

przeгляд

organizacji 6
93

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.



RESTRUKTURYZACJA PRZEMYSŁU

nr ind. 371157

cena 25 000 zł

RESTRUKTURYZACJA

- Standardowy proces restrukturyzacji nie istnieje...
rozmowa z Arkadiuszem Krężłem, Prezesem Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. 4
- „Polski Len” – studium grupowej restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłu Iniańskiego 7
- Śląsk na nowo – Andrzej W. Małachowski 10

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Bajki ESOP-a – Dariusz Teresiński 12

- Regionalne zróżnicowanie dynamiki przedsiębiorczości – Mirosław Wypych 14
- Zdolności adaptacyjne i możliwości eksportowe przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego (II)
– Krzysztof Szlichciński 16

PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

- Ocena przekształceń własnościowych w Polsce – Zofia Sekuła 19
- Metody wyceny przedsiębiorstw – próba systematyki – Ryszard Borowiecki, Andrzej Jaki 23
- Prywatyzacja na Ukrainie (III) – Adam Peszko 25

POLITYKA PŁAC

- Jak oceniać i płacić – Wanda Kopertyńska 26

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Najlepsi w Ameryce – „Fortune” – opr. Michał Kozaczewski 30
- Zadanie dla menedżerów – doprowadzić do deflacji – „L’Expansion” –
opr. Katarzyna Mikunda 32
- Źródła japońskiej konkurencyjności – „Management Japan” – opr. Anna Soińska 36
- Bitwa o dobre zarządzanie (III) – „Harvard Business Review”
– opr. Marek Wojnar 39

KRONIKA TNOiK

Karol Adamiecki

(1866—1933)

Profesor Karol ADAMIECKI — jedna z najbardziej interesujących postaci polskiego życia gospodarczego XX wieku. Wybitny praktyk, badacz i teoretyk.

Po ukończeniu studiów pracował w przemyśle na ziemiach polskich i na terenie Rosji, odnosząc sukcesy jako inżynier-konstruktor i kierownik. Dokończył wielu usprawnień technicznych i technologicznych. Wtedy też dał się poznać jako wybitny organizator, doskonalący według własnej metody procesy pracy zbiorowej w przedsiębiorstwach. Warto wspomnieć, iż pracując w przemyśle Karol Adamiecki zwracał uwagę na humanistyczne aspekty pracy ludzkiej.

Po uzyskaniu przez Polskę niepodległości Karol Adamiecki przestał zajmować się usprawnieniami i konstrukcjami inżynierskimi, poświęcając się całkowicie nauce organizacji i kierowania. W 1919 roku wykładał na Politechnice Warszawskiej. Wkrótce potem objął tam Katedrę Zasad Organizacji Pracy i Przedsiębiorstw. Szybko przekształcił się z badacza-praktyka w dydaktyka i teoretyka, dążącego do wypracowania teoretycznych podstaw, zasad i praw naukowej organizacji pracy. Największym osiągnięciem Karola Adamieckiego jest opracowanie metody harmonizacji, będącej wraz z metodą Taylora podsta-



Prof. Dr. Karol Adamiecki

wą nauki organizacji. Należy podkreślić, iż Jego koncepcje wywodzą się z praktyki i służą jej doskonaleniu. Karol Adamiecki był nie tylko współtwórcą nauki organizacji i kierowania, lecz także pierwszym kodyfikatorem jej praw i zasad.

W 1925 roku Karol Adamiecki założył w Warszawie Instytut Naukowej Organizacji, którego został dyrektorem. Głównym celem Instytutu, jako placówki naukowej, było szerzenie, popieranie i rozwój nauki organizacji. Kierowana przez Niego placówka działała aktywnie i skutecznie na rzecz podniesienia sprawności gospodarczej państwa. Obecnie Jej kontynuacją jest Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.

Jako dyrektor Instytutu, Karol Adamiecki prowadził szeroką działalność wydawniczą, która przybliżyła krajowy i światowy dorobek nauki organizacji i kierowania. W ramach tej działalności w 1926 roku doprowadził do wydania miesięcznika „Przegląd Organizacji”, który do dziś się ukazuje. Karol Adamiecki stał się jednym z najwybitniejszych działaczy międzynarodowego ruchu naukowej organizacji; cieszył się wielkim autorytetem za granicą, zwłaszcza w Europie. Dzięki Karolowi Adamieckiemu w 10 lat po odzyskaniu przez Polskę niepodległości, zaczęto w świecie mówić z dużym uznaniem o polskiej szkole organizacji i kierownictwa.

Standardowy proces restrukturyzacji nie istnieje

Rozmowa z Panem Arkadiuszem KRĘŻLEM, prezesem Agencji Rozwoju Przemysłu S.A.



Dlaczego do restrukturyzacji przemysłu powołano agencję — a więc strukturę dość nietypową — zamiast zwykłego banku inwestycyjnego?

W roku 1990 — kiedy z przekształcenia Funduszu Zmian Strukturalnych w spółkę akcyjną powstała ARP SA — bank inwestycyjny był strukturą znacznie bardziej nietypową niż agencja. Podstawowy powód zaś jest taki, że działania agencji są w wielu przypadkach dość niekonwencjonalne — i powinny takie być — a prawo bankowe mogłoby je niekiedy utrudniać. Zresztą również jako bank inwestycyjny byłibyśmy nietypowi, bo mamy własne pokaźne zasoby finansowe.

Jakimi środkami dysponuje ARP?

Suma bilansowa na koniec roku 1992 wynosiła 3 171 857 mln zł,

w tym 2 249 999 mln kapitału własnego.

W rankingu banków dawałoby to Agencji trzecie miejsce: po Banku Handlowym i PKO SA...

...a mimo to nie rzuca się w oczy; natomiast dzięki temu, że funkcjonujemy na prawach agencji, możemy wchodzić w przedsięwzięcia o znacznym stopniu ryzyka. Agencja jest jedyną firmą działającą w obszarze *venture capital*. Przeprowadzamy interwencje w sektorze państwowym, ale są to interwencje typu rynkowego — czysto finansowe. Jeśli prowadzimy restrukturyzację, to właśnie poprzez wytworzenie zobowiązań finansowych, często dokonując konwersji zadłużenia i przejmując niektóre firmy na własność. W pewnym sensie staliśmy się więc pierwszym w Polsce Narodowym Funduszem

Inwestycyjnym. Agencja jest współwłaścicielem ok. 40 spółek prawa handlowego i uczestniczy w zarządzaniu nimi już na czysto komercyjnych zasadach. Oznacza to, że jesteśmy zainteresowani dywidendą, ale też jesteśmy skłonni na tę dywidendę poczekać, a nawet dokapitalizować dane przedsiębiorstwo w oczekiwaniu na przyszłe zyski.

Jednocześnie fakt, że właścicielem jest Agencja nie oznacza, że te firmy nie mogą upaść. Mogą upaść i niektóre z nich zapewne to czeka. Wynika to z normalnej gry na wolnym rynku — niestabilność przepisów, zmiany otoczenia gospodarczego, nie zawsze uczciwa konkurencja — wszystko to może sprawić, że zdecydujemy się zlikwidować jakieś własne przedsiębiorstwo. Co więcej, dla nas podjęcie takiej decyzji będzie na pewno łatwiejsze niż dla organu założycielskiego, a więc dla urzęd-

nika, który nie dysponuje takim aparatem oceny ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa, jakim dysponuje agencja.

Przykładowo, jeśli wiemy, że do sprawnego działania danej firmy potrzeba 30 mld zł, a koszty likwidacji wyniosą 10 mld, to zdecydujemy się na likwidację, a „pozostałe” 20 mld zainwestujemy w przedsięwzięcie, które pomnoży nasz kapitał. Poza tym w agencji pracują fachowcy, którzy są w stanie podejmować decyzje na podstawie rzetelnej ekonomicznej analizy, a np. wojewoda często nie ma aparatu, który pozwalałby na weryfikację przedstawionego przez przedsiębiorstwo biznes-planu. Mamy też to szczęście, że możemy – do pewnego stopnia – abstrahować od uwarunkowań politycznych, związanych z rolą związków zawodowych, składem koalicji rządowej itd.

Do jakiego konkretnie stopnia? Właścicielem Agencji jest w końcu Ministerstwo Przemysłu i Handlu.

My przedstawiamy Ministrowi dane ekonomiczne, czyli audyt dotyczący decyzji, które on chciałby podjąć. Minister chce się np. dowiedzieć, na ile radykalne mogą być metody postępowania z danym przedsiębiorstwem, ile to będzie kosztować i dlaczego. Przy czym priorytety mogą być nie tylko wąsko ekonomiczne ale także natury politycznej czy społecznej. My dokonujemy analizy i jeśli jej wyniki są zachęcające, wtedy niejednokrotnie decydujemy się na takie zaangażowanie finansowe, jak zakup technologii, zmiany struktury zarządzania, konwersja zadłużenia, zmiana profilu produkcji. Często polega to na dokapitalizowaniu firmy środkami obrotowymi, ponieważ przypadłością wielu fabryk jest brak krótkoterminowej zdolności kredytowej – a więc istnieje możliwość generowania zysku operacyjnego, ale nie ma środków własnych na zakup materiałów, albo na bieżące płatności, a banki nie kwapią się z kredytami – wtedy finansowe wsparcie Agencji może taką firmę postawić na nogi.

Czy można zatem powiedzieć, że Agencja jest załączkiem Skarbu Pań-

stwa, bo realizuje funkcje właścicielskie wobec przedsiębiorstw państwowych, nie kierując się jedynie krótkookresowym fiskalizmem, tylko kryteriami ekonomicznymi?

To jest prawda jedynie w stosunku do przedsiębiorstw, których jesteśmy właścicielem, natomiast nie mamy żadnych uprawnień władczych wobec przedsiębiorstw, których organem założycielskim jest Ministerstwo Przemysłu czy wojewodowie. Tak więc to, czym zarządzamy jest własnością Agencji, musieliśmy to kupić, a Skarb Państwa – jak już powstanie – po prostu przejmie całość majątku państwowego. Natomiast później będzie nim prawdopodobnie zarządzał w sposób zbliżony do naszej działalności.

Jak wygląda mechanizm selekcji przedsiębiorstw, które będą „uzdrażniane” przez Agencję? Kto je zgłasza – czy to jest inicjatywa ministra, czy firmy same szukają pomocy w Agencji?

Wiele przedsiębiorstw samodzielnie znajduje drogę do nas, dlatego my nie zabiegamy specjalnie o rozgłos, bo wtedy musielibyśmy odmawiać znacznie większej liczbie petentów. Środki finansowe Agencji są bowiem ograniczone, a jednocześnie udostępniane są na bardzo atrakcyjnych warunkach: w ubiegłym roku najwyższe oprocentowanie naszych kredytów wynosiło 46%. Mamy też dostęp do środków pomocowych, co pozwala nam na korzystanie z niejednokrotnie bardzo drogich zachodnich ekspertów, specjalistów od zarządzania i organizacji pracy, analityków finansowych itd.

Na zlecenie Ministerstwa prowadzimy studia sektorowe, a więc analizy pewnych dziedzin przemysłu – przykładem mogą być programy włókiennicze: „Polski Len”, „Łódzka Bawełna”, „Bielska Wełna”, „Łódzka Wełna”; studia sektorowe: przemysłu opakowań, komponentów, maszyn rolniczych, nawozów sztucznych.

Osobny pakiet to są likwidacje zlecone przez Ministerstwo. Nie mamy tej przyjemności, żeby pracować nad firmami, których likwidacja

przebiega szybko i bezboleśnie. Z reguły są to przypadki zagmatwanych praw własnościowych, rozległego zaplecza socjalnego, zabagnionego bilansu, niejasnych zobowiązań i nieściągalnych wierzytelności. Zdarza się, że firma posiada kilka zakładów, z których każdy mieści się w innym województwie, produkuje co innego, ma inne problemy i to wszystko spada na nasze barki. W skali od 0 do 10 są to problemy rzędu 9–10, jeśli chodzi o skomplikowanie procesu likwidacyjnego.

Czy likwidacja firmy nie jest rodzajem ucieczki, przyznaniem się do niemożności przedstawienia skutecznego programu restrukturyzacyjnego?

Likwidacja jest równie dobrym rozwiązaniem restrukturyzacyjnym jak każde inne, a czasem jest to rozwiązanie o wiele lepsze, jeśli na przykład łączy się ze zmianami własnościowymi. Zdarza się natomiast, że przejmujemy proces likwidacyjny rozpoczęty przez kogoś innego – i przejmujemy w rozmaitych stadiach. Czasem okazuje się, że likwidacja jest niecelowa: wymaga znacznych nakładów finansowych, zaangażowania intelektualnego i przede wszystkim mnóstwa czasu. Szukamy innej drogi: to może być np. powrót do przedsiębiorstwa państwowego i ogłoszenie upadłości. A upadłość to też nie jest klęska Agencji jako „restrukturyzatora”, tylko kolejny sposób na ratowanie majątku produkcyjnego – sposób równie dobry jak likwidacja w trybie art. 37 czy art. 19 ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Dodatkowo – ogłoszenie upadłości przerywa narastanie zadłużenia, tę sławną „spiralę zadłużenia”, czego nie czyni np. ogłoszenie likwidacji podmiotu gospodarczego.

Na dodatek to są wierzytelności wirtualne, bo nikt poważny nie spodziewa się, że firma nie płacąca nawet „gołych” rat kapitałowych, nagle spłaci karne odsetki.

Ja to nazywam „pieniędzem antyinflacyjnym”, bo jego istnienie wyłącznie na papierze nie upoważnia do dokonywania żadnych realnych operacji finansowych.

Czy jest na to jakaś rada?

Pewną nadzieję na racjonalizację podejścia wierzycieli do kwestii „spirali zadłużenia” niesie ustawa o restrukturyzacji finansowej banków i przedsiębiorstw. W tej ustawie nie ma wprowadzić obligatoryjnego odstąpienia od naliczania karnych odsetek, ale postępowanie ugodowe prowadzone przez bank daje szansę jakichś sensownych rozwiązań. Wierzyciele podejmują pewne zobowiązania wobec banku prowadzącego restrukturyzację i mogą się zgodzić na konwersję zadłużenia na udziały kapitałowe, albo na karencję spłaty, albo sprzedać swoje wierzytelności bankowi, czy każdemu, kto chciałby je kupić.

Jest to bardzo istotne *novum*, bo komercjalizacja długu oznacza, że przedsiębiorstwa państwowe mogą swoje nieściągalne wierzytelności sprzedać poniżej ich nominalnej wartości, co dotychczas było absolutnie wykluczone.

Jak rozumiem, uprości to warunki prowadzenia restrukturyzacji firm, których wierzycielami są przedsiębiorstwa państwowe i banki, ale w żadnym wypadku nie oznacza generalnego „odpuszczenia długów”.

Oczywiście nie ma mowy o generalnym darowaniu długów, ale powstanie szansa bilansowania zobowiązań według ich realnej wartości, bo miliard należności od dobrej firmy może być więcej wart niż 30 miliardów od firmy po uszy zadłużonej, a dotychczas ustawa o przedsiębiorstwie państwowym nie pozwalała na realne zbilansowanie tych sum. Agencja będzie więc miała możliwość wystąpić w roli koordynatora takich „pokazowych” procesów ugodowych. Wyłączenie z postępowania ugodowego sądów ma i tę zaletę, że w tej chwili na ogłoszenie decyzji o upadłości czeka się pół roku i dłużej. Sądy są nie przygotowane kadrowo i finansowo do prowadzenia takiej ilości postępowań upadłościowych i ugodowych, jakie realnie powinny się toczyć.

Wróćmy jednak do Agencji. Jak wygląda standardowy proces restrukturyzacji?

Standardowy proces restrukturyzacji nie istnieje, ponieważ każdy

przypadek jest inny. Generalnie zaczyna się od określenia pytań, na które dyrekcja czy zarząd firmy nie potrafią sobie odpowiedzieć. Nasza wstępna analiza dokumentacji finansowej i potencjalnych możliwości rozwoju prowadzi nas do odpowiedzi na pytanie, czy istnieją szanse dalszego istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa. Jeśli nie potrafimy odpowiedzieć sobie na to pytanie, wtedy zlecamy je naszym konsultantom jako wstępne zadanie analityczne. Jeśli istnieją szanse przetrwania, wtedy poszukujemy konkretnych metod obrony. To może być poszukiwanie nowych rynków, działania promocyjne, zmiana metod zarządzania, albo czyste mechanizmy finansowe, a więc np. zaangażowanie środków własnych Agencji.

Tutaj też pojawia się pewien fundamentalny dylemat, który trzeba rozwiązać kierując się przesłankami trudnymi do oszacowania. Jeśli bowiem mamy produkt, który daje szansę generacji zysku operacyjnego, to powstaje pytanie, czy lepiej jest zlikwidować istniejące przedsiębiorstwo i z wybranych składników majątkowych, części kadry oraz przy wsparciu finansowym w postaci np. kredytu obrotowego — zacząć wszystko od początku, już w racjonalnej strukturze, czy też ratować zatrudnienie i brnąć w zmuśny, długotrwały i kosztowny proces restrukturyzacji i „operację na żywym pacjencie”.

Jak wygląda współpraca z bankami? Czy na przykład możliwe jest skonstruowanie konsorcjum polskich banków dla realizacji przygotowanego przez Agencję Programu?

Współpraca z bankami jest bardzo trudna, bo one realizują politykę maksymalizacji zysku z powierzonego kapitału i w oczywisty sposób poszukują najbezpieczniejszych i najbardziej rentownych inwestycji. Najbezpieczniejsze i najbardziej rentowne inwestycje kapitałowe, to gra z budżetem, NBP i lokaty międzybankowe, bo ryzyko jest zerowe a zyski zupełnie przyzwoite. Samodzielne pakowanie się w inwestycje przemysłowe, a nawet w kredyt obrotowy, to z punktu widzenia banków strata czasu i pieniędzy — a przynajmniej obniżenie płynności. Do tego dodajmy już istniejące „złe długi”, które przynajmniej w części są wyni-

kiem dość niefrasobliwej polityki kredytowej. Dlatego banki chętnie dają pożyczki pod gwarancje Agencji (i to nawet przy zabezpieczeniu rzędu 50%), ale same na własne ryzyko nie są skłonne udzielić kredytu obrotowego, nawet już zrestrukturyzowanej i oddłużonej firmie.

Co Agencja może zrobić w takiej sytuacji?

Bankom nic nie możemy zrobić, bo — pomijając ich formalną niezależność — one zachowują się w pełni racjonalnie w istniejących warunkach. Natomiast rozwiązaniem na dłuższą metę jest powołanie funduszu gwarancji kredytowych dla restrukturyzowanych przedsiębiorstw. Fundusz powinien powstać z całości lub przynajmniej części środków pochodzących z prywatyzacji. Obecnie są one konsumowane przez budżet, który równocześnie „odsysa” pieniądze z systemu bankowego i to jest rozwiązanie bez przyszłości.

Na zakończenie chciałbym spytać o Pana ocenę wielkości środków, którymi dysponuje Agencja — czy są wystarczające, czy za małe i o ile?

Gdyby rozpatrywać Agencję jako samodzielny podmiot gospodarczy, którego zadaniem jest proste generowanie zysku z operacji w obszarze *venture capital* — to 3 biliony złotych zupełnie wystarcza do bezpiecznej działalności. Natomiast rozłożenie środków powinno być zdecydowanie inne. Obecnie właściwie wszystkie pieniądze Agencji zaangażowane są w bieżące działania statutowe, a z naszych analiz wynika, że ok. 1/3 środków powinna bezwzględnie być zaangażowana w bezpieczne i dochodowe przedsięwzięcia (obligacje, bony, lokaty itd.), a 2/3 można przeznaczać na te operacje wysokiego ryzyka, które są istotą naszej działalności.

A w liczbach bezwzględnych?

Biorąc pod uwagę skalę potrzeb gospodarki — potrzeb czysto technicznych, restrukturyzacyjnych, bez inwestycji — to jest kropla w morzu.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał: Dariusz Teresiński

„Polski Len” — studium grupowej restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłu lniarskiego

Dramatyczny (rzędu 50%) spadek produkcji w przemyśle lniarskim, jaki wystąpił w 1990 roku, nałożył się na trwającą od początku lat siedemdziesiątych tendencję do odchodzenia od upraw lnu. W latach 1970–1991 areal upraw lnu zmniejszył się dwudziestokrotnie (z ok. 100 do ok. 5 tys. ha). Załamanie nastąpiło z tych samych przyczyn, z powodu których większość przedsiębiorstw państwowych przestała sobie radzić — wymagania rynku okazały się dla przemysłu lniarskiego nie do spełnienia.

Wobec spadku upraw krajowych i urealnienia kursu dolara, pozyskanie surowca stało się poważnym problemem dla bardzo słabych finansowo zakładów lniarskich.

Wielcy zbiorowi odbiorcy tkanin lnianych: wojsko, szpitale, internaty — drastycznie ograniczyli zakupy.

Urealnienie wartości pieniądza odśloniło słabość popytu na rynku detalicznym.

