

przeгляд

organizacji **9**

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

98



GRUPY KAPITAŁOWE

- Pietruszka i divertery – rozmowa z dr. inż. MICHAŁEM WALUKIEM, prezesem zarządu, dyrektorem generalnym Przedsiębiorstwa Produkcyjno-Usługowego Elzam-Holding SA 3
- Rozpad i scalanie – Leszek Żórawski 7
- Pożytek z „centrali” – Andrzej Gromek 8
- Restrukturyzacja z przekształceniem w grupę kapitałową – Bogdan Nogalski, Michał Waluk 9
- Organizacja i zarządzanie grupami kapitałowymi – Bogdan Nogalski, Wiesław Golnau, Jarosław Waśniewski 11

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Wszyscy do urn – Dariusz Teresiński 15

- Ryzyko inwestycyjne w branżach gospodarki polskiej – Bogdan Wyżnikiewicz 16
- Cechy skutecznej strategii – Andrzej Kaleta 19
- Ideologia organizacji – perspektywa praktyczna – Sławomir Olko 23
- Menedżer samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej – Jacek Klich 28

RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW

- Finansowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw – główne obszary problemowe i kwestie decyzyjne – Zdzisław Pietraszczyk 32
- Ekonomiczno-prawne aspekty przebiegu porozumień, fuzji i przejęć jako form zewnętrznej restrukturyzacji przedsiębiorstw – Piotr Janiszewski 36
- Koszt i struktura kapitału jako problemy teorii i praktyki finansów przedsiębiorstwa – Marzena Wojdera 39

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Syndrom oczekiwanej porażki, czyli jak wychować sobie złego pracownika – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 42

Pietruszka i divertery

Rozmowa z dr. inż. **MICHAŁEM WALUKIEM**, prezesem zarządu, dyrektorem generalnym Przedsiębiorstwa Produkcyjno-Usługowego Elzam-Holding SA

Jak powstał ELZAM?

Wszystko zaczęło się w roku 1837, kiedy to inż. Ferdynand Schichau założył w Elblągu stocznice – pierwszą na południowym brzegu Bałtyku. Co ciekawe, był on także założycielem Stoczni Gdańskiej, która jest – można powiedzieć – niezbyt odległą krewną Elzamu. Firma, pod nazwą Schichauwerke, istniała do wojny, a po wojnie z jej majątku stworzono dwa przedsiębiorstwa: Stocznice nr 16 oraz Fabrykę Maszyn i Taboru Kolejowego. W 1948 z tych dwóch firm powstał Zamech.

W 1989 roku nastąpiły zmiany polityczne, a równoległe z nimi głęboki kryzys na rynku inwestycyjnym. Jako remedium na te trudności stworzyliśmy koncepcję współpracy z naszym długoletnim partnerem – szwajcarską firmą Brown Boveri, która po niedawnym połączeniu ze szwedzką ASEA przekształciła się w ABB. Pomysł polegał głównie na tym, żeby – dzięki partnerowi o rozległych międzynarodowych kontaktach – przeczekać kryzys, sprzedając naszą produkcję w szerokim świecie (praktyka okazała się niestety nieco inna – ABB Zamech lokuje swoją produkcję w znacznej części na rynku krajowym).

Żeby skonsumować ten związek, potrzebna była wola również z drugiej strony, a że Polska nie była wówczas uważana za ekonomicznego tygrysa (ani żadnego innego drapieżnika), konieczne było stworzenie silnych zachęt dla potencjalnego inwestora. Po pierwsze, zaproponowano istotne udogodnienia dla zewnętrznego inwestora, a po drugie, z majątku Zakładów Mechanicznych Zamech wyłączono wszystko, co nie leżało w kręgu zainteresowania naszego partnera – i z tych elementów powstał właśnie Elzam. Państwo dało „młodej parze” sześć lat



Fot. Janusz Barczyński

wakacje podatkowe, natomiast nie mniej wartościowy prezent zaręczynowy stanowiła umowa dzierżawy majątku, a wykonawcą tej umowy jest Elzam. Trzeba bowiem wiedzieć, że ABB, pomimo iż na starcie dysponowało 76% udziałów w nowym podmiocie, nie stało się właścicielem ani kawałka ziemi. Nikomu bowiem nie zależało na tym, żeby przyszły inwestor obracał nieruchomościami: jego zadaniem było efektywne wykorzystanie potencjału produkcyjnego.

Podział funkcji byłych Zakładów Mechanicznych Zamech pomiędzy dwa nowe podmioty gospodarcze przedstawia schemat 1.

Wydawać by się mogło, że trudno o bardziej pożądaną sytuację: bogaty zagraniczny inwestor

Schemat 1. Podział funkcjonalny b. Zakładów Mechanicznych Zamech pomiędzy ABB Zamech i Elzam

ZAMECH

ABB Zamech Ltd

- turbiny parowe, przekładnie zębate, wyposażenie okrętowe
- rynki zbytu
- podstawowe środki produkcji
- wiedza + zaplecze techniczne
- pracownicy produkcyjni, inżynierijno-techniczni i ekonomiści

PP-U Elzam SA

- dzierżawa majątku na rzecz ABB Zamech Ltd
- działalność socjalno-bytowa
- działalność remontowo-budowlana i usługowa
- pracownicy pomocniczy i usługowi
- zobowiązania gwarancyjne i jakościowe
- zobowiązania z tyt. nabytych przez pracowników chorób zawodowych i pracy w warunkach szkodliwych



dzierżawi od nas grunty, zabudowania i maszyny, a my zastanawiamy się tylko, w co lokować pieniądze. Rzeczywistość jest jednak mniej różowa. Własność terenów nakłada na nas określone obowiązki – w całości, albo w części. Dlatego 1 czerwca 1990 r. ABB dzierżawiło 92% powierzchni gruntów należących do Elzamu, a dziś – dane dotyczą 30 czerwca br. – już tylko 49%. Oni podnoszą efektywność gospodarowania (co jest słuszne i potrzebne), a przy okazji wyzbywają się niepotrzebnego majątku. Pozbywają się go w ten sposób, że po prostu zwracają go Elzamowi, który w takiej sytuacji staje przed dwoma naraz problemami: co zrobić, np. z wyeksploatowaną, ponadstuletnią halą produkcyjną, i czym uzupełnić ubytek w dochodach z tytułu dzierżawy – a przecież utrzymanie tego majątku wiąże się z kosztami. Jeśli zaś chodzi o czynsz, to nie jest to bynajmniej rynkowa cena metra kwadratowego powierzchni przemysłowej o określonym standardzie, tylko nasze koszty, powiększone o niewielką marżę, przy czym waloryzacja wysokości czynszu dzierżawnego odbywa się w ten sposób, że dzierżawca może sobie wybrać, co mu bardziej odpowiada: realny wzrost kosztów czy stopa dewaluacji franka szwajcarskiego. Umowa została zawarta na 10 lat i dopiero po upływie tego terminu może być renegotjowana. Trzeba jednak przyznać – i oddać sprawiedliwość ABB – że płacą regularnie i to właśnie te pieniądze, szczególnie w początkowym okresie istnienia Elzamu, pozwoliły nam przetrwać i rozpocząć restrukturyzację.

Pozostałe filary naszej działalności – jak łatwo się domyślić (choćby po tym, że nie trafiły do ABB) – były także źródłem problemów. Przykładowo, w 1991 roku w Elektrociepłowni Łódź spalił się generator. Spalił się nie z naszej winy, ani nie był naszej produkcji, ale ponieważ z tytułu rozmaitych podziałów i połączeń przejęliśmy także zobowiązania gwarancyjne firmy, której nazwy tu nie wymienię, awaria ta kosztowała nas 11 miliardów złotych w cenach z 1991 r. Po licznych odwołaniach i decyzjach wszystkich możliwych szczebli wymiaru spra-

wiedliwości obecnie sprawa ta znajduje się w kasacji w Sądzie Najwyższym. Straty poniesione przez nas z tytułu tak długotrwałego braku jednoznacznych rozstrzygnięć, to 11 mld starych złotych.

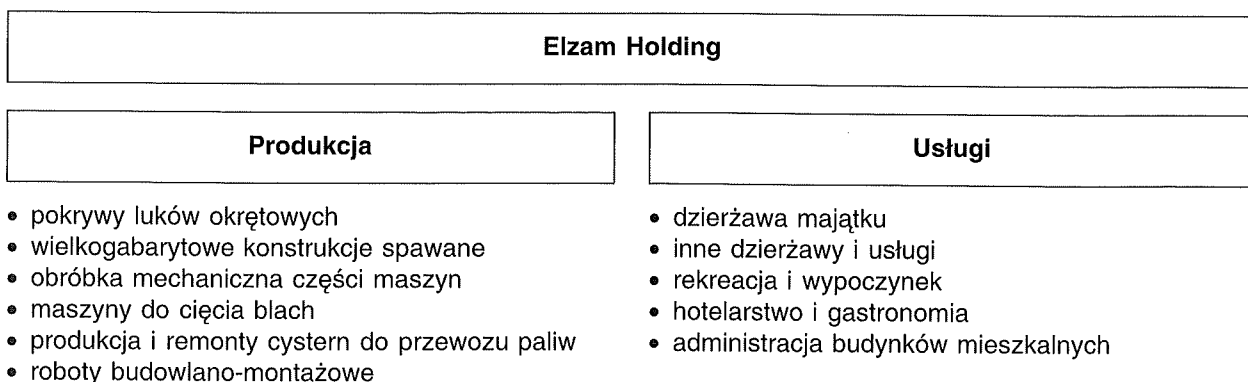
A skąd wzięła się pełna nazwa firmy – dość nietypowa, jak na byłe przedsiębiorstwo państwowe?

W ramach podziału dóbr po Zamechu firma – w rozumieniu kodeksu handlowego – przypadła w udziale ABB, ale dajmy na chwilę spokój naszemu partnerowi. Żeby nie odcinać się zupełnie od korzeni, zostawiliśmy tylko ZAM w nazwie, a z przodu dodaliśmy pierwsze litery naszego miasta – Elbląga – i tak powstał Elzam. „Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe” jest określeniem typowym dla podmiotów, które powstawały na początku lat 90. i na wszelki wypadek wpisywały sobie w zakres prowadzonej działalności dosłownie wszystko, z obawy, że przy braku takiego zgłoszenia nie będą mogły zrobić jakiegось interesu, który akurat mógłby się trafić. W naszym przypadku było akurat na odwrót. W skład Elzamu weszły „z nadania” rozmaite zakłady, mające ze sobą niewiele wspólnego: odlewnia, dwa hotele pracownicze, ośrodek egzaminowania kierowców, szpital, przychodnia, żłobek, przedszkole, zakład budowlany, 50 budynków mieszkalnych (prawie 2000 mieszkań), centrum kultury, ośrodki wypoczynkowe oraz inne dobra, których elegancka zbiorcza nazwa brzmi „majątek do zagospodarowania”.

W jaki sposób można efektywnie zarządzać tak zdywersyfikowanym potencjałem?

Pouczeni zbawiennym przykładem – płynącym z dwóch co najmniej źródeł – stworzyliśmy holding. Przykład pierwszy, to nasz wiodący akcjonariusz, czyli I Narodowy Fundusz Inwestycyjny. W ramach Programu Powszechnej Prywatyzacji państwowy właściciel wyzbył się majątku, na który „nie miał pomysłu” i przekazał go samodzielnym podmiotom gospodarczym – właśnie NFI. Drugi przykład – to nasza własna historia. Skoro ABB mogło wziąć co

Schemat 2. Funkcjonalna struktura Elzam-Holding SA



lepsze kąski z Zamechu, a resztę zostawić nam, to daczego nam taka sztuka nie miałyby się udać po raz drugi?

Kilka lat intensywnej pracy, w której wspomagali nas liczni doradcy – jak np. prof. Bogdan Nogalski – zaowocowało przekształceniem byłej resztówki przedsiębiorstwa państwowego w nieźle prosperujący prywatny holding. Jego funkcjonalną strukturę przedstawia schemat 2.

W odróżnieniu od wielu prywatyzowanych firm, które szybko wyzbywały się majątku nieprodukcyjnego, nie sprzedaliśmy ośrodków wypoczynkowych, tylko zainwestowaliśmy w nie sporo pracy i pieniędzy, a skutek jest taki, że obecnie są to odrębne i dochodowe podmioty gospodarcze, a ich stuprocentowym udziałowcem jest Elzam.

Kolejnym bardzo ciekawym przedsięwzięciem jest „Giełda Elbląska”, której działalność nie kończy się na organizowaniu handlu hurtowego, ale obejmuje także stymulowanie rozwoju rolnictwa, a szczególnie produkcji warzyw i owoców. Korzystając z pomocy rządu niemieckiego, który zapewnia fachowe doradztwo i szkolenia, udało nam się powołać do życia Stowarzyszenie Producentów Warzyw i Owoców. Za dowód skuteczności takich działań niech posłuży fakt, że warzywa i owoce, którymi handluje się na naszej giełdzie, spełniają – bodaj jako jedyne w kraju – standardy obowiązujące w Unii Europejskiej. W przedwojennych budynkach, które kolejno „zwalniało” ABB, utworzyliśmy dwa supermarkety – w tym ostatnio otwarty „Dom i ogród”. Zasada inwestowania jest taka, że po siedmiu latach użytkownicy będą mogli od nas kupić swoje „miejsca pracy”, co zwiększa ich dbałość o ten majątek i zachęca ich także do inwestowania. W ten sposób zagospodarowaliśmy 4000 metrów kw. Następne ponad 2000 metrów zajął klub muzyczny „Kazamaty”, który jest już dość znany, nie tylko w Elblągu.

