć mogą bezpośrednie przesyłki pocztowe – tzw. *direct mail*, będące formą reklamy i zarazem sposobem sprzedaży bezpośredniej, znane w USA od początku XX wieku.

Ponadto, podobnie jak koncepcja marketingu klasycznego, marketing bezpośredni także ulegał i ulega ewolucji, poszerzają się jego formy i obszary działania, powodując kolejne niejasności.

Najszerzej akceptowanym określeniem marketingu bezpośredniego jest definicja sformułowana przez *Direct Marketing Association*, według której „*marketing bezpośredni jest marketingowym systemem wzajemnego oddziaływania, który używa jednego lub wielu środków reklamy, aby spowodować mierzalną odpowiedź i/lub transakcję w każdym miejscu*”¹⁾. Definicja ta uwypukla kilka istotnych elementów, które warto przeanalizować.

Po pierwsze – marketing bezpośredni jest opisany jako system oparty na wzajemnym oddziaływaniu (*interactive system*). Oznacza to, że sprzedawca i potencjalny klient są zaangażowani w dwustronną komunikację.

Po drugie – marketing bezpośredni daje możliwość reakcji, odpowiedzi (*to respond*) ze strony klienta, w wyniku czego firma może uzyskać istotne dla niej informacje.

Po trzecie – marketing bezpośredni podejmuje działania, które są mierzalne (*measurable*), poddające się obliczeniom.

Po czwarte wreszcie, podkreślony jest fakt, że kontakt w postaci odpowiedzi ze strony klienta, bądź zawarcia transakcji może być dokonany w każdym miejscu (*at any location*). Oznacza to, że kupujący niekoniecznie musi się udać do sklepu.

Tak pojmowany marketing bez-

pośredni odzwierciedla schemat nr 1. Zaprezentowana definicja wyraźnie podkreśla użycie (stosowanie) środków (mediów) reklamy przez marketing bezpośredni, co w konsekwencji powoduje częste utożsamianie marketingu bezpośredniego z reklamą tradycyjną.

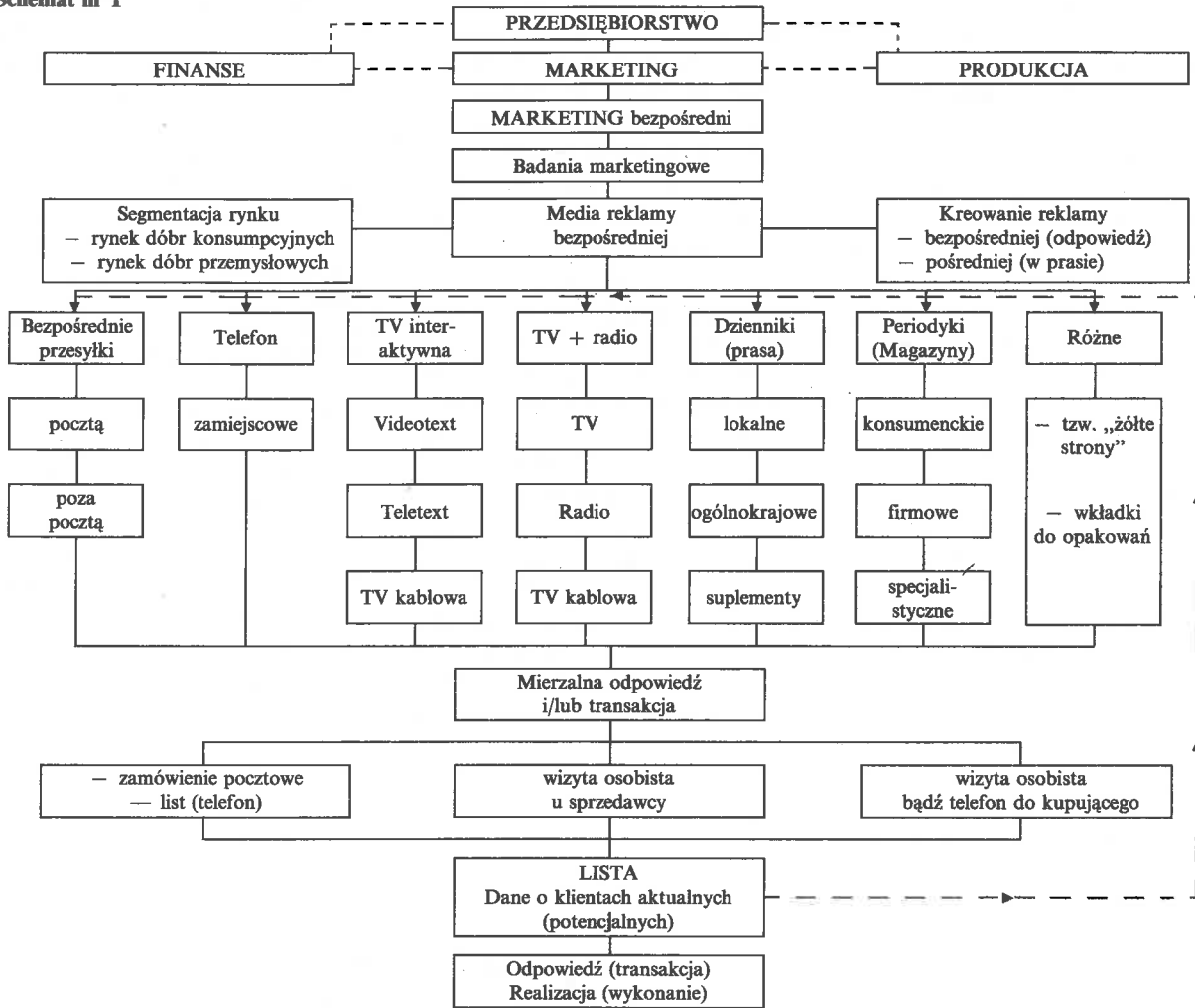
Ze względu na znaczną popularność tej opinii warto zwrócić uwagę na istotne różnice, jakie występują między tymi pojęciami, powodujące ich odmienną znaczeniową. Różnice te przedstawia tablica 1.