Silna konkurencja tekstyliów zagranicznych (w tym oferta „bazarowa”) nie dawała szans pozbawionym nowoczesnego marketingu, nieruchomościowym państwowym zakładom.

W tej sytuacji zdecydowano podjąć działania restrukturyzacyjne w ramach programu „Polski Len”.

Założenia programu

■ Głównym kierunkiem ekspansji przemysłu lniarskiego może i powinien być eksport. Na Zachodzie len zdobywa coraz większą popularność i tendencja ta wydaje się trwała.

■ Produkcja powinna opierać się o polski surowiec — w tym celu należy odbudować system kontraktacji, nadając mu właściwe ramy finansowe.

■ Zakłady lniarskie powinny zostać zrestrukturyzowane w ramach grupowego projektu, uwzględniającego całościowy obraz procesów produkcyjnych od uprawy i kontraktacji surowca aż po marketing i sprzedaż.

Ogólna ocena kondycji branży lniarskiej

● Jedynie w pięciu spośród 13 zakładów wytworzono w 1991 roku zysk operacyjny, a zysk netto (na minimalnym poziomie) tylko w trzech.

● Poziom zakumulowanej amortyzacji parku maszynowego wynosi 60–90%.

● Zainstalowane moce produkcyjne wykorzystywane są w ok. 40% (z wyjątkiem wykończalni, gdzie waha się od 30 do 100% w zależności od zakładu).

Selekcja przedsiębiorstw biorących udział w programie

Do programu wybrano firmy, ▲ dla których wyroby z lnu są podstawowym produktem;

▲ będące producentami wyrobów finalnych lub ważnymi dostawcami przędzy;

▲ nie stwarzające zagrożeń ekologicznych;

▲ rokujące nadzieję na skuteczną sanację finansową.

Analiza SWOT

Atuty

● Tradycja uprawy lnu — możliwość łatwej odbudowy zaplecza surowcowego.

● Ugruntowana pozycja eksportowa (w latach 1989–1991 udział polskich wyrobów lniarskich na rynku USA wzrósł z 3,7% do 8,6%).

● Liczna, dobrze wyszkolona kadra produkcyjna.

● Tania siła robocza.

Słabe strony

● Fatalna kondycja finansowa większości przedsiębiorstw.

● Ogromne zaniedbania organizacyjne (przerosty administracyjne, słabość lub brak służb marketingowych).

● Brak źródeł kapitału inwestycyjnego.

Szanse

● Restrukturyzacja zadłużenia (uzyskanie od Ministra Finansów deklaracji o redukcji zobowiązań budżetowych, opracowanie grupowego programu naprawczego oraz szczegółowych programów dla poszczególnych przedsiębiorstw — na zlecenie Agencji Rozwoju Przemysłu wykonane przez niezależne firmy konsultingowe).

● Możliwość wykorzystania rezerw prostych, redukcji majątku nieprodukcyjnego i nieuzasadnionych wydatków socjalnych.

● Przeprowadzenie profesjonalnej akcji promocyjnej w kraju i za granicą w ramach programu „Polski Len”.

● Propozycja powołania izby gospodarczej w celu wspólnego reprezentowania interesów branży.

Zagrożenia

● Groźba rychłej upadłości niektórych zakładów.

● Trudności w uzyskaniu zgody wierzycieli na restrukturyzację długu.

● Trudności w pozyskaniu kadr do działów marketingu, finansów i handlu.

Uwagi szczegółowe

Zalety lnu jako surowca naturalnego, ulegającego całkowitej biodegradacji, łatwego w uprawie i nie wymagającego szczególnych reżimów agrotechnicznych — dostrzegane są na świecie, stąd coraz więk-

sze zainteresowanie tkaninami lniarnymi. Aby sprostać oczekiwaniom zachodnich rynków, trzeba jednak zasadniczo zmienić strukturę produkcji, w której dominować powinny duże przedsiębiorstwa (obniżka kosztów utylizacji ścieków) i małe tkalnie (możliwość produkcji krótkich serii, dostosowanych do potrzeb klienta).

Po okresie importu lnu (wywołanym spadkiem upraw), wskazane jest oparcie produkcji na krajowym surowcu, przy jednoczesnym podnoszeniu jego parametrów (długość i cienkie włókno). Koordynacją pozyskiwania surowca powinna zająć się izba gospodarcza lub inna organizacja reprezentująca interesy branży.

Całkowicie wyeksploatowany park maszynowy wymaga gruntownej modernizacji, co wiąże się z poważnymi wydatkami inwestycyjnymi, których przedsięwzięcia nie będą w stanie podjąć bez znacznej pomocy zewnętrznej. Maszyny do produkcji lniarskiej pochodziły głów-

nie z terenów b. ZSRR; obecnie jednak celowe wydaje się postawienie na bardziej wydajne, nowoczesne maszyny produkcji zachodniej — głównie brytyjskie.

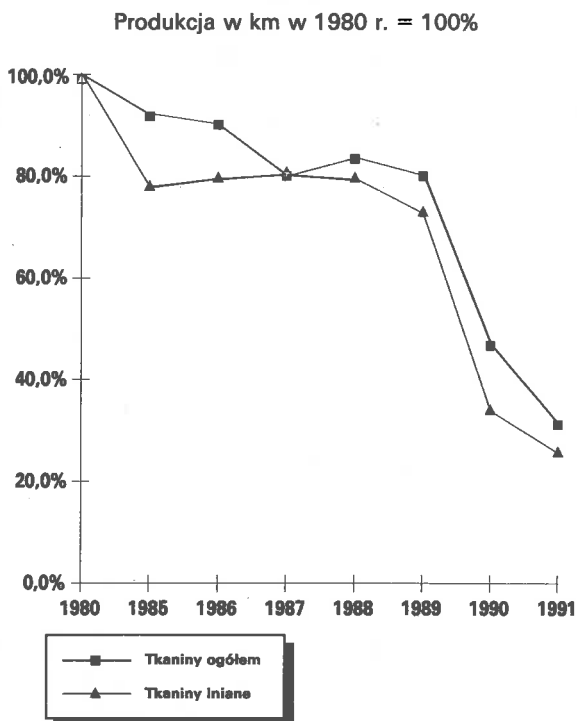
Konkurencyjność polskiego lnu na rynkach zachodnich wynika głównie z niskiej ceny siły roboczej, której udział w poszczególnych etapach produkcji sięga 50%. Konkurencyjne z nami kraje (Rosja, Ukraina, Białoruś, Chiny, Egipt) dysponują nierzadko jeszcze tańszą siłą roboczą, chociaż ich tkaniny są niżej oceniane od polskich. Z kolei najwyższej klasy len produkowany jest w Europie Zachodniej. Na tym tle Polska plasuje się „w środku peletonu” i dla utrzymania lub polepszenia swojej pozycji musi przeprowadzić przemyślaną i skuteczną akcję promocyjną oraz podnieść jakość produktu i obniżyć koszty.

Pierwsze efekty wdrożenia programu „Polski Len” pozwalają sądzić, że cele te uda się osiągnąć.

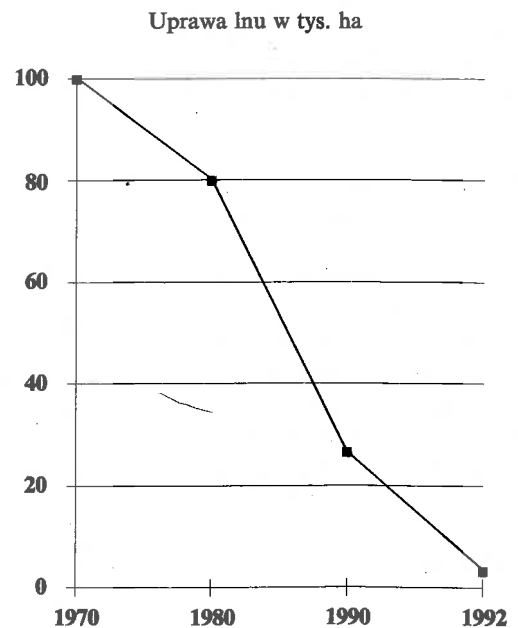
opr. dt

Przemysł tekstylny i lniarski w Polsce wykazuje w latach 80. tendencję spadkową, a od roku 1990 jest w stanie głębokiego kryzysu.

W latach 1980–1989 produkcja spadała o 2–3% rocznie, w roku 1990 o blisko 50%



Uprawa Lnu w Polsce zmniejsza się od początku lat siedemdziesiątych. Areal upraw w 1992 roku szacuje się na 4–5 tys. ha. Panująca w 1992 r. susza istotnie obniżyła plony i pogorszyła jakość włókna.

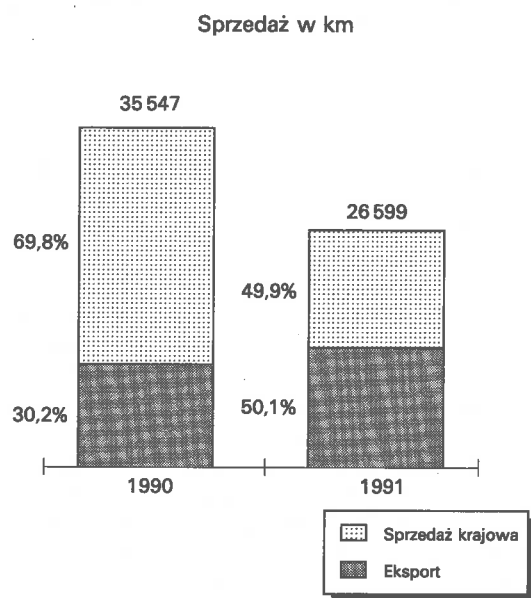


Polska była znaczącym producentem włókna lnianego, jednak jego produkcja ulega w ostatnich latach znacznemu obniżeniu.

Produkcja włókna lnianego, 1989
(w tys. ton)

kraj/region	ilość
ZSRR	326,0
Europa (bez ZSRR)	166,2
w tym Polska	24,0
Chiny	54,8
Egipt	15,7

Struktura kierunkowa sprzedaży polskich wyrobów lnianych w latach 1990–1991.



Źródło: GUS, PREMIUM econ



Akademia Controllingu



prowadzi 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

Andrzej W. Małachowski

Śląsk na nowo

Rząd przystąpił do realizacji programu restrukturyzacji przemysłu węglowego i hutniczego na Górnym Śląsku. Jednak problem tzw. przemysłu nierentownego, występujący zresztą w innych regionach kraju – na przykład w Wałbrzychu, Łodzi oraz na terenach dawnego COP – nie sprowadza się tylko do przebudowy i unowocześnienia konkretnej branży. W praktyce jest to cały splot współzależności ekonomicznych, politycznych i społecznych. Mówiąc w skrócie, działania muszą prowadzić do przebudowy całego regionu, zapewnienia nowych miejsc pracy oraz warunków życia dla lokalnej społeczności.

Nie jest to zresztą problem typowo polski. Podobne zjawisko wystąpiło w wielu rozwiniętych krajach europejskich w latach pięćdziesiątych, sześćdziesiątych, a nawet siedemdziesiątych. Obce doświadczenia wskazują na to, że restrukturyzacja nierentownych obszarów przemysłowych jest procesem długotrwałym i bardzo bolesnym. Regułą było pojawianie się głębokiego bezrobocia, migracji oraz różnych patologii społecznych. W łagodniejszej formie wystąpiły one tam, gdzie procesy restrukturyzacyjne udało się rozpocząć wcześniej. Dramatyczne rozmiary przybierały zaś gdy liczone na samoregulujące właściwości wolnego rynku, albo gdy sztucznie ochraniano nierentowne sektory przemysłowe.

Bogaty łatwiej

Nie da się wywieść prostych analogii między, na przykład, górnictwem lub stalowymi rejonami Belgii, Francji albo Niemiec a Górnym Śląskiem. Przede wszystkim z tego powodu, że w tamtych krajach transformacja przebiegała w systemie ukształtowanej już gospodarki rynkowej, poza tym w okresie dobrej koniunktury gospodarczej. W Polsce zaś zmieniać trzeba wszystko i to

w całym kraju. I gospodarkę, i ustrój, i mentalność ludzi. A na dodatek należy wykonywać kosztowne czynności w obliczu zupełnie pustej kasy państwowej. Nie ma też co liczyć na znaczącą pomoc zagraniczną. Zresztą dotychczas otrzymywane pieniądze były ukierunkowane głównie (według życzenia sponsorów) na działania edukacyjne – na przykład na naukę organizacji inkubatorów dla małej przedsiębiorczości. Ani jeden dolar nie był przeznaczony na konkretną organizację inkubatorów. Jest niemal tak jak w Republice Irlandii, gdzie prawie każdy Irlandczyk został przynajmniej pięć razy przeszkolony jak być przedsiębiorczym. Bez następnego kroku polegającego na konkretnym wsparciu owej wyuczonej przedsiębiorczości, efekty są mizerne.

Istnieje zresztą pewna prawidłowość zwana przez specjalistów krzywą Williamsona. Sprowadza się ona do tego, że różnice między poziomem poszczególnych regionów w konkretnym kraju uzależnione są ściśle od wielkości dochodu narodowego. Im dochód ten jest wyższy, tym różnice mniejsze. Jak zwykle, bogatym łatwiej.

Niezależnie jednak od tego, tzw. polityka regionalna jest bardzo ważnym elementem w Europejskiej Wspólnocie Gospodarczej, a Fundusz Rozwoju Regionalnego jest największym z trzech strukturalnych funduszy Wspólnoty. Został on utworzony prawie 18 lat temu i jest sukcesywnie powiększany. Służy do łagodzenia zróżnicowań ekonomicznych w ramach EWG. Z kolei w granicach poszczególnych krajów obserwuje się zjawisko zmniejszania nakładów państwowych na poszczególne regiony. Dotyczy to jednak państw bardziej rozwiniętych. Natomiast w tych, które do EWG przystąpiły stosunkowo niedawno – w Grecji, Hiszpanii, Portugalii, Irlandii, nakłady są jeszcze stosunkowo wysokie. Okazuje się przy oka-

zji, że łagodzenie różnic odbywa się z zastosowaniem interwencjonizmu państwowego przybierającego różne formy (na przykład określona polityka podatkowa dla inwestujących w konkretnych miejscowościach), jest procesem ciągłym i na co dzień potrzebnym. Oblicza się na przykład, że wsparcia w ramach całej Wspólnoty wymagają tereny zamieszkałe przez 43% ludności, a w Niemczech (dotyczy to sytuacji przed zjednoczeniem) przez 11%.

Widać z tego, że nawet na dziś problem restrukturyzacji i przebudowy ekonomicznej poszczególnych terenów jest problemem dla krajów nawet wysoko rozwiniętych, chociaż tylko w Niemczech przybrał ostrą formę w wyniku zjednoczenia, a ze względu na rozległość zjawiska, przerósł możliwości kasy państwowej.

Trudne pieniądze

Trzeba jednak podkreślić, że pieniądze przeznaczone na – jak to się u nas kiedyś ładnie nazywało – aktywizację gospodarczą regionów, niezależnie czy pochodzą z Funduszu Rozwoju, czy też z budżetów poszczególnych krajów, nie są łatwe do uzyskania. Po prostu przyznawane są one według surowych kryteriów, a ich uruchomienie musi gwarantować pozytywny efekt ekonomiczny. W każdym razie nie wygląda to w ten sposób, że nagle otwiera się kurek finansowy, a ze strumienia zaczynają korzystać bez żadnej kontroli burmistrzowie, merowie lub drobni przedsiębiorcy. Zasadą jest, że przeznaczane fundusze cały czas pozostają pod kontrolą, a jednym z podstawowych warunków ich otrzymania z Funduszu Rozwoju Regionalnego EWG jest przygotowanie wieloletniego planu rozwoju konkretnego terenu. Plan musi mieć oczywiście przesuwany horyzont czasowy. Oprócz tego pieniądze z funduszu są jedynie wsparciem dla środ-

ków prywatnych lub państwowych. Służą więc one przede wszystkim jako swego rodzaju rozrusznik do pobudzania inicjatyw lokalnych.

Ten warunek wart jest przeniesienia na grunt polski w przypadku restrukturyzacji naszych słabych ekonomicznie regionów. Po prostu taki rodzaj dystrybucji środków gwarantuje ich efektywne wydatkowanie i nie zwalnia władz lokalnych od inicjatywy.

W praktyce pobudzanie gospodarcze regionów w krajach europejskich ma nieco różne metody realizacyjne, chociaż podstawowa zasada trudnego i kontrolowanego pieniądza występuje wszędzie.

W Belgii przyjęte instrumenty funkcjonują bez większych zmian od 1970 roku. Składają się one przede wszystkim z dotacji kapitałowych oraz subsydiów w odsetkach od kredytów. Stosuje się również przyspieszoną amortyzację środków trwałych oraz wyłączenia podatkowe. Te dwa ostatnie elementy mają jednak charakter wyłącznie pomocniczy. Wielkość wsparcia finansowego dla konkretnego przedsięwzięcia zależy od branży gospodarki, liczby tworzonych, nowych miejsc pracy itp. Jednak dotacja nie może przekroczyć 20% kosztów inwestycji w rejonach objętych najszerszą restrukturyzacją i 15% na pozostałych terenach objętych subsydiowaniem. Prośba o dotację musi zawierać bardzo szczegółowy projekt przedsięwzięcia wraz ze spodziewanymi rezultatami gospodarczymi. Cała procedura przyznania dotacji trwa 6 miesięcy i nie ma od decyzji odwołania.

We Francji z kolei podstawowym instrumentem jest dotacja kapitałowa dla konkretnych przedsięwzięć. Tu również stosuje się maksymalne granice wsparcia, które uzależnione są przede wszystkim od regionu kraju. W Hiszpanii podstawowym instrumentem są regionalne dotacje inwestycyjne, a udzielenie wsparcia jest uznaniowe i dotyczy przedsięwzięć przemysłowych oraz usługowych.

Kraje europejskie dokonały tzw. identyfikacji terenów, które otrzymały różne preferencje. Rzecz bowiem w tym, że różne regiony różnych krajów wymagają wsparcia z różnych powodów. Na przykład dlatego, że „zwijaniu” ulega nieefektywna branża przemysłowa (górnictwo

lub hutnictwo), albo dlatego że teren jest w ogóle słabo rozwinięty i wykazuje znaczny stopień bezrobocia, albo jeszcze dlatego, że ze względu na swoje walory, na przykład turystyczne, wart jest wsparcia. W zależności od przyjętej klasyfikacji kierowane są określone środki finansowe.

Nie tylko pieniądze

Jednak pobudzanie gospodarcze regionów w krajach Europy Zachodniej polega nie tylko na dotacjach, subsydiach, zwolnieniach podatkowych i tym podobnych ułatwieniach finansowych.

Sprawą niejako podstawową było i jest odpowiednie kanalizowanie wszelkich ułatwień. Na przykład w większości starych regionów przemysłowych, gdzie dominowały branże nierentowne, istniały również branże nowoczesne, by powiedzieć przyszłościowe, chociaż w wielkościach mało znaczących dla funkcjonowania konkretnego regionu. Dlatego też przede wszystkim te branże wspierano. Bardzo ważnym elementem restrukturyzacji regionów było i jest tworzenie ich nowego obrazu. Można powiedzieć, że w mediach prowadzona była wręcz kampania reklamowa organizowana przez wyspecjalizowane firmy. Chodziło o dotarcie do biznesu i przekonanie go, że w rejonach tych warto inwestować. Wielką też wagę przywiązywano do ochrony środowiska. Sam upadek branż przestarzałych i z tego powodu uciążliwych dla otoczenia, powodował poprawę stanu środowiska. Była ona jednak powolna i niewystarczająca. Dlatego też preferowano podatkowo tych, którzy w poprawie stanu środowiska brali udział w różny sposób. Pobudzano również rozwój usług — przede wszystkim tych przeznaczonych dla biznesu, a więc księgowych, marketingowych itp.

Te wszystkie procesy przebiegają obecnie stosunkowo łagodnie, chociaż zdarza się, że konieczność zwijania branż nieekonomicznych (dotyczy to przemysłu węglowego w Wielkiej Brytanii lub wschodnich terenów Niemiec) wywołują wielkie emocje i protesty. W przeszłości proces restrukturyzacji był niezwykle bolesny. Na przykład w Limburgii, która obejmuje części Holandii i Bel-

gii jeszcze dzisiaj pamięta się akty przemocy, nawet strzelanie z za węglą do urzędników odpowiedzialnych za restrukturyzację. Ale też konsekwencja przyjętych metod bywała brutalna dla tzw. szarego obywatela. Przyjęto na przykład zasadę wcześniejszych emerytur dla pracowników kopalń i hut, jednak gdy emeryt taki przepracował chociaż jeden dzień gdziekolwiek, tracił emeryturę. Z perspektywy czasu okazuje się, że ta drakońska kuracja przyniosła rezultaty, jednak trzeba było przez nią przejść.

Gotowy plan

Łatwo sobie wyobrazić, że również restrukturyzacja polskich nieefektywnych ekonomicznie regionów będzie procesem równie bolesnym oraz długotrwałym. Nie da się tego jednak uniknąć. Sztuczne podtrzymywanie branż deficytowych okazać się może coraz kosztowniejsze.