Elzam-Bud to kolejna spółka, która ma niewiele wspólnego z produkcją turbin – jest to wysoce specjalistyczna firma realizująca m.in. fundamenty pod największe obrabiarki.

Poza siedmioma spółkami, których 100% akcji lub udziałów należy do Elzamu, mamy także w holdingu podmioty, gdzie nasza pozycja nie jest tak dominująca. W odlewni Elzamech mamy pakiet kontrolny (odkupiliśmy udziały od inwestora, który miał być aktywny, a okazał się pasywny – poza delegowaniem jednego członka rady nadzorczej, nic nie zrobił dla firmy). Obecnie negocjujemy warunki włączenia Elzamechu do Odlewni Polskich, które są spółką giełdową.

Do Elzamu należą także dwa kilometry ciężko uzbrojonego nabrzeża w porcie elbląskim – stąd Przedsiębiorstwo Żeglugowe Elzam-Żegluga. W maju tego roku statek „Laila”, którego portem macierzystym jest Elbląg, należący do spółki Żegluga Gdańska Ltd, jako pierwsza po II wojnie świa-

towej jednostka handlowa przepłynął koło bazy rosyjskiej marynarki wojennej w Bałtyjsku, wioząc divertery naszej produkcji dla Tajwanu. Potem kolejne divertery wyekspediowaliśmy do Anglii – Elbląg (między innymi dzięki naszym staraniom) znów stał się portem morskim.

Dodatkowo wyodrębniliśmy z Elzamu prawie wszystkie funkcje nie związane bezpośrednio z zarządzaniem holdingiem: transport (w tym także wewnętrzny), straż pożarną, malowanie i konserwację konstrukcji stalowych, szkolenia, a nawet radców prawnych. Ze straży przemysłowej stworzyliśmy Agencję Ochrony Elsecurity North, która oczywiście pilnuje także naszych obiektów (nie ma zbyt dużo pracy, ponieważ, jak łatwo się przekonać, teren fabryki jest zasadniczo otwarty, zlikwidowane zostały płoty, bramy, strażnice itd., a o bezpieczeństwo poszczególnych obiektów troszczą się ich użytkownicy).

A jak do tych wszystkich przemian odnieśli się pracownicy i związki zawodowe?

Przemiany nie wynikały jedynie z teoretycznych rozważań o wyższości holdingu nad przedsiębiorstwem wielobranżowym. U podłoża decyzji leżała analiza sytuacji firmy, która byłaby dziś bardzo trudna, gdyby nie procesy zapoczątkowane kilka lat temu. Należy przypomnieć, że w latach osiemdziesiątych, w warunkach pełnej dominacji dostawcy nad odbiorcą, żyliśmy dość komfortowo – a jeszcze był eksport, odpisy dewizowe itd. Później przyszły lata kryzysu, z którego podnieśliśmy się jednak dość szybko – głównie dzięki tak dziś kontestowanym opłatom za dzierżawę majątku przez ABB. Ogólna prawidłowość mówi, że gdzie jest słaba (a przy tym stosunkowo bogata) firma, tam są silne i roszczeniowo nastawione związki zawodowe. Tak było i u nas.

Kiedy większość przychodów stanowił czynsz wpływający regularnie na konto, pracy skądinąd nie było za dużo, a zatrudnienie odziedziczone po poprzednim systemie znacznie przekraczało racjonalny poziom – wówczas można było albo spokojnie czekać na to, co przyniesie los, albo zdecydować się na radykalne i niepopularne działania naprawcze. Dzisiaj przychody z dzierżawy stanowią 68% przychodów w segmencie usług, a w całym bilansie Grupy Elzam-Holding są wprawdzie nadal największą pojedynczą pozycją, ale dają tylko 33% ogółu przychodów.

Poza wadami strukturalnymi, które były widoczne już na początku lat 90., wiele prawdy o firmie dowiedzieliśmy się przy okazji włączania jej do NFI. Audyt przeprowadzony przez Arthura Andersena wykazał liczne zagrożenia – w efekcie, w 1996 roku wykazaliśmy stratę wynikającą z konieczności utworzenia licznych, wysokich rezerw, urealnianych wartości aktywów. Były to rezerwy m.in. na

udziały i akcje (np. Stoczni Gdynia), nie zagospodarowany majątek, z tytułu urlopów wypoczynkowych, zapasów materiałów zbędnych itp.

Gdybyśmy więc na czas nie zajęli się poszukiwaniem pracy dla ludzi, funkcji dla majątku produkcyjnego i struktury zdolnej udźwignąć cały ten diapazon od pietruszki po divertery dla największych na świecie elektrowni gazowo-parowych – to dziś być może nie byłoby Elzamu, a w nim związków zawodowych.

Obecnie w spółce dominującej pracuje 185 osób, a w całej grupie 675. Jeśli dodamy do tego miejsca pracy w firmach zależnych i stowarzyszonych, okaże się, że *per saldo* zwiększyliśmy zatrudnienie z 1130 osób do ponad 2000 (nie licząc ABB Zamech Ltd).

Jakie są granice partnerstwa na linii menedżer-pracownicy?

Te granice wytycza z jednej strony prawo pracy, które jest w sumie dość stronnicze i niekiedy tak daleko posuwa się w obronie pracownika, że aż zaczyna mu szkodzić. Z drugiej zaś strony jest interes firmy, której istnienie i rozwój są także, w pewnym szczególnym sensie, „prawem pracownika” i na straży tego prawa stoi zarząd. W takich sytuacjach jesteśmy twardzi w negocjacjach.

Kiedy na wiosnę zeszłego roku przymierzaliśmy się do wprowadzenia nowej struktury, myśleliśmy o tym, żeby skorelować ten proces z ABB-Zamechem, ponieważ i oni w swojej strukturze mają kilka obszarów, które nie muszą być konieczne w jednej firmie. Wspominam o tym – nie zrealizowanym zresztą – projekcie żeby pokazać, jak ogromny (choć pośredni) wpływ na nasze działania ma nasz partner. To jest nie tylko kwestia zarobków, które są tam średnio prawie dwukrotnie wyższe (a w zarządzie ten mnożnik jest jeszcze większy), ale także pewnych standardów relacji pomiędzy pracownikami i zarządem.

Kiedy jesienią oficjalnie ogłosiliśmy plany restrukturyzacji, związki zawodowe postawiły twarde veto i zagroziły nam pikietami, strajkiem itd. Rozmowy trwały długo, były bardzo trudne i nerwowe. W efekcie, zgodziliśmy się na osiemnastomiesięczne gwarancje zatrudnienia. Zaproponowaliśmy także rozwiązanie, które na zdrowy rozum jest oczywiste, ale jakoś w kraju się nie przyjęło – mianowicie, członkowie rad nadzorczych naszych spółek nie pobierają wynagrodzenia w spółkach (żeby obniżyć ich koszty), tylko my im płacimy, bo przecież to nas reprezentują (oczywiście warunkiem jest uzyskiwanie odpowiednich wyników).

Partnerstwo polega nie tylko na tym, że ze związkami i pracownikami się rozmawia i wysłuchuje ich zdania. Nasze zamierzenia są bardziej ambitne. Chcemy – i w coraz większym stopniu się nam to udaje – przekonywać do swoich racji, dostarczając

obiektywną informację. Nasza zakładowa gazeta w każdym numerze publikuje artykuły poświęcone rozmaitym aspektom restrukturyzacji, mówimy o tym w radiowęźle. Prowadzimy szkolenia, odpowiadamy na wszelkie pytania i rzeczywiście słuchamy tego, co druga strona ma do powiedzenia. Niejednokrotnie przyznawaliśmy im rację, bo związki zawodowe, mimo swoich wad, są jednocześnie autentycznie zaangażowane w poprawę warunków pracy i mają w tej dziedzinie wiele słusznych propozycji. Jednym z ich argumentów było to, że nie ma przykładów udanej restrukturyzacji tego typu w regionie, ludzie są więc nieufni i obawiają się zmian. Dlatego rozmowy trwały tak długo, aż udało nam się pokonać te obawy. Jednym ze sposobów przełamania nieufności było powołanie zespołu do spraw restrukturyzacji, w którego skład wchodził członek zarządu, specjaliści oraz każdorazowo kierownictwo komórki, która miała podlegać przemianom, i przedstawiciele związków zawodowych. Wciąganie ich w rozwiązywanie konkretnych problemów miało bardzo dobry skutek.

Samodzielne podmioty, wykonujące zadania, do których są przygotowane organizacyjnie i kadrowo, z prezesami wyłonionymi w drodze konkursów – to jest właśnie skuteczny sposób na konflikty w firmie.

Jak sobie radzą te nowo utworzone podmioty?

Spółki „wypuszczane” przez nas do samodzielnego działania mają o wiele bardziej komfortową sytuację niż miał Elzam, kiedy wyodrębniono go z Zamechu. Nowe spółki wyposażamy w taki majątek, jakiego same sobie zażyczą – decydują o tym zarządy – i dajemy im na drogę czystą sytuację finansową. Ma to dwie zalety: po pierwsze, nikt nam nie zarzuci, że sam z siebie świetnie dawałby sobie radę, gdyby nie początkowe długi. Po drugie, jesteśmy przekonani, że przekazany majątek będzie właściwie wykorzystany, bo biorą go ludzie, którzy od początku wiedzą, jak go wykorzystać. Warunek z naszej strony jest zawsze ten sam – razem z budynkami i maszynami przechodzą do spółki wszyscy pracownicy. Z tego opisu mógłby powstać wizerunek dobrotliwego wujaszka, który nieba by przychylił swoim podopiecznym – aż tak sielankowo nie jest: poza mieszkaniem, które przekazaliśmy spółce Elzam-Dom, mając nadzieję, że jej się uda sprzedać je lokatorom, wszystkie pozostałe firmy korzystają z majątku stanowiącego nadal własność Elzamu. Naszym instrumentem wywierania wpływu jest więc nie tylko wiązka praw korporacyjnych, ale i stawka czynszu.

Tego typu metoda (puszczanie w dzierżawę zamiast sprzedaży) ma wiele oczywistych zalet, ale zdaję sobie sprawę, że to jest rozwiązanie „dla bogatych”.

Ponieważ Elzam ma pieniądze, może sobie pozwolić na wyszukiwanie rozwiązań nieco lepszych od przeciętnej. Dla przykładu, stacja benzynowa, która znajduje się kilkanaście metrów od siedziby zarządu, została zbudowana na naszym gruncie, przez jedną z naszych spółek, a inwestor tylko dostarczył plany i nadzorował budowę. A teraz co roku na początku stycznia płaci z góry ratę za użytkowanie naszego terenu.

Ziemia w Elblągu drożeje w takim tempie, że żadna inwestycja w przemyśle nie może zapewnić porównywalnej stopy zwrotu z kapitału, dlatego nie będę sprzedawał niczego, czego nie muszę.

Jak się układają stosunki z NFI?

Narzucili nam wiele rozwiązań organizacyjnych, które się sprawdziły. Wzory rachunkowości i sprawozdawczości, szkolenia w wielu szczegółowych dziedzinach zarządzania, ogólna kultura organizacyjna – to wszystko należy zaliczyć do plusów. Wspomniany już audyt, przeprowadzony w 1995 roku, i utworzone w jego efekcie rezerwy, sprawiły, że dziś czujemy się dużo bardziej bezpieczni. Opracowany przez NFI program prognozowania rozwoju firm pod nazwą „Model 2005” pozwala analizować rozmaite warianty działania i szacować ich efekty w perspektywie długookresowej. Jest to bardzo przydatne narzędzie, które pozwala wyceniać firmy metodą przepływów finansowych i porównywać je między sobą.

Patrząc na NFI z poziomu spółki parterowej, można jednak stwierdzić, że choć sama idea pro-

gramu jest dość sensowna, to istnieje wyraźna sprzeczność interesów spółek, funduszy i firm zarządzających.

Czy i jakich inwestorów poszukuje Elzam?

Właśnie po NFI spodziewaliśmy się szerokich kontaktów, które pozwoliłyby nam wzmocnić nasz holding poprzez zapewnienie mu stabilnych podstaw rozwoju, a te stwarza tylko dobry produkt. Dlatego dziś poszukujemy przede wszystkim inwestorów, czy może lepiej powiedzieć: partnerów branżowych, którzy dysponują produktami o dużym potencjale rozwojowym, także w eksporcie. Jesteśmy w stanie finansować nowe przedsięwzięcia, tworzyć nowe podmioty i konsorcja, inwestować własny kapitał i mobilizować środki zewnętrzne, produkować nowe wyroby w spółkach zależnych, przyjmować do spółek inwestorów finansowych i branżowych itp. Czekamy na ciekawe pomysły – to o wiele tańsze (choć może mniej fascynujące), niż samodzielne tworzenie nowych produktów. Na to jednak potrzeba zaplecza, doświadczenia i również sporo czasu. Tylko Edison miał codziennie kilka nowych pomysłów.