W publikowanych w Wielkiej Brytanii raportach gospodarczych tzw. *Key Note Report* zamieszczono rok po roku dwie różniące się między sobą, choć nie przeciwstawne definicje. W 1987 r. sformułowano następujące określenie – „*marketing bezpośredni jest procesem sprzedaży dóbr i usług do klientów z pominięciem sklepów bądź innych miejsc zbytu, do których klienci mają dostęp*”²⁾. Definicja ta ogranicza marketing bezpośredni do sprzedaży i oznacza wyeliminowanie wszelkich kanałów pośrednich. W tym rozumieniu można uznać marketing bezpośredni za jedną z najstarszych form sprzedaży, sięgającą czasów, kiedy pojawiła się nadwyżka ponad indywidualne potrzeby.

Definicja opublikowana w 1988 r. stwierdza, że „*marketing bezpośredni jest metodą reklamy i sprzedaży stosującą zróżnicowany zestaw następujących narzędzi: poczty, telefonu, kuponu, katalogu, sprzedaży domokrajnej i coraz częściej nowych mediów elektronicznych*”³⁾. To ujęcie poszerza zakres działania marketingu bezpośredniego o reklamę i kładzie szczególnie nacisk na stosowanie wymienionych w definicji narzędzi.

Z kolei publikowany w USA „*Direct Marketing Magazine*” zamieścił taką interpretację – „*marketing obejmuje całokształt działań związanych z przemieszczeniem towarów*

Schemat nr 1



Źródło: Katzenstein H., Sachs W.: *Direct Marketing*, Charks E. Mervill Publishing Co. 1986, s. 9.

Tablica 1.

Marketing bezpośredni (<i>Direct Marketing</i>)	Reklama klasyczna (<i>General Advertising</i>)
<ul style="list-style-type: none"> ● sprzedaż nakierowana jest na indywidualnego klienta, często znanego wg nazwiska, adresu, zwyczajów przy zakupie ● produkt jest wzbogacony o dodatkową wartość bądź usługę, serwis. Np. sposób dystrybucji jest traktowany jako istotna korzyść, pożytek dla klienta związany nieodłącznie z produktem, ● media (środki) reklamy są jednocześnie miejscem sprzedaży (rynkem) ● marketingowcy (<i>marketers</i>) sprawują nadzór nad produktem aż do momentu dostawy ● reklama jest używana, aby zdopingować potencjalnego klienta do natychmiastowego złożenia zamówienia bądź zapytania będącego konsekwencją reklamy ● konsumenci ponoszą relatywnie większe ryzyko. W przypadku korzystania z bezpośrednich metod dystrybucji, produkt jest kupowany bez oglądania go w naturze. Ewentualne dochodzenie zwrotu (<i>regres</i>) jest odroczone w czasie ● efekty w postaci sprzedaży czy zapytań są mierzalne (policzalne) 	<ul style="list-style-type: none"> ● sprzedaż nakierowana jest na masowego klienta. Klienci są zidentyfikowani jako szeroka grupa mająca wspólne cechy demograficzne i psychologiczne ● korzyści dodatkowe związane z produktem, a niekoniecznie związane z jego istotą, czy wartością użytkową, nie zawsze zawierają wygodne kanały dystrybucji ● sklepy detaliczne są miejscem sprzedaży (rynkem) ● marketingowcy mogą stracić nadzór nad produktem w momencie jego wejścia w kanały dystrybucji ● reklama jest używana w kontekście zbudowania stosownego „image”, lojalności, świadomości wokół produktu — zakup odroczone jest na później ● konsumenci ponoszą mniejsze ryzyko — mają bezpośredni kontakt z produktem. Regres jest bezpośredni. ● efekty w postaci odroczonej w czasie zakupów są trudne do dokładnego zmierzenia

Źródło: opracowano na podstawie: Stone B., *Successful Direct Marketing Methods*, III wydanie Crain Books 1984, s. 2.

i usług od sprzedającego do kupującego. Marketing bezpośredni ma te same szerokie funkcje, z tym, że wymaga istnienia i utrzymania bazy danych⁴⁾.

To podejście zwraca uwagę na istnienie bazy danych, w której są gromadzone informacje o klientach jako szczególny wyróżnik marketingu bezpośredniego. Nie stawia również żadnych barier co do zakresu działania, pozwalając tym samym traktować koncepcję bardzo szeroko.

Jeden z raportów prezentowanych przez Ogilvy and Mather (1985) stwierdza – „marketing bezpośredni obejmuje wszelkie działania, które tworzą i wykorzystują bezpośredni związek między Tobą i Twoim klientem⁵⁾. Definicja ta jest bardzo ogólna i krótka; nie jest ograniczona do żadnych mediów i właściwie można w niej pomieścić wiele działań mar-

ketingowych. Akcentuje jedynie aspekt bezpośredniej więzi, kontaktu z klientem. Tak sformułowane pojęcie sugeruje, iż bezpośredni związek z kupującym jest istotą koncepcji marketingu bezpośredniego.

Przeprowadzona prezentacja definicji dokumentuje istniejące różnicowanie opinii i stanowisk dotyczących istoty i zakresu marketingu bezpośredniego. Rozpiętość propozycji jest znaczna, od bardzo popularnego poglądu ograniczającego marketing bezpośredni do reklamy, bądź sprzedaży, aż po uznanie go za pełnowartościową, całościową koncepcję, obejmującą pełen zestaw funkcji i możliwości działania, podobnie jak w marketingu klasycznym.

Uwzględniając dynamiczny rozwój marketingu bezpośredniego i jego rosące możliwości wydaje się, że stanowiska uznające tę dyscyplinę jako kompleksową i alternatywną

do marketingu tradycyjnego (np. interpretacja „Direct Marketing Magazine”) mają racjonalne uzasadnienie.

Jacek Otto

Przypisy:

- ¹⁾ *Direct Marketing Association, Fact Book on Direct Response Marketing*. Direct Marketing Association. Inc., New York 1982, s. XXIII.
- ²⁾ *Key Note Report, Direct Marketing*, Key Note Publications Ltd., London, 1987, s. 2.
- ³⁾ *Key Note Report, An Industry Sector Overview, Direct Marketing*, Key Note Publications Ltd., London 1988, s. 2.
- ⁴⁾ ROBINSON J. F., *The Secrets of Effective Direct Mail*, Mc Graw-Hill Book Company, London 1989, s. 16.
- ⁵⁾ FLEATHER K., *Marketing Management and Information Technology*, Prentice Hall International (UK) Ltd. 1990, s. 299.