W Katowicach, w Urzędzie Wojewódzkim już dwa lata temu rozpoczęto prace nad „Załoženiami i Programem Restrukturyzacji Aglomeracji Górnośląskiej”. Jest to kompleksowe opracowanie kierunków zmian, przewidujące zarówno wygaszanie branż nieefektywnych, jak i pobudzanie działań tworzących nowe miejsca pracy, zmianę wykorzystania istniejącej substancji trwałej itd. Praca zawiera również drobiazgową analizę przedsięwzięć wykonanych wcześniej i obecnie w Europie Zachodniej. Autorzy dokonali analizy w jakim stopniu mechanizmy już sprawdzone dadzą się zastosować w Polsce.

Niestety w ostatnim czasie prace nad „Załoženiami” nieco osłabły. Można przyjąć, że zespół autorów zniechęcił się małym zainteresowaniem całym opracowaniem przez urzędy centralne. Niewykluczone jednak, że w obliczu dokonywanej restrukturyzacji przemysłu węglowego i hutniczego, co przecież wywoła znaczne konsekwencje społeczne i polityczne, „Założenia” po dalszym dopracowaniu będą mogły stać się precyzyjnym planem działań społecznych i gospodarczych na Górnym Śląsku. Dadzą one również określony zasób wiedzy samorządom lokalnym, co należy na swoim terenie zrobić i jak to zrobić.

Dariusz Teresiński

Bajki ESOP-a

Kiedy Ronald Reagan promował w USA program akcyjnej własności pracowniczej (Employee Stock Ownership Program – ESOP), niektórym obserwatorom życia ekonomicznego wydawało się, że oto nadchodzi wreszcie kapitalizm z ludzką twarzą; przypomniano sobie nawet o teorii konwergencji. Jak jednak szybko pokazało życie, ani Ameryka nie zdrzyfowała w stronę komunizmu, ani komunizm do Ameryki wybrać się nie zdołał.

Zwolennicy własności pracowniczej twierdzą wprawdzie, że rosnący udział załóg w zarządzaniu jest naturalnym trendem cywilizacji przemysłowej, ale zjawiska, które obecnie narastają na Zachodzie (np. od 0,3% do 0,6% – czyli ze 100-procentową dynamiką) u nas długo jeszcze nie będą dominujące.

Pomińmy jednak złośliwości. Podstawową zasadą bezpiecznego prowadzenia interesów jest dywersyfikacja portfela inwestycyjnego. Jeśli nie mamy wujka w zarządzie giełdy, cioci w banku centralnym i szwagra w ministerstwie finansów, to bezpiecznie jest kupować rozmaite akcje niż angażować wszystkie środki w jeden wymarzony walor. A przecież gracze giełdowi to ludzie, których priorytetem jest maksymalizacja zysku.

Tymczasem strategią pracownika najemnego musi być minimalizacja ryzyka. Jeśli bowiem pracownicy za swoje „skarpetkowe” oszczędności wykupią firmę, która dotąd płaciła im pensję, to w wypadku jej bankructwa – zostaną na lodzie. A szanse upadku spółek pracowniczych są dość znaczne.

Wspomniane już promowanie ESOP-ów w USA wiązało się – jak to w liberalnym państwie bywa – z preferencjami kredytowymi, pomocą prawną i szeroką akcją promo-

cyjną. Po za tym w USA oprocentowanie kredytów (nawet bez preferencji) wynosi kilka a nie kilkadziesiąt procent. W USA istnieje rynek, co oznacza nie tylko bezlitosną konkurencję, ale także rzetelną informację gospodarczą i możliwość podejmowania racjonalnych decyzji inwestycyjnych.

Tych warunków w Polsce na razie nie ma. Dlatego propagatorzy uwłaszczenia załóg i sami pracownicy, przed podjęciem ostatecznej decyzji powinni odpowiedzieć sobie na trzy zasadnicze pytania.

1. Kto za to zapłaci? Jeśli pracownicy odłożyli pieniądze na przejęcie firmy z pensji i pożyczek od rodziny, to znaczy, że firma była w kiepskim stanie – w kraju gdzie dochód narodowy per capita wynosi ok. 2000 dolarów, pracowników najemnych (nawet z rodzinami) nie może być stać na kupno kwitnącej fabryki. Skoro przedsiębiorstwo ma kłopoty, to pierwszym zadaniem nowego właściciela powinno być zapewnienie mu środków obrotowych i zgromadzenie funduszy na inwestycje (których założenia opracował za własne pieniądze przed zakupem). Tymczasem nowi właściciele nie mają pieniędzy, przyszłe zyski obciążone są splatą rat leasingowych, a o kredycie bankowym nie mają nawet co marzyć.

Jakie będą reakcje proletariatu-kapitalistów, kiedy, po zlikwidowaniu rezerw prostych, jedyną szansą utrzymania zakładu przy życiu stanie się obniżka płac i redukcja zatrudnienia?

2. Kto za tym stoi? Wynajęcie profesjonalnej firmy zarządzającej jest inwestycją, na którą spółki pracowniczej zapewne nie będzie stać (nie tylko finansowo). Istnieje więc ryzy-

ko powierzenia zarządu ludziom niezbyt kompetentnym, ale za to mającym dar przekonywania. Tymczasem wszystkie cudowne recepty mają jedną wspólną cechę: ładnie brzmią na zebraniach załogi, ale nie można ich zrealizować. Realne programy są niezbyt atrakcyjne, opatrzone wieloma znakami zapytania i wymagają wyrzeczeń – nie tylko tak banalnych jak rezygnacja z dywidendy na czas zmian strukturalnych. A kto będzie egzekwował dyscyplinę płacową, skoro głównym motywem uwłaszczenia pracowników jest ucieczka przed piwkiem?

3. Komu to służy? Normalne przedsiębiorstwo ma za zadanie przynoszenie zysku właścicielowi, natomiast spółka pracownicza istnieje po to, żeby dawać zatrudnienie swoim akcjonariuszom. Zysk wynika z dopasowania do rynku, na którym sprzedaje się produkty po cenie wyższej od kosztów ich wytworzenia; jeśli zaś „produktem” miałoby być zatrudnienie, to trudno wyobrazić sobie klienta, który skłonny byłby za to zapłacić.

Czy zatem własność pracownicza jest całkiem bez sensu? W modelu spółki akcyjnej i na dodatek w przemyśle – raczej tak. Nic w tym zresztą dziwnego, bo jak dotąd ekonomia nie doczekała się swojego Einsteina i ani kapitał, ani informacja nijak nie chcą się równać pracy. Jeśli natomiast rzecz miałaby dotyczyć usług, handlu czy rolnictwa, to nie widać przeszkód, tylko że do tego nie trzeba odkrywać Ameryki – wystarczy ksiądz Wawrzynek.

...a kiedy już zwierzęta sprzedały wszystkie szyszki, żołądździe i jagody, udały się z petycją do Lwa, żądając przywrócenia monarchii oraz szyszek, żołądździ i jagód.

Mirosław Wypych

Regionalne zróżnicowanie dynamiki przedsiębiorczości

Artykuł nawiązuje do opracowania *Geografia przedsiębiorczości w Polsce* („Przeгляд Organizacji”, 1992, nr 9) i stanowi jego uzupełnienie o wątek dynamiczny. O ile uprzednio akcent położony był na charakterystyce regionalnego zróżnicowania poziomu przedsiębiorczości, obecnie interesują nas tendencje zmian, jakie zaszły w tym zakresie w latach 1991–1992. Okres dwu lat wydaje się być wystarczająco długi, aby można było stwierdzić istnienie określonych prawidłowości i sformułować wnioski uogólniające.

Przypomnijmy, że poziom przedsiębiorczości mierzony jest przy użyciu miary syntetycznej, obliczanej jako średnia arytmetyczna znormalizowanych wartości wskaźników natężenia. Wskaźniki natężenia określają relacje między liczbą podmiotów zaliczonych do tzw. sektora przedsiębiorczości, a liczbą ludności w poszczególnych województwach. Wartości miary syntetycznej zawierają się teoretycznie w przedziale (0,2) a wartość równa jedności oznacza, że dane województwo cechuje przeciętny (w skali kraju) poziom przedsiębiorczości.

Sektor przedsiębiorczości tworzą zakłady osób fizycznych, krajowe spółki prywatne, spółki z udziałem kapitału zagranicznego oraz zagraniczne przedsiębiorstwa drobnej wytwórczości. Stan liczbowy wymienionych grup podmiotów gospodarczych w okresie objętym analizą przedstawia się następująco:

	1990	1991	1992	1992/1990 (%)
Zakłady osób fizycznych w tys.	1135,5	1420,0	1630,6	143,6
Krajowe spółki prywatne	33239	47690	59002	177,5
Spółki z udziałem zagranicznym	1645	4796	10131	615,9
Zagraniczne przedsiębiorstwa drobnej wytwórczości	862	787	716	83,1

Głównym czynnikiem dynamizującym zmiany strukturalne w sektorze przedsiębiorczości są zatem spółki joint ventures, których liczba w latach 1991–1992 zwiększyła się ponad sześciokrotnie.

W celu charakterystyki tempa rozwoju przedsiębiorczości w poszczególnych województwach wartości miary syntetycznej określone na podstawie danych statystycznych według stanu z 31 grudnia 1992 porównano z analogicznymi wartościami obliczonymi na podstawie danych z koń-

ca 1990 roku. Miarą tempa rozwoju przedsiębiorczości jest więc różnica:

$$TRP_j = S_j^1 - S_j^0$$

gdzie:

j – oznaczenie województw,
 S_j^0, S_j^1 – wartości syntetycznych miar przedsiębiorczości dla województwa j w latach 1990 i 1992.

Dodatnia wartość różnicy TRP informuje nas, że przyrost liczby podmiotów reprezentujących przedsiębiorczość jest w danym województwie relatywnie wyższy niż przeciętnie w kraju i że województwo to w badanym okresie umocniło swoją pozycję na mapie przedsiębiorczości. Wartość ujemna świadczy o osłabieniu tej pozycji, co następuje wówczas, gdy liczba podmiotów sektora przedsię-

biorczości rośnie w tempie wolniejszym niż przeciętnie w kraju. Zmiany liczby ludności nie odgrywają tu zasadniczego znaczenia, są one stosunkowo nieduże w porównaniu ze zmianami liczby podmiotów.

Województwa podzielono na trzy klasy: o wysokim, przeciętnym i niskim tempie rozwoju przedsiębiorczości, przyjmując za podstawę następujące kryteria:

Wartość miary TRP_j:

powyżej 0,010
 od -0,010 do 0,010
 poniżej -0,010

Tempo rozwoju przedsiębiorczości:

wysokie
 przeciętne
 niskie

Rezultaty klasyfikacji przedstawia mapa uwidoczniona na rys.1. Wysokim tempem rozwoju przedsiębiorczości w minionych dwóch latach wykazało się 16 województw. W największym stopniu wartość miary syntetycznej zwiększyła się w woj. kaliskim (o 0,036).

W rankingu województw, według poziomu przedsiębiorczości, przesuńnięto się ono z pozycji 30 na 20 i awansowało z grupy regionów o niskim poziomie przedsiębiorczości do regionów reprezentujących przeciętny poziom przedsiębiorczości. W czołówce znalazły się ponadto województwa: piotrkowskie (TRP = 0,031), zamojskie (0,028), rzeszowskie (0,026) i wrocławskie (0,025).

Z kolei niskim tempem rozwoju przedsiębiorczości charakteryzuje się 17 województw. Największy bezwzględny spadek wartości miary syntetycznej odnotowały województwa: poznańskie (-0,079), ciechanowskie (-0,062), skierniewickie (-0,059), a w dalszej kolejności: wrocławskie, łódzkie i śląskie. Jeżeli weźmiemy pod uwagę zmiany w rankingu województw, na podkreślenie zasługują: spadek woj. wrocławskiego z pozycji 19 aż na 32 (degradacja z grupy regionów o przeciętnym poziomie przedsiębiorczości do regionów reprezentujących niski poziom przedsiębiorczości), ciechanowskiego z miejsca 14 na 21, toruńskiego – z 22 na 28 oraz skierniewickiego – z 6 na 9.

Generalnie można sformułować tezę o zmniejszaniu się przestrzennych rozpiętości w poziomie przedsiębiorczości. Niemniej jednak należy zauważyć, że

w skład grupy województw charakteryzujących się wysokim tempem rozwoju przedsiębiorczości wchodzi: województwa warszawskie i wrocławskie (reprezentują one wysoki poziom przedsiębiorczości) oraz 7 województw o przeciętnym poziomie przedsiębiorczości. Z drugiej strony, niskim tempem charakteryzują się m.in. województwa: białkopodlaskie i łomżyńskie (należą do regionów o bardzo niskim poziomie przedsiębiorczości) oraz elbląskie, konińskie i kieleckie (cechuje je niski poziom przedsiębiorczości).

Kolejne wnioski nasuwają się po analizie rysunku 1. Po pierwsze — sąsiadujące ze sobą województwa należące do tej samej klasy, tworzą swoistego rodzaju kompleksy przestrzenne. Największe z nich to: grupa 10 województw obejmujących Kujawy oraz częściowo Pomorze i Wielkopolskę, które cechuje niskie tempo rozwoju przedsiębiorczości oraz grupa 6 województw południowo-wschodniej Polski, które wykazują wysokie tempo rozwoju przedsiębiorczości. Po

drugie — odnotować można przypadki swoistego rodzaju dysproporcji, wyrażających się w tym, że sąsiadujące ze sobą regiony należą do dwóch krańcowo różnych klas. Przykładem może być niskie tempo rozwoju przedsiębiorczości w woj. poznańskim a wysokie w województwach: kaliskim, pilskim i gorzowskim.

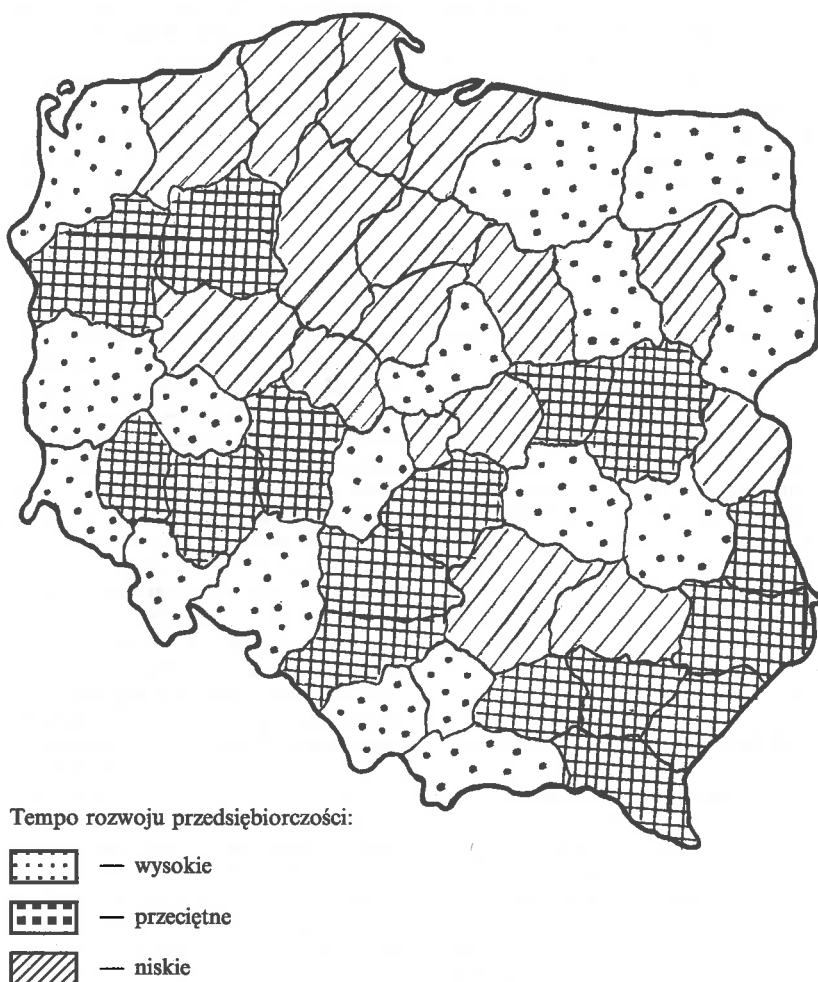
Ustalenie przyczyn tego stanu rzeczy wymagałoby kompleksowych badań. Niewątpliwie istotną rolę odgrywają tu uwarunkowania lokalizacyjne o charakterze geograficznym i infrastrukturalnym, podejmowanie działań stymulujących rozwój przedsiębiorczości przez władze, samorządy i społeczności lokalne, oddziaływanie takich czynników, jak stopień „nasylenia” przestrzeni ekonomicznej podmiotami gospodarczymi czy zjawisko przestrzennej dyfuzji przedsiębiorczości. Wydaje się jednak, że ze szczególną ostrością ujawnia się także wpływ dostosowawczych procesów transformacji systemowej, których przebieg w dużym stopniu ma charakter żywiołowy.

Najsilniej eksponowanym skutkiem tych procesów jest narastające bezrobocie. Wysokim bezrobociem dotknięte są zwłaszcza regiony nieprzystosowane strukturalnie do zmieniającego się otoczenia ekonomicznego i wymogów gospodarki rynkowej. Są wśród nich zarówno tzw. tradycyjne regiony przemysłowe, wymagające daleko idącej restrukturyzacji, jak i regiony o pogłębiającej się deprecjacji gospodarczej, w których należy podjąć działania aktywizujące.




Należałoby zatem sądzić, że wysokim tempem rozwoju przedsiębiorczości powinny charakteryzować się w pierwszej kolejności województwa o wysokiej stopie bezrobocia. Rozwój przedsiębiorczości sprzyja bowiem zagospodarowaniu nadwyżek siły roboczej i przyspiesza proces zmian strukturalnych. Tymczasem żadne z województw, w których stopa bezrobocia pod koniec 1992 r. przekroczyła 20% (suwalskie, olsztyńskie, elbląskie, słupskie, koszalińskie, wałbrzyskie) nie należy do grupy regionów wykazujących się wysokim tempem rozwoju przedsiębiorczości. Świadczy to przede wszystkim o braku centralnej makroekonomicznej polityki promowania i wspierania przedsiębiorczości.

W świetle słabości infrastruktury finansowo-kredytowej systemu popierania przedsiębiorczości powinny obejmować m.in. ułatwienia przepływu kapitału, promocję eksportu, pozytywną stymulację w sferze podatkowej, ułatwienia w dostępie do kredytów wspomagane systemem gwarancji kredytowych. Sprawy te tylko w bardzo ograniczonym zakresie mogą być rozwiązywane na szczeblu województw, albowiem obok środków finansowych wymagają także unormowań legislacyjnych. Jedynie centralna makroekonomiczna polityka promocji i wspierania przedsiębiorczości oraz koordynacja działań różnych podmiotów (problemy promowania i wspierania przedsiębiorczości leżą w sferze zainteresowania kilku ministerstw, urzędów centralnych, licznych instytucji i organizacji) umożliwi wykorzystywanie zarówno środków budżetowych, jak i tych pochodzących z zagranicy, m.in. w celu wspierania rozwoju przedsiębiorczości w regionach o szczególnie wysokim bezrobociu i wymagających intensywnych procesów restrukturyzacyjnych.

Mirosław Wypych



Tempo rozwoju przedsiębiorczości:

-  — wysokie
-  — przeciętne
-  — niskie

Rys. 1. Przestrzenne zróżnicowanie tempa rozwoju przedsiębiorczości w latach 1991–1992.

Autor jest doktorem habilitowanym w Zakładzie Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Uniwersytetu Łódzkiego.

Krzysztof Szlichciński

Zdolności adaptacyjne i możliwości eksportowe przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego (II)

Omówienie badań

Badania objęły swym zasięgiem grupę dwudziestu przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego z regionu łódzkiego w sektorze własności niepaństwowej. W skład badanej grupy wchodziło:

- dziesięć firm stanowiących własność prywatną (50% respondentów),
- trzy spółdzielnie (15% badanej grupy),
- trzy firmy wykazujące status spółki cywilnej,
- dwie firmy zagraniczne (10%),
- jedna firma o kapitale stanowiącym własność mieszaną (5%) – tzw. joint venture,
- jedna firma wykazująca status spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (też 5% badanej próby).

Zmiany technologiczne a wykorzystanie potencjału produkcyjnego

Szesnaście firm dokonało zakupu nowych maszyn w okresie objętym badaniami. Liczba ta stanowi 80% respondentów. Trzy pozostałe jednostki, nie zgłaszające zmian, powstały w badanym okresie (dwie – w 1989 r., a trzecia w 1991 r.). Tylko jedna z badanych firm nie zgłosiła zmian w tym zakresie. Była to spółdzielnia powstała w 1960 r. Firma ta była dość poważnie zaangażowana w eksport, toteż można przypuszczać, że unowocześnienia parku technologicznego dokonała wcześniej (ponad 50% produkcji sprzedawanej na eksport). Na podstawie tych informacji można skonstatować, że badane jednostki były relatywnie dobrze wyposażone w maszyny produkcyjne.