Pierwszy etap restrukturyzacji, polegający na stworzeniu przejrzystej i sterownej konstrukcji firmy – z tego co nam dano na starcie – mamy już właściwie za sobą. Teraz trzeba zacząć wypełniać tę konstrukcję treścią.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński


Rozpad i scalanie

LESZEK ŻÓRAWSKI, wiceprezes zarządu

W rozwoju gospodarczym można wyodrębnić dwa okresy, które cyklicznie po sobie następują: centralizację i decentralizację, inaczej mówiąc – scalanie i rozpad. Polska gospodarka jest obecnie w okresie radosnego rozpadu. Na ruinach dużych organizmów gospodarczych – i w dużej mierze korzystając z ich zasobów – powstały małe, prężne firmy, które jeszcze przez jakiś czas będą się bardzo szybko rozwijać, ponieważ impet nadało im samo zerwanie więzów zależności od zjednoczeń, zrzeczeń i innych molochów realnego socjalizmu. Po pewnym czasie następuje jednak wyczerpanie tego typu potencjału i wówczas małe firmy zaczynają się łączyć albo zaczynają być łączone przez kogoś większego (państwo, banki inwestycyjne, międzynarodowe koncerny itp.).

Poprzez wydzielenie w ramach holdingu poszczególnych spółek chcieliśmy im nadać ten początkowy

impet w poszukiwaniu rezerw prostych, a jednocześnie „uczynić” je dla zewnętrznych inwestorów, bo dużo łatwiej jest znaleźć pomysł na odlewnię czy samodzielny oddział straży pożarnej, niż na przedsiębiorstwo wielobranżowe, które zajmuje się wszystkim po trochu. Tendencję do scalania rynku widać wyraźnie w branży energetycznej, gdzie z jednej strony działa ABB, a z drugiej Elektrim. Jeśli nasza spółka będzie pasowała do którejś z tych grup, wówczas nie będziemy jej zatrzymywać, bo efekt synergii uzyskiwany w dobrze zorganizowanej grupie branżowej daje większe korzyści, niż obrona samowystarczalności w towarzystwie dość przypadkowo dobranych firm, powiązanych ze sobą jedynie kapitałowo.

Udział w organizmach o strukturze branżowej ma wiele zalet: dostęp do wiedzy (biura projektowe), wspólny marketing, standaryzacja, lobbying (głos poszczególnych firm, choćby i bardzo słuszny, 

ma niewielkie szanse zostać usłyszany na salonach wielkiej polityki).

Praktyczny wymiar pierwszego etapu restrukturyzacji – tego, który u nas właśnie się kończy – to jest zawsze redukcja kosztów, a więc między innymi pozbywanie się administracji średniego szczebla, która zajmowała się sprawami mało istotnymi z pun-

ktu widzenia rewolucyjnych przemian, np. standaryzacją, postępem technicznym, projektowaniem rozwoju. Małej spółki na to obiektywnie nie stać i dlatego jedynym sensownym rozwiązaniem jest wejście do na tyle dużej struktury, żeby w jej ramach efektywnie wykorzystywać takie właśnie „usługi”.

Notował DT

Pożytek z „centrali”

ANDRZEJ GROMEK, członek zarządu, dyrektor finansowy

Z punktu widzenia finansisty, holding to przede wszystkim możliwość sporządzania sprawozdań skonsolidowanych, a więc – w pewnym uproszczeniu – szansa na zbilansowanie zysków w całej grupie kapitałowej. Tak się akurat złożyło, że tegoroczny czerwiec był miesiącem, w którym wszystkie podmioty zależne wykazały zysk netto, ale w ciągu roku występują wahania cykli produkcyjnych i inwestycyjnych oraz zmiany popytu, które powodują, że teoretycznie moglibyśmy płacić nieco mniejszy podatek. Niestety, w kodeksie handlowym, poza podatkową grupą kapitałową, nie ma żadnego instrumentarium prawnego, które pozwalałoby na praktyczne zastosowanie tego rozwiązania. Kolejny problem polega na tym, że np. jako spółka giełdowa *in spe*, będziemy mieli obowiązek publikowania sprawozdań w cyklach krótszych niż rok, a jako mniejszościowy akcjonariusz licznych podmiotów zależnych, których wyniki mamy obowiązek umieścić w tych sprawozdaniach, teoretycznie nie możemy tych spółek „zmusić” do dostarczenia nam odpowiednich informacji.

Zmiany, jakie zachodzą w Elzampie, ukazują fundamentalną różnicę pomiędzy zarządzaniem operacyjnym i zarządzaniem poprzez kapitały. Zarządy poszczególnych spółek zależnych nie są już podłączone do wspólnego „worka” z pieniędzmi – każdy z prezesów, podejmując określone zobowiązania, musi mieć świadomość, że my mu nie pomożemy, nawet gdybyśmy chcieli, bo nam prawo uniemożliwia zonglowanie pieniędzmi i przesuwanie ich z jednej firmy do drugiej.

Reguły są proste: wysoka płynność, szybkie ściąganie należności i rozkładanie zobowiązań na jak najdłuższy okres. W tej ostatniej dziedzinie pomaga renoma spółki matki; to że spółki zależne mają w nazwie Elzam, ułatwia negocjowanie odroczonej płatności za dostawy. Mając wiedzę na temat umów zawieranych przez poszczególne spółki z dostawcami, widzimy wyraźnie, że ten mechanizm bardzo dobrze się sprawdza. Jednocześnie utwierdza to zarządy w przekonaniu, że istnienie holdingu jako odrębnej struktury ma sens.

To, co poprzednio było wyłącznym zmartwieniem zarządu Elzamu, teraz spędza sen z powiek kilkunastu grupom menedżerskim i na skutki nie trzeba było długo czekać: we wszystkich spółkach zaczęto obniżać poziom zapasów materiałowych i produkcji w toku. Bez żadnej decyzji, dyrektywy czy nakazu z naszej strony – po prostu z poziomu bezpośredniego zarządzania i w sytuacji odpowiedzialności za wyniki finansowe – każdy nagle dostrzega te oczywiste skądinąd zależności. Doszło do tego, że w jednej ze spółek zapasy spadły aż o 50% – to jest wynik, którego żadnymi innymi metodami nie dałoby się uzyskać. Granicą tego procesu są dostawy *just-in-time*, ale takiego modelu także nie da się zadekretować, można go tylko wymusić instrumentami ekonomicznymi – to się po prostu musi wszystkim opłacać.

Spółka dominująca posiada znaczne środki finansowe, które oczywiście wolelibyśmy zainwestować w nasze przedsięwzięcia niż lokować w banku. W pierwszym półroczu zainwestowaliśmy już w naszych własnych spółkach ponad 4 miliony złotych. Każdy pomysł inwestycyjny, który powstanie w spółkach, jest przez nas analizowany i jeżeli uznamy go za obiecujący (a także, jeśli jest odpowiednio przygotowany oraz zgodny z długofalową strategią rozwoju), zazwyczaj go finansujemy. Oczywiście „znaczne środki” to nie znaczy nieograniczone, dlatego spółki konkurują o nie między sobą, ponieważ nasze pieniądze są znacznie tańsze od kredytu inwestycyjnego.

Kolejny pożytek z „centrali”, także doceniany przez zarządy, to efekt skali w kontaktach z bankami. Z punktu widzenia zewnętrznej instytucji Elzam-Holding jest jedną firmą. Zasady, na jakich funkcjonują rachunki bieżące w banku oraz inne instrumenty bankowe negocjuję osobiście, mając za podstawowy argument globalne obroty grupy. Tak korzystnych warunków żadna ze spółek w pojedynkę nie mogłaby uzyskać. Docelowym modelem jest stworzenie rachunku skonsolidowanego (obecnie prowadzimy na ten temat rozmowy z kilkoma bankami), którym my będziemy zarządzać.

Notował DT

Bogdan Nogalski, Michał Waluk

Restrukturyzacja z przekształceniem w grupę kapitałową

Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe Elzam-Holding SA w Elblągu posiada – jako przedmiot prowadzonej działalności – zapisaną w swoim statucie bardzo zróżnicowaną działalność produkcyjną i usługową. Ostatnio, w wyniku dokonanych zmian w statucie spółki – dla podkreślenia jakościowo nowego jej charakteru, który wykreował się w wyniku prowadzonego procesu restrukturyzacji – przedmiot działalności spółki uzupełniono o tzw. działalność holdingową.

W procesie restrukturyzacji Przedsiębiorstwa Produkcyjno-Usługowego Elzam-Holding SA w Elblągu wyróżnić można jak dotychczas dwa etapy.

Etap pierwszy, obejmując lata 1994–1996, polegał głównie na przygotowaniu założeń procesu zmian oraz infrastruktury społecznej i materialnej umożliwiającej ich przeprowadzenie, zwłaszcza że – jak wiadomo – sprawna sanacja wymaga uzyskania społecznej akceptacji tych, których ma dotyczyć. Założenia prowadzące do restrukturyzacji zarządzania spółką polegały głównie na przekształceniu jednostek organizacyjnych spółki w:

- jednoosobowe spółki z ograniczoną odpowiedzialnością PPU Elzam SA, w których spółka posiadać będzie 100% udziałów; w przyszłości ewoluować będą one w kierunku spółek wieloosobowych osób fizycznych i prawnych oraz joint venture,
- pracownicze firmy prywatne; zawiązywane zarówno jako działalność gospodarcza osób fizycznych, spółki prawa cywilnego oraz handlowego.

Przygotowanie procesu restrukturyzacji oraz infrastruktury społecznej umożliwiającej jego akceptację i proponowanych procedur jego przeprowadzenia powierzono Zespołowi ds. Restrukturyzacji. Zespół ten w sposób praktyczny skupił się na działaniach, których celem było obniżenie kosztów i generowanie zysku*. Dlatego też, z racji podjętych przez zespół działań, lata 1994–1996 nie były pozbawione realizacji typowych działań restrukturyzacyjnych. W okresie tym utworzono z kupcami prywatnymi na majątku spółki – Elzam-Market, a także powstała jedna z najciekawszych inwestycji spółki, mianowicie Rolno-Spożywczy Rynek Hurtowy Giełda Elbląska SA oraz Elzam-Stal sp. z o.o., zajmującą się do chwili obecnej zaopatrywaniem spółek holdingu i nie tylko, w stal i inne materiały.

Etap drugi obejmując lata 1997–1998, polegał głównie na wdrożeniu przyjętych i zaakceptowanych przez organy spółki oraz społeczność pracowniczą spółki (w tym akcjonariuszy pracowników) założeń procesu restrukturyzacji. W okresie tym powstało siedem samodzielnych przedsiębiorstw spółek z o.o., spółek ze 100-proc. udziałem Elzamu, siedem spółek w których Elzam posiada udziały większościowe lub mniejszościowe, oraz sześć przedsiębiorstw prywatnych zajmujących się świadczeniem usług na rzecz firmy głównej.

Efektom prowadzonego procesu restrukturyzacji jest

powstanie organizacji holdingowej – formalnie usankcjonowanej zmianami w statucie spółki i w nazwie firmy, spółki głównej – która składa się ze spółki dominującej PPU Elzam-Holding SA oraz sieci spółek zależnych i stowarzyszonych.

Prowadzony w spółce proces restrukturyzacji dzięki temu, że w efekcie (świadczą o tym wyniki ekonomiczno-finansowe uzyskiwane przez spółkę w okresie ostatnich dwóch lat) prowadząc do:

- minimalizacji kosztów,
- umocnienia pozycji rynkowej,
- poprawy organizacji i struktury zarządzania,
- wzrostu wydajności, produktywności i płac,
- redukcji ryzyka,

służy nie tylko realizacji celów strategicznych, ale także misji spółki, która – jak wiadomo – określa podstawy jej istnienia, a także zakłada, czego ma ona dokonać. W tym kontekście misją PPU Elzam-Holding SA jest osiągnięcie wzrostu wartości spółki i jej rozwoju poprzez:

- proefektywnościowy udział w aktywizacji gospodarczej regionu,
 - świadczenie usług hotelowych i turystycznych oraz przemysłowych,
 - zdobycie znaczącej pozycji w produkcji cystern i konstrukcji stalowych,
- a cele strategiczne spółki obejmują:
- stałe podnoszenie jej wartości i optymalną alokację nadwyżek finansowych w nowe przedsięwzięcia gwarantujące wysokie IRR,
 - trzeci etap restrukturyzacji spółki polegający na poszukiwaniu partnerów dla wydzielonych już spółek holdingowych oraz partnerów umożliwiających dalszą dywersyfikację działalności w rozwijających się segmentach rynku,
 - sprzedaż pakietów mniejszościowych w spółkach nie związanych z rdzeniem biznesu prowadzonego przez PPU Elzam-Holding SA,
 - wprowadzenie spółki dominującej do obrotu publicznego.

Przyszłość

Istotnym atrybutem powstałej obecnie w Przedsiębiorstwie Produkcyjno-Usługowym Elzam-Holding SA struktury holdingowej, w rzeczywistości struktury grupy kapitałowej, jest zarządzanie innymi przedsiębiorstwami i kontrolowanie ich działalności za pomocą posiadanych udziałów kapitałowych i płynących z tego faktu uprawnień formalnoprawnych oraz możliwości tworzenia unii personalnych. Pozwala to w tych nowych warunkach m.in. skrócić drogi decyzyjne, zwiększyć efektywność działania poprzez redukcję kosztów ogólnych, usprawnienie cykli inwestycyjnych, sporządzanie skonsolidowanych sprawozdań finansowych.

Aby zarządzanie innymi przedsiębiorstwami i kontrolowanie ich działalności mogło być skuteczne, spółka dominująca skoncentrowała się na rozwoju i stosowaniu ekonomicznych instrumentów i narzędzi sprawowania kontroli i zarządzania, w szczególności controllingu ekonomicznego.