Autor jest pracownikiem naukowym Katedry Ekonomii i Marketingu Politechniki Łódzkiej.



PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

Co z etyką w interesach? (I)

Andrew Stark: *What's the Matter with Business Ethics?*, „Harvard Business Review”, May-June 1993.

Wraz ze wzrastającą falą propagacji zasad etycznych w interesach, przychodzi na myśl ironiczna refleksja: im większy nacisk kładzie się na stworzenie swego rodzaju kodeksu etycznego w szkołach ekonomicznych, tym bardziej oszałamiający i odległy wydaje się pomysł jego zastosowania przeciętnemu menedżerowi. Zainteresowanie tą dziedziną jest jednak powszechne. Na amerykańskich uniwersytetach prowadzonych jest obecnie ponad 500 kursów etyki biznesu, 90% wyższych szkół ekonomicznych organizuje w różnych formach zajęcia dotyczące tego problemu. Wydano ponad 25 podręczników, a stale publikowane są trzy pisma zajmujące się kwestiami z nim związanymi. Stworzono więcej niż 16 ośrodków badawczych, a na takich poważnych uczelniach, jak Georgetown, Virginia czy Minnesota założono osobne katedry zajmujące się tym przedmiotem.

Podaję jednak, że zagadnienia etyczne, delikatnie mówiąc, nie są podstawą działania dzisiejszych menedżerów. I nie chodzi o to, że sprzeciwiają się oni samej idei umoralnienia biznesu. Ostatnie badania wykazują, że ponad 3/4 wielkich korporacji amerykańskich aktywnie próbuje wbudować problematykę etyki w swoje systemy zarządzania. Menedżerowie z radością powitaliby jednak konkretne propozycje sposobu postępowania w sytuacjach:

■ działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo na granicy szarej strefy (oczywiście, jak twierdzi wykładowca w Harvard Business School, Joseph L. Badaracco – nie

w znaczeniu negatywnym tego słowa, tam gdzie wybór jest między „dobrem” a „złem”, ale tam, gdzie mamy do czynienia z konfliktem „dobre” przeciw „dobremu”),

■ w których nawet wtedy, gdy działanie uczciwe wydaje się być jasno określone, rzeczywiste presje instytucjonalne, jak też względy konkurencyjności sprowadzają menedżera na „złą drogę”.

Problemem jest fakt, iż etyka, która ma pomagać menedżerom w obu tych wypadkach, nie jest w stanie podać prostych recept. Teoretycy ograniczają się więc do lamentowania nad brakiem ogólnych wytycznych oraz nikłym związkiem realnych problemów ekonomicznych z takimi wartościami, jak dobro i zło. Tytuły gazet mówią same za siebie: „*Etyka w biznesie. Dokąd zmierzamy?*”, „*Czy w ogóle istnieje coś takiego jak etyka biznesu?*”. *Mój ulubiony tytuł stwierdza „Etyka w biznesie? Coś jak przybijanie galaroty do ściany!”*

Nasuują się dwa pytania – co takiego stało się z moralnością w interesach? A co ważniejsze – co można zrobić, aby zwiększyć jej rolę w tej dziedzinie życia? Tytuły tu przytoczone rzucają trochę światła na obie kwestie. Pokazują mianowicie olbrzymią przepaść istniejącą między akademickim pojęciem moralności a realnym profesjonalnym zarządzaniem. Co więcej, ludzie interesu sugerują, że odpowiedzialnymi za nią mogą być w dużym stopniu sami teoretycy tej dziedziny. Zbyt wielu bowiem teoretyków zajęło się wyszukaniem, całkowicie oderwanymi od rzeczywistości problemami. Zbyt byli dotąd zajęci ustalaniem znaczenia pojęć absolutnych, zastanawiając

się, na przykład, czym w ogóle jest etyka w biznesie. Ich wywody gęsto przetykane naukowym, mało zrozumiałym żargonem, sprowadzały się ostatecznie do krytyki kapitalizmu jako systemu ekonomicznego w całości. Tak mizerne efekty działalności etyków rozczarowują tym bardziej, że przeciwstawiane są sukcesom kolegów po fachu w innych kontrowersyjnych pod względem moralnym dziedzinach, takich jak medycyna, prawo czy nawet polityka.

Czy oznacza to, że menedżerowie mogą zaprzestać podejmować działania, w celu wbudowania zagadnień etycznych w system działalności swoich przedsiębiorstw? Na szczęście nie. W ciągu ostatniego roku lub dwóch dało się zaobserwować zmianę podejścia części znanych etyków do problematyki moralności w interesach. Podobnie jak menedżerowie postawili sobie za cel rozwiązanie konkretnych problemów, jednocześnie jednak wezwali do fundamentalnych modyfikacji stylu, w jakim działają mechanizmy rynkowe. Co więcej, proponują oni świeże podejście – wartościowe zarówno dla teoretyków, jak i menedżerów.

Dlaczego menedżerowie powinni postępować w zgodzie z moralnością?

Żeby zrozumieć przepaść pomiędzy etyką biznesu a codziennymi kłopotami menedżerów, opłaca się przypomnieć jak myślano o moralności w interesach, zanim stała się ona przedmiotem tak powszechnej dyskusji. Co ciekawe, większość dzisiejszych badań i polemik dotyczących tego tematu, może być odebrana jako negatywna reakcja na

sposób, w jaki dotąd traktowano te zagadnienia w szkołach biznesu – w szczególności, gdy brak było odpowiedzi na fundamentalne pytanie – dlaczego menedżer powinien postępować w zgodzie z etyką?