Zmiany surowców używanych do produkcji zgłosiło 50% respondentów, a 10% dokonało innych zmian (organizacyjnych).

Procesowi unowocześniania parku maszynowego towarzyszyło zmniejszenie stopnia wykorzystania potencjału produkcyjnego. W 1989 r. potencjał ten był przeciętnie wykorzystywany w 85%, w 1990 r. – w 77%, a w 1991 r. – w 62%.

Profil produkcji

Do kwestionariusza ankietowego załączony został wykaz 33 grup produktów. Jedynie dwie firmy wykazały, że zajmują się produkcją wyłącznie jednego wyrobu; w jednym przypadku były to płaszcze męskie z tkaniny, a w drugim – dziecięce ubranka z tkaniny. W innym skrajnym przypadku jedna firma wykazała, że zajmuje się produkcją trzynastu wyrobów. Z reguły jednak badane firmy prowadziły produkcję czterech wyrobów. Sytuację taką zgłosiło 45% respondentów. Pięć wyrobów produkowało następne 10% przedsiębiorstw. Także produkcja trzech oraz siedmiu wyrobów prowadzona była w kolejnych podgrupach stanowiących po 10% badanej próby. I wreszcie, po 5% badanych prowadziło produkcję dwóch albo ośmiu wyrobów.

W rezultacie nie więcej niż pięć wyrobów produkowało 80% respondentów. Stosunkowo niewielki stopień zdwersyfikowania produkcji można tłumaczyć niewielkimi rozmiarami badanych firm i uwarunkowaniami technologicznymi („specjalizacja” parku maszynowego).

Relatywnie niski stopień dywersyfikacji produkcji oraz raczej wąska i ograniczona różnorodność asortymentowa listy wytwarzanych produktów pozwala wysnuć wnioski o dającej się zauważyć pasywności badanych przedsiębiorstw w poszukiwaniu nowych ofert podaży.

Wykształcenie kadry kierowniczej

Kadra kierownicza badanych przedsiębiorstw przede wszystkim miała wykształcenie techniczne. Na podstawie zebranych informacji można wywnioskować, że przeciętnie na jedną badaną firmę przypadało 1,75 osoby z grona kadry kierowniczej. Z tej grupy osób 43% legitymowało się wykształceniem technicznym. Następną co do liczebności grupę stanowiły osoby z wykształceniem ekonomicznym i handlowym – 34%; prawnicy natomiast stanowili 11% kadry

kierowniczej badanych przedsiębiorstw. Wykształcenie humanistyczne wykazało 6% tego grona, a po 3% przypadało na osoby legitymujące się wykształceniem plastycznym oraz innym – niewyspecyfikowanym. Można przyjąć, że kadra kierownicza badanych przedsiębiorstw miała kwalifikacje do samodzielnego prowadzenia firm. Biorąc pod uwagę przeciętne rozmiary objętych analizą firm należy jednak stwierdzić, że kadra kierowniczą przedsiębiorstw stanowiło bardzo wąskie grono osób. Miało to bezpośredni wpływ na strukturę organizacyjną badanych jednostek – a konkretnie – na brak wyraźnego rozgraniczenia odpowiedzialności i kompetencji. Brak wyraźnego wyodrębnienia poszczególnych pionów w strukturze organizacyjnej dał się wyraźnie zauważyć w odniesieniu do pionu sprzedaży i marketingu. Jedynie 10% respondentów miało w swych strukturach organizacyjnych wydzielone komórki zajmujące się sprzedażą i marketingiem. Badania prowadzono w przedsiębiorstwach bądź zaangażowanych w produkcję eksportową, bądź przynajmniej taką działalnością zainteresowanych. Przeciętnie w przedsiębiorstwach tych działalnością eksportową zajmowało się 1,3 osoby. Z jednej strony relatywnie niski udział zatrudnienia pracowników nie zaangażowanych bezpośrednio w działalność wytwórczą może pozwalać na obniżanie tzw. kosztów stałych funkcjonowania przedsiębiorstw, jednakże z drugiej strony – nadmierne spłaszczenie struktur organizacyjnych, brak wyodrębnienia poszczególnych pionów oraz brak wyraźnego rozgraniczenia kompetencji wśród kadry kierowniczej może stanowić barierę rozwoju tych jednostek i uniemożliwiać maksymalizację sprzedaży, zdobywanie nowych rynków zbytu i pozyskiwanie kontrahentów zagranicznych. Taka sytuacja może blokować możliwości przybliżania się do warunków pozwalających na osiągnięcie korzyści związanych z przybliżaniem się przedsiębiorstw do optimum technologicznego.

Wydaje się, że można powiązać ze sobą informację o tym, że 90% badanych nie ma wyodrębnionych komórek sprzedaży i marketingu z tym, że nie każda firma zatrudnia w swym kierownictwie osoby z wykształceniem ekonomicznym lub handlowym. Być może taka sytuacja przesądza o tym, że przedsiębiorstwa nie prowadzą zdecydowanych działań marketingowych na rynku. Prawdopodobnie wysokie obciążenia ubezpieczeniowo-podatkowe nakładane na fundusz płac zniechęcają przedsiębiorstwa do konstruowania nieco bardziej rozbudowanych struktur organizacyjnych. Krótkookresowe dążenia do ograniczania nakładów mogą przesłaniać długookresowe korzyści związane z maksymalizacją sprzedaży i przybliżaniem się do warunków optimum technologicznego.

Stosunki handlowe w kraju

Przeciętny udział sprzedaży na rynku krajowym wynosił w badanym okresie 71% ogółu sprzedaży (w ujęciu wartościowym). Udział sprzedaży krajowej podlegał pewnym fluktuacjom. W 1989 r. udział ten wynosił 70%, w 1990 r. – 77%, a w 1991 r. – 65%. W tym miejscu można przypomnieć, że wartościowy wzrost produkcji w badanym przedziale czasu nie dorównywał tempu inflacji. Obserwując zebrane dane można dojść do wniosku, że w badanej próbie dały się zauważyć skutki oddziaływania dwóch niekorzystnych dla przedsiębiorstw grup czynników stanowiących swego rodzaju syndrom hamujący ekspansję sprzedaży. Z jednej strony – recesja na rynku krajowym związana z obniżeniem poziomu stopy życiowej społeczeństwa poważnie blokowała możliwości zwiększania wielkości sprzedaży. Z drugiej strony – polityka sztywnego kursu walutowego (w 1991 r.) oraz wzrost kosztów produkcji związany z podwyżkami cen energii, paliw i innych surowców – ograniczały znacznie opłacalność sprzedaży na eksport. Przyczyn trudności ze sprzedażą produkowanych towarów badane firmy upatrywały przede wszystkim w niewystarczającym popycie – co zostało zgłoszone przez 90% respondentów. Dała się zauważyć pewna kruchość, czy też niestabilność więzi rynkowych między producentami a odbiorcami. Można zauważyć, że przed 1989 rokiem – w gospodarce niedoborów – producenci nie byli zmuszeni do zabiegania o ustanowienie długotrwałych więzi handlowych z odbiorcami. W okresie objętych badaniami ogólna sytuacja na rynku uległa zasadniczej zmianie. Rozpoczynanemu procesowi przechodzenia do gospodarki rynkowej towarzyszył splot niekorzystnych czynników związanych z recesją na rynku krajowym oraz pogorszenie warunków opłacalności eksportu bezpośrednio powiązane z polityką sztywnego kursu walutowego i wzrostem cen krajowych.

Kontakty handlowe badanych przed-

siębiorstw miały charakter raczej krótkotrwały; 35% respondentów utrzymywało stosunki handlowe z tymi samymi odbiorcami przez 1 do 5 lat, a 20% przez okres dłuższy niż 5 lat. Powyższe dane dotyczą kontaktów handlowych w kraju. W eksporcie natomiast przez okres od 1 do 5 lat stosunki utrzymywało 20% badanych, dłużej – 10% badanych. Należy pamiętać o tym, że przeciętny wiek badanych firm nie przekraczał ośmiu lat, a 50% tej grupy powstało w latach 1989–1991. W 1989 r. przeciętna liczba odbiorców dla jednej firmy była niższa od wielkości przeciętnego zatrudnienia. W następnych dwóch latach sytuacja ta uległa zmianie. Nastąpił wzrost liczby odbiorców przypadających przeciętnie na jednego producenta, czemu towarzyszył spadek przeciętnej liczby zatrudnionych*. Dał się zaobserwować wzrost koncentracji zakupów dokonywanych przez trzech głównych odbiorców. W 1989 r. trzech główni kontrahenci dokonywali zakupu 48% ogólnej wielkości produkcji przeciętnego badanego przedsiębiorstwa. W 1990 r. na te zakupy przypadało 51% ogólnej wielkości produkcji, a w 1991 r. – 60%. Do poszerzenia listy odbiorców dążyło 80% ankietowanych, natomiast 95% było zainteresowanych pozyskaniem odbiorców zagranicznych. Dążenia do rozszerzenia listy odbiorców były motywowane w sposób następujący: planami powiększenia zdolności wytwórczych – 68% odpowiedzi, chęcią pełniejszego wykorzystania posiadanych mocy wytwórczych – 63% odpowiedzi, zmniejszeniem uzależnienia od głównych odbiorców oraz innymi przyczynami (takimi, jak: utrzymanie firmy na rynku) – po 13% odpowiedzi.

Działalność eksportowa

1989 r. zaangażowanych w produkcję na eksport było 47% badanych (i istniejących wówczas) firm, w 1990 r. – 67%, a w 1991 r. – 65% ankietowanych. Respondenci utrzymywali kontakty przeciętnie z dwoma kontrahentami zagranicznymi. Maksymalnie jedna firma utrzymywała stosunki handlowe z dziesięcioma odbiorcami zagranicznymi. Podjęcie sprzedaży eksportowej nastąpiło głównie dzięki: podróżom (77% odpowiedzi), pomocy przedsiębiorstw handlu zagranicznego (62%), bezpośrednim propozycjom ze strony importera (54%), reklamie (46%). Można zauważyć, że nikt z grona eksporterów nie zawdzięcza faktu nawiązania kontaktów zagranicznych pomocy Polskiej Izby Handlu Zagranicznego. Kontakty te utrzymywane są głównie dzięki bezpośrednim wizytom oraz dzięki wykorzystywaniu takich środków łączności, jak: telefon, telefax i telex. Podstawowym źródłem informacji o popycie zagranicznym są wizyty handlowe, a w dalszej kolejności: udział w krajowych oraz w zagranicznych targach i wystawach. Inne źródła, jak: analiza rynku oraz analiza

specjalistycznych pism i czasopism wykorzystywane są raczej w niewielkim stopniu.

Kierunki eksportu

Przeciętnie w ciągu roku wyroby eksportowano do dziewięciu państw. Kraje wchodzące w skład dawnego Związku Radzieckiego traktowane są w obliczeniach jako jedno państwo. Główne rynki zbytu w 1989 r. stanowiły następujące państwa: Niemcy, były ZSRR, Francja i Austria. Na te cztery państwa przypadało w 1989 roku około 26% eksportu ogółem, a pozostała część eksportu kierowana była do: Belgii, Czechosłowacji, Szwecji, Szwajcarii, Holandii i Wielkiej Brytanii. W sumie na liście eksporterów znajdowało się 10 państw. W 1990 r. głównymi odbiorcami były: Związek Radziecki, Niemcy, Francja, Austria i Czechosłowacja. Na te pięć państw przypadało 35% eksportu ogółem. Oprócz nich na liście odbiorców znajdowały się: Belgia, Holandia i Szwajcarii. Z grona importerów ubyły: Szwecja i Wielka Brytania. W 1991 r. głównymi odbiorcami były: Niemcy, Związek Radziecki, Czechosłowacja, Francja i Austria, na które przypadało 50% eksportu. Poza nimi wysyłano towary do: Belgii, Danii, Holandii i Szwajcarii. Lista głównych odbiorców nie ulegała zmianom, a z roku na rok coraz większy udział zakupów przypadał na czterech najważniejszych importerów. Eksport towarów kierowany był wyłącznie do państw europejskich.

W badanej grupie z eksportem miało do czynienia 80% respondentów. Z tej podgrupy ponad 30% kierowało swój eksport do Niemiec, a po 19% przedsiębiorstw sprzedawało wyroby do Związku Radzieckiego i Francji, do Austrii towary sprzedawało blisko 13% eksporterów – te dane dotyczą 1989 roku. W roku następnym 50% eksporterów sprzedawało wyroby w Związku Radzieckim, 30% – w Niemczech, a po 19% przedsiębiorstw ulokowało sprzedaż we Francji i w Austrii, 13% badanych eksporterów wysłało towary do Czechosłowacji. W 1991 r. 44% firm eksportujących sprzedawało swoje produkty w Niemczech, 25% w ZSRR, po 19% – do Czechosłowacji i Francji, a 13% – do Austrii. Należy tutaj wyjaśnić, a w zasadzie przypomnieć, że jeden eksporter utrzymywał z reguły kontakty handlowe z kontrahentami z kilku państw. Można zauważyć rosnące znaczenie Niemiec jako głównego odbiorcy eksportowanych towarów. Inni podstawowi odbiorcy w zasadzie utrzymywali swoją pozycję.

Stopień zaangażowania w eksport

Spośród badanej próby 20% przedsiębiorstw sprzedaży eksportowej w ogóle nie prowadziło, 25% próby to firmy bardzo słabo zaangażowane w eksport (od 2 do 5% przeciętnej wartości sprzedaży w badanym okresie), następane 25%

stanowią firmy słabo zaangażowane w eksport (od 10 do 22% przeciętnej wartości sprzedaży kierowane na eksport), a pozostałe 30% respondentów, to firmy zaangażowane w eksport (od 42 do 100% wartości sprzedaży to eksport).

Do dalszych analiz dokonamy podziału całej badanej próby na dwie podgrupy: A – przedsiębiorstwa słabo i bardzo słabo zaangażowane w eksport oraz sprzedaży za granicę nie prowadzące, B – podgrupa firm zaangażowanych w eksport (od 40 do 100% przeciętnej wartości sprzedaży). Takie zestawienie nie jest pozbawione niedoskonałości, gdyż w skład podgrupy A wchodzi 70%, a w skład podgrupy B – jedynie 30% badanych. Tym niemniej sytuacja taka wydaje się być bardziej przybliżona do rzeczywistości; nawet można przypuszczać, że mniej niż 30% ogółu niepaństwowych firm z branży odzieżowej jest poważnie zaangażowanych w produkcję na eksport.

Zatrudnienie

W podgrupie A (nazywanej dalej: sprzedawcy krajowi) przeciętnie zatrudniano w badanym okresie około 54 osób, w podgrupie B – przeciętnie 65 osób. Przeciętna liczba osób zatrudnionych w całej badanej grupie wynosiła w badanym okresie około 64 osób. Można więc stwierdzić, że przeciętna wielkość zatrudnienia ogółem była w podgrupie A o około 17% niższa niż w podgrupie B. Wzrost zatrudnienia ogółem miał miejsce u 50% firm zaliczonych do podgrupy A; w podgrupie B (eksporterów) wzrost taki zanotowano u 16% tej części próby. Spadek poziomu zatrudnienia zanotowano u 21% firm z podzbioru A oraz u 30% jednostek z podzbioru B. Nie można więc stwierdzić, że zaangażowanie w eksport jednoznacznie sprzyja stabilizacji poziomu zatrudnienia. Stosunkowo wyższy poziom zatrudnienia w przeciętnej jednostce zaangażowanej w eksport może świadczyć jednak o tym, że przedsiębiorstwa eksportujące znaczną część swojej produkcji mogą relatywnie łatwiej osiągać skalę gospodarowania przybliżającą je do warunków optimum technologicznego. O prawdziwości tej tezy mogą świadczyć dane dotyczące stopnia wykorzystania potencjału produkcyjnego oraz dane odnoszące się do dynamiki produkcji i sprzedaży w przeliczeniu na jednego pracownika bezpośrednio produkcyjnego. Jednakże przeciętna wartość produkcji i sprzedaży w przeliczeniu na jednego „robotnika” była wyższa w podgrupie A, gdzie wynosiła 17,6 mln zł – dla porównania w podgrupie B wynosiła ona 9,4 mln w ujęciu miesięcznym. Oznacza to, że przeciętna wartość produkcji na jednego robotnika w podgrupie eksporterów była o 47% niższa niż w podgrupie ekspor-

terów. Trudno znaleźć jednoznaczne wyjaśnienie tej kwestii bez dokonania dodatkowej analizy. Przeważająca dynamika wartości produkcji na jednego „robotnika” w podgrupie A wynosiła w badanym okresie 62%, a w podgrupie B – 146%. Tak więc w podgrupie A była ona zdecydowanie niższa niż przeciętne tempo inflacji, a w podgrupie B była bardziej przybliżona do tego tempa.

Przeciętny roczny wzrost płac w badanym przedziale czasu w podgrupie A wynosił 132,5%, natomiast w podgrupie B wyniósł 87,5%.

Wśród kadry kierowniczej podgrupy A dominowało wykształcenie techniczne, natomiast w podgrupie eksporterów dominowało wykształcenie ekonomiczne.

Próba podsumowania badań

Analizując zebrane informacje trudno jednoznacznie stwierdzić, czy zaangażowanie firm w sprzedaż eksportową może sprzyjać osiągnięciu poprawy sytuacji finansowej przedsiębiorstw. Niewątpliwie długotrwałe i rozbudowane kontakty handlowe przedsiębiorstw z kontrahentami zagranicznymi mogłyby pozwalać na ustabilizowanie warunków funkcjonowania firm. Jednakże w większości jednostek sytuacja taka nie miała miejsca. W przeważającej większości kontakty handlowe z „zagranicą” nie były ani długotrwałe, ani rozbudowane. Badanym poddane były firmy o relatywnie niezłej sytuacji ekonomicznej, lecz w trakcie przeprowadzanych rozmów przedstawiciele przedsiębiorstw bardzo narzekali na ogólne warunki, w poważnym stopniu utrudniające podejmowanie decyzji dotyczących funkcjonowania i rozwoju. Częste zmiany przepisów normujących zasady działalności jednostek gospodarczych nie sprzyjają podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, aczkolwiek respondenci zgłaszali w przeważającej większości przejawy zainteresowania działaniami modernizacyjno-inwestycyjnymi; ponad 90% ankietowanych dokonało modernizacji parku maszynowego albo przynajmniej – zmian natury organizacyjnej. Uderzający jest fakt, że jedynie 10% respondentów wyraziło opinię, iż system bankowo-kredytowy stwarza ułatwienia dla prowadzenia działalności eksportowej. Polityka dodatniej stopy procentowej nie sprzyja zaciąganiu kredytów na rozwój firm. Prawie 80% ankietowanych uważało zbyt wysokie oprocentowanie kredytów za jedną z barier utrudniających rozwój. Natomiast około 70% respondentów uważało, że system podatkowy sprzyja rozwijaniu działalności eksportowej. Co prawda, prawie 30% badanych wyrażało niezadowolony brak istnienia preferencji podatkowych dla eksporterów.

Firmy zaangażowane w eksport zgła-

szaly informacje o istnieniu czynników utrudniających sprzedaż towarów za granicę. Nakłady na produkcję eksportową były z reguły o ponad 20% wyższe niż na produkcję krajową. Niedobór zasobów finansowych utrudniał rozwój 40% firm poddanych badaniom. Bariery i ograniczenia celne innych państw miały istotne znaczenie według opinii większości badanych. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że były one szczególnie istotne przy realizacji eksportu do państw EWG. Wśród czynników utrudniających eksport wymieniano także: istnienie ograniczeń ilościowych importu w innych państwach (kontyngentów) oraz obowiązywanie ceł wwozowych na materiały i komponenty sprowadzane m.in. do prowadzenia działalności eksportowej oraz relatywnie niski kurs dolara w kraju. Jest znamienne, że realizację zamówień eksportowych finansowano głównie z własnych zasobów (77% eksporterów), a także dzięki środkom importera (blisko 70%). Z kredytów bankowych krajowych korzystało w badanym okresie trzech lat jedynie ok. 38,5% eksporterów. Nie korzystano natomiast w ogóle z kredytów bankowych z zagranicy. Zamiast podsumowania można przytoczyć rezultaty wynikające z wypowiedzi respondentów na temat przewidywań co do przyszłości w odniesieniu do popytu na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych. W odniesieniu do rynku krajowego 35% respondentów zgłaszało przewidywania pesymistyczne i tyle samo – optymistyczne, 30% było niezdecydowanych. W odniesieniu do rynków zagranicznych pesymistów było 30%, a optymistów – 35%. Nie miało zdania 35% ankietowanych.

Na koniec można powiedzieć, iż brak wsparcia ze strony jednostek administracji państwowej (zarówno szczebla centralnego, jak i regionalnego) oraz innych jednostek zewnętrznych, typu konfederacji branżowych, wzmacnia niepewność i pesymizm przedsiębiorstw. Spłaszczanie struktur organizacyjnych większości badanych, zaniedbanie rozwoju służb marketingowych, brak informacji o sposobach uzyskiwania kredytów z zagranicy – to elementy mogące świadczyć o istnieniu białej plamy w miejscu należnym jednostkom ze sfery doradztwa gospodarczego.