Właśnie na potrzeby skutecznej realizacji programu controllingu ekonomicznego, tj. oddziaływania na spółki zależne, spółka dominująca posługuje się modelem wyceny wartości. Model ten to narzędzie symulacji wyceny zarówno spółki dominującej działającej w różnych wariantach struktury organizacyjnej oraz zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych (w tym powiązaniach kapitałowych), jak i symulacji wyceny poszczególnych spółek zależnych. Pozwala on w odniesieniu do tych ostatnich, traktowanych jako *Business Units*, dokonywać symulacji wyceny (a zatem kontroli przyrostu bądź obniżenia wartości) przy realizacji przez nie zadań produkcyjnych, w związku z zaangażowaniem do ich wykonania różnych wartości zasobów, źródeł ich finansowania, nakładów na inwestycje; wszystko to dodatkowo, może być obserwowane w różnym horyzoncie czasowym. Tak więc model ten wyznacza funkcjonujący w spółce system oceny działalności realizowanej przez poszczególną spółkę zależną. Umożliwia zatem sprawowanie skutecznej kontroli.

Atrybut ten – tj. zarządzanie i kontrolowanie działalności spółek zależnych – znalazł swoje odzwierciedlenie w sformułowanej przez spółkę na lata 1998–2000 strategii jej rozwoju. Owa strategia opiera się na następujących działaniach:

- kreowaniu nowych produktów i pozyskaniu dla spółki dominującej partnera strategicznego,
- podnoszeniu wartości spółki poprzez nowe programy inwestycyjne i powiązania kapitałowe,
- koncentracji produkcji na produktach o wysokiej rentowności,
- wzmocnieniu pozycji spółki na rynku usług i wyrobów przemysłowych,
- uzyskaniu certyfikatu ISO 9000 przez wszystkie spółki holdingu,
- uzyskaniu statusu Podatkowej Grupy Kapitałowej.

Elementem wzmocniającym skuteczność realizowanego programu restrukturyzacji i rozwoju Przedsiębiorstwa Produkcyjno-Usługowego Elzam-Holding SA jest realizowana przez zarząd spółki dominującej polityka personalna. Zakłada ona – a w praktyce jest konsekwentnie realizowana – że obsada stanowisk w zarządach powstających spółek zależnych dokonywana jest wyłącznie w wyniku stosowania otwartej formuły postępowania konkursowego. Stosowana zasada doboru kadry zarządzającej pozwala nie tylko na pozyskanie przez spółkę z rynku najlepszych, ale także na poznanie zewnętrznego spojrzenia na zarządzanie powstającymi podmiotami. Przez fakt ten, wzbogacana zostaje wiedza holdingu, umożliwiającą jego spójność i synergię rozwojową.

Zakończenie

Przemyślany i wdrażany konsekwentnie przez wiele lat program przedmiotowo-podmiotowej restrukturyzacji – w przypadku Przedsiębiorstwa Produkcyjno-Usługowego Elzam-Holding SA – prowadzący, w wyniku ekonomicznie sensownego podziału przedsiębiorstwa wielozakładowego i to w dodatku o nierynkowej strukturze produktów, do powstania grupy kapitałowej, stał się drogą do sukcesu.

Sukcesem jest – jako że wielu nie dawało spółce większych szans przeżycia – nie tylko fakt jej przetrwania na rynku, ale przede wszystkim stworzenie trwałych podstaw rozwoju, dzięki zaangażowaniu kadry zarządzającej i pracowników. W przekonaniu takim utwierdza sformułowana przez spółkę strategia jej działania w najbliższych latach. Oczywiście, osiągnięcia dokonane przez spółkę w ciągu ostatnich pięciu lat nie zamykają procesu zmian. Te ostatnie są trwałym elementem myślenia i działania jej zarządu.

Zmiany strukturalne o takim charakterze jakościowym i zasięgu, jakie nastąpiły w przedsiębiorstwie tak dużym jak Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe Elzam-Holding SA nie mogły posiadać charakteru jednorazowego. Zmiany te – z natury – muszą być procesem.

Dążąc do rozwoju Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe Elzam-Holding SA nie mogło pozwolić sobie na wydłużanie procesu dostosowywania się do wymagań gospodarki rynkowej. Fakt ten zobowiązuje spółkę do stałego śledzenia potrzeb klientów, tendencji rynkowych w gałęziach przemysłu, z którymi spółka współpracuje, jak również do istniejącego i projektowanego ustawodawstwa związanego z budżetem państwa, polityką gospodarczą, ekologiczną, podatkową itp.

Spółce potrzebna jest wiedza i umiejętność wyciągania właściwych wniosków do podejmowania prawidłowych działań. Służy temu jej struktura organizacyjna, oparta na zasadach zarządzania strategicznego w zakresie zarządzania kadrami, jakością, informatyką, ochroną środowiska, inwestycjami i finansami. Nadaje to spółce charakter firmy nowoczesnej, zarządzanej procesami.

Kadra zarządzająca spółką zdaje sobie sprawę, że tylko skuteczna realizacja procesu nadającego jej charakter firmy zorientowanej na klienta (*Customer Focus*), daje gwarancję funkcjonowania na rynku. I właśnie dlatego rozpoczęty w 1994 roku proces ma charakter ciągły, na co wskazuje etap trzeci restrukturyzacji wynikający ze strategii spółki. Rynek – na co wskazuje strategia spółki – inspiruje ją do poszukiwania coraz efektywniejszych rozwiązań strukturalnych i ekonomicznych, one pozwolą bowiem wypracować środki do dalszego rozwoju spółki.

Reasumując, Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe Elzam-Holding SA w Elblągu może stanowić dla wielu polskich przedsiębiorstw, godny do naśladowania przykład.

Bogdan Nogalski, Michał Waluk

*) Do zadań zespołu należy m.in. przeprowadzenie analizy dokumentów złożonych przez jednostki Elzamu dotyczące zawarcia umowy spółki, udzielania informacji w zakresie procesu prywatyzacji, inicjowanie, analizowanie i opiniowanie różnych rozwiązań organizacyjnych związanych z restrukturyzacją, przygotowywanie pełnej dokumentacji formalnoprawnej związanej z prywatyzacją wybranych jednostek organizacyjnych Elzamu, prowadzenie akcji wyjaśniającej i uświadamiającej pracowników w zakresie ich praw, gwarancji socjalnych i korzyści procesu oraz przygotowywanie dokumentów niezbędnych do notarialnego zawarcia umowy spółki.

Bogdan Nogalski, Wiesław Golnau, Jarosław Waśniewski

Organizacja i zarządzanie grupami kapitałowymi

Organizacja grupy kapitałowej

Grupa kapitałowa jest formą organizacji pojedynczych jednostek gospodarczych, o odrębnej osobowości prawnej, u podstaw której leżą różnego rodzaju wewnętrzne powiązania tych jednostek. Powiązania te mają istotne znaczenie dla określenia struktury wewnętrznej grupy kapitałowej i hierarchii zależności między tworzącymi je jednostkami gospodarczymi¹⁾. Struktura powiązań organizacyjnych, kapitałowych, finansowych, informacyjnych i informatycznych pomiędzy spółką nadrzędną a spółkami zależnymi oraz pomiędzy samymi spółkami zależnymi jest uwarunkowana poziomem podporządkowania. Najprostszym wariantem jest jeden poziom zależności pomiędzy spółką nadrzędną oraz zależnymi. Bardziej złożonym układem jest wielopoziomowe podporządkowanie. Powstaje ono w sytuacji, gdy spółka zależna posiada uzależnioną od siebie spółkę bądź spółki²⁾.

Podkreślenie centralnej, strategicznej roli spółki nadrzędnej wobec pozostałych ogniw w ramach systemu powiązań organizacyjno-prawnych wymaga przytoczenia kilku jej określeń a mianowicie: spółka holdingowa, spółka matka, spółka nadrzędna, spółka kontrolująca, spółka bazowa, spółka centralna, (spółka) podmiot dominujący. Natomiast spółka, która wchodzi w układ holdingowy, dla podkreślenia jej wasalnego charakteru, określana jest mianem spółka córka, spółka wnuczka, spółka filialna, spółka kontrolowana, spółka satelicka, spółka pochodna, spółka subsydiarna, spółka podległa, spółka (podmiot) zależna³⁾.

W każdej strukturze powiązań organizacyjno-własnościowych da się wydzielić określone elementy strukturalne. W przypadku grup kapitałowych wyodrębnić można, ze względu na szczebel działalności i posiadanie osobowości prawnej, następujące elementy strukturalne⁴⁾:

■ Jednostki podstawowe – realizujące procesy realne, jak np. produkcja, sprzedaż, zaopatrzenie, serwis.

■ Jednostki pośrednie – występują z reguły w bardziej rozbudowanych holdingach, ich funkcją jest szeroko rozumiana harmonizacja (koordynacja) działania jednostek podstawowych, która z uwagi na ekonomizację działań, nadmierną rozpiętość zarządzania jednostki nadrzędnej lub zbytne zróżnicowanie funkcjonalne czy przedmiotowe jednostek podstawowych, jest utrudniona dla jednostki nadrzędnej.

■ Jednostka nadrzędna – występuje jako spółka zarządzająca lub jako agregat zarządu i wydziałów centralnych w postaci spółki wiodącej.

Określenie charakteru jednostki nadrzędnej sprowadza się do rozstrzygnięcia, czy ma ona pełnić funkcje spółki wiodącej czy zarządzającej. W sensie kapitałowym jednak mamy w obu przypadkach do czynienia ze stosunkiem nadrzędności względem przedsiębiorstw podległych. W spółce wiodącej głównym celem prowadzenia działalności gospodarczej nie jest posiadanie udziałów w innych przedsiębiorstwach czy zarządzanie grupą kapitałową. Oznacza to, że oprócz funkcji typowo holdingowych realizuje ona wiele funkcji podstawowych, jak np. produkcja, sprzedaż, usługi, badania i rozwój. Spółki wiodące powstają najczęściej w wyniku klasycznego wydzielenia przedsiębiorstw i/lub przyłączenia przedsiębiorstw do istniejącego już przedsiębiorstwa występującego samodzielnie na rynku, gdy wielkość przyłączanych podmiotów w sensie inwestycji kapitałowej jest mniejsza niż przedsiębiorstwa przyłączającego.

Naturalnym zjawiskiem jest więc tutaj wyraźne zdominowanie grupy przez działalność spółki wiodącej. Wyraża się ono z reguły w braku neutralności zarządu spółki wiodącej w kierowaniu grupą oraz w zdominowaniu przez niego planowania strategicznego, co często skutkuje przeoczeniem szans pojawiających się w obszarach działalności spółek zależnych. Ponadto przy większej liczbie spółek zależnych mogą występować trudności w jednoczesnym kierowaniu spółką wiodącą i spółkami zależnymi. Uzasadnieniem występowania spółki wiodącej może być⁵⁾:

● wyraźna przewaga ekonomiczna (potencjał, obroty, wyniki) spółki i uzupełniające tylko znaczenie spółek zależnych,

● pionowa integracja jednostek w grupie, gdzie spółka wiodąca realizuje produkty finalne,

● niewielka liczba spółek grupy o małym rozproszeniu terytorialnym.

W spółce zarządzającej podstawą bytu jest zarządzanie grupą kapitałową jako całością bez prowadzenia działalności podstawowej. Spółki zarządzające występują stosunkowo rzadko. Dotyczy to takich przypadków tworzenia spółek, których kapitał jest z góry przeznaczony na zakup udziałów w innych przedsiębiorstwach lub gdy holding powstaje drogą „łączenia w górę”, tzn. spółka nadrzędna powstaje w wyniku pokrycia jej kapitału aportami w postaci udziałów kapitałowych w innych



przedsiębiorstwach wnoszonymi przez ich założycieli. Za podstawowe mankamenty spółki zarządzającej uważa się⁶⁾:

- tworzenie dodatkowego, wyodrębnionego pod względem organizacyjnym i prawnym szczebla zarządzania grupą, co – pomijając koszty – w przypadku braku restrukturyzacji organizacyjnej jednostek pośrednich i/lub podstawowych wydłuża drogi przepływu informacji i decyzji,
- oderwanie zarządu holdingu od przebiegu procesów realnych (przy większym stopniu dywersyfikacji działalności może się stać zaletą).

Obecnie w wielu holdingach zachodnich oraz polskich obserwuje się trend odchodzenia od formy spółki wiodącej w kierunku spółki zarządzającej, któremu towarzyszy prawne usamodzielnienie wchodzących w skład spółki wiodącej jednostek podstawowych, a nawet pośrednich. Prowadzi to do spłaszczenia struktury organizacyjnej grupy do dwóch szczebli: spółki zarządzającej i spółek zależnych. Jest to najczęściej odpowiedź na zmieniające się warunki rynkowe w wyniku⁷⁾:

- rosnącej konkurencji,
- powstawania nowych rynków, co wymaga większej elastyczności i innowacyjności działania.

W świetle dotychczasowych rozważań widać, że jednostka nadrzędna pełni również rolę ośrodka kierowniczego całej grupy kapitałowej. Jednostki nadrzędne oraz zależne przybierają formę spółek kapitałowych. Struktura organizacyjna tych spółek jest więc również prawnie uregulowana. Spółka nadrzędna na potrzeby naczelnego kierownictwa tworzy wyspecjalizowane komórki (wydziały, działy) i służby świadczące z jednej strony usługi na rzecz spółek podporządkowanych i kontrolujące je w różnych aspektach działalności, z drugiej zaś pełniące w stosunku do zarządu holdingu zadania o charakterze sztabowym. Wśród wydziałów specjalizujących się w usługach na rzecz spółek filialnych najczęściej występują: dział handlowo-marketingowy i księgowo-finansowy, służby kontroli jakości, jednostki obsługi prawnej, ośrodek badań naukowych oraz planowania strategicznego. Z punktu widzenia sprawności realizacji zadań holdingu podstawowe znaczenie ma pion księgowo-finansowy oraz nadzór właścicielski, kierowany przez wiceprezesa ds. finansów⁸⁾.