Dominujące podejście do tego zagadnienia przed II wojną światową znane było pod nazwą *corporate social responsibility* (o odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa). Oparta na dogmatach ekonomii neoklasycznej, która za główne zadanie przedsiębiorstwa uznaje maksymalizację zysku, szkoła ta nakazuje podmiotom gospodarczym nie tylko poważnie reagować na regulacje prawne oraz sygnały rynkowe, ale wręcz przewidywać intencje prawodawcy i trendy gospodarcze, w celu postępowania najlepszego dla ogółu. Istotą etycznego zarządzania jest – jak twierdzi E. Merrick Dodd Jr w swoim artykule z 1932 r. – uchwycenie „nowego ducha” i przyobleczenie go w konkretną postać ochotniczymi decyzjami, nie czekając na postępujący za daną normą moralną przymus prawny. Ten rodzaj patrzenia na etykę w biznesie nie tylko uwzględnił rolę normy prawnej w jej kształtowaniu, ale zwrócił również uwagę na reakcje rynku na stosowanie przez firmy moralności w zarządzaniu. Tak więc, jak twierdzą obrońcy tego podejścia, choć w krótkim okresie postępowanie etyczne może się okazać dla przedsiębiorstwa kosztowne, to jednak rynek powinien „wynagrodzić” troskę menedżera o to, by firma postępowała *fair*. Generalnie więc odpowiedzialne kierowanie firmą podług zasad etyki nie powinno według autorów tej koncepcji różnić się znacznie od zarządzania z uwzględnieniem przez menedżera zysków długoterminowych. Według profesora zarządzania, byłego przewodniczącego amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych (SEC) Johna Shada „etyka po prostu się opłaca”.

Większość biznesmenów była skłonna zaakceptować taką odpowiedź na pytanie, dlaczego postępować w zgodzie z etyką, szczególnie że do tej argumentacji dochodził jeszcze popularny w kręgach biznesu i łatwo trafiający do przekonania pogląd, wyrażony przez Roberta W. Lundeena: „*jeśli my nie będziemy*

prowadzić naszych firm w zgodzie z interesem publicznym, społeczeństwo odwróci się od nas nakładając restrykcyjne regulacje prawne”.

Jednakże, pomimo że teoretycy tej szkoły znaleźli odpowiedź na pytanie dlaczego, nie dali żadnej wskazówki, jak postępować w konkretnych trudnych moralnie sytuacjach. Tak więc, mimo że ich wkład w rozwój strony filozoficznej tego zagadnienia jest niepodważalny, to wszystkie te rozważania wciąż stanowiły niewielką pomoc dla przeciętnego menedżera. Aby rozwikłać ten problem, podjęto szeroko zakrojoną akcję wprowadzania etyki jako przedmiotu do szkół biznesu, by ośwoić i wyposażać przyszłych biznesmenów w narzędzia rozwiązywania zwykłych wątpliwości dnia codziennego. Jednakże trzeba powiedzieć, że rzeczy ułożyły się nie po myśli ówczesnych teoretyków, a dzisiejsi etycy uważają, że podstawy teorii *corporate social responsibility*, tj. zainteresowanie własnymi zyskami, jest chybioną podstawą jakiegokolwiek postępowania moralnego. I choć do dziś nikt nie wymyślił lepszego uzasadnienia, pytanie dlaczego trzeba postępować w zgodzie z etyką, pozostaje wciąż otwarte.

Krótkowzroczność filozofii postępowania zgodnego z moralnością

Etykom specjalizującym się w sprawach biznesu pozostaje więc rozwiązać dwa fundamentalne problemy związane z koncepcją zainteresowania własnymi zyskami.

Po pierwsze, nie ma powszechnej zgody na stwierdzenie, że zachowanie etyczne prowadzi do zwiększenia zysków przedsiębiorstwa.

Po drugie, nawet kiedy zachowanie „dobre” jest w zgodzie z interesem firmy, czyny motywowane chęcią własnego zysku nie mogą być w żaden sposób uznane za etyczne. Moralność skłania się bowiem do uznawania za swą podstawę altruizmu, a nie egoizmu. Działanie etyczne jest takie właśnie i kropka. Żadne inne pobudki nie mogą tu wchodzić w rachubę. W biznesie działanie etyczne oznacza postępowanie na rynku z pobudek innych niż te, które jego uczestnicy uważają za podstawę

wzajemnych stosunków. Takie jednak stanowisko prowadzi pewnych teoretyków do skrajności. Na przykład w „*Business Ethics: The State of the Art*”, ostatnim zbiorze esejów wydanych przez czołowych etyków w dziedzinie biznesu, Richard T. DeGeorge oświadcza „*jeśli w pewnych okolicznościach okaże się, że działanie etycznie właściwe doprowadzi firmę do bankructwa, trudno niech tak się stanie*”, inny publicysta twierdzi, że „*jeśli zachowanie moralne może obniżyć dochody przedsiębiorstwa, fakt ten powinien zostać zaakceptowany bez żalu*”. W pewnych przypadkach bezkompromisowość teoretyków posunięta jest jeszcze dalej – aż do prób eliminacji takich czynników, jak zysk, czy konkurencyjność firm. Według wydanej w 1988 r. „*Corporate Strategy and the Search for Ethics*” Edwarda Freemana i Daniela R. Gilberta Jr, żadna firma nie jest w pełni etyczna, dopóki nie pozbędzie się wszystkich form motywacji zewnętrznej dla pracowników. Co autorzy mieli na myśli, pisząc o czynnikach motywacji zewnętrznej? Ni mniej ni więcej tylko tradycyjne narzędzia zarządzania, jak autorytet, władza, przywództwo. Jak twierdzą, poleganie na takich metodach współpracy jest tylko jedną z form stosowania przymusu i jako takie jest moralnie naganne. Co prawda autorzy, jak twierdzą, zdają sobie sprawę, że ich punkt widzenia jest cokolwiek niepraktyczny, lecz nie idą oni na żadne ustępstwa. „*Jeśli przedsiębiorstwa nie mogą się przystosować do nowych zasad, wolelibyśmy raczej zrezygnować z idei przedsiębiorstwa*” twierdzi Gilbert.