Krzysztof Szlichciński

* Z tych obliczeń wyłączone zostały dane dotyczące jednej firmy, która w 1989 r. miała 1500 odbiorców, w 1990 r. – 2000 odbiorców, a w 1991 r. – 2500. W firmie tej przeciętnie zatrudniano 28 osób.

Ryszard Borowiecki, Andrzej Jaki

Metody wyceny przedsiębiorstw — próba systematyki

W poprzednim numerze artykule pt. *Zróżnicowanie ujęcia wartości reputacji w procesie wyceny przedsiębiorstw* autorzy zaprezentowali wiele metod wyceny, które w różny sposób ujmowały i uwzględniały wartość reputacji przedsiębiorstwa.

Każdą z przedstawionych metod daje się opisać za pomocą różnych postaci formuł rachunkowych. Punktem wyjścia wielu z nich jest wartość majątku przedsiębiorstwa, uzupełniana uwzględnianą w zróżnicowany sposób wartością reputacji. Niektóre z nich za punkt wyjścia biorą wartość dochodową przedsiębiorstwa obciążoną odpisami uwzględniającymi pomniejszanie się wartości czynników pozamaterialnych, tworzących wspomnianą wartość reputacji. Jeszcze inne metody posługują się formułami nie wyodrębniającymi jako oddzielnego składnika żadnej z wymienionych wielkości. Przykładami takich metod są metody niemiecka i szwajcarska bazujące na średniej arytmetycznej (prostej i ważonej) wartości majątku i wartości dochodowej przedsiębiorstwa. Fakt, iż wiele z metod wyceny daje się opisać za pomocą obu wspomnianych na wstępie ujęć wartości przedsiębiorstwa, skłania do postawienia pytania: czy możliwe jest oparcie różnych metod wyceny na jednej postaci formuły matematycznej?

Odpowiedź na tak postawione pytanie jest pozytywna, a punktem wyjścia wykazania tego faktu jest równanie:

$$W = M + x(D - M) \quad (1)$$

gdzie:

W — poszukiwana wartość przedsiębiorstwa,

M — wartość majątku netto przedsiębiorstwa,

D — wartość przedsiębiorstwa wg metody dochodowej (dochodowa wartość przedsiębiorstwa),

x — parametr rachunku opisujący stopień uwzględniania przez daną metodę wartości reputacji, $x \in <0;1>$.

Skrajne wartości parametru „x” odpowiadają metodom: majątkowej ($x=0$, $W=M$)¹⁾ oraz dochodowej ($x=1$, $W=D$).

Jeśli parametr „x” przyjmie wartość:

$$x = \frac{1}{2} \quad (2)$$

to wówczas:

$$W = \frac{D+M}{2} \quad (3)$$

co odpowiada metodzie niemieckiej. Z kolei:

$$x = \frac{2}{3} \quad (4)$$

daje

$$W = \frac{2D+M}{3} \quad (5)$$

tak, jak to ujmuje metoda szwajcarska²⁾. Również metoda U.E.C. daje się sprowadzić do formuły (1). Przekształcając otrzymujemy:

$$W = M + \left[1 - \frac{1}{(1+r)^n}\right] \left(\frac{Z}{r} - \frac{r \cdot M}{r}\right) = M + \quad (6)$$

$$+ \left[1 - \frac{1}{(1+r)^n}\right] (D - M)$$

gdzie:

Z — przeciętny roczny zysk netto,

r — stopa dyskontowa,

n — długość okresu naliczania zysków od wartości reputacji,

— pozostałe oznaczenia — tak jak we wzorach poprzednich.

Metody zakupu rocznego (Jahrkaufmethode) i stuttgarcką (Stuttgarter Verfahren) także można zapisać w jednolitej postaci. Wówczas formuły je opisujące przyjmują postać:

$$W = M + n \cdot r (D - M) \quad (7)$$

oraz

$$W = M + \frac{5r}{1 + 5r} (D - M) \quad (8)$$

Kolejne metody wyceny przedsiębiorstw sprowadzone do formuły (1) można przedstawić w następujący sposób:

● **metoda dyskontowania wartości reputacji w oparciu o wyższą stopę dyskontową:**

$$W = M + \frac{r}{r'} (D - M) \quad (9)$$

względnie:

$$W = M + \frac{r}{r'} \left[1 - \frac{r}{(1+r)^n}\right] (D - M) \quad (10)$$

gdzie:

r' — podwyższona stopa dyskontowa ($r' > r$),

— pozostałe oznaczenia — tak jak we wzorach poprzednich.

● **metoda ciągłych odpisów od wartości reputacji:**

$$W = M + \frac{1}{1 + 1/rm} (D - M) \quad (11)$$

gdzie:

m – długość okresu amortyzowania wartości reputacji,
– pozostałe oznaczenia – tak, jak we wzorach poprzednich.

● metoda Grefa:

$$W = M + \frac{1}{1 + 1/rm[1 - (1+r)^{-m}]} (D - M) \quad (12)$$

Syntetyczne porównanie metod wyceny przedsiębiorstw opierających się na formule: $W = M + x(D - M)$ wraz z odpowiadającymi im wartościami parametru „ x ” zawiera tablica 1.

Również drugi z przytoczonych sposobów ustalania wartości przedsiębiorstwa, przyjmujący za punkt wyjścia jego wartość dochodową, można zaprezentować w postaci jednolitej formuły. W tym celu przekształcamy wzór (1) w następujący sposób:

$$W = M + x \cdot D - x \cdot M \quad (13)$$

$$W = M + x \cdot D - x \cdot M + D - D \quad (14)$$

$$W = D - D + x(D - M) + x(D - M) \quad (15)$$

$$W = D - (1 - x)(D - M) \quad (16)$$

Podstawiając:

$$1 - x = y \quad (17)$$

otrzymujemy:

$$W = D - y(D - M) \quad (18)$$

Zatem taki sposób podejścia do wartości przedsiębiorstwa pozwala wymienione uprzednio metody wyceny zestawić w postaci, którą przedstawia równanie (18). Parametr „ y ” przy poszczególnych metodach przyjmuje wartości równe $1 - x$, biorąc za podstawę odpowiadające poszczególnym metodom wartości parametru „ x ” (tab. 1). Ich zestawienie przedstawiono w tab. 2.

Zaprezentowane ujęcie metod wyceny przedsiębiorstwa umożliwia przeprowadzenie analizy i oceny je-

go wartości wyznaczonej przy wykorzystaniu różnych metod. Dzięki wprowadzeniu syntetycznych formuł wartości przedsiębiorstwa (wzory (1) i (18)) sprowadza się to do porównania ze sobą wartości parametrów „ x ” (bądź „ y ”) wyznaczonych dla poszczególnych metod. Rezultatem tego jest wyodrębnienie czynników różnicujących wartość tych parametrów, a tym samym i wartość przedsiębiorstwa. Analiza wspomnianych czynników staje się jedną z podstaw wyboru wartości

lp.	METODA	Wartość parametru „ y ”
1.	Majątkowa	1
2.	Dochodowa	0
3.	Niemiecka	1/2
4.	Szwajcarska	1/3
5.	Anglosaksońska (U.E.C.)	v^n
6.	Stuttgarcka	$\frac{1}{1 + 5r}$
7.	Jahrkaufmethode	$1 - n \cdot r$
8.	Dyskontowania za pomocą dwóch stóp dyskontowych	
	– przy nie ograniczonym okresie naliczania renty od wartości reputacji	$1 - \frac{r}{r^2}$
	– przy ograniczonym okresie naliczania renty od wartości reputacji	$1 - \frac{r}{r^2} \cdot (1 - v^n)$
9.	Ciągłych odpisów od wartości reputacji	$\frac{1}{1 + r \cdot m}$
10.	Grefa	$\frac{1 - v^m}{r \cdot m + (1 - v^m)}$

Źródło: opracowanie własne na podstawie tab. 1 oraz wzoru (18).

lp.	METODA	Wartość parametru „ x ”
1.	Majątkowa	0
2.	Dochodowa	1
3.	Niemiecka	1/2
4.	Szwajcarska	2/3
5.	Anglosaksońska (U.E.C.)	$1 - v^n$
6.	Stuttgarcka	$\frac{5r}{1 + 5r}$
7.	Jahrkaufmethode	$n \cdot r$
8.	Dyskontowania za pomocą dwóch stóp dyskontowych	
	– przy nie ograniczonym okresie naliczania renty od wartości reputacji	$\frac{r}{r^2}$
	– przy ograniczonym okresie naliczania renty od wartości reputacji	$\frac{r}{r^2} (1 - v^n)$
9.	Ciągłych odpisów od wartości reputacji	$\frac{r \cdot m}{r \cdot m + 1}$
10.	Grefa	$\frac{r \cdot m}{r \cdot m + (1 - v^m)}$

gdzie:

v – współczynnik dyskontujący ($v = (1 + r)^{-1}$),
– pozostałe oznaczenia – tak jak w tekście.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Jacob, *Die Methoden zur Ermittlung des Gesamtwertes einer Unternehmung*, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1960, nr 3, s. 143.

najbardziej zbliżonej do rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa w momencie przeprowadzania wyceny.

Ryszard Borowiecki, Andrzej Jaki

¹⁾ Zob. szerzej na temat istoty metod majątkowych w pracy: *Wycena przedsiębiorstw. Metody-procedury-przykłady*, Praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, Wyd. II, AE-TNOiK, Warszawa-Kraków 1993, s. 40-50.

²⁾ Szczegółowe przekształcenia wzorów zawarto w artykule: R. BOROWIECKI, A. JAKI, *Wycena wartości firmy metodą niemiecką i szwajcarską*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1992, nr 2, s. 24.

Adam Peszko

Prywatyzacja na Ukrainie (III)

Treść ostatniego rozdziału „Ustawy o prywatyzacji mienia przedsiębiorstw państwowych”, dla osób nie znających stosunków wewnętrznych na Ukrainie, jest trochę zaskakująca.

Przypomina się w nim o odpowiedzialności karnej, administracyjnej i dyscyplinarnej za naruszanie ustaw prywatyzacyjnych. Podkreśla się w tym rozdziale, że osoby pełniące funkcje w państwowych organach prywatyzacji oraz innych organach władzy i administracji państwowej, przy ujawnieniu w ich działalności oznak przestępstwa związanego z naruszeniem ustaw o prywatyzacji, podlegają odpowiedzialności karnej w trybie przewidzianym Kodeksem Karnym Ukrainy. Osoby pełniące funkcje w organach prywatyzacyjnych i innych organach władzy i administracji państwowej, pociągane są do odpowiedzialności administracyjnej i placą kary wysokości od czterech do ośmiokrotnej wysokości średniej płacy w przypadkach: bezzasadnej odmowy przyjęcia wniosku o prywatyzację, niedotrzymania terminów rozpatrzenia wniosku, naruszenia umów i ustawowych warunków prowadzenia przetargów i aukcji oraz wolnej sprzedaży akcji i udziałów.

Kara pieniężna za nie uzasadnioną odmowę sprzedaży przedsiębiorstwa lub jego akcji i udziałów oraz bezzasadną odmowę wydania certyfikatu prywatyzacyjnych papierów, rośnie do dziesięciokrotnej wielkości płacy minimalnej. Przewidziano również sankcje dla kupujących, jeżeli w ciągu 60 dni po zawarciu umowy nie zapłacą za nabyty obiekt. Kara płacona na rzecz organu prywatyzacji stanowi 20% wartości obiektu, a wyniki aukcji lub przetargu anulują się.

Dlaczego ustawodawca poświęca tyle uwagi potencjalnej przestępczości w procesie prywatyzacji? Odpowiedź jest prosta: powszechne są praktyki korupcji, powstają mafijne powiązania nowo powstających kół finansowych z pracownikami aparatu państwowego i służb bezpieczeństwa. W ramach dotychczasowych przepisów prawa władza nie może sobie z tym poradzić, dlatego ustawa stara się w sposób zdecydowany zmniejszyć potencjalną przestępczość.

Dokumentem uzupełniającym komplet ustaw prywatyzacyjnych wprowadzonych Uchwałą Rady Najwyższej również z marca 1992 roku jest „Ustawa o papierach prywatyzacyjnych”. W zrozumieniu tej ustawy „*papiery prywatyzacyjne to szczególny rodzaj państwowych papierów wartościowych, które potwierdzają prawo ich właściciela do bezpłatnego otrzymania w procesie prywatyzacji części mienia przedsiębiorstw państwowych, budynków mieszkalnych i ziemi*”. Ustawa określa:

- formę papierów prywatyzacyjnych,
- zasady ich emisji i rozdziału,
- możliwości stosowania i wykupu,
- ograniczenia związane z obrotem nimi,
- wzajemną wymianę,
- możliwości pośrednictwa w obrocie oraz
- państwowe gwarancje dla posiadaczy tych papierów.

Logika „Ustawy o papierach prywatyzacyjnych” zgodna jest z przedstawionymi uprzednio zasadami procesu prywatyzacji mienia przedsiębiorstw państwowych.

Omówiony w cyklu artykułów o prywatyzacji komplet ustaw i dekretów Prezydenta Ukrainy, określa teoretyczne ramy procesu prywatyzacji. Podstawowym sposobem prywatyzacji jest wykup mienia państwowego w warunkach umożliwiających konkurencję kupujących. W ramach tych zasad, każdy obywatel Ukrainy otrzymując bony prywatyzacyjne, może z dniem 1 stycznia 1993 r. wziąć udział w procesie prywatyzacji, otwierając w dowolnym banku Ukrainy dyspozycyjny rachunek prywatyzacyjny, umożliwiający wykup mienia państwowego.

Ustawy prywatyzacyjne z marca ubiegłego roku dotychczas jednak nie funkcjonują, gdyż wprowadzające je postanowienia Rady Najwyższej przewidują skomplikowany proces ich wdrożenia, uzależniony od przyjęcia ustawy o obywatelstwie i terminu wprowadzenia waluty narodowej. W przyspieszonym tempie przebiega natomiast komercjalizacja przedsiębiorstw i organizacji sfery usług oraz handlu państwowego i spożycia zbiorowego, na podstawie Dekretu Prezydenta Ukrainy. Mają one charakter obligatoryjny i likwidując w określonych terminach administracyjne struktury handlowe, urzędy i zjednoczenia, tworzą na bazie sklepów, kawiarni, jadalni, warsztatów itp. jednostek organizacyjnych o zamkniętym cyklu technologicznym, samodzielne podmioty prawne w pełni odpowiedzialne za swoje wyniki gospodarcze. Bardzo często następuje przy tym przejście majątku komercjalizowanej jednostki w dzierżawę zespołu pracowników, a niekiedy wykup przez załogę.

Na uwagę zasługują oddolne inicjatywy prywatyzacyjne kierownictwa przedsiębiorstw państwowych. Nie są one sporadyczne i dowodzą, że prywatyzacja staje się naturalnym procesem przekształceń gospodarczych akceptowanym przez pracowników przedsiębiorstw, a nie wymuszonym administracyjnie cią-

giem zdarzeń realizowanym w imię określonej ideologii.

Pierwsze przykłady przekształceń własnościowych dużych przedsiębiorstw i zjednoczeń przemysłowych występowały już w latach 1990-1991 w ramach ustawodawstwa byłego ZSRR. W tym okresie podjęto między innymi przekształcenia w Zjednoczeniu Produkcyjnym ELEKTRON, które zatrudnia we Lwowie ok. 20 tys. pracowników. Po częściowym wykupieniu mienia przedsiębiorstwa przez załogę powstał koncern ELEKTRON łączący cechy akcjonariatu pracowniczego z holdingiem państwowym, w ramach którego powołano nawet bank komercyjny. Nowszym rozwiązaniem realizowanym już w ramach prawa ukraińskiego jest przekształcenie 500-osobowego Biura Konstrukcyjno-Doświadczalnego ELEKTROTERMOMETRIA w Spółkę Akcyjną TERMOPRYŁAD, po wykupieniu przedsiębiorstwa przez pracowników. W tym przypadku wykorzystano przyjętą przez Radę Najwyższą Ukrainy 19 września 1991 roku, Ustawę o spółkach gospodarczych. Wydaje się, że taka forma przekształceń własnościowych najbardziej odpowiada mentalności załóg miejscowych przedsiębiorstw i dzięki temu wprowadza stosunkowo mało zakłóceń organizacyjnych przy głębokiej zmianie motywacji pracowniczej.

Przedstawiłem dwa znane mi bezpośrednio przykłady ze Lwowa. Nie oznacza to jednak, że zachodnia Ukraina jest najbardziej zaawansowana w procesie zmian własnościowych. Okazuje się, że tempo tych zmian wcale nie zależy od polityków, a wyłącznie od kompetencji zawodowych i autorytetu menedżerów kierujących przedsiębiorstwami. Największy postęp osiągnano tam, gdzie kompetencje zawodowe stawiano ponad kryteria wynikające z byłej i aktualnej przynależności partyjnej.

Zwróciłem uwagę tylko na najwyraźniej rysujące się tendencje w podejściu do procesu prywatyzacji na Ukrainie. Nie uważam, że rozwiązania tam przyjęte są doskonałe. Zasadniczym celem mojego opracowania było zwrócenie uwagi na możliwość skorzystania z przemysłu i doświadczeń innych w tym trudnym procesie przebudowy gospodarki polskiej.

Autor — doktor habilitowany nauk ekonomicznych w zakresie organizacji i zarządzania, przedstawiciel Towarzystwa Handlowo-Przemysłowego METRONEX S.A. i Grupy Inwestycyjnej NYWIG S. z o.o. we Lwowie.

Wanda Kopertyńska

Jak oceniać i płacić

Każda firma w aktualnych warunkach gospodarowania nastawiona musi być na efektywność działania. Dotyczy to firmy jako całości, jak również jej poszczególnych części, tj. komórek (jednostek) organizacyjnych.

Realizacja tak postawionego założenia możliwa jest do zrealizowania w warunkach, gdy ustalony cel firmy rozłożony zostanie na cele cząstkowe (dla komórek organizacyjnych). W związku z tym niezbędne jest sformułowanie globalnego kryterium oceny firmy, którym aktualnie może być: rozwój firmy, minimalizacja kosztów, maksymalizacja sprzedaży, maksymalizacja dochodu a następnie dezagregacja kryterium globalnego w kryteria cząstkowe oraz ich powiązanie z konkretnymi obszarami funkcjonalnymi i odpowiadającymi im komórkami (jednostkami) organizacyjnymi. Stworzenie takiej „przekładni” między oceną globalną firmy a ocenami cząstkowymi oraz powiązanie wyników tej oceny z systemem wynagradzania pracowników powinno stworzyć mechanizm motywacji ukierunkowany na osiągnięcie założonego celu firmy. Chodzi tu o uzależnienie części ruchomej wynagrodzenia wypłacanej w formie premii lub nagrody od wyników oceny pracy komórek organizacyjnych, zespołów pracowniczych i pracowników.

Rozwiązania te są odmienne od tych, które wykształciły się i utrwaliły w dotychczasowej praktyce naszych firm i najczęściej zakładają:

- regulaminowy charakter premii należny z reguły wszystkim pracownikom — bez względu na wyniki ich pracy,
- stałą wysokość premii — niezależnie od faktycznie osiągniętych wyników: firmy, komórek organizacyjnych i pracowników w nich zatrudnionych.

Spowodowane to jest brakiem:

- ▲ właściwej oceny wyników (efektów) pracy,
- ▲ sprzężenia efektów pracy z korzyściami płacowymi.

Przedstawione w artykule rozwiązania pochodzą z firm, które przeprowadzając proces restrukturyzacji dokonały zasadniczych zmian w zakresie wynagradzania pracowników. Tworzenie regulaminów (systemów) wynagradzania oparto m.in. na następujących zasadach:

- aby stworzyć efektywny system wynagradzania należy pamiętać, że podstawową jego funkcją jest ukierunkowanie działań pracowników w firmie,
- system wynagradzania powinien premiować działania, które prowadzą do osiągnięcia wyników firmy,
- konstruując system wynagradzania należy odpowiedzieć sobie na pytania:
 - ▲ jakie rezultaty mają być osiągnięte przez firmę?
 - ▲ jakie zachowania zatrudnionych są konieczne, aby rezultaty te zostały osiągnięte?
 - ▲ jak oceniać, zmierzyć wyniki, działania zatrudnionych?

Wdrożenie w firmie rozwiązania zakładającego związek wynagrodzenia z wynikami ocen wymaga:

- wypracowania zintegrowanego systemu ocen w firmie,
- opracowania zasad powiązania wyników ocen z wynagradzaniem.

W zakresie wypracowania zintegrowanego systemu ocen należy wyjść z założenia, że w każdej firmie wyróżnić można dwie grupy komórek, tj. komórki (jednostki) organizacyjne tworzące wyniki firmy, takie jak np. produkcja, sprzedaż oraz obsługujące produkcję i pozostałe o charakterze regulacyjno-obliczeniowym.