W zależności od stopnia centralizacji zarządzania w grupie kapitałowej oraz rozmieszczenia w niej poszczególnych funkcji merytorycznych konieczne staje się stworzenie odpowiedniego zaplecza, dysponującego metodami i kadrą przetwarzającymi decyzje. Funkcje merytoryczne (organiczne) mogą być zatem rozmieszczone⁹⁾:

- tylko w spółce holdingowej,
- tylko w przedsiębiorstwach holdingowych,
- częściowo w spółce holdingowej, a częściowo w przedsiębiorstwach zależnych,
- w specjalnie utworzonym przedsiębiorstwie holdingowym lub w niesamodzielnej jednostce gospodarczej przy spółce holdingowej (wariant najrzadziej spotykany).

Można więc przyjąć, że typowym rozwiązaniem dotyczącym rozmieszczenia funkcji merytorycznych w grupie jest ich podział pomiędzy spółkę holdingową a przedsiębiorstwa zależne.

Zarządzanie grupą kapitałową

Osiągnięcie zamierzonego przez każdą organizację celu wymaga odpowiedniego skorelowania czynników rzeczowych, finansowych i ludzkich. W organizacjach na różnych szczeblach zarządzania czyni to zarządzający, właściciel lub menedżer. Menedżerowie są właśnie w nich odpowiedzialni za zdobywanie, organizowanie i łączenie tych czynników, by zrealizować cele. Zarządzanie jest to proces, poprzez który spełniamy to zobowiązanie¹⁰⁾. Zarządzanie grupą kapitałową to zarządzanie spółką nadrzędną oraz spółkami podporządkowanymi. Sprawiać więc musi, że względu na złożoność organizmu, więcej kłopotów niż zarządzanie jedną spółką. Na proces ten wpływają w zależności od przyjętych poniżej kryteriów różne przyczyny, które można podzielić ze względu na¹¹⁾:

■ Sposoby powstania grupy:

- w sytuacji, gdy spółka powołuje spółkę – wzorce zachowań stosowane w spółce nadrzędnej rozciąga się wówczas na spółki zależne; sytuacja taka sprzyja centralizacji zarządzania;
- gdy następuje wykup przez spółkę nadrzędną pakietu kontrolnego lub spółki o określonych tradycjach; system zarządzania grupą przynajmniej przez pewien czas musi honorować te zależności;
- gdy spółki się łączą na zasadach współrzędności; zarządzanie w nich musi być więc kompilacją stosowanych tam specyficznych metod zarządzania;
- gdy przedsiębiorstwo wielozakładowe przekształca się w grupę kapitałową, rodzi to tendencję do utrzymania stanu dotychczasowego opartego na centralizmie zarządzania;
- nie wpływa na system zarządzania sytuacja, gdy następuje przekształcenie przedsiębiorstwa wielozakładowego w spółki kapitałowe i przyłączanie do nich innych spółek.

■ **Forma kapitałowa spółek podporządkowanych** zależy od składu grupy: czy wchodzi do niej spółki o jednakowej lub różnorodnej formie kapitałowej. Gdy wszystkie spółki są sobie równe pod względem formalnoprawnym, sprzyja to decentralizacji zarządzania. W sytuacji jednak, gdy spółką nadrzędną jest spółka z o.o., mogą pojawić się tendencje do centralizacji zarządzania. Podporządkowana spółka akcyjna będzie natomiast dążyć do decentralizacji zarządzania.

■ **Posiadane udziały spółki nadrzędnej w spółkach podporządkowanych – wystąpić mogą również tendencje do centralizacji i decentralizacji zarządzania.** Przewaga spółki nadrzędnej w kapitale lub głosowaniu w spółkach podporządkowanych sprzyja centralizacji zarządzania. Sytuacja odwrotna, oprócz decentralizacji zarządzania, spowodować może tendencje odśrodkowe aż do uniezależnienia się jednostek.

■ **Struktura władzy spółek zależnych oraz forma zarządu spółki nadrzędnej wpływają na swobodę działania spółek zależnych.** Na większą swobodę spółek zależnych, ze względów chociażby decyzyjnych, wpływa formalna struktura jej władz. Brak tych władz wpływa na ograniczenie w spółkach zależnych swobody działania. Niewydzielenie zarządu ze spółki prowadzącej wpływa na ograniczenie samodzielności gospodarczej spółek podporządkowanych. Forma zarządu wydzielonego polega na ograniczeniu w spółce nadrzędnej do minimum swych funkcji gospodarczych, a zajęcie się głównie zarządzaniem grupą kapitałową, koncentrując się przede wszystkim na funkcji finansowej.

■ **Typ gospodarczy spółek** – zauważyć należy, iż w przypadku branżowego, kooperacyjnego i kombinatowego układu gospodarczego wymagana jest większa centralizacja zarządzania niż w przypadku typu konglomeratowego. Ten ostatni w zasadzie sprzyja decentralizacji zarządzania i wydzieleniu zarządu.

■ **Rozproszenie terytorialne spółek.** W miarę wzrostu rozproszenia terytorialnego spółek decentralizacja zarządzania powinna wzrastać.

■ **Rozwój i wielkość holdingu.** Wpływa to wprost na stopień centralizacji zarządzającą grupą kapitałową. Przyrost liczby nowych spółek, niejednokrotnie o wielorakich profilach działalności, zmusza do decentralizacji zarządzania zwiększając zakres samodzielności gospodarczej podległych spółek.

■ **System podatkowy i kredytowy.** Wywiera on głównie wpływ na funkcję finansową zarządzania holdingiem. W sytuacji opodatkowania spółek podległych i nadrzędnej lub przy progresywnym systemie podatkowym zdecydowanie korzystniejsza jest koncentracja zysku w spółce nadrzędnej. Ze względu na fakt, iż każda spółka w grupie stanowi samodzielny podmiot prawny, może samodzielnie występować o różne kredyty. Sprzyja to zatem decentralizacji zarządzania. Z drugiej strony, spółka nadrzędna cieszy się lepszą marką w otoczeniu i posiadając przewagę kapitałową w spółkach podległych, może spodziewać się przyznania kredytu na znacznie dogodniejszych warunkach. Świadczyłoby to za centralizacją tej funkcji w spółce nadrzędnej. Rozwiązania te podlegają bardzo szczegółowym regulacjom przepisów prawa bankowego, które obowiązują w danym kraju.

■ **Preferencje osób zarządzających holdingiem¹²⁾.** Osoby sprawujące odpowiednie funkcje zarządzania charakteryzują się właściwym sobie stylem zarządzania. Sprawność zarządzania wymaga podporządkowania się wypracowanemu stylowi w organizacji.

■ **Ewolucja systemów zarządzania dużymi organizacjami gospodarczymi.** Jest ona wypadkową rzeczywistych potrzeb wynikających z wnętrza i otoczenia organizacji oraz mody, doprowadza każdą organizację do stosowania różnych metod

i technik zarządzania. Przykładem może być dywizjonalizacja wielkich organizacji gospodarczych.

Doskonałą prezentacją powyższych przyczyn, mających wpływ na proces zarządzania w grupie kapitałowej, z uwzględnieniem szczególnie kryterium udziałów kapitałowych oraz struktury władzy spółki nadrzędnej w spółkach podporządkowanych, mogą być utworzone w naszym kraju narodowe fundusze inwestycyjne, które są oparte na Programie Powszechnej Prywatyzacji. Z mocy ustawy posiadają one formę spółki akcyjnej. Wszystkie spośród narodowych funduszy inwestycyjnych powstały po wniesieniu do nich przez skarbu państwa akcji skomercjalizowanych przedsiębiorstw. Pakiety akcji, którymi dysponują fundusze, mają charakter wiodący i mniejszościowy. Pakiety 33% akcji każdej z jednoosobowych spółek skarbu państwa, których akcje zostały wniesione do funduszy, zostały określone jako pakiety wiodące. Pakiety mniejszościowe ustalono poprzez podział 27% akcji danej JSSP przez liczbę wszystkich funduszy pomniejszoną o jeden. Fundusze nie mają charakteru typowych funduszy powierniczych, w których struktura portfela zależy wyłącznie od decyzji inwestycyjnych firmy zarządzającej, lokującej swobodnie w ramach odpowiednich uregulowań prawnych, posiadane środki w papiery wartościowe na rynku kapitałowym lub pieniężnym. NFI jest funduszem zarządzającym typu prywatyzacyjno-restrukturyzacyjnego, którego pierwotna struktura portfela określona została regulami alokacji spółek przeprowadzonej po utworzeniu funduszu. Istotnym elementem konstrukcji prawnej, określającej zasady działania NFI jest sposób zarządzania majątkiem nie przez sam fundusz, a poprzez umowę o zarządzanie z firmami (o formie kapitałowej) wybranymi w drodze konkursu. Zarówno fundusze, jak i firmy zarządzające posiadają trójstrzeblowy podział władzy: walne zgromadzenie akcjonariuszy/udziałowców, radę nadzorczą oraz zarząd. Umowy te opierają się na ujednoczonym schemacie opracowanym dla wszystkich NFI i stanowią:

■ Umowę o zarządzanie majątkiem narodowego funduszu inwestycyjnego. Składa się ona z dziesięciu paragrafów regulujących odpowiednio: obowiązki i uprawnienia firmy zarządzającej, ograniczenia inwestycyjne, wynagrodzenie firmy zarządzającej, koszty i wydatki, wygaśnięcie umowy, ograniczenie i przejęcie odpowiedzialności firmy zarządzającej, definicje stosowanych pojęć oraz postanowienia różne.

■ Umowę o wynagrodzenie za wyniki finansowe NFI z firmą zarządzającą i skarbem państwa reprezentowanym przez ministra przekształceń własnościowych. (Zawierana jest na podstawie umowy o zarządzanie).

■ Umowę globalną z firmą zarządzającą i skarbem państwa reprezentowanym przez ministra przekształceń własnościowych. W wyniku tej umowy zarówno fundusze, jak i firmy zarządzające dołożą wszelkich starań w celu zapewnienia prawidłowej współpracy pomiędzy sobą i skoordynowania prawa



głosu przez NFI w odniesieniu do mniejszościowych pakietów akcji na walnych zgromadzeniach spółek uczestniczących w programie NFI.

W każdej organizacji jednostka kierująca spotyka się z podobnymi, wymagającymi ciągłego lub cyklicznego rozwiązywania, problemami. Wokół tych problemów wskazywano na zbiory działań (zwane funkcjami zarządzania), które należy przedsięwziąć, aby działanie było sprawne. W dziedzinie organizacji i zarządzania powszechnie przyjęty podział funkcji zarządzania wyróżnia¹³⁾:

- planowanie,
- organizowanie,
- motywowanie,
- kontrolę.

Planowanie jest to projektowanie pożądanego stanu przyszłego i efektywnych sposobów jego osiągnięcia¹⁴⁾. Funkcja planowania obejmuje planowanie strategiczne, taktyczne i operacyjne¹⁵⁾. Planowanie w grupie kapitałowej dokonywane jest zarówno na poziomie spółki nadrzędnej, jak i spółek zależnych. Stopień samodzielności w tworzeniu swoich planów uzależniony jest od polityki (czynna, bierna, mieszana) przyjętej przez spółkę holdingową w stosunku do spółek zależnych. Z punktu widzenia interesów grupy, podstawowe znaczenie odgrywa planowanie strategiczne, które koncentruje się na możliwych do osiągnięcia celach oraz na zasobach, które są możliwe do uruchomienia. Plany taktyczne są uszczegółowieniem planów strategicznych w poszczególnych obszarach działania. Opracowywane są również plany bieżące z podziałem na roczne, kwartalne. Są one szczególnie istotne ze względów płynności finansowej, poszczególnych jednostek i całej grupy¹⁶⁾.

Funkcja organizacyjna, realizowana jest przez takie zespolenie elementów osobowych, rzeczowych i finansowych, aby zapewniało sprawne działanie całości zorganizowanych. Do nich można zaliczyć organizację spółki nadrzędnej i spółek zależnych, współdziałanie zarządów, politykę personalną. Polityka personalna i obsadzanie stanowisk w organach zarządzających spółek podległych jest dla spółki naczelną niezwykle istotną w procesie budowy grupy, a w tym podporządkowanie jednolitemu kierownictwu¹⁷⁾.

Funkcja motywacyjna w grupie kapitałowej w swej istocie jest podobna do form i metod stosowanych w samodzielnych jednostkach gospodarczych. Różnica polega na stworzeniu dodatkowych mechanizmów motywacyjnych kierownictwa wszystkich szczebli w ramach grupy, aby doprowadzić do identyfikacji ich z misją i celami strategicznymi grupy. Można to osiągnąć poprzez decentralizację zarządzania oraz różnie skonfigurowane bodźce finansowe¹⁸⁾.

Kontrola w grupie kapitałowej sprawowana jest przez spółkę zarządzającą w stosunku do spółek zależnych oraz w ramach wewnętrznego nadzoru – zarówno w spółce nadrzędnej, jak też w spółkach zależnych¹⁹⁾. Dość powszechnie wyróżnia się kontrolę operatywną, czyli bieżącą, i menedżerską polegającą na sprawdzeniu, w jakim stopniu organizacja realizuje strategię skutecznie i efektywnie²⁰⁾.