Takie poglądy, choć może trafiają do przekonania pewnym filozofom, to jednak nie są zbyt pomocne zawodowym menedżerom w ich pracy. Oczywiście, każdy chcący zasłużyć na miano etyka specjalisty ds. biznesu, zdaje sobie sprawę, że aby coś zdziałać na tym polu, trzeba być również praktykiem. To jednak oznacza, że etycy muszą ubrudzić sobie ręce i poważnie rozważyć konkretne problemy moralne nękające biznesmenów. Muszą pomóc menedżerom w balansowaniu na granicy dobrego i złego, w przypadku gdzie każda decyzja moralna pociąga za sobą ściśle określone koszty finansowe.

Opr. Marek Wojnar

„Revue Française de Gestion”

Finansjera kontra przedsiębiorstwo? (II)

Michael Albouy: *La finance contre l'entreprise?* „Revue Française de Gestion”, III-V 1993.

Mit III — Jeżeli przedsiębiorstwu brakuje kapitału, znaczy to, że akcjonariusze nie spełniają swoich obowiązków.

Raporty finansistów z ostatnich 30 lat wykazują, że przemysł francuski cierpi na niedostatek kapitału. Wynika z tego, że francuskie przedsiębiorstwa są zbyt zadłużone, stąd brak ich rentowności. Wszak — w przeciwieństwie do kapitału własnego — długi (a konkretnie odsetki) drogo przedsiębiorstwa kosztują.

Twierdzenia o niedoborze kapitału opierają się zwykle na międzynarodowych porównaniach sporządzanych na podstawie publikowanych przez przedsiębiorstwa bilansów. Argument niewielkich kosztów kapitału własnego poparty jest przez system księgowości, który w bilansie umieszcza tylko koszty zadłużenia. Stąd pomysł, by zmniejszając zadłużenie mnożyć zyski...

Niestety, ten typ argumentacji nie wynika z dokładnej analizy finansowej. W rzeczywistości akcjonariusze nie są bowiem filantropami i nie ma sposobu na przekonanie ich, aby inwestowali. Swoje oszczędności w ryzykowne akcje o dochodowości ok. 3%, podczas gdy zakup akcji SICAV* należących do Skarbu Państwa (inwestycja praktycznie pozbawiona ryzyka) pozwala im zarobić ok. 10% rocznie.

Kierujący przedsiębiorstwami muszą się więc najpierw przekonać, że kapitał własny kosztuje więcej, niż zadłużenie i podjąć projekty inwestycji o rentowności wyższej, niż średni zrównoważony koszt kapitału. I dopiero po dokonaniu tego będą mogli zwiększyć kapitał własny i „wzbogacić” swych akcjonariuszy.

Menedżerowie europejscy odpowiedzialnością za tę trudną sytuację obarczają brak dynamizmu na rynku kapitałowym. Jeden z publicystów twierdzi, że „wielonarodowe przedsiębiorstwa amerykańskie udowodniły, że możliwa jest dystrybucja akcji w całej EWG, podczas gdy firmom europejskim rzadko się to udawało ze względu na brak siły przebicia. Poza tym rodzinna własność kapitału stanowi o poważnej słabości niektórych przedsiębiorstw. Często bowiem rodziny chcą zachować kontrolę nad przedsiębiorstwem kosztem jego rozwoju”.

Powszechnie uważa się zadłużenie za zły objaw — za dobry uważa się je jedynie w szczególnych sytuacjach — np. w przypadku wykupu przedsiębiorstwa przez pracowników. Według publicysty angielskiego, M. Jensena, zadłużenie przedstawia ogromne korzyści: pozwala na zredukowanie marnotrawstwa swobodnego kapitału przez kierujących przedsiębiorstwami — są oni zobligowani do efektywniejszego zarządzania i muszą unikać zbędnych wydatków, np. na „reprezentację”. I tak, nawet jeśli przedsiębiorstwa francuskie są bardziej zadłużone, niż ich konkurenci europejscy, amerykańscy czy japońscy, nie powinno stanowić to przeszkody dla ich zarządzania, a wręcz przeciwnie. Co więcej, korzystają one z ulg podatkowych, jakich państwo udziela przedsiębiorstwom zadłużonym, w przeciwieństwie do tych, które mają nadwyżki kapitałowe.

Mit IV — Pojawienie się i upowszechnienie nowych operacji finansowych sprzyja spekulacjom na niekorzyść inwestycji przemysłowych

W marcu 1987 r. sprawa Volkswagena wykazała wagę sum, które każdego dnia „przeływają” przez

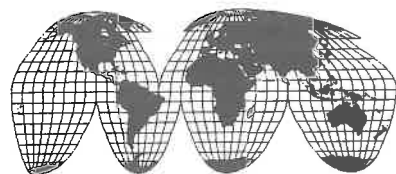
wielkie przedsiębiorstwa przemysłowe i na których te przedsiębiorstwa mogą zarówno dużo zarobić, jak i stracić. Okazało się, że Volkswagen stracił 480 mld marek (czyli sumę równoważną rocznemu zyskowi koncernu niemieckiego z 1985 r.) na transakcjach wymiany walutowej. Podobne niefortunne transakcje przeprowadzano w tym okresie we Francji. Utwierdziły one przemysłowców w przekonaniu, że rynek terminowych papierów wartościowych stanowi dla ich przedsiębiorstw ogromne zagrożenie.

Inną przyczyną powstania tego czwartego mitu był rozwój działalności finansowej dokonany przez wielkie przedsiębiorstwa przemysłowe (np. Thomson, Peugeot, Renault, L'Oréal). Według komentatorów stanowił on zagrożenie dla poziomu inwestycji w sferze produkcyjnej. Przynosił on jednak często większe zyski, niż sama działalność produkcyjna.

Naturalnie, pojawienie się i upowszechnienie nowych operacji finansowych (opcje kupna i sprzedaży, różne warianty kontraktów terminowych i inne) może niepokoić neofitów. A jednak wprowadzone one zostały nieprzypadkowo, lecz w odpowiedzi na konkretne zapotrzebowanie zarządzających przedsiębiorstwami, mających kapitał do zainwestowania.

Dzięki tym nowym możliwościom przedsiębiorstwa mogą zapobiegać skutkom niestabilności kursów wymiany walut, zmianom oprocentowania, cen surowców, słowem — różnego rodzaju aktywów.