Stosownie do tego można wyodrębnić dwa poziomy kryteriów. Dla komórek tworzących wyniki łatwo można ustalić kryteria o wysokim stopniu wymierności, którymi przykładowo dla wydziału produkcyjnego firmy X mogą być następujące:

- ▲ terminowość realizacji zadań,
- ▲ rytmiczność produkcji,
- ▲ liczba i koszt reklamacji wyrobów tego wydziału.

Dla pozostałych komórek będą to kryteria ilościowe, połączone z kryteriami jakościowymi. Przykładowo, dla działu zaopatrzenia i gospodarki materiałowej kryteriami mogą być:

- ▲ rotacja zapasów materiałowych w dniach,
- ▲ liczba godzin postojowych w produkcji, spowodowana brakiem surowców i materiałów,
- ▲ rozeznanie rynku zaopatrzenia.

Z kolei dla działu pracowniczego można przyjąć następujące kryteria:

- ▲ sprawność obsługi pracowników,
- ▲ zgodność kwalifikacji pracowników z wymaganiami stanowisk pracy,
- ▲ minimalizacja liczby vacatów.

Z kolei dla obsługi prawnej przykładowo przyjąć można następujące kryteria:

- ▲ minimalizacja liczby spraw sądowych, w których firma występuje jako strona,
- ▲ koszty i straty z tytułu przegranych spraw,
- ▲ szybkość i rzetelność obsługi prawnej.

W zakresie wypracowania zasad wiązania wyników ocen z ruchomą częścią wynagrodzenia należy przyjąć następujące założenia:

- poszczególni pracownicy firmy powinni być oceniani za to, na co

mają wpływ i wynik tej oceny powinien decydować o otrzymaniu bądź nieotrzymaniu ruchomej części wynagrodzenia. W związku z tym w firmie należy wyodrębnić jednorodne grupy pracowników, które będą oceniane następująco:

▲ kryterium oceny naczelnego kierownictwa powinien być globalny wynik firmy,

▲ przy ocenach wyników pracy kierowników komórek (jednostek) organizacyjnych kryteriami oceny winny być:

● wyniki pracy komórki organizacyjnej, którą kierownik kieruje, ocenianej poprzez kryteria oceny danej komórki o których mowa wyżej,

● globalny wynik firmy, na który mają wpływ kierownicy poprzez realizację celów cząstkowych.

▲ Wobec pracowników na stanowiskach wykonawczych kryteriami oceny winny być:

● wyniki pracy komórki, w której pracownik jest zatrudniony,

● wynik pracy własnej, wsparty analizą takich zachowań pracownika, jak: dyspozycyjność, niezawodność, aktywność, dyscyplina pracy itp. Oceny tej powinien dokonywać bezpośredni przełożony.

● Dla komórek organizacyjnych należy tworzyć fundusze ruchomej części wynagrodzenia stanowiące tzw. wielkości bazowe możliwe do osiągnięcia w sytuacji spełnienia określonych warunków. Wysokość tych funduszy powinna być zróżnicowana dla poszczególnych komórek – w zależności od wpływu danej komórki na realizację założonego wyniku firmy. Istota bazowych funduszy polega na tym, że ustala się część ruchomą dla komórki jako całości. Wysokość tego funduszu uzależniona być powinna od ustalonego dla danej komórki współczynnika premiowego (nagradzania) i liczby zatrudnionych w tej komórce. Wysokość współczynnika premiowego dla poszczególnych komórek w firmie można ustalić wykorzystując znane techniki, w tym głównie technikę wprowadzania rang i porównywania parami (w omawianych firmach, które wprowadziły takie rozwiązania ustalono te współczyn-

niki wykorzystując technikę porównywania parami i biorąc pod uwagę wpływ danej komórki na kształtowanie wyników firmy, tj.: poziom kosztów i wartość sprzedaży);

● indywidualna premia (nagroda) pracownika powinna mieć charakter uznaniowy i powinien przydzielać ją bezpośredni przełożony.

Kierownik komórki w swojej pracy realizuje wszystkie funkcje zarządzania, tj.: planuje i organizuje pracę, nadzoruje i kontroluje wyniki pracy pracowników; musi mieć możliwość realizacji kolejnej funkcji – motywacyjnej i stosownie do oceny wyników pracy pracownika przyznać mu nagrodę odpowiedniej wysokości. W związku z tym, nie należy ustalać minimalnie gwarantowanej ani maksymalnej wysokości nagrody możliwej do uzyskania w danej komórce czy też firmie. Tym samym, przyjmuje się zasadę premiowania pozytywnego, którego istota polega na tym, że pracownik ma możliwość uzyskania nagrody, ale fakt jej otrzymania, jak również wysokość tej nagrody, zależy od wyników pracy pracownika. Jest to nowe podejście, inne od dotychczas stosowanego w większości firm tzw. premiowania negatywnego, gdzie ustalano należną pracownikowi wysokość premii i w sytuacji niespełnienia odpowiednich warunków, pracownik pozbawiony był premii w całości lub części. W rzeczywistości rzadko tego typu kary były stosowane przez kierownika. W pierwszym przypadku mówi się o dawaniu w zależności od wyniku, w drugim o zabieraniu w przypadku niespełnienia warunków. Z motywacyjnego punktu widzenia rozwiązanie pierwsze jest bardziej korzystne, gdyż wyzwala w pracowniku chęć działania. W „premiowaniu negatywnym” pracownik nastawia się na otrzymanie premii w ustalonej z góry wysokości i fakt jej nieotrzymania postrzega z reguły jako niezaskuszoną karę.

● Warunkiem uruchomienia (przyznania) ruchomej części wynagrodzenia powinno być: dla naczelnego kierownictwa – osiągnięcie zakładanego poziomu wyniku firmy, zaś dla kierowników komórek organizacyjnych –

▲ osiągnięcie zakładanego poziomu wyników firmy,

▲ pozytywny wynik oceny pracy kierowanej komórki organizacyjnej.

Dla pracowników na stanowiskach wykonawczych powinna być to:

▲ pozytywna ocena pracy komórki organizacyjnej, w której pracownik jest zatrudniany,

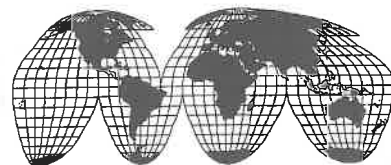
▲ pozytywna ocena pracy własnej pracownika.

● Wypłata części ruchomej nie powinna być łączona z wynagrodzeniem za pracę realizowaną na stanowisku (wynagrodzenie podstawowe-zasadnicze), lecz występować cztery razy w ciągu roku (co kwartał) – po ocenie wyników pracy. W krótszym czasie oceny te byłyby niemożliwe.

Zaproponowane w artykule rozwiązania stosowane są powszechnie w firmach zachodnich. Wychodzi się tam z założenia, że gdy wyniki firmy są najważniejsze, znaczenia nabiera wiązanie rezultatów (wyników) z płacą. System płacy za wyniki zwany również „*payment by results*” jest w rękach kierownictwa narzędziem motywowania do pracy, ukierunkowanym na osiągnięcie celów firmy.

Rozwiązania te powinny zainteresować kierownictwa firm, które na etapie restrukturyzacji poszukują racjonalnych rozwiązań w zakresie tworzenia regulaminów wynagradzania i zasad kształtowania wewnętrznej struktury wynagrodzeń. Celowym jest, aby wewnętrzna struktura wynagrodzenia była znacznie uproszczona i składała się z dwóch części: stałej – uwzględniającej wymagania stanowiska oraz zmiennej (ruchomej), która uwzględnia rzeczywiste efekty (wyniki) pracy pracownika, co wzmaga motywację do działań.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Fortuné”

Najlepsi w Ameryce

Jennifer Reese: America's most admired corporatins, „Fortune”, february 1993.

Trzeci w tym roku numer magazynu „FORTUNE” przynosi jedenaście już, coroczny ranking przedsiębiorstw. Na podstawie opinii 8000 osób zajmujących kluczowe stanowiska w firmach, przewodniczących rad nadzorczych, doradców i analityków giełdowych, sklasyfikowano 311 podmiotów gospodarczych. Całość podzielono na 32 branże (zał. 1) i oceniano w zakresie 12 mierników (zał. 2), do których odnoszono skalę punktową od 0 do 10. Całe to przedsięwzięcie wspierane było merytorycznie i obliczeniowo przez firmę doradczą *Clark Martire & Bartolomeo*.

Istotnym nowum tegorocznego zestawienia jest fakt, iż w tym roku po raz pierwszy sondowano, jaka opinia funkcjonuje na temat standingu firmy, opinia powstała niejako poza oficjalnymi danymi i raportami finansowymi firm.

Reputacja przedsiębiorstw, jak podkreślają autorzy zestawienia, jest informacją delikatną, opartą na percepcji realiów bardziej, niż na suchych danych matematycznych.

Stąd interesujące, w jakim stopniu krążąca o firmie opinia może być pochodną sprawozdań finansowych, zestawień bilansowych czy notowań na giełdzie.

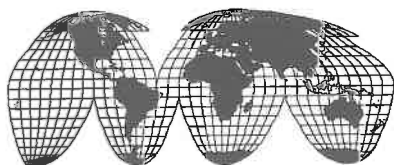
Miernikami, które kreują najbardziej opinię, jaką ma firma są w kolejności: wysokość corocznego zwrotu dla udziałowców, zyski liczone jako procent aktywów, zyski ogółem oraz wartość giełdowa firmy. Co ciekawe, wielkość aktywów ogółem oraz jednoroczna stopa wzrostu dywidendy, nie wydają się mieć najistotniejszego znaczenia. Clark Martire doszedł do wniosku, iż opierając się wyłącznie na stronie czysto finansowej działalności przedsiębiorstw, wiele spośród nich byłoby umieszczonych na zupełnie innych miejscach klasyfikacji (zał. 3). Wyjątkami są *MERCK*, *COCA-COLA* i *WAL MART STORES*, twardo umiejscowione w czołówce obu rankingów. Lecz są też przykłady odwrotne, w postaci np. koncernu tytoniowego *U S T*, którego wyniki ekonomiczne plasują aż na drugiej pozycji, a który w ogólnym zestawieniu zajmuje dopiero 94 miejsce. Innym skrajnym tu przykładem jest producent leków *A H P*, ósmy w rankingu finansowym, a dopiero 132 w klasyfikacji opartej na reputacji. W konkluzji, badający stawiają pytanie, jakie to czynniki powodują powyższe różnice w zaszerogowaniu firm. Okazuje się, że najbardziej doceniane firmy to tzw. *good guy*. I tak, naukowcy z *MERCK*, a odkrywają lekarstwa

ratujące ludzkie życie i zdrowie, *BOEING* jest największym krajowym przewoźnikiem tego co amerykańskie, *3M* wreszcie jest tą firmą, którą widać tak w każdym gospodarstwie domowym i biurze, jak i w dużym zakładzie wytwórczym. Gama produktów koncernu z Minnesoty jest zaiste olbrzymia, poczynając od *sheet of paper* i taśmy klejącej, a kończąc na skomplikowanych materiałach wykorzystywanych w fizyce laserowej.

Poza czynnikami natury subiektywnej tworzącymi opinię firmy, ankietowani doradcy, analitycy i dyrektorzy zgadzają się, iż najważniejszym czynnikiem jest jakość zarządzania. Po tym wymieniane są jakość oferowanych produktów i usług, umiejętność przyciągnięcia i zatrzymania w firmie utalentowanych ludzi, oraz szeroko rozumiana odpowiedzialność wobec społeczeństwa i środowiska naturalnego (zał. 4).

Autorzy zwracają uwagę, że są firmy, które starają się być dobre we wszystkich płaszczyznach. Znako- mitym tu przykładem jest koncern *COCA-COLA*. Duży nacisk na jakość oferowanych produktów, szerokie możliwości awansu dla swoich talentów, duża ekspansywność na całym świecie (inwestycje w Bułgarii, Polsce i na Węgrzech) oraz ogromna innowacyjność.

Opr. Michał Kozaczewski



NAJBARDZIEJ DOCENIANE FIRMY

Miejsce	Miejsce w roku poprzednim	Przedsiębiorstwo
1.	1.	Merck
2.	2.	Rubbermaid
3.	3.	Wal Mart Stores
4.	8.	3M
5.	7.	Coca Cola
6.	9.	Procter & Gamble
7.	5.	Levi Strauss Ass.
8.	4.	Liz Claiborne
9.	15.	J.P. Morgan
10.	12.	Boeing

Załącznik 1

1. Przem. wydobywania węgla i ropy naftowej;
2. Przem. przetwórczy ropy naftowej;
3. Przedsiębior. użyteczności publicznej;
4. Przem. drzewny i wyroby papiernicze;
5. Przem. farmaceutyczny;
6. Przem. chemiczny;
7. Przem. tekstylny;
8. Wydobycie metali;
9. Przem. metalowy;
10. Przem. materiałów budowlanych;
11. Przem. gumowy i wyrobów plastycznych;
12. Przem. elektroniczny;
13. Komputery i wyposaż. biurowe;
14. Przem. wydawniczy;
15. Nauka, fotografia i urzędnia kontrolne;
16. Przem. odzieżowy;
17. Przem. kosmetyczny;
18. Przem. meblowy;
19. Sieć sprzedaży detalicznej;
20. Banki handlowe;
21. Ubezpieczenia;
22. Instytucje oszczędnościowe;
23. Różnorodne usługi finansowe;
24. Usługi pozostałe (hotele, telekomunikacja i in.);
25. Przem. spożywczy;
26. Przem. tytoniowy;
27. Przetwórstwo spożywcze;
28. Przem. lotniczy;
29. Transport;
30. Przem. samochodowy;
31. Wyposażenie transportowe;
32. Maszyny rolnicze.

Załącznik 2

1. Jakość zarządzania;
2. Wykorzystanie aktywów;
3. Wartość jako inwestycja długoterminowa;
4. Jakość produktów i usług;
5. Innowacyjność;
6. Zdolność przyciągania i utrzymywania pracowników;
7. Odpowiedzialność społeczna i ochrona środowiska nat.;
8. Zysk jako procent aktywów;
9. Zyskowność ogółem;
10. Wartość giełdowa;
11. Roczna stopa zwrotu z inwestycji;
12. Wypłacalność.

NAJMNIJ DOCENIANE FIRMY

Miejsce	Miejsce w roku poprzednim	Przedsiębiorstwo
311	304	Wang Laboratories
310	306	Continental Airlines Hold.
309	297	Glenfed
308	302	LTV
307	301	Dime Savings Bank
306	300	CalFed
305	254	Crystal Brands
304	303	Unisys
303	273	Bethlehem Steel
302	286	Hartmarx.

Załącznik 3

NAJBARDZIEJ DOCENIANE

Finanse	Firma	Reputacja
1	Merck	1
2	UST	94
3	Exxon	59
4	Coca-Cola	5
5	Philip Morris	50
6	Wal Mart Stores	3
7	Bristol Myers Squibb	55
8	American Home Prods.	132
9	General Electric	27
10	Abbott Laboratories	35

Załącznik 4

■ Jakość zarządzania

Najbardziej doceniane:	Najmniej doceniane:
1. Wal Mart Stores;	1. Wang Laboratories;
2. Merck;	2. Sears Roebuck;
3. Rubbermaid.	3. Citicorp.

■ Jakość produktów i usług

Najbardziej doceniane:	Najmniej doceniane:
1. Merck;	1. Wang Laboratories;
2. Rubbermaid;	2. Continental Airlines Holdings;
3. Boeing.	3. Unisys.

■ Zdolność przyciągania i zatrzymywania pracowników

Najbardziej doceniane:	Najmniej doceniane:
1. Merck;	1. Wang LABORATORIES;
2. Wal Mart Stores;	2. Continental Airlines Holdings;
3. 3M.	3. Cal Fed.

■ Odpowiedzialność wobec społeczeństwa i środowiska naturalnego

Najbardziej doceniane:	Najmniej doceniane:
1. 3M;	1. Continental Airlines Holdings;
2. Rubbermaid;	2. Wang Laboratories;
3. Merck.	3. Brooke Group.

„L'EXPANSION”

Zadanie dla menedżerów — doprowadzić do deflacji

Zwiększa się wciąż liczba rządzących przedsiębiorstwami, którzy zmuszeni są zwrócić się ku nowym metodom zarządzania. Kurczą się bowiem rynki zbytu, spadają obroty, a więc i rezultaty. Poniżej przedstawionych jest 10 kluczowych rozwiązań, które nasuwają się menedżerom.

Roger Alexandre: Voici le temps du déflation manager, „L'EXPANSION”, 21 I/3 II 1993 r.

Niezależnie od sektora i wielkości, przedsiębiorstwa przeżywają obecnie podobne trudności. Oto kilka wypowiedzi przedsiębiorców francuskich:

■ „Podczas ostatnich 18 lat podwajaliśmy naszą działalność w ciągu każdego 3 lat. Obecnie stoimy w miejscu”.

■ „Przyzwyczailiśmy się do 15% wzrostu gospodarczego, przy dobrej pracy osiągnęliśmy nawet 25%. W tej chwili tracimy ogromną część naszych dochodów [...] Kryzys? Nie, jest to pod względem strukturalnym coś zupełnie odmiennego”.

■ „Nigdy nie przeżyłem tak złej dla dystrybucji koniunktury — ani podczas kryzysu naftowego w latach 1973/1974, ani też w czasie wojny w Zatoce [...] Zupełnie nie wiadomo, co będzie się dalej działo!”

■ „Przeżywamy pierwszy światowy kryzys w branży elektronicznej, od kiedy elektronika istnieje! Moim zdaniem jest to pierwszy taki wstrząs, występujący poza okresem wojennym. To jest trzecia wojna światowa!”

Tak więc wszyscy czują się zaskoczeni, zagubieni i odczuwają konieczność „przystosowania się do tych trudnych i niepewnych czasów”. Management zmierza w kierunku deflacji. Nowy rodzaj właścicieli? Nie, po prostu inny sposób rządzenia, opierający się przede

wszystkim na pragmatyzmie. Całkowicie nieskuteczne jest dziś np. postawienie na rozwój przedsiębiorstwa, trzeba więc szukać nowych rozwiązań. Przede wszystkim należy:

Zmienić sposób myślenia,

czyli to, co w mentalności ludzi pozostawiły całe dziesięciolecia. Do tej pory rezultaty uzyskiwano bowiem za pomocą wzrostu gospodarczego, ekspansji itd. Natomiast w czasach recesji należy całkowicie zmienić sposób zarządzania.

Zacisnąć pasa

„Ekonomiści przerażeni byli widząc budżety wielkich firm europejskich na 1993 r.” Kryzys dotykał po kolei wszystkie sektory — po przemyśle przyszedł kolej także na usługi. Większość rządzących przedsiębiorstwami wątpi w możliwość utrzymania dotychczasowych cen. A ponieważ chcą oni pozostać przy obecnym profilu działalności, jedynym rozwiązaniem jest zmniejszenie wydatków. Przede wszystkim zredukowane zostaną inwestycje — z wyjątkiem tych na komunikację, promocję, innowacje i badania naukowe.

Hamować — przyspieszać

W trosce o przyszły rozwój przedsiębiorstw wydatki na badania rynku utrzymuje się na tym samym poziomie, natomiast inne inwestycje ulegają redukcji. I tak, we francuskiej firmie Moulinex w roku 1990 wydano 520 mln. franków, w 1992 — 450 mln., zaś na 1993 r. planuje się inwestycje wysokości 400 mln. franków. Jednakże z drugiej strony, ekonomiści podkreślają, że konieczne jest w tej chwili, bardziej niż zwykle, proponowanie klientom coraz to nowych produktów. Twierdzą ponadto, że należy zmniejszyć do minimum koszty, na tym gruncie rozgrywać się bowiem będzie „walka

o konsumenta”. Oczywiście, dążenie do deflacji, czyli połączenie tych wysiłków z ogólną stagnacją czy spadkiem obrotów, nie odniesie sukcesu bez ogromnej samodyscypliny. Trzeba więc

Wprowadzić pewien rygor

Aby osiągnąć deflację, menedżerowie zając się muszą:

- wpajaniem samodyscypliny wszystkim członkom załogi, niezależnie od stanowiska;
- optymalizacją wydajności;
- ukróceniem marnotrawstwa, tak powszechnego w okresie „success story”;
- zmniejszeniem wydatków, czyli kosztów.

I aby osiągnąć te cele, stworzyć muszą bardzo rygorystyczny system zarządzania...

Zredukować liczbę pracowników

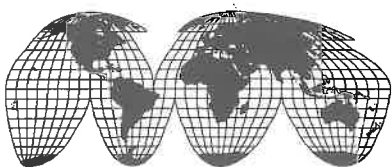
Wszystkie te zmiany nieuchronnie pociągną za sobą redukcję miejsc pracy. Niektórzy będą musieli zmienić pracę, inni przyjąć na siebie więcej obowiązków. Nawet sytuacja tych, których nie obejmą zwolnienia, przedstawia się nie najlepiej. Grozi im bowiem

Zamrożenie pensji

I tu zdania są podzielone. Nie wszyscy widzą w zamrażaniu pensji najlepsze rozwiązanie. Stąd boom „wynagrodzeń zmiennych” — w wielu przedsiębiorstwach zamrozić można tylko określoną, stałą część pensji. Gdzie indziej natomiast wynagrodzenia są zmniejszane zupełnie bezkarnie, ludzie boją się protestować, czy zmieniać miejsca pracy.