Delegowanie władzy i autorytetu od wyższych do niższych szczebli organizacji to decentralizacja. Często osiągnięta jest ona poprzez tworzenie małych, usamodzielnionych (samodzielnych) jednostek²¹⁾. Decentralizacja zarządzania nie zapewnia automatycznie elastyczności i szybkości reakcji²²⁾. Musi się ona łączyć z głębokimi zmianami stylu zarządzania w postaci zmiany filozofii przedsiębiorstwa, postaw, nowych struktur w komunikacji międzyludzkiej. Zdecentralizowane organizacje potrzebują zintegrowanych procesów informacyjno-decyzyjnych²³⁾.

Bogdan Nogalski, Wiesław Gołnau,
Jarosław Waśniewski

PRZYPISY

- ¹⁾ M. GMYTRASIEWICZ, A. KARMAŃSKA, *Rachunkowość holdingów, Vademeum rachunkowości – 4*, Difin, sp. z o.o., Warszawa 1996, s. 11.
- ²⁾ Por. B. NOGALSKI, R. RONKOWSKI, *Zarządzanie holdingiem*, IOiZ w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 1996, s. 87, 92 i następne.
- ³⁾ Określenia tego typu spotkać można m.in. w: J. JACYSZYN, *Nowe formy prowadzenia działalności gospodarczej*, LEX Wydawnictwo Prawnicze i Ekonomiczne, Gdańsk 1993, s. 83, 84; Z. KUBOT, *Struktury holdingowe*, op. cit. s. 28.
- ⁴⁾ Por. K. BLEICHER, *Gedanken zur Gestaltung der Konzernorganisation bei fortschreitender Diversifizierung*, Zeitschrift für Organisation, 1979, cz. I – Nr 5, cz. II – Nr 6 za: H. JAGODA, B. HAUS, *Holding – organizacja...*, op. cit. s. 96 i następne.
- ⁵⁾ Por. H. JAGODA, B. HAUS, *Holding – organizacja...*, op. cit. s. 112, 113.
- ⁶⁾ Por. H. JAGODA, B. HAUS, *Holding – organizacja...*, op. cit. s. 113.
- ⁷⁾ Por. R. BÜHNER, *Management – Holding – eine Erfahrungsbericht*, „Die Betriebswirtschaft” 1991 Nr 2.
- ⁸⁾ Por. Z. KUBOT, *Struktury holdingowe*, op. cit. s. 35; B. NOGALSKI, R. RONKOWSKI, *Holding, czyli...*, op. cit. s. 17; Z. BOGUSŁAWSKI, J. BORZĘCKI, S. WIANKOWSKI, *Holdingi przemysłowe...*, op. cit. s. 140; realizowane przez holding funkcje znaleźć można m.in. [w:] R. RÜHLI, *Zeitgemäße Konzernführung und Gestaltung*, „Zeitschrift für Organisation” 1990, Nr 5.
- ⁹⁾ Por. B. HAUS, H. JAGODA, M. KARAS, *Tworzenie i funkcjonowanie holdingów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1993, s. 31, 32.
- ¹⁰⁾ Por. T. HAIMANN, W.G. SCOTT, P.E. CONNOR, *Management* (fifth edition – 1985), Houghton Mifflin Company, Boston, s. 5.
- ¹¹⁾ Fragment ten opracowany został na podstawie: B. HAUS, H. JAGODA, M. KARAS, *Tworzenie...*, op. cit. s. 33–37.
- ¹²⁾ Na zależność efektywności funkcjonowania holdingu zarządzającego od właściwego połączenia stylu zarządzania z umiejętnościami, zdolnościami i cechami osobowości menadżerów zwrócił uwagę Rolf BÜHNER, *Holding, a styl zarządzania*, „Zarządzanie na świecie”, 1992 Nr 8 za: R. BÜHNER, *Vollblut – Unternehmer, Moderator oder charismatischer Führer*.
- ¹³⁾ Por. A. CZERMIŃSKI, M. CZERSKA, B. NOGALSKI, R. RUTKA, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993, s. 40, 41.
- ¹⁴⁾ Por. B. RICHARDSON, R. RICHARDSON, *Business Planning An Approach to strategic Management*, (second edition – 1992), Pitman Publishing, s. 2.
- ¹⁵⁾ Por. R.W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 207.
- ¹⁶⁾ Por. B. HAUS, H. JAGODA, M. KARAS, *Tworzenie...*, op. cit. s. 39–41; Przyjmuje się w związku z tym podział jednostek organizacyjnych grupy na centra kosztów, przychodów, zysku i inwestycji: R.A. RZADCA, *A może holding*, „Businessman Magazine”, 1992 Nr 8.
- ¹⁷⁾ Por. B. HAUS, H. JAGODA, M. KARAS, *Tworzenie...*, op. cit., s. 43.
- ¹⁸⁾ Por. H. JAGODA, B. HAUS, *Holding organizacja...*, op. cit., s. 163–165.
- ¹⁹⁾ Por. B. HAUS, H. JAGODA, M. KARAS, *Tworzenie...*, op. cit., s. 50.
- ²⁰⁾ Por. R.A. RZADCA, *A może holding*, op. cit. Nr 8; B. NOGALSKI, R. RONKOWSKI, *Holding...*, op. cit., s. 15–16.
- ²¹⁾ Por. J.A.F. STONER, R.E. FREEMAN, *Management* (fifth edition – 1992), „Prentice Hall”, Englewood Cliffs, New Jersey 07632, s. 362.
- ²²⁾ Por. D. FIX, J. ZUMBUSCH, *Jeszcze o holdingu*, „Zarządzanie na świecie” 1991 Nr 2.
- ²³⁾ Por. A. REUSS, *Stawka na decentralizację*, „Zarządzanie na świecie”, 1991 Nr 12.

Autorzy – prof. dr hab. Bogdan Nogalski, dr Wiesław Gołnau i mgr Jarosław Waśniewski są pracownikami Uniwersytetu Gdańskiego oraz Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni.

Dariusz Teresiński

Wszyscy do urn!

Najciekawsze rzeczy, zarówno w fizyce, jak i w socjologii czy polityce, dzieją się in statu transformandi, kiedy dopiero wylania się przyszłe oblicze świata. Dla socjologa, jak i praktyka-menedżera – a nawet felietonisty – sekwencje zmian na linii baza-nadbudowa, zachodzących w transformacyjnych stanach nieustalonych, stanowią nieustannie przedmiot intelektualnego pożądania i szczególnej troski. Coraz częściej i dobitniej okazuje się bowiem, że docelowo słuszne rozwiązania (zarówno ekonomiczne, jak i polityczne), których skuteczność potwierdza praktyka krajów rozwiniętych, wymagają takiego systemu motywacji, jaki wytwarza się w ludziach na skutek długotrwałego funkcjonowania w ramach tychże słusznych rozwiązań.

Tak sformułowany problem jajka i kury nie jest wszakże konceptem nowym. Jeśli byt naprawdę określa świadomość, to ze zmianami struktury społecznej należałoby właściwie zaczekać do czasu, aż osiągniemy poziom dobro-bytu, który (raptem w perspektywie dwóch-trzech pokoleń) określi nam odpowiedni stosunek do pracy i dobra wspólnego (tak w jego materialnym, jak i instytucjonalnym wymiarze). Kiedy więc kierownictwo Chińskiej Republiki Ludowej ochoczo reformuje gospodarkę, a nie reformuje polityki – daje tym świadectwo ideowego przywiązania do marksowskiej wizji mechanizmów transformacji (oraz troski o całość społeczno-ekonomiczno-politycznego jajka). Znowu jednak zaskrzeczy nasza kura: bez nowoczesnej struktury społeczno-politycznej nie będzie trwałego rozwoju (czego jak na zawołanie dowodzą kryzysy w krajach, gdzie demokracja pozostawia co nieco do życzenia – oczywiście według zgniłozachodnich norm i przyzwyczajęń).

Stojąc w mało eleganckim rozkroku nad rozgrzebaną gospodarką, tworzącą się od nowa strukturą społeczną, mgliście zarysowanym kształtem administracyjnym państwa i otwartymi ranami systemów – nie bójmy się tego słowa – socjalnych, jak: edukacja, ochrona zdrowia i emerytury, prezentujemy wszakże dumną nadzieję, że nam akurat wszystko się uda, pomimo jednoczesnych niedostatków zarówno bytowej, jak i świadomościowej natury. O ile jednak na ścieżce osiągania dobro-bytu ograniczeni jesteśmy prawami ekonomii (trade-off pomiędzy szybkością i stabilnością wzrostu), o tyle na osi świadomości teoretycznie możliwy jest dowolnie szybki wzrost. W praktyce oznacza to, że po pół roku przygotowywania kampanii informacyjnej i roku jej trwania można osiągnąć prawie każdy cel propagandowy. I tutaj częściowo słuszne okazują się zastrzeżenia osób, którym na dźwięk tego słowa ostrzegawczo wydłużają się uszy: wprawdzie sama propaganda nie musi być narzędziem szatana, jednak

utrwalenie jej skutków – aby było możliwe – wymaga uprzedzających działań w sferze szeroko rozumianej edukacji. Wyedukowanym obywatelom trudniej jest wciskać ciemnotę (co ma wiele zalet, kiedy opozycja bez cienia wstydu pogrąża się w oparach populizmu), a na dodatek tylko takim obywatelom można próbować wytłumaczyć zawilgości nowoczesnej struktury państwowej, której przecież nie wysłali z mlekiem matki-Polki. Jeśli więc mielibyśmy (11 października) wybierać pomiędzy np. restrukturyzacją Śląska a reformą edukacji, to wynik wyborów powinien być dla każdego oczywisty – a nie był, nadal nie jest i chyba jeszcze przez jakiś czas nie będzie (między innymi z braku oferty politycznej otwierającej ten problem).

W debacie (cóż za słowo!) na temat reformy oświaty dużo się mówi o liczbie szczebli – arytmetykę w zakresie liczb jednocyfrowych wszyscy mają bowiem opanowaną – podczas gdy kwota 120 mld zł przeznaczona na restrukturyzację Śląska wywołała burzę protestów tylko na Śląsku, gdzie związki zawodowe uznały ją m.in. za zamach na tradycyjny model rodziny. Mimo tych protestów tegoroczna pula pieniędzy na odpisy już się wyczerpała. A jakie będą rezultaty? Pożywiom-uwidzimy. Daleko większe kwoty zainwestowane przez Wuję Helmuta we wschodnich landach zaowocowały niespotykanym w Europie wzrostem frustracji oraz poparcia dla komunistów, faszystów i innych lewaków. Kennst du das Land, wo szara Weichsel płynie?

Dlaczego w państwie, które przez kilkadziesiąt lat (niezależnie od prognozowanych stóp wzrostu zarówno u nas, jak i w Europie) ścigać będzie najbiedniejszych członków Unii Europejskiej, największy program restrukturyzacyjny dotyczy tego, co jest reliktem XIX-wiecznych wyobrażeń o rozwoju cywilizacji? Znaszli ten kraj?

Słyszycie, jak huczą młoty, turbiny turkotem trajkocą? Pracują dniem i nocą, wre głuchy rytm roboty. Dymią się bure kominy, piece hutnicze płoną, dudnią, dudnią maszyny, tuną palenisk czerwona czarna zasnuwa się dal. Śląsk śpiewa – głos ma węgiel i stal. Kto w szkole dostawał piątki za recytacje takich arcydzieł (w trzech kolejnych klasach – cóż znaczy specjalizacja!), nie powinien mieć podobnych wątpliwości. Widać jednak i wówczas proces pedagogiczny nie był tak sprawny, jak go dziś malują.

W poetyce dzisiejszych czasów znacznie lepiej niż industrialne wiersze mieści się slogan reklamowy, którego brzydką cechą jest jednak ulotność. Aby temu zapobiec i choć trochę zbliżyć się do wieczności, warto połączyć przyjemne z pożytecznym i przy okazji wyborów zaproponować poręczne hasło typu Wash&Go dla nowoczesnych zakładów pogrzebowych.

Bogdan Wyżnikiewicz

Ryzyko inwestycyjne w branżach gospodarki polskiej



INSTYTUT BADAŃ
NAD GOSPODARKĄ RYNKOWĄ

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową począwszy od 1993 roku sporządza regularnie, co pół roku, ranking ryzyka inwestycyjnego w branżach gospodarki polskiej. Od 1996 roku projekt finansowany jest przez Bank Rozwoju Eksportu SA.

Celem badania jest stworzenie syntetycznej skali, na której branże uporządkowane są według malejącego ryzyka inwestycyjnego. Uszeregowane w ten sposób branże podzielone zostały na pięć klas ryzyka, grupujących branże o podobnym jego poziomie.

Poprzez ryzyko inwestycyjne rozumiemy potencjalny stopień zagrożenia uzyskania oczekiwanych przez inwestorów efektów ekonomicznych. Wyniki badania mogą być także wykorzystywane przez banki przy kształtowaniu struktury portfela kredytowego.

Ryzyko inwestycyjne kształtowane jest przez trzy podstawowe aspekty, z których każdy opisywany jest przez zestaw odpowiednich zmiennych. Są to:

- **aspekt efektywnościowy**, oddający czynniki ryzyka, które zależą bezpośrednio od samych branż i ich zachowań ekonomicznych;
- **aspekt strukturalny**, reprezentujący czynniki kształtowane przez specyfikę strukturalną działalności branży;
- **aspekt systemowy**, stanowiący wyraz regulacji i uwarunkowań określonych przez państwo.

Wskaźnik syntetyczny ryzyka obliczany jest poprzez wykorzystanie technik statystycznej wielocechowej analizy porównawczej.