Wbrew czwartemu mitowi, do



skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem niezbędne jest wykorzystanie nowych metod finansowych. Oczywiście, metody te umożliwiają przedsiębiorstwom redukcję ryzyka finansowego, ale pozwalają jednocześnie na dokonywanie różnego rodzaju spekulacji – te dwa mechanizmy są ze sobą ściśle powiązane i należy o tym pamiętać.

Generalnie – podejmowana przez przedsiębiorstwa działalność finansowa przynosi im poważne zyski. I nie tylko im. Korzystają na niej również zwykli obywatele. Jako przykład służyć może oferta jednego z wielkich banków francuskich, wyłansowana w ramach nowego programu oszczędności za pomocą akcji. Bank ten proponuje 3 sposoby inwestowania kapitału obywateli w akcje, każdy z nich jest podwójnie zabezpieczony: rezultaty nastawione są na wzrost wartości giełdowej, a w przypadku spadku tej wartości kapitał inwestującego (kupującego akcje) jest chroniony.

Pierwszy sposób, najpewniejszy, gwarantuje zachowanie 100% kapitału z zyskiem 4,5% rocznie, przy spodziewanym wzroście wartości giełdowej o 50%. Drugi, nazywany „zrównoważonym”, gwarantuje zachowanie 100% kapitału przy spodziewanym 100% wzroście wartości giełdowej. Natomiast trzeci sposób, najbardziej ryzykowny, gwarantuje zachowanie 75% kapitału przy spodziewanym 150% wzroście wartości.

W ten sposób oszczędzający może wybrać odpowiedni dla siebie poziom ryzyka. Wybór taki nie byłby możliwy bez wprowadzenia na rynek nowych opcji. Dzięki nowym możliwościom łatwiej jest „zwać” Francuzów na giełdę, a więc i zainteresować ich przedsiębiorstwami i przemysłem.

Mit V – Stosowanie operacji OPA zagraża funkcjonowaniu przedsiębiorstwa

Kierujący przedsiębiorstwami na wszelkie sposoby starają się ustrzec przed OPA. Najczęściej bronią oni własnej pozycji, cieszą się ponadto poparciem pracowników. Głównym i podstawowym argumentem jest zwykle ochrona przedsiębiorstwa i miejsc pracy. Przez przeciwników OPA przedstawiane są jako objaw „szalejącego kapitalizmu”. Dzieli oni również OPA na OPA przemysłowe i OPA finansowe. Teoretycznie pierwsze z nich przynoszą długoterminowe korzyści obu przedsiębiorstwom (nabywającemu i nabywanemu), podczas gdy drugie są wyłącznie krótkoterminową spekulacją powodującą stopniowy podział nabytego przedsiębiorstwa. Rozróżnienie to nie jest zgodne z rzeczywistością, bowiem OPA przemysłowe i finansowe działają na tej samej zasadzie – w założeniu każde z nich wytworzyć ma zysk większy, niż suma zysków dwóch przedsiębiorstw działających oddzielnie.

Teoria wskazuje na wyraźne korzyści, jakie płyną z OPA: lepsze wykorzystanie środków finansowych, mobilność kapitału i kontrola nad kierującymi. W przypadku, kiedy nieprawidłowe zarządzanie przedsiębiorstwem przekracza granice normy, albo gdy połączenie przedsiębiorstw daje nadzieje na uzyskanie naprawdę dobrych rezultatów, OPA stanowi skuteczną metodę na przejęcie kontroli nad wybraną firmą. Doświadczenie potwierdza teorię: OPA przynoszą zyski, szczególnie akcjonariuszom nabytego przedsiębiorstwa, którego wartość wzrasta zwykle o ok. 30%. Natomiast większość badań wykazuje, że akcjonariusze przedsiębiorstwa nabywającego nie zarabiają nic. Wychodzi na to, że zysk uzyskany przez połączenie dwóch przedsiębiorstw przechodzi w ręce akcjonariuszy przedsiębiorstwa nabytego. Jak wytłumaczyć takie przeniesienie majątku? Przyczyna tego leży w premii oferowanej przez kierujących przedsiębiorstwem nabywającym akcjonariuszom przedsiębiorstwa nabywanego.

Jeśli przedsiębiorca chce nabyć jakąś firmę sposobem OPA, musi najpierw upewnić się, że dokonana przez niego wycena jest prawidłowa (biorąc pod uwagę ewentualne rezultaty współpracy i fakt, że rynek nie odzwierciedla autentycznej wartości firmy nabywanej).

Każde nabywanie przedsiębiorstwa jest inwestycją, której opłacalność zależy ściśle od ilości zaangażowanego kapitału – najlepszym sposobem na zysk jest kupno po jak najniższej cenie.

Twierdzi się, że OPA osiągają sukces ze względu na rozwój zewnętrzny – opanowanie nowych rynków czy tworzenie przedsiębiorstw o zasięgu światowym.

Nic nie zwalnia przedsiębiorców od brania pod uwagę wymogów rynku kapitałowego. Innymi słowy, rynek ten musi pozostać podstawowym kryterium przy opracowywaniu strategii działania.

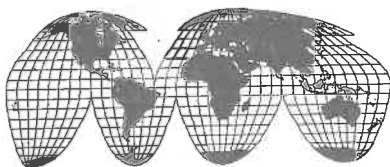
WNIOSKI

Nie istnieje efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem bez brania pod uwagę rynku kapitałowego.

Teoria wskazuje, że nie ma „cudownego” przepisu na osiągnięcie zysku – recepta na powodzenie kryje się w działalności przemysłowej i handlowej przedsiębiorstw.

W przeciwieństwie do powszechnie przyjętej opinii, przyczyny trudności leżą rzadko w finansach przedsiębiorstw, zaś znacznie częściej – w prowadzonej przez nie gospodarce. I tak niewystarczająca rentowność niektórych przedsiębiorstw wpływa nie z ich nadmiernego zadłużenia, lecz ze zbyt małej opłacalności produkcji.

Opr. Katarzyna Mikunda



* SICAV – *Societ d'investissement Capital Variable* – typ należący do państwa przedsiębiorstwa inwestycyjnego, zapewniającego swym akcjonariuszom różnego rodzaju korzyści. SICAV istnieją we Francji od 1964 r.