Zając się zakupami

— to kolejne rozwiązanie budzące ogromne nadzieje. W momencie, kiedy nie można już ani zmniejszyć kosztów pro-



dukcji, ani podnieść ceny sprzedaży, zrobić można właśnie na zakupach. Dlatego też menedżerowie często poświęcają znacznie więcej uwagi wyszukiwaniu jak najkorzystniejszych możliwości zakupów, niż np. kwestiom rozwoju przedsiębiorstwa.

Znaleźć odpowiednią drogę

Przemysłu, zmienić, znaleźć odpowiednie rozwiązania... Obecna sytuacja, wymykająca się wciąż spod kontroli, wymaga wprowadzenia we wszystkich dziedzinach rozwiązań do tej pory nie stosowanych. Różne są sposoby na zmniejszenie kosztów i pozyskanie większej liczby klientów — niektóre przedsiębiorstwa łączą swe siły, zrzeszając się, inne przyspieszają wypuszczenie na rynek nowej gamy produktów. Jeszcze innym rozwiązaniem jest badanie zmieniającego się wciąż zapotrzebowania ze strony kon-

sumentów i odpowiednie na nie reagowanie — np. zmianą polityki reklamowej. Jedno jest pewne — czasy są ciężkie i przedsiębiorcy mają do wyboru: przystosować się do nich lub zbankrutować.

Walczyć ze stresem

Podsumowując: trzeba pracować więcej, w trudniejszych warunkach i jest to praca coraz bardziej „niewdzięczna”, coraz gorzej wynagradzana, a jej rezultaty są niepewne. Niezadowolone pracowników nie powinno więc stanowić zaskoczenia, tym bardziej, że ciąży nad nimi widmo kryzysu i bezrobocia. Życie w okresie deflacji nie jest łatwe. Zaostrenie kontroli powoduje wykrycie wielu błędów i niedociągnięć, których „nie widać” w okresach wzrostu gospodarczego. Nieuniknione są więc konflikty i sytuacje stresowe w miejscu pracy. Menedżerowie

powinni tak pokierować pracą zespołu, by miejsce „walki” o premię za wydajność zajęły: solidarność, uczciwość, szczerłość...

I oczywiście — przewidywać

Jest to w tej chwili najlepsza strategia. Ale prognozy są raczej przerażające. Z badań rynku wynika, że utrzymanie dotychczasowego popytu możliwe będzie tylko przy pomocy obniżenia cen. Oznacza to, że zaopatrywać trzeba się będzie poza Europą, co pociągnie za sobą wzrost bezrobocia, czyli zawężenie ich potrzeb wynika błędne koło... Co zrobić? Jedno jest pewne — w czasach menedżerów dążących do deflacji — nie istnieją gotowe recepty i wzory postępowania!

Opr. Katarzyna Mikunda

KOSZTY OGÓLNE: lista możliwych redukcji

W sytuacji, kiedy zmniejszają się dochody, należy ograniczyć wydatki. „*tutaj bowiem największą jest nadużyć*” — twierdzi Jean Brillman, autor książki pt.

Zarządzanie w dobie kryzysu i ożywienie w przedsiębiorstwach, organizator wielu seminariów na ten temat. Sporządził on listę możliwych redukcji,

na której oznaki zbyt dużych wydatków sklasyfikowane są według stopnia ważności — od najmniej do najbardziej poważnych.

■ Oznaki:

- wielkość lokali,
- jakość budynków, renowacje,
- liczba telefonów, komputerów,
- kserokopiarki,
- specjalna obsługa (np. hostessy),
- liczba samochodów służbowych,
- podróże I klasą i business-class,
- wystawne przyjęcia itd.

Komentarz:

Koszty te wydają się ogromne, ale z wyjątkiem niektórych tylko przypadków (jak np. „nadmetraż” w rejonie paryskim) oszczędności w tej dziedzinie nie przyniosą znaczących zysków.

■ Oznaki:

- wiele działów „naukowych”: planowanie, marketing, rozwój itd.,
- nadmiar personelu w tych działach,
- zbyt rozbudowana księgowość analityczna,
- zbyt obszerne oprogramowanie,
- bardzo dokładne określenie obowiązków pracowników,
- zbyt wielu „rządzących”.

Komentarz:

80% informacji w przedsiębiorstwach przeznaczonych jest do użytku wewnętrznego. I nie ma nic prostszego, niż zatrudnić ludzi i zapewnić im niczemu nie służącą pracę. Menedżer, który ma doprowadzić do deflacji, musi pamiętać, że działalność przedsiębiorstwa streszczać się powinna w 3 słowach: **sprzedawać, produkować i liczyć.**

■ Oznaki:

- wszystkie czynności — od produkowania narzędzi i maszyn, poprzez konserwację, wszelkie usługi (badanie rynku, reklamę, obsługę prawną, organizację itd.) aż do logistyki czy transportu, wykonywane są w obrębie zakładu (przedsiębiorstwa).

Komentarz:

Jest to bardzo kosztowne i mało skuteczne, czym tłumaczy się coraz większą popularność zlecania tych czynności. Często spotykany jest pogląd: „*Mamy ludzi, to zapewni im zajęcie*” — ale należy unikać takiego sposobu myślenia.

■ Oznaki:

- rozszerzanie działalności, wprowadzanie dużej liczby nowych produktów,
- skomplikowane struktury,
- liczne poziomy hierarchii,
- zróżnicowane kwalifikacje i sposoby płacenia wynagrodzeń,
- długość procesu produkcji,
- pomnażanie filii w kraju i za granicą, złożoność powiązań prawnych.

Komentarz:

Jeśli chcemy zlikwidować (lub zredukować) najpoważniejsze wydatki, menedżerowie powinni zająć się uproszczeniem struktury, skupiając się na działalności właściwej ich przedsiębiorstwom.

„Management Japan”

Źródła japońskiej konkurencyjności

Maşaru Yoshimori: *Sources of Japanese Competitiveness*, „Management Japan”, II półrocze 1992, nr 2.

STRATEGIA

Strategia integracji pionowej

Integracja pionowa jest to kombinacja różnych rodzajów produkcji, dystrybucji, sprzedaży i innych procesów ekonomicznych w ramach jednej firmy. Istnieją dwa typy integracji pionowej: integracja „do przodu”, polegająca na integrowaniu się z firmami zlokalizowanymi bliżej ostatecznych konsumentów lub użytkowników, oraz integracja wsteczna, czyli integracja z firmami zlokalizowanymi w pobliżu surowców naturalnych.

Firmy japońskie, które osiągnęły sukces, stosują integrację wsteczną, by zminimalizować koszty bezpośrednio oraz zapewnić wymaganą jakość i stabilność dostaw surowców naturalnych. I tak, na przykład japońskie firmy produkujące stal, przewyższają swój odwieczny problem – brak złóż rud żelaza – uczestnicząc w eksploatacji złóż w Australii oraz budując fabryki w strefie przybrzeżnej, co eliminuje koszty transportu w głąb kraju.

Inną formą integracji wstecznej jest projektowanie oraz wytwarzanie specjalnych maszyn do użytku wewnętrznego. Umożliwia to firmom

zwiększenie wydajności przez ciągłe ulepszanie urządzeń i systemów, specjalnie dostosowanych do produkcji ich własnych wyrobów.

Szybkie rozpoznanie możliwości zbytu

Przez uznanie za najważniejsze klienta i rynku Japończycy zdolni są do szybkiego rozpoznania możliwości zbytu i reagowania na nie. Ta ofensywa i proaktywna postawa powoduje, że japoński przemysł i firmy zwykle jako pierwsze wkraczają na rynek z innowacyjnymi produktami i technologiami. Przykładem mogą tu być zegarki kwarcowe. Seiko – największa w Japonii firma produkująca zegarki przewidziała istotne znaczenie tej technologii dla przemysłu zegarmistrzowskiego i zaczęła pracować nad jej komercjalizacją na początku lat 60. Szwajcarski przemysł zegarmistrzowski nie zareagował na powstanie tej technologii dostatecznie szybko, co pozbawiło go pierwszeństwa na rynku światowym.

Innowacje w produkcji zorientowane na klienta

Innym aspektem sukcesu japońskich firm jest ściśle wzajemne oddziaływanie między dostawcą a klientem. Japońskie firmy często współpracują ze swoimi dostawcami nad nowymi produktami i technologiami. Klienci bardzo chętnie wypróbują nowe maszyny i technologie, nawet jeżeli nie jest jeszcze pewne, czy gwarantują one większą wydajność w stosunku do konkurentów. Taka kooperacja ma fundamentalne znaczenie, gdyż więcej niż dwie różne technologie muszą być

połączone, by stworzyć nowy produkt.

Wytrwale trzymanie się ambitnych, długoterminowych celów

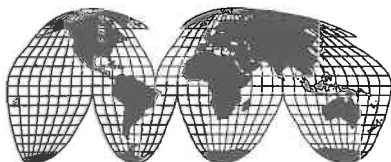
Toyota otworzyła w 1957 r. filię w Stanach Zjednoczonych z ambitnym celem dorównania Volkswagelowi – liderowi na rynku małych samochodów w USA. W okresie początkowym Toyota miała ogromne problemy, gdyż jej samochody były małe, miały wiele technicznych niedoskonałości i nie były przystosowane do amerykańskich standardów jazdy na autostradach oraz do jazdy wielogodzinnej. Klienci mieli liczne pretensje. Mimo to Toyota pozostała wierna swojemu pierwotnemu celowi, pokonując jeden problem po drugim. Kiedy w 1973 r. nastąpił pierwszy kryzys paliwowy, Toyota, wraz z innymi japońskimi producentami, mogła w pełni wykorzystać powiększony nagle rynek na małe, paliwooszczędne samochody. Francuski Renault wkroczył na amerykański rynek w tym czasie co Toyota, lecz wycofał się z niego w obliczu napotkanych problemów. Gdy w latach 80. wrócił do Stanów Zjednoczonych, rynek małych samochodów był już zdominowany przez Japończyków.

Strategia marketingowa

● Strategia produktu

▲ Szeroki asortyment produktów

Większość japońskich firm zaczęła od rynku mało znaczącego, pnąc się coraz wyżej w miarę gromadzonego doświadczenia. Wynikiem tego jest całkowite zapełnienie seg-



mentów rynku odpowiednim asortymentem produktów. Japońskie firmy oferują nie tylko pełen zakres towarów, lecz także wiele modeli czy wariantów poszczególnych produktów. I tak, na przykład piwo wytwarza się w puszkach różnych rozmiarów: od bardzo małych do wielkich, przeznaczonych na przyjęcia. Dzięki innowacjom procesów towarzyszącym produkowaniu tak wielu towarów po niskich cenach, firmy mogą podnieść obroty i obniżyć jednostkowe koszty zbytu.

▲ Szybkie i ciągle unowocześnianie produktów i procesów

Współzawodnictwo w Japonii jest bardzo intensywne. Zwykle jest tam więcej konkurentów w danym przemyśle niż w Europie Zachodniej czy USA. Dlatego też środkiem do przetrwania i poprawienia swojej pozycji na rynku jest częste ulepszanie produktów i unowocześnianie procesów. W tych przemysłach, gdzie tempo innowacji technologicznej jest duże, podkreślana jest strategia różnicowania produktów, ale nie zaprzestaje się innowacji, w celu ustąpienia barier wejściowych oraz utrzymania konkurencyjności cen przeciw nowym firmom wchodzącym na rynek. Tam, gdzie zmiany technologiczne są stosunkowo powolne, podkreśla się innowacyjność, by konkurować pod względem cen, jakości i terminu dostaw.

▲ Jakość produktu i solidność

Jakość produktu i solidność są minimalnymi warunkami, które trzeba spełnić, by zostać zakwalifikowanym jako partner na rynku. W Japonii poziom jakości i solidności jest prawie identyczny u wszystkich konkurentów i trudno jest firmom wyróżniać się w tej dziedzinie. Stąd duży nacisk kładzie się na unowocześnianie produktów.

● Polityka cen

Japońskie firmy ustalają względnie niskie ceny, by dotrzeć do maksymalnie dużej liczby odbiorców. Taka strategia cenowa jest powiązana z polityką zaspokajania największego segmentu rynku, który zapewniłby największe obroty. Japońskie

firmy stosują też drastyczne obniżki cen w obliczu konkurencyjnego wyzwania i uważają to za sposób inwestowania, by zapewnić sobie obecność na rynku. Niektóre firmy mogą nawet w początkowym okresie ofiarować swoje produkty ze stratą, by zbudować sobie pomost do nowych, ważnych rynków zbytu.

● Polityka dystrybucji

W Japonii dystrybucja, nawet jeśli jest prawnie i ekonomicznie niezależna od krajowych producentów, uważana jest za niezbędny czynnik sukcesu na rynku. Firmy japońskie bardzo poważnie traktują stosunki z nimi i starają się zapewnić sobie ich zaangażowanie przez wyższe marże, materiały promocyjne, programy szkoleniowe oraz różne programy stymulujące. Dystrybutorzy są posiadaczami udziałów importowych japońskich firm i dlatego zapewniają wsparcie szczególnie w czasie spadku koniunktury, np. przez opóźnienia płatności. Ta „strategia popychania”, praktykowana zarówno w Japonii, jak i za granicą, stała się jednym z ważnych elementów sukcesu japońskich firm.

● Strategia promocji

Wraz z zagraniczną „strategią popychania” większość japońskich firm stosuje „strategię ciągnięcia”, przez masowe wydatki na promocję. Nabiera ona ważności, gdyż rozróżnianie firm przyjmując kryterium produktu, ceny, jakości, dostawy i serwisu posprzedażnego staje się coraz trudniejsze.

Strategia produkcji

Łącznie ze strategiami marketingowymi strategię produkcji są głównym filarem japońskiej konkurencyjności, gdyż zapewniają niskie koszty produkcji, wysoką jakość oraz krótki okres między złożeniem zamówienia a otrzymaniem towaru. Japońskie strategię produkcji można podzielić na następujące części składowe:

● Szybkie krążenie majątku

Strategia ta polega na przyspieszonej wymianie maszyn i wyposażenia,

w celu uzyskania większej wydajności i wyższej jakości. Decyzja wymiany urządzeń zależy więc nie od tego, czy są one uszkodzone lub przestarzałe, lecz od kosztów alternatywnych związanych z niezainstalowaniem bardziej wydajnych maszyn i przegrywaniem w rywalizacji.

● Wszechstronnie wykwalifikowana siła robocza

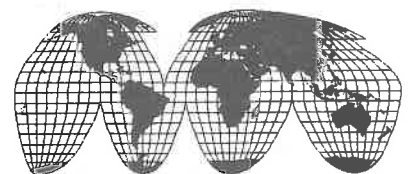
Pracownicy fabryk kształceni są tak, by móc obsługiwać więcej niż jeden typ maszyn. Obciążenie pracą na poszczególnych urządzeniach nie jest takie samo w każdym momencie. Wszechstronnie wykwalifikowani pracownicy mogą w takich przypadkach pracować na stanowiskach najbardziej obciążonych.

● Kontrola zapasów

Redukcja zapasów części i komponentów jest jedną z głównych strategii produkcyjnych w niektórych dziedzinach japońskiego przemysłu. Jej efektem jest zmniejszenie ilości surowców naturalnych, zakupów, dostaw zagranicznych i pracy. Prowadzi to do polepszenia obrotów oraz zmniejszenia potrzeb finansowych.

● Skoordynowane badania i rozwój, produkcja oraz dystrybucja

Strategia ta pozwala na pomyślnie przejście od początkowej identyfikacji możliwości zbytu do produkcji na skalę handlową i sprzedaży gotowego produktu. Lepsza koordynacja badań i rozwoju, produkcji i dystrybucji jest możliwa głównie dzięki cyklicznej wymianie personelu między tymi dziedzinami. Japońskie laboratoria zajmujące się badaniami i rozwojem obsadzone są badaczami i inżynierami z doświadczeniem w marketingu i produkcji oraz znakomicie wykwalifikowanymi – często w więcej niż jednej dziedzinie. Taka wielodyscyplinowa ekspertyza połączona ze skoordynowanymi wy-



siłkami w funkcjach produkcji i marketingu ułatwia komercjalizację nowych produktów, szczególnie, gdy łączą one więcej niż dwie różne kategorie technologii.

● Elastyczność produkcji

Czas potrzebny do zmiany modeli czy narzędzi jest ważnym składnikiem wydajności produkcyjnej. Skrócono go, szkoląc operatorów tak, by mogli sami znajdować najlepsze rozwiązania w tej dziedzinie.

Inne czynniki wiodące do większej wydajności to zredukowany czas przestoju maszyn, a także taki schemat organizacji pracy maszyn, by czas przemieszczania materiałów był jak najmniejszy.

STRUKTURA

Sposób kierowania

Promocja na wyższe stanowiska w japońskich firmach odbywa się za zgodą i aprobatą pracowników. Władza i przywileje są więc łatwo akceptowane przez podwładnych a hierarchiczne stosunki charakteryzuje raczej współpraca niż konflikty i konkurencja. Awans oparty jest zwykle na starszeństwie, co umożliwia kierownikom przekazywanie swojego doświadczenia i kształcenie podwładnych.

Styl komunikacji

Wewnętrzna komunikacja w typowym japońskim przedsiębiorstwie charakteryzuje się ciągłym jej przepływem przez wszystkie poziomy i gałęzie firmy. Duży nacisk kładzie się też na komunikację nieformalną — zarówno w pracy, jak i w czasie wakacji.

Egalitaryzm

Japońskie firmy starają się zminimalizować różnice statusu i wynagrodzeń między wszystkimi katego-

riami pracowników. Wyrazem egalitarnego podejścia japońskiego kierownictwa są np.: wspólne dla wszystkich stołówki, noszenie firmowych uniformów, zredukowana rozpiętość płac.

Rotacja na stanowiskach pracy

Stopień specjalizacji japońskich pracowników jest o wiele niższy niż w zachodnich firmach, z wyjątkiem niektórych takich specjalistycznych funkcji, jak księgowy, informatyk czy prawnik. Oznacza to, że wyznaczanie personelu do różnych zadań jest o wiele łatwiejsze. Japońscy pracownicy są też chętni do pomocy swoim kolegom w pracy nie związanej bezpośrednio z tą, którą im przydzielono. Zwiększa to elastyczność organizacyjną i efektywność.

Zatrudnienie dożywotnie i długoterminowa jego ocena

Zatrudnienie dożywotnie oznacza tu, że firma jako pracodawca uważa za swój główny moralny obowiązek zatrudnianie swoich pracowników na normalnych warunkach aż do ich wieku emerytalnego. Od tej zasady odstępuje się, gdy firma ma poważne kłopoty finansowe lub pracownicy wplątani są w przestępstwo kryminalne.

Z dożywotnim zatrudnieniem łączy się długoterminowa perspektywa, według której pracownicy są oceniani. Uważa się, że nawet jeśli ktoś nie odnosi na początku sukcesów, będzie miał szansę wykazania się, gdy zostanie w firmie dłużej. Inną zaletą takiego systemu jest identyfikacja indywidualnych dążeń z celami firmy.

Relacje między związkami zawodowymi a zarządem

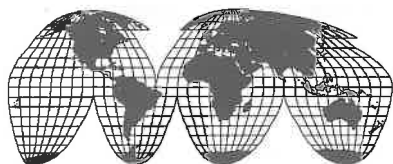
W Japonii nie ma rozbieżności między celami związków i firmy. Około 16% zarządu dużych japońskich przedsiębiorstw stanowią byli urzędnicy, a prawie wszyscy członkowie związków są pracownikami firmy i planują pozostanie w niej aż do emerytury. Wynikiem tego jest troska o długoterminowe interesy firmy oraz umiarkowane żądania wzrostu płac czy polepszenia warunków pracy.

Szkolenie

W japońskich firmach kwalifikacje i doświadczenie traktowane są jako wspólne dobro, dlatego też kładzie się duży nacisk na szkolenie przykładowe. Polityka dożywotniego zatrudniania powoduje, iż wydatki na ten cel traktuje się raczej jako inwestycje niż koszty.

Jednym z głównych problemów, jakim należy stawić czoła jest pogodzenie dwóch pozornie sprzecznych celów: dobra konsumenta i interesów firm atakowanych japońską konkurencją. Jest to trudne, lecz nie niemożliwe, jak wskazuje przypadek amerykańskiej firmy Harley-Davidson. Pod ofensywą japońskich konkurentów jej udział w rynku na początku lat 80. spadł z 75% do 25%. Jednakże w ciągu udzielonego jej pięcioletniego okresu ochronnego próbowała uczyć się od Japończyków i udało jej się odzyskać 50% udziału w rynku. Inne zagrożone firmy powinny więc naśladować ten przykład i starać się skorzystać z sukcesów i doświadczenia japońskich przedsiębiorstw.