Ze względu na odmienną specyfikę funkcjonowania podmiotów prowadzących działalność przemysłową i nieprzemysłową, obie te grupy rozpatrywane są oddzielnie. Ogółem badaniem objętych zostało 187 branż przemysłowych i 105 branż nieprzemysłowych. W grupie działalności przemysłowych 37 branż, posiadających łączny udział w przychodach badanej populacji 13,1%, zakwalifikowanych zostało do klasy małego ryzyka. W grupie średniego ryzyka znajduje się 48 branż, a ich udział w przychodach przemysłu wynosi 38,7%. Dalsze klasy ryzyka, określone jako grupy branż o podwyższonym ryzyku, wysokim ryzyku oraz bardzo wysokim

ryzyku obejmują odpowiednio: 52 branże o udziale w przychodach wynoszącym 24,7%, 28 branż o udziale w przychodach wynoszącym 8,5% i 22 branże o udziale w przychodach wynoszącym 14,9%.

W porównaniu z rankingiem dla 1996 roku wzrosły udziały w przychodach przemysłu branż z grupy małego i średniego ryzyka odpowiednio o 2,7% i 13,1%, spadły natomiast udziały branż o podwyższonym ryzyku – o 13,5% – oraz o wysokim ryzyku – o 2,2%. Udział branż o bardzo wysokim ryzyku pozostał na nie zmienionym poziomie.

W bieżącym badaniu na najwyższej pozycji uplasowała się niewielka branża przemysłu spożywczego – produkcja przypraw, zajmująca ósmą lokatę wśród branż o małym ryzyku w 1996 roku. Ubiegłoroczny lider – *produkcja wyrobów kosmetycznych i toaletowych* – znalazł się w obecnym badaniu na drugiej pozycji. Należy podkreślić, że czołówka rankingu branż przemysłowych jest stabilna i nie zaobserwowano w niej znaczących zmian. Spośród pierwszych dziesięciu rodzajów działalności o najniższym poziomie ryzyka inwestycyjnego w 1996 roku wszystkie branże znalazły się w klasie małego ryzyka również w roku 1997. Liczba branż o małym ryzyku wzrosła w porównaniu z 1996 r. o jedną, przy czym 10 branż z grupy średniego ryzyka w 1996 roku awansowało do klasy małego ryzyka w bieżącym badaniu, 8 branż z klasy małego ryzyka w ubiegłym roku spadło obecnie do klasy średniego ryzyka, a jedna (*produkcja wyrobów powroźniczych, lin, szpagatów i wyrobów sieciowych*) aż do klasy podwyższonego ryzyka. 27 branż utrzymało się w obu rankingach w klasie małego ryzyka.

Także koniec rankingu, to znaczy grupa branż o najwyższym ryzyku, wykazuje znaczną stabilność. Liczba branż o bardzo wysokim ryzyku spadła z 23 w 1996 roku do 22 w 1997 roku. 16 branż znajdowało się w niej w obu rankingach, 2 spadły do niej z klasy wysokiego ryzyka w 1996 roku, a 3 z klasy podwyższonego ryzyka, a jedna (*produkcja instrumentów muzycznych*; branża ta w poprzednim rankingu była rozpatrywana łącznie z *produkcją artykułów spor-*

towych) aż z klasy średniego ryzyka. Spośród branż, które znajdowały się w klasie bardzo wysokiego ryzyka w 1996 roku, 5 awansowało do klasy wysokiego ryzyka, a 2 (*produkcja dzianej i szydełkowej odzieży wierzchniej, wydobywanie kamienia dla potrzeb budownictwa*) do klasy podwyższonego ryzyka.

Podobnie jak przed rokiem, ostatnią pozycję zajmuje *górnictwo i wzbogacanie węgla kamiennego*. Na przedostatnią pozycję spadło dziesiąte od końca w poprzednim rankingu *odlewnictwo staliwa*.

Wśród branż nieprzemysłowych w bieżącym rankingu widoczna jest tendencja przesuwania się branż zakwalifikowanych przed rokiem do grup małego i bardzo wysokiego ryzyka inwestycyjnego do środkowych klas rankingu. Spośród 32 branż o małym ryzyku w 1996 roku, utrzymało się w tej klasie jedynie 20 branż; 11 przesunęło się do klasy średniego ryzyka, a jedną (*sprzedaż hurtowa wyrobów tytoniowych*) do podwyższonego ryzyka. Awansowało natomiast jedynie 6 branż z klasy średniego ryzyka. Należy jednak zwrócić uwagę, że dzięki dynamicznemu rozwojowi, pomimo spadku liczebności, udział branż o małym ryzyku w przychodach badanej populacji wzrósł z 35,8% w 1996 roku do 39,8% w 1997 roku. Jeszcze większy wzrost udziału w przychodach (z 18,7% do 34,9%) odnotowała klasa średniego ryzyka inwestycyjnego. Udziały klas podwyższonego, wysokiego i bardzo wysokiego ryzyka spadły odpowiednio z 25% do 15,8%, 16,7% do 9% oraz 3,9% do 2,9%.

Liderem rankingu branż nieprzemysłowych, podobnie jak w poprzednim rankingu, została działalność związana z pośrednictwem finansowym, która jeszcze dwa, trzy lata temu była tak małą branżą, że nie była włączana do rankingu. *Pośrednictwo finansowe* wykazuje wielką dynamikę rozwoju, utrzymuje również korzystną zyskowność i inne wskaźniki. Druga branża z tego samego działu – *pożyczki finansowe* zajmuje w obecnym rankingu 34. miejsce i spadła z grupy branż o niskim ryzyku do grupy o ryzyku średnim. Drugie miejsce w obecnym rankingu zajmuje *działalność związana z reklamą*, która w roku 1996 zajmowała 7. miejsce, ale w poprzednim rankingu dotyczącym pierwszej połowy 1997 roku, tak jak obecnie, była już na drugiej pozycji. Na trzeciej pozycji znajduje się obecnie *sprzedaż detaliczna odzieży*, która awansowała z pozycji 16. zajmowanej w roku 1996. W czołówce rankingu znajdują się dwie duże branże związane z przemysłem samochodowym. *Sprzedaż części i akcesoriów do pojazdów mechanicznych* zajmuje czwarte miejsce (tak jak przed rokiem), a *obsługa i naprawy pojazdów mechanicznych* zajmuje piąte miejsce (przed rokiem szóste). Jest to związane z utrzymującym się dużym popytem na samochody, czego potwierdzeniem jest

fakt awansu do grupy o małym ryzyku inwestycyjnym branży *sprzedaż pojazdów mechanicznych*.

Wśród branż z klasy małego ryzyka inwestycyjnego największy awans w stosunku do roku 1996 przypadł branży *sprzedaż hurtowa mięsa i wyrobów mięsnych*, która awansowała o 40 miejsc i znajduje się obecnie na pozycji 15. Drugi z kolei awans w tej klasie to *zagospodarowywanie i sprzedaż nieruchomości*. Branża ta zajmowała przed rokiem pozycję 41., obecnie zajmuje 6. Wiąże się to z dużą dynamiką rozwoju rynku nieruchomości. Wicelider poprzedniego rankingu, branża *sprzedaż hurtowa herbaty, kawy, kakao i przypraw* zajmuje obecnie pozycję 24., a trzecia w roku 1996 *pozostała działalność komercyjna* jest obecnie 13. Z 5. miejsca na 22. spadła branża *informatyka i działalność pokrewna*, ale tak jak dwie poprzednie utrzymała się w grupie branż o małym ryzyku inwestycyjnym.

Klasa bardzo wysokiego ryzyka liczy obecnie tylko 6 działalności, podczas gdy w roku 1996 liczyła ich 10. Do klasy niższego ryzyka awansowały: *produkcja filmów i nagrań wideo, pozostała działalność wspierająca dla transportu powietrznego, transport kolejowy, działalność muzeów oraz konserwacja miejsc oraz budynków historycznych, wynajem sprzętu budowlanego i burzącego, sprzedaż hurtowa metali oraz rud metali*. Natomiast spadły do klasy bardzo wysokiego ryzyka: *pozostały pasażerski transport rozkładowy lądowy i aż o dwie klasy sprzedaż hurtowa zboża, nasion i pasz dla zwierząt*. W klasach wysokiego i bardzo wysokiego ryzyka dominują działalności związane z transportem, a w grupie podwyższonego ryzyka licznie reprezentowane są branże budowlane. Ranking zamyka trzecia branża od końca w ubiegłym roku, tzn. *rozbiórka i burzenie budynków; roboty ziemne*.

Prowadzona od sześciu lat analiza ryzyka inwestycyjnego w branżach gospodarki upoważnia do sformułowania kilku dobrze udokumentowanych wniosków.

Po pierwsze, po okresie wyraźnego obniżania się ryzyka inwestycyjnego (lata 1992–1995), **w latach 1996 i 1997 zostało stwierdzone stabilizowanie się poziomu branżowego ryzyka**. Stabilizacja ta, dopuszczająca zmiany klas ryzyka, sprowadza się do powstania grupy branż, dla których prawdopodobieństwo przesunięcia do innych klas ryzyka jest niewielkie. Chodzi tu zarówno o przesunięcia świadczące o zmniejszaniu się ryzyka, jak i o zwiększaniu się ryzyka. Zarówno wcześniejsze zmniejszanie się ryzyka, jak i obecna jego stabilizacja w oczywisty sposób wynikają z utrzymującej się dobrej koniunktury makroekonomicznej.

Po drugie, ukształtował się wzorzec branż małego i wzorzec branż wysokiego ryzyka. **Do branż małego ryzyka inwestycyjnego należą branże wchodzące w nisze rynkowe, czyli działalno-**



ści o dobrych perspektywach powiększenia popytu na ich wyroby i usługi. Zwykle działalności takie nie były dostatecznie rozwinięte w dawnym systemie, a system rynkowy umożliwił im dynamiczny rozwój. Stopy zysku w takich branżach w coraz mniejszym stopniu wyróżniają się wysokim poziomem. Przyczyną tkwienia niektórych przemysłów w klasach wysokiego ryzyka jest malejący popyt. W niektórych przypadkach wynika to z niedostatecznie skutecznej restrukturyzacji, w innych – z naturalnego zjawiska kurczenia się bądź zaniżania pewnych branż.

Po trzecie, wiele uzyskanych rezultatów badań wskazuje na to, że **korzystniej kształtuje się ryzyko inwestycyjne w branżach usługowych (nieprzemysłowych) niż w branżach przemysłowych.** Wynika to z pewnością z tego, że działalności usługowe są bardziej elastyczne niż działalność przemysłowa i prowadzi się je tam, gdzie istnieje popyt rynkowy. Ponadto usługi są dziedziną, której perspektywy rozwoju są korzystniejsze niż wielu przemysłów. Polska gospodarka, wzorem gospodarek krajów rozwiniętych, powoli wchodzi w erę postindustrialną.

Po czwarte, daje się zauważyć **coraz silniejsza pozytywna zależność między dynamiką przychodów branż a przynależnością do kategorii mniejszego ryzyka.** Inaczej mówiąc, branże, którym zostało przypisane mniejsze ryzyko inwestycyjne, wykazują większą dynamikę przychodów niż branże, którym przypisano większe ryzyko. Jest to szczególnie wyraźne w przypadku branż nieprzemysłowych.

W ramach badania ryzyka inwestycyjnego instytut analizuje zmiany międzynarodowej konkurencyjności branż. Obliczenia prowadzone są za pomocą metody DRC (*domestic resource cost* – kosztów zasobów krajowych). Wskaźnik DRC pokazuje, czy produkcja danej branży przeliczona na ceny rynków międzynarodowych przyniosłaby zysk.

W latach 1992–1995 wskaźniki międzynarodowej konkurencyjności branż polskiego przemysłu przetwórczego wykazywały nieprzerwanie zdecydowaną poprawę. Coraz więcej branż osiągało pozycje konkurencyjne i coraz mniej branż pozostawało na pozycjach niekonkurencyjnych.

W roku 1996 został wstrzymany proces poprawy konkurencyjności, a nawet zaobserwowany został regres oraz zapoczątkowany proces osiągania przez coraz większą liczbę branż wskaźników konkurencyjności na bliskim sobie, średnim poziomie w gospodarce. Procesy te utrzymywały się również w roku 1997.

O ile wstrzymanie poprawy konkurencyjności należy łączyć ze zjawiskiem aprecjacji złotego, o tyle osiąganie przez rosnącą liczbę branż wskaźników konkurencyjności na średnim poziomie jest pozytywnym zjawiskiem. Świadczy to o przejmowaniu przez polskie przedsiębiorstwa w coraz większym zakresie cen z rynków międzynarodowych i o odbieraniu przez nie sygnałów popytowych i podaźowych z rynków światowych.

Bogdan Wyżnikiewicz

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

POLSTEAM CONSULTING

GRUPA POLSKIEJ ŻEGLUGI MORSKIEJ



świadczy profesjonalne, kompleksowe usługi w następujących obszarach:

- restrukturyzacja, prywatyzacja i wyceny
- analizy marketingowe, business plany, wnioski kredytowe
- wyszukiwanie inwestorów oraz potencjalnych klientów
- szkolenia (analiza finansowa, rachunkowość, zarządzanie)
- zarządzanie zasobami ludzkimi i doradztwo kadrowe
- doradztwo w zakresie działalności shippingowej
- doradztwo techniczne w zakresie okrętownictwa
- usługi komputerowe

Polsteam Consulting, 70-419 Szczecin, pl. Rodła 8, tel: 091 439 32 67, 0601 796 101, fax: 091 359 41 21

Andrzej Kaleta

Cechy skutecznej strategii

Termin strategia wywodzący się od „dowodzenia” rezerwuje się zwykle, w sposób oczywisty dla decyzji i wyborów o zasadniczym, inaczej mówiąc strategicznym znaczeniu. Tymczasem w praktyce często okazuje się, że projekty czy koncepcje zwane strategicznymi wcale nie odgrywają roli decydującej w kształtowaniu procesów rozwoju. Powszechna moda na tworzenie strategii w przedsiębiorstwach owocuje nierzadko produktami, które nie wnosząc niczego nowego, nie mają nawet ambicji wprowadzania firm na nowe drogi rozwoju. Służą one głównie jako dowód profesjonalizmu kadr menedżerskich i uzasadnianie realizowanych przez nie przedsięwzięć.