„L'EXPANSION”

Francuska dystrybucja w ataku

Hugues Joublin: *L'aventure du premier hyper*, i *Bloguer les hypers, un leurre*, „L'expansion”, 6 maj/16 czerwiec 1993.

Historia francuskich hipermarketów, czyli wielkich sklepów o powierzchni powyżej 2000 m², zaczęła się 15 czerwca 1963 r., kiedy to został otwarty „Carrefour” w Saint-Généviève-des-Bois. Jego twórcami były dwie rodziny: Fournier i Defforey, które się spotkały w 1959 r.; rodzina Defforey handlowała artykułami spożywczymi, zaś Fournierowie – tekstyliami. Obie rodziny zdecydowały się stworzyć wspólne przedsięwzięcie, którego istotą miało być połączenie sprzedaży artykułów spożywczych i tekstylnych w jednym sklepie. W owym czasie w mediach francuskich rozgorzała dyskusja na temat sprzedaży detalicznej po niskich cenach, i realizacji zysku dzięki wysokiemu obrotowi. Fournier i Defforey postanowili sprawdzić tę nowość w praktyce.

6 stycznia 1960 r. w Paryżu przy ul. Vaugelas otwarto pierwszy samoobsługowy sklep z towarami po nieco niższych cenach. Powierzchnia sklepu wynosiła 200 m². Sklep ten przyniósł wielki sukces finansowy, więc postanowiono powtórzyć eksperyment na większą skalę, i tak 3 czerwca 1960 r. uruchomiono „Carrefour Parmelan”, a następnie w maju 1963 r. – „Carrefour Cran”. Za każdym razem twórcy kierowali się następującymi zasadami:

- niskie ceny,
- niskie zapasy (przy dużym asortymencie),
- samoobsługa (obniża koszty),
- zestawienie obok siebie towarów spożywczych i niespożywczych.

Ta ostatnia zasada – sprzedać „wszystko pod jednym dachem” – odróżniała przez dłuższy czas

hipermarkety francuskie od amerykańskich.

Aby poszerzyć swoją praktyczną wiedzę, Marcel Fournier, Denis i Jacques Defforey pojechali do USA na seminarium poświęcone nowoczesnym metodom dystrybucji. Zorganizowało je National Cash Register i zaproszenie Francuzów miało na celu nakłonienie ich do zakupu amerykańskich kas rejestrujących, produkowanych właśnie przez NCR. Nie wiadomo, czy to się udało, w każdym razie panowie Fournier i Defforey wrócili do Francji pełni nowych wiadomości i pomysłów. Wiedzą odtąd, że hipermarkety należy budować na peryferiach miast i koniecznie trzeba pamiętać o dużym parkingu wokół sklepu (zgodnie z zasadą: „no parking – no business”). Poza tym wizyta w Ameryce utwierdziła ich w przekonaniu, że nowoczesna dystrybucja opiera się na samoobsłudze i niskich cenach. Ponadto wiedzą, że trzeba zadbać o przyjemny wystrój sklepu i wszelkie ułatwienia dla klienta.

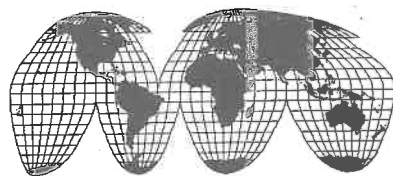
25 km na południe od Paryża, w Sainte-Généviève-des-Bois, obie rodziny zbudowały pierwszy hipermarket (mocno przeszklony budynek) nazwany po prostu „Carrefour” (skrzyżowanie), z parkingiem na 450 samochodów. Pierwszy „Carrefour” ma 2300 m² powierzchni handlowej, działy spożywcze znajdują się w nim między działami tekstylnymi i z artykułami gospodarstwa domowego, ceny zaś niższe o 15-20% od cen średnich. Już od pierwszych dni hipermarket cieszył się ogromną popularnością wśród klientów, każdego tygodnia 26 000 osób dokonywało w nim zakupów. Właściciele, by zapewnić sobie klientów z dalszych okolic, obniżyli cenę benzyny o 5 centymów poniżej ceny oficjalnej. W dwa lata „Carrefour” w Sainte-Généviève-des-Bois zrealizował obroty 65 mln ówczesnych

franków, siedem razy więcej niż popularne sklepy w centrum Paryża. Wszystkie koszty poniesione na stworzenie pierwszego hipermarketu zwróciły się w ciągu trzech lat. Rodziny Defforey i Fournier odniosły sukces, a w Europie została zapoczątkowana rewolucja handlowa.

We Francji hipermarkety, czyli wielkie powierzchnie handlowe zajmujące powyżej 2000 m², są dziś wszędzie.

Ekspansję hipermarketów usiłują zahamować siły polityczne, które zdają sobie sprawę, że tzw. drobny handel jest elektoratem, o który warto walczyć. Obecny premier Francji, Eduard Balladur również zapowiedział, że będzie administracyjnie blokował zgody na lokalizację nowych hipermarketów – są to na razie jednak tylko zapowiedzi nie poparte konkretnymi decyzjami. Począwszy od 1978 roku obserwuje się spadek liczby małych sklepów – i tak, jeśli w 1978 r. było 62,5 tys. sklepów spożywczych, to ich liczba w 1989 r. spadła do 44 tys., a w 2000 r. będzie ich około 23,3 tys. Podobnie spadek liczby sklepów zauważa się wśród sklepów warzywniczych, mięsnych, rybnych, a nawet (choć w mniejszym stopniu) cukierniczych.

Główny zarzut kierowany pod adresem „wielkich powierzchni”, to przemieszczenie handlu z małych miasteczek i wsi do dużych centrów handlowych w miastach, a przez to wpływ na wyludnianie się tychże. Oczywiście zarzut ten jest w zasadzie bezpodstawny, gdyż to przede wszystkim przemysł wyludnił wieś, przyciągając mieszkańców wsi do fabryk w miastach.