Opr. Anna Sońska



„Harvard Business Review”

Bitwa o dobre zarządzanie (II)

Spółka akcyjna, odrębna od swoich akcjonariuszy, musi posiadać organ przedstawicielski, podejmujący decyzje i reprezentujący ją wobec osób trzecich. Takim organem są przede wszystkim sami akcjonariusze jako zbiorowość. Istnieją trzy przyczyny, dla których akcjonariusze *en gros* nie są w stanie sprawnie wykonywać wyżej wymienionych czynności:

- jest ich zbyt wielu, by podejmować szybkie decyzje;
- angażowanie akcjonariuszy, z reguły zatrudnionych gdzie indziej, byłoby niewykonalne;
- nie byłoby również wskazane, by prowadzenie spraw spółki pozostawiać w ręku osób mających prawo do zysku a nie odpowiadających osobiście za jej zobowiązania.

Dlatego też, już nawet w najstarszych spółkach kapitałowych wspólnicy powoływali węższą grupę osób do bieżącego zarządzania spółką. System ten przetrwał do dziś w dwóch odmianach:

- „kontynentalnej” (Francja, Niemcy),
- „angloamerykańskiej”

W pierwszej strukturze kompetencje wykonawcze znalazły się głównie w ręku Przewodniczącego Rady Administracyjnej (Zarządu), który w zasadzie jednoosobowo kieruje działalnością spółki. Rada natomiast w pełnym składzie (jednak pod kierownictwem przewodniczącego) pełni funkcje kontrolne. To połączenie funkcji kontrolnych i wykonawczych w jednym ręku, z punktu widzenia akcjonariuszy wyraźnie osłabia efekty kontroli, toteż przewidziano możli-

wość powołania oddzielnej struktury kontrolnej zwanej Radą Nadzorczą.

W systemie angloamerykańskim istnieje jeden organ przedstawicielski – jest nim Rada Dyrektorów (*Board of Directors*). Element kontroli (skuteczniejszej niż we Francji) zapewnia podział kompetencji poszczególnych dyrektorów. Dzielą się oni na tzw. *executive directors* (członków Zarządu /*Executive Board*) na czele z Dyrektorem Zarządzającym (CED /*Chief Executive Officer*), którzy są uprawnieni do bieżącego prowadzenia spraw spółki, oraz tzw. *general directors* (członków Rady Nadzorczej) na czele z Przewodniczącym (*Chairperson*) pełniących funkcje kontrolne. Daje to w efekcie bardziej demokratyczny sposób zarządzania oraz rozszerza kontrolę akcjonariuszy nad radą dyrektorów.

Polskie prawodawstwo choć zasadniczo przewiduje stosowanie modelu kontynentalnego rozdzielającego funkcje kontrolne od wykonawczych, zezwala jednak na daleko idącą statutową ingerencję w zakresy kompetencji członków zarządu spółki. Nie wyklucza więc w zasadzie stosowania modelu struktur organizacyjnych spółki akcyjnej „angloamerykańskiej”. Stąd też docierające do Polski echa polemiki, jakie rozgorzały ostatnio w Stanach Zjednoczonych na temat efektywności owych struktur, mogą okazać się również dla nas bardzo interesujące.

Ponizszy artykuł stanowi serię wypowiedzi ekspertów opowiadających się po jednej ze stron sporu – konfliktu dotyczącego istoty giełdy i wyboru odpowiedniego sposobu zarządzania spółką.

The Fight for Good Governance, „Harvard Business Review”, January-February 1993.

Brytyjczycy radzą (sir Adrian Cadbury)

Dwa lata temu otrzymałem propozycję przewodniczenia Komitetowi do spraw finansowych aspektów zarządzania spółkami. Sponsorzy komitetu byli zaniepokojeni brakiem publicznego zaufania do publikowanych raportów finansowych i jednoczesną niemożnością dostarczenia gwarancji finansowych tak poszukiwanych i oczekiwanych przez wszystkich użytkowników tychże raportów. Nasza działalność zaowocowała wzrostem zaufania do nich (być może pomogły też afery Maxwella i BCCI). Jako rozwiąza-

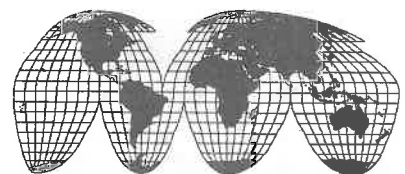
nia kłopotów zarządzających spółkami zaproponowaliśmy m.in.:

- ścisły rozdział odpowiedzialności w radzie dyrektorów spółki, w celu zapewnienia równowagi władzy i autorytetów nią kierujących. Nie wymagamy rozdziału funkcji przewodniczącego i dyrektora zarządzającego; jest jednak jasne, iż w przypadku, gdy obie te funkcje znajdują się w rękach jednej osoby, niezależni dyrektorzy powinni stanowić silną przeciwwagę;
- liczba niezależnych dyrektorów powinna być na tyle znacząca, by mieć moc na zebraniach rady dyrektorów. W dodatku sposób ich wyboru powinien być ściśle sformalizowany, tak by sens ich działań nie był podważony przez jakikolwiek rodzaj paternalizmu;
- zarząd powinien ustalić Komitet kontrolny ds. finansów spółki, w którym większość powinni stano-

wić niezależni dyrektorzy (z reguły 2/3);

- system wynagradzania pracowników powinien być jak najbardziej otwarty i jawny.

Choć nasze propozycje nie zostały jeszcze w Anglii przyjęte wobec firm już istniejących, wszak prawdopodobnie, że Giełda Londyńska uzna ich wypełnienie za niezbędne, w przypadku rejestracji nowych. Jednakże to, czy wejdą one w życie naprawdę, będzie zależało od powszechnej reakcji akcjonariuszy dużych firm.



Lepsze stosunki wewnątrz Zarządu

(Ram Charan)

Większość dyrektorów to dociekliwi, doświadczeni ludzie, którzy skłonni są jak najwięcej dać z siebie, byle tylko ich przedsiębiorstwo odniosło sukces. Jednak większość zarządów w obecnej skostniałej formie skutecznie im to uniemożliwia. W efekcie dyrektorzy zarządzający koncentrują się coraz bardziej na relacjach interpersonalnych, starając się zachęcić pracowników do większej otwartości w nieformalnych rozmowach ze swoim szefem. Podajemy więc kilka sugestii w ślad za istniejącymi już w wielu zarządach tego typu rozwiązaniami.

Dyrektor zarządzający powinien z góry planować spotkania, by dać członkom rady dyrektorów czas potrzebny na zapoznanie się z bieżącymi problemami, jak również personelowi niższemu możliwość swobodnego dotarcia ze swoimi sugestiami do zwierzchników.

Ponieważ nikt nie śmie przerywać ściśle rozplanowanych i usystematyzowanych posiedzeń rady dyrektorów, szczególnie jej członkowie muszą otrzymać możliwość swobodnej wypowiedzi. Toteż dyrektorzy niezależni powinni dwa do trzech razy w roku organizować swoje własne spotkania nieformalne, po czym spotkać się prywatnie z dyrektorem zarządzającym, by zrelacjonować oraz ponownie wraz z nim rozważyć zasygnalizowane uprzednio problemy. Ważne jest, iż na tego rodzaju spotkaniach panuje atmosfera konstruktywnej krytyki w miejsce panującej na zebraniach zarządu aury wzajemnego zagrożenia.

Innym sposobem zapewnienia zdrowych zasad współpracy w zarządzie jest prowadzenie wyraźnej strategii planowania przyszłych poczynań spółki. Na początku roku

dyrektor zarządzający powinien odbywać spotkania z przewodniczącym komitetu organizacyjnego (który zwykle jest jednym z dyrektorów niezależnych) i dyskutować z nim strategiczne cele spółki na najbliższy rok lub dwa. Następnie członkowie komitetu powinni zebrać opinie na temat tych planów, jak i osoby samego dyrektora zarządzającego wśród innych członków rady. Wnioski przewodniczący przedstawiałby na nieformalnym spotkaniu z dyrektorem zarządzającym. Taka taktyka, przyjęta już w kilku firmach, prowadzi do rozładowywania napięć wewnątrz Zarządu a jednocześnie prowadzi do optymalnych dla spółki rozwiązań.

Relacje wzajemne pomiędzy akcjonariuszami a radą dyrektorów

(Louis M. Thompson Jr.)

Komisja Papierów Wartościowych wprowadzając nowe przepisy dotyczące udziału akcjonariuszy w zarządzaniu spółką, otworzyła nową erę w dziedzinie zarządzania spółkami. Akcjonariusze mają teraz znacznie większy dostęp do czynności podejmowanych przez radę dyrektorów. Mogą grupowo wybierać niezależnych dyrektorów, z prawem głosowania nad poszczególnymi posunięciami spółki. Zmiany te w przypadku, gdy, jak wiemy, zwiększa się rola instytucjonalnych inwestorów zainteresowanych bezpośrednio wynikami ekonomicznymi firm, stawiają zarządy w nowej, nieznannej im dotąd sytuacji. By jej sprostać powinny one podjąć kroki zmierzające w kierunku ułatwienia kontaktów między radą dyrektorów a silniejszymi dziś akcjonariuszami. Co jednak konkretnie należałoby zrobić? Oto rozwiązanie: stworzyć Komitet ds. Relacji z Akcjonariuszami. W jego skład powinni wejść dyrektor zarządzający, przewodniczący komitetów ds. księgowości i wynagrodzeń oraz dyrektor doradczy (jeśli jest). Ten komitet powinien dostarczyć bardziej nieformalnych środków komunikacji z akcjonariusza-

mi. Powinien zapobiec on więc niepotrzebnym i kosztownym sporom poprzez:

- przekazanie zadań dotyczących komunikacji z większą grupą akcjonariuszy w ręce samego dyrektora zarządzającego oraz dyrektorów wybranych przez akcjonariuszy;
- zaopatrzenie spółek w dogodny instrument służący komunikowaniu się co pewien czas z dużymi inwestorami instytucjonalnymi, by w ten sposób dać im możliwość wyrażenia swych poglądów przed oficjalnym spotkaniem rady dyrektorów;
- stworzenie image'u spółki, która w trosce o dobro akcjonariuszy stwarza specjalny komitet ds. komunikacji z nimi, by dać im szerszą możliwość wypowiedziania się o przyszłości firmy.

Poszukiwany Zawodowy Dyrektor!

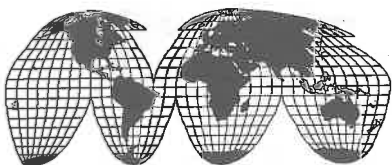
(Ronald J. Gilson & Reiner Kraakman)

Poszukiwany: zawodowy manager najwyższej klasy, specjalista w zakresie nadzoru i zarządzania spółką na rzecz inwestora instytucjonalnego. Niezbędne ponad 25 lat doświadczenia w tego rodzaju działalności.

Oferujemy: Zatrudnienie pełnoetatowe.

200.000 \$ pensji plus władza i wpływy.

Tego rodzaju ogłoszenie powinno pojawić się w gazetach, jeśli inwestorzy instytucjonalni chcą poprawić efektywność w zarządzanych przez siebie portfelach akcji. Do podniesienia efektywności portfela nie wystarczy już po prostu fundusiom dobrać odpowiedni wachlarz akcji z giełdy. Nie przyniesie również efektów zwiększony nadzór nad radami dyrektorów poszczególnych spółek. W przypadku dużych funduszy emerytalnych mających (dla bezpieczeństwa) w swych portfelach akcje setek przedsiębiorstw, urzędnicy nie mają ani czasu, ani doświadczenia, by ingerować w politykę ekonomiczną wszystkich firm. Jedynym wyjściem wydaje się być



generalne podniesienie poziomu zarządzania poprzez zatrudnienie najlepszych fachowców w tej dziedzinie. W ten sposób fundusze stworzą kategorię dyrektorów niezależnych od stałego personelu zarządzającego spółką, a jednocześnie poprzez struktury zarówno spółki, jak i funduszy odpowiedzialnych przed akcjonariuszami. Jako pełnoetatowi pracownicy mogliby oni poświęcić znacznie więcej czasu na nadzorowanie interesów spółki, niż robią to zwykle niezależni dyrektorzy. Jednocześnie traktując fundusze jako jedyne źródło swych dochodów byłiby dodatkowo uzależnieni od akcjonariuszy. Udział takiego dyrektora byłby na tyle znaczący, by wpływać na decyzje rady dyrektorów a jednocześnie nie byłby na tyle duży, by dyrektor nominowany przez fundusz mógł sam decydować o przyszłości spółki.

Nie zastępujemy demokracji biurokracją (John Pound)

Jak wskazują na to uprzednio zaprezentowane poglądy, znajdujemy się w oku cyklonu olbrzymiej transformacji w dziedzinie zarządzania spółką. W niescentralizowanym, pluralistycznym, procesie powolnego uczenia się na własnych błędach wyrasta nowy styl zarządzania spółką. Pomimo jednak wielu wyważonych propozycji, jakie już padły, doświadczenia ostatnich lat uczą, iż rynek działa i nie ma potrzeby wprowadzania zasadniczych zmian w stylu prowadzenia polityki ekonomicznej, a tym bardziej w prawie.

W ostatnich latach inwestorzy prowadzili coraz bardziej wyszukaną politykę roztaczania ścisłej kontroli nad działaniami rad dyrektorów, używając wszelkich dostępnych środków – od publicznych nacisków lobby począwszy, na cichych zakulisowych negocjacjach skończywszy. Wiele amerykańskich firm (GM, Chrysler, Hartmax) odpowiedziało na te naciski demokratyzując jeszcze bardziej struktury odpowiedzialne za kontakt z akcjonariuszami i w ten sposób uspokajając zaró-

wno ich samych, jak i sytuację na rynku – działanie to przyniosło oczekiwane efekty.

Jednakże wielu reformatorów niezadowolonych z decentralizacji zarządzania, jak i zmian powodowanych przez sam rynek, wciąż akcentuje potrzebę wprowadzenia nowych prawnych zasad zarządzania spółką. W miejsce „pokojowych” przemian proponują przetrzymanie w gwałtownym procesie władzy w ręce niewielkiej liczby osób mających prawo podejmować decyzje w sposób arbitralny.

Zdrowy rozsądek wskazuje, że lekarstwem na kłopoty związane z zarządzaniem spółką jest, jak w każdej innej dziedzinie życia ekonomiczno-politycznego, nie dyktatura ale raczej demokratyzacja i wprowadzanie zasad wolnego rynku. Naturalnym biegiem rzeczy to uczestnicy gry rynkowej znajdują najlepsze rozwiązania, i bardzo niebezpieczne wydaje się odgórne narzucanie sposobu w jaki rynek będzie działał lepiej. Brak zmian jest przecież lepszy niż wprowadzanie zmian na gorsze. Zarządzający powinni pozwolić działać rynkowi, a dopiero potem korygować ewentualne negatywne skutki jego działalności, w chwili obecnej natomiast winni dokładać wszelkich starań, by obniżyć koszty komunikacji z zaniepokojonymi akcjonariuszami (rynek działa bowiem najlepiej, gdy owe koszty są najniższe).

Inwestorzy z wyobraźnią oraz odważne spółki będą kontynuować zmiany idące w kierunku rynkowości i decentralizacji. My ze swojej strony również będziemy promować to podejście do zarządzania, potrzebujemy bowiem jako kraj ludzi walczących o zastąpienie biurokracji demokracją.

Opr. Marek Wojnar

Szukamy młodych researcherów i tłumaczy

Redakcja

„Przeglądu Organizacji”
nawiąże współpracę ze
studentami

- wydziałów (kierunków) organizacji i zarządzania,
- anglistyki, germanistyki i romanistyki.

Zgłoszenia zawierające:

- adres (dom, akademik), telefon (może być kontaktowy),
- (ewentualnie) list polecający promotora, opiekuna naukowego

prosimy nadsyłać do
redakcji:

„Przegląd Organizacji”
ul. Bođuena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel. 27-15-10

W dniach od 21 do 24 kwietnia 1993 r. w Mikołajkach odbyła się konferencja na temat: „Zjawisko prania brudnych pieniędzy, możliwości przeciwdziałania z uwzględnieniem szczególnej roli banków”. Organizatorem była Fundacja Przeciwdziałania Przemysłowości Zorganizowanej oraz Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora” w Toruniu w porozumieniu z Wydziałem Zapobiegania Przemysłowości Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Konferencja zyskała poparcie i aprobatę ze strony Pana Prezydenta RP i Biura Bezpieczeństwa Narodowego, a także Szefa Urzędu Rady Ministrów.

Tematyka konferencji była szczególnie aktualna ze względu na ubieganie się przez Polskę o przyjęcie do Wspólnego Rynku. Konferencja ta była kontynuacją spotkania międzynarodowych ekspertów FAFT, jakie odbyło się w dniach 2–4 marca 1993 r. w Warszawie. Spotkanie, o którym mowa, grupowało jedynie ekspertów. TNOiK natomiast zapoznał szerokie sfery bankowe z tym zjawiskiem kryminalnym i jego konsekwencjami.

Cele konferencji:

- przedstawienie tendencji rozwojowych zjawiska „prania brudnych pieniędzy” oraz związanych z tym zagrożeń dla systemu gospodarczego i funkcjonujących w nim instytucji państwowych i społecznych;
- próba stworzenia optymalnego modelu współdziałania instytucji finansowych z organami państw w zakresie zapobiegania i zwalczania tego procederu;
- wypracowanie ogólnej strategii przeciwdziałania zjawisku „prania brudnych pieniędzy” w oparciu o doświadczenia krajów zachodnich.

Honorowy patronat konferencji przyjęła Pani Prezes Narodowego Banku Polskiego dr Hanna Gronkiewicz-Waltz. Dużego wsparcia udzieliło także Ministerstwo Finansów, a zwłaszcza Generalny Inspektor Kontroli Skarbowej.

■
We wrześniu (15–17) w Częstochowie odbędzie się Międzynarodowe Forum Gospodarcze.

Rozpoczęto rozsyłanie zaproszeń kierowanych głównie do handlowców i producentów różnych branż. W kraju rozprowadzi się ich ponad 3000, a 500 ma trafić do firm zagranicznych. Nie oznacza to jeszcze, że w Forum weźmie udział aż tylu wystawców. Odpowiedzi powinny napłynąć wkrótce. Wtedy będzie wiadomo, jaką skalę osiągną targi.

Prace nad przygotowaniem MFG powierzono miejscowemu oddziałowi Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, a honorowy patronat nad przedsięwzięciem objął wojewoda Jerzy Guła. Swą pomoc zaoferowały m.in. regionalne Izby Gospodarcze, Izba Rzemieślnicza i Stowarzyszenie Akcja Gospodarcza. Natomiast działająca przy ONZ organizacja UNIDO zadeklarowała wydrukowanie i rozesłanie materiałów informacyjnych o polskich firmach. Środki finansowe na MFG ma też przeznaczyć Ministerstwo Współpracy Gospodarczej z Zagranicą, wojewoda i Bank Śląski.

Forum nie jest w założeniach imprezą dochodową. Część kosztów jej zorganizowania pokryją sami uczestnicy.

Wrześniowe targi połączone będą z cyklem imprez towarzyszących. Organizatorzy planują m.in. spotkania biznesowe, dotyczące prywatyzacji, systemu bankowego oraz współpracy gospodarczej z zagranicą.

■
W Lublinie odbyła się pierwsza w Europie Wschodniej polsko-francuska sesja Rotary Youth Leadership Awards (RYLA 93).

Głównym organizatorem tej sesji był Lubelski Klub Rotary, natomiast Oddział TNOiK w Lublinie przygotował program jednego dnia sesji.

W sesji wzięło udział 30 osób,

głównie absolwentów oraz kadra naukowa wyższych uczelni z Francji i Polski.

Celem spotkania było umożliwienie młodym ludziom zdobycia nowych umiejętności, nawiązania kontaktów i wymiany doświadczeń. Uczestnicy mieli możliwość odwiedzenia szeregu instytucji i placówek, zapoznania się z ich funkcjonowaniem i problemami.

Program dnia, za który odpowiedzialny był O/TNOiK, obejmował wyjazd do Warszawy, gdzie uczestnicy spotkali się kolejno z:

- Prof. Andrzejem Zawiaślakiem, prezesem Zarządu Krajowego Fundacji Polska – Wschód; tematem rozmowy były problemy, na jakie napotykają biznesmeni, robiący interesy za wschodnią granicą;

- W Ambasadzie Rosji z radcą Ambasady Aleksandrem Zachwatowem, który przedstawił sytuację w Rosji;

- Prof. Henrykiem Sadownikiem, który omówił problemy kształcenia menedżerów oraz przedstawił Warszawską Szkołę Zarządzania.

Uczestnicy zapoznali się również z pracą Giełdy Warszawskiej.

Spotkania te wywołały ogromne zainteresowanie uczestników sesji, szczególnie wiele pytań dotyczyło problemów businessu na wschodzie. Bardzo interesowano się również funkcjonowaniem Giełdy Warszawskiej.

■
16 maja 1993 roku w sześćdziesiątą rocznicę śmierci prof. Karola Adamieckiego – założyciela Instytutu Naukowego Organizacji (rok 1925), którego idee kontynuuje TNOiK – przedstawiciele Zarządu Głównego TNOiK złożyli na grobie okolicznościowy wieniec.