Tymczasem mieszkańcy wsi z ulgą przyjęli powstanie hipermarketów, gdyż niezależnieli ich to od jednego miejscowego sklepu, a pozwalało wybrać jeden z kilku hipermarketów oddalonych średnio o 30 km i zrobić w nim wszystkie zakupy na co najmniej tydzień.

Badania przeprowadzone przez INSEE (francuski odpowiednik GUS) wykazały, że średnia odległość do hipermarketu wynosi: 10 km dla populacji nierolniczej, 25 km dla rolników i 30 km dla mieszkańców okolic wyłącznie rolniczych. W takim okręgu ludność nie waha się jechać samochodem kilkadziesiąt km, aby w jednym miejscu zaopatrzyć się w żywność, ubrania, książki, płyty itp. Warto tu dodać, że 70% powierzchni we francuskich hipermarketach zajmują produkty nieżywnościowe.

Obecnie hiper- i supermarkety opanowały 30% rynku detalicznego i ok. 55% rynku żywnościowego.

Od roku 1973 powstają one według prawa, które mówi, że każda lokalizacja sklepu o powierzchni minimum 1000 m² w miejscowości mającej mniej niż 40 tys. mieszkańców i 1500 m² w większych, wymaga zgody komisji departamentowej, z możliwością korekty tej decyzji przez ministra handlu. W roku 1991 na 4,3 mln metrów kwadratowych powierzchni handlowej, które były przedmiotem podań, 1,9 mln było zaakceptowane przez komisję departamentową, a dodatkowo 1,8 było zaaprobowane przez ministra.

Przepis ten został zmodyfikowany w styczniu 1993 r. Zmiana polega na odebraniu ministrowi handlu prawa do kontroli decyzji dotyczących lokalizacji sklepów. Równocześnie powołano Narodową Komisję Wyposażenia Handlowego, mającą prawo do końcowej zgody na lokalizację hipermarketów. Ten nowy przepis spowodował zwolnienie tempa ekspansji hiperamarketów, lecz trzeba uwzględnić też fakt, że liczba hipermarketów w niektórych regionach zbliżyła się do punktu nasycenia. Jeszcze w 1975 r. eksperci określili liczbę 1000 jako optymalną dla hipermarketów we Francji. Liczba ta została już praktycznie osiągnięta i wzrost powierzchni hipermarketów

w 1992 r. był wynikiem przede wszystkim rozbudowy już istniejących sklepów. Powstały 22 nowe hipermarkety, rozbudowano 35 (w tym 25 LECLERC), zamknięto natomiast 14.

Ograniczenia w wydawaniu zgód na powstawanie nowych hipermarketów spowodowały przeniesienie się niektórych sieci dystrybucji za granicę. W zeszłym roku Francuzi otworzyli prawie tyle samo hipermarketów za granicą (21), jak we Francji (22). Np. sieć „Carrefour” realizuje 35% swoich obrotów poza Francją (ma ona swe filie w Argentynie, Brazylii, Hiszpanii, na Tajwanie, a przede wszystkim we Włoszech, Malezji i Turcji).

Wśród 73 hipermarketów „Auchan”, 20 jest w Hiszpanii, 2 we Włoszech i 1 w USA. „Promods” rozwija się głównie za granicą – Hiszpania, Niemcy, Włochy, Grecja, Portugalia.

Wielkie sieci hipermarketów poszukują wciąż nowych sposobów omińnięcia restrykcyjnego prawa o lokalizacji nowych hipermarketów i od kilku lat zaczęły lansować tzw. *Hard Discount* na wzór niemieckich placówek tego typu – są to sklepy o małej powierzchni, nie podlegające wyżej wymienionemu prawu, mające mniejszą ofertę handlową, przy nadal niskich cenach. Spotkało się to z dobrym przyjęciem ze strony konsumentów. I tak np. „Promods” otworzył swe „mniejsze powierzchnie” („Shopi”, „Codec”, „Huit Huit”) i wypracowują one 20% obrotów tej sieci we Francji.

Ponieważ rząd chce chronić małe sklepy, taktyka „mniejszych powierzchni” tłumaczy, dlaczego zapowiedzi premiera Balladura nie wzbudziły zbyt wielkich emocji w szeregach „wielkiej dystrybucji”.

Jednakże najsilniej zareagował M.-E. Leclerc, prezydent „Center Leclerc” (co ma z pewnością związek z tym, że to właśnie „Leclerc” złożył najwięcej wniosków na lokalizację swych nowych hipermarketów), a mianowicie otworzył on w wielu miastach tzw. średnie powierzchnie dysponujące szerokim asortymentem: od żywności po tekstylia.

Natomiast J. P. Le Roch, prezydent „Intermarché”, próbuje połą-

czyć handel z realiami wiejskimi. Tam, gdzie nie ma już sklepu, zwraca się z prośbą do władz lokalnych o zgodę na stworzenie w lokalu publicznym (np. na poczcie, w szkole) sklepu zajmującego 200 m² powierzchni. W sklepie oferuje się towar o zróżnicowanym, lecz niezbyt szerokim asortymencie (głównie są to produkty firmowe sieci „Intermarché”, po cenach nieco wyższych niż w hipermarketach. Powoduje to, że wiele osób, które do tej pory zaopatrywały się w oddalonym o kilkadziesiąt kilometrów hipermarkecie, znowu ma możliwość robienia zakupów w miejscowym sklepie. W ten sposób można stwierdzić, że dzięki wielkim dystrybutorom życie handlowe wraca samo do małych miasteczek.

Budowa wielkich (tanich) sklepów nieodwrotnie związana jest z zamknięciem małych (drogich) sklepów, co prowadzi do bezrobocia byłych sklepikarzy, jak i do konieczności podróży na dalsze odległości w celu nabycia towarów. Doświadczenia francuskie mają też pewną polską płaszczyznę – „wielcy dystrybutorzy” wskazują właśnie na kraje Europy Środkowej, byłych członków RWPG, jako miejsce potencjalnego ataku dystrybutorów francuskich, a więc i my prawdopodobnie za parę lat staniemy przed dylematem, czy ze względów społecznych należy ograniczyć rozwój wielkich sklepów, czy też zapewnić całkiem wolny rynek.

Opr. Bogusława Puzio-Waclawik,
Lukasz Waclawik