Dotyczy to w całej rozciągłości polskich przedsiębiorstw, których strategię z reguły uzasadniają niemożność gruntownych zmian, do czasu uporządkowania podstawowych nieprawidłowości i pozbycia się uciążliwego dziedzictwa poprzedniej epoki. Zadowolają się w efekcie standardowym usprawnianiem podstawowych struktur i procesów, rezygnując z przedsięwzięć ambitniejszych, o wymiarze prawdziwie długofalowym. Opinia taka znajduje pełne potwierdzenie w badaniach metod zarządzania strategicznego w ponad 50 przedsiębiorstwach, jakie prowadzone były w Katedrze Strategii Rozwojowych w Przemysle Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu w latach 1995–1997¹⁾. Analogiczna sytuacja ma miejsce w projektach strategicznych administracji centralnej oraz w coraz liczniej pojawiających się strategiach rozwoju gmin.

W tej sytuacji zasadne wydają się pytania: czy tego typu koncepcje strategiczne mogą zadowalać, czy w ogóle zasługują one na miano strategii? Można w to poważnie wątpić, w świetle założenia, iż strategia ma odgrywać rolę przesądzającą o przyszłości przedsiębiorstw, dokonywać decydujących wyborów strategicznych i wskazywać nowe perspektywy rozwoju. Oznacza to, że nie każdy projekt tytułowany strategią lub uznawany przez autorów za koncepcję strategiczną jest nią w istocie, a już z pewnością nie zawsze jest strategią wartościową.

Warto zatem pokusić się o wyliczenie cech odróżniających strategię potencjalnie znaczącą od zbędnych, wartościową od bezwartościowych. Jak się wydaje, za najbardziej pożądane cechy strategii w pełni satysfakcjonującej można uznać:

- prymat odwagi myślenia nad poprawnością,
- prymat przyszłości odległej nad bliższą,
- prymat problemów zewnętrznych nad własnymi,

- prymat wyrazistych priorytetów nad kompleksowością,
- prymat nieustannego rozwoju strategii nad jej stabilnością.

Powyższe wyliczenie nie ma na celu zakwestionowania sensu poprawności, kompleksowości czy prawa do rozwiązywania problemów własnych w koncepcji strategicznej. Intencja jest całkowicie odmienna. Nadrzędną ideą jest w tym wypadku zwrócenie uwagi na różnicę rangi poszczególnych cech strategii i znaczenie właściwych ich proporcji. Każda strategia oczywiście powinna być poprawna, czytelna, względnie stabilna, kompleksowa. Musi wskazywać rozwiązania problemów bliższej przyszłości i wewnętrznych spraw przedsiębiorstwa, ale to wszystko stanowczo za mało, by była satysfakcjonująca. Są to bowiem cechy ważne, a dla niektórych projektów i planów rozwojowych nawet najważniejsze, ale dla koncepcji strategicznych dalece niewystarczające. Niezbędne strategii wizjonerstwo, nonkonformizm, zdolność wskazywania nowych perspektyw rozwojowych to warunek i szansa, choć nie gwarancja doskonałości. Wymienione wyżej wymogi stawiane strategiom mogą budzić wątpliwości i niewątpliwie wymagają bliższego wyjaśnienia.

Prymat odwagi myślenia nad poprawnością



coraz dynamiczniej rozwijającej się współczesnej gospodarce, wobec wyraźnego nasilenia się globalnej konkurencji, sukcesy zarezerwowane są dla przedsiębiorstw i jednostek wybitnych, zdolnych wyłamywać się ze stereotypów, realizujących wywrotowe koncepcje rozwojowe. Z drugiej strony, przeciętność, pasywność staje się wielkim krokiem ku upadkowi²⁾, który w dzisiejszych czasach nadchodzi coraz szybciej i w coraz bardziej nieuchronny sposób.

Strategia, która nie jest w stanie zburzyć zastanych układów, struktur, poglądów, staje się dziś bezwartościowa. „Strategia musi być wywrotowa. Jeśli nie przeciwstawia się wewnętrznym zasadom obowiązującym w przedsiębiorstwie czy regułom rządzącym branżą, to nie jest strategią” – twierdzi jeden z najpopularniejszych w świecie doradców strategicznych G. Hamel³⁾.

Odwaga strategiczna wyraża się coraz częściej w zdolnościach podejmowania wyzwań konkurencyjnych. Przedsiębiorstwo, które w swej strategii



nie przyjmuje postawy zwycięzcy, którego nie stać na rzucenie wyzwania liderom, nosi nieodparte znamiona klęski. Staranność, poprawność wewnętrzna, spójność koncepcji strategicznej to w skomplikowanych współczesnych warunkach rozwoju już stanowczo zbyt mało.

Takie podejście do strategii nawiązuje do bardzo modnych dziś koncepcji *reengineeringu*, ale czyni to w pośredni, nieco przewrotny sposób. Propagatorzy *reengineeringu*, poszukując sposobów osiągnięcia gruntownego postępu w przedsiębiorstwach, a nie poprawy o parę czy paręnaście procent, zwracają się ku wnętrzu firmy, gruntownie reorganizując jej strukturę⁴⁾. Odwaga formułowania nowatorskich koncepcji strategicznych także zakłada zasadniczy, a nie paroprocentowy postęp, ale uwagę kieruje ku pomysłom rozwojowym, poszukiwaniom nowych pozycji rynkowych i nietradycyjnych sposobów rozwoju. Zmiany struktur organizacyjnych są najwyższym jednym z elementów składowych przedsięwzięć tego typu. Chodzi raczej o *reengineering* postaw, koncepcji rozwoju, niż o *reengineering* struktur przedsiębiorstwa.

Opracowywanie strategii, jako najbardziej twórczy z procesów przebiegających w przedsiębiorstwie, przypomina powstawanie dzieła sztuki. Nie może być dziełem wartościowym produkt, który powiela dotychczasowe dokonania, nie tworzy nowych kanonów i idei. Strategia, która nie wskazuje nowych kierunków rozwoju, również nie zasługuje na miano arcydzieła.

Częstą barierą tworzenia arcydzieł strategicznych jest ciasny pragmatyzm, mały realizm ich twórców. Paradoksalnie w zderzeniu z realiami gospodarki postawa taka obraca się zwykle przeciw sobie, stając się zaprzeczeniem pragmatyzmu i realizmu. Niepraktyczne jest bowiem tworzyć strategię, które trafią jedynie na półki, a taki musi być los strategii standardowych i nudnych, niezdolnych porwać kogokolwiek do realizacji. Z drugiej strony, nierealistyczne jest założenie, że w dalekiej perspektywie, jakiej z natury dotyczy strategia, nie pojawią się przedsiębiorstwa realizujące odważne, agresywne koncepcje rozwojowe. Naiwnością jest oczekiwanie wygranej w konfrontacji z nimi, ze strony pasywnych, zachowawczych przedsiębiorstw.

Prymat przyszłości odległej nad bliższą

O przyszłości nie można powiedzieć niczego pewnego, poza tym, że „będzie inna od tego, co istnieje dziś i od tego co dziś przewidujemy”⁵⁾. Przedsiębiorstwo, które nie chce planować przestarzałości i nie zamierza skazać się na wieczny, nieskuteczny pościg za umykającą czołówką, powinno zaakceptować tzw. regułę W. Gretzky’ego. Ten hokeista wszechczasów pytany, co sprawiło, że

jest tak świetnym graczem, odpowiadał: „ponieważ podążam tam, gdzie krążek będzie za chwilę, a nie tam, gdzie jest”⁶⁾.

Przedsiębiorstwa, które pragną być równie skutecznymi graczami w coraz bardziej konkurencyjnym środowisku, muszą także wyprzedzać tendencje rozwojowe gospodarki, odczytywać jak najwcześniej ukryte symptomy odległej przyszłości i starać się docierać tam, gdzie rywale znajdują się znacznie później. Naczelnym wyzwaniem strategii jest w tej sytuacji: „widzieć przyszłość wcześniej niż inni” i wskazać działania, które pozwolą na skuteczne wykorzystanie tej wiedzy.

Strategia jest tą jedyną spośród wszystkich koncepcji służących zarządzaniu przedsiębiorstwem, w której w sposób bezdyskusyjny dominować musi przyszłość i to możliwie przyszłość najodleglejsza. Do wizji docelowej powinny być dostosowane wszelkie procesy i przedsięwzięcia proponowane jako drogi jej realizacji, także pod względem poziomu uszczegółowienia. Bezsensem jest drobiazgowo projektowanie przedsięwzięć dotyczących bliskiej i średniej perspektywy czasowej przy niedookreśleniu zadań dotyczących przyszłości dalszej. Prowadzi to z reguły do dominacji działań krótkoterminowych, kosztem przedsięwzięć dalekosiężnych. Ruch do przodu staje się wówczas ważniejszy od rozwoju podporządkowanego nadrzędnym celom. Może to zaowocować nieakceptowanymi konsekwencjami rozwoju, nawet bardzo dynamicznego, bądź zagubieniem szans, szczególnie cennych z punktu widzenia oczekiwań wobec rozwoju.

Wyzwania te bardzo obrazowo przedstawia przypowieść rozpowszechniona przez Sokratesa. Na pytanie kamieniarza skierowane do ojca wykuwającego posąg lwa: „Jak to robisz?”, uzyskał odpowiedź: „Trzeba dostrzec lwa w kamieniu, lew już tam jest, musisz go tylko uwolnić”⁷⁾. W przedsiębiorstwie podobnie, jasna wizja docelowa, kierująca działaniami podejmowanymi po drodze pozwala zogniskować je tak, że efekt końcowy okaże się nie tylko zgodny z oczekiwaniami, ale zdecydowanie przewyższy skutki działań prowadzonych w mniej uporządkowany, nie uświadomiony sposób.

Prymat problemów zewnętrznych nad własnymi

Dla każdego przedsiębiorstwa źródłem wszelkich korzyści jest otoczenie. We wnętrzu powstają jedynie koszty i problemy do rozwiązywania. W realiach dzisiejszej gospodarki otoczenie to staje się coraz bardziej złożone, trudniejsze do rozpoznania, a często i mniej przyjazne.

Sukces w coraz mniejszym stopniu zależy od własnych atutów, posiadanego potencjału, a staje się rezultatem właściwych relacji z otoczeniem. Działalność przedsiębiorców upodabnia się w tym

przypadku do gry w karty, zwłaszcza w pokera, gdzie własne karty znaczą bardzo niewiele, w stosunku do umiejętności odczytywania gry rywala. Zasoby własne przedsiębiorstw nie znaczą nic, gdy zostaną zniwelowane atutami konkurentów, bądź nie zdobędą uznania klientów.

Dlatego w strategii należy wysuwać problemy otoczenia zdecydowanie na plan pierwszy, kosztem szczegółowego rozpatrywania problemów własnych. Można zakładać, że w długiej perspektywie praktycznie każdy problem wewnętrzny zostanie rozwiązany w razie wkomponowania się w sprzyjające warunki otoczenia.

Znaczenie poszczególnych problemów wewnętrznych bardzo często przecenia się, zwłaszcza wówczas, gdy ich bieżące rozwiązywanie silnie absorbuje uwagę właścicieli i kierownictwa firmy. Dopiero spojrzenie na nie z perspektywy odległej przyszłości pozwala dostrzec właściwą ich rangę, często zupełnie znikomą.

Rolą strategii jest stworzenie szansy spojrzenia z dystansu na problemy własne. Stąd tak ważne jest utrzymanie właściwych proporcji w strategii. Jeśli zjawiskom wewnętrznym poświęci się nadmiar uwagi, strategia utraci kontakt z obiektywną rzeczywistością, gubiąc się w rozwiązywaniu problemów jedynie subiektywnie interesujących. Tylko zdecydowane skupienie koncepcji strategicznych wokół odpowiedzi na wyzwania zewnętrzne, daje szansę wypracowania strategii, skutecznie wkomponującej przedsiębiorstwo w skomplikowane warunki otoczenia.

Prymat wyrazistych priorytetów nad kompleksowością

Rozwijająca się we współczesnej gospodarce konkurencja, która premiuje przede wszystkim unikalność, indywidualność, nieprzejętność, powoduje, że coraz wyraźniej ujawnia się stara reguła nierównomiernego podziału (sformułowana przez Pareto w początkach XX wieku), nazywana często „regułą 80/20”. Wskazuje ona na to, że zaledwie 20% naszych działań przynosi aż 80% końcowych wyników, podczas gdy pozostałe 80% działań ma dla ostatecznego sukcesu znikome, zaledwie 20-procentowe znaczenie.

Drucker przemianował powyższą regułę na „90/10” zaostrażając dysproporcje między czynnikami decydującymi i mniej znaczącymi dla sukcesów przedsiębiorstw. Dziś prawdopodobnie jeszcze mniejsza liczba czynników, nie sięgająca nawet 10%, jest w stanie przesądzić o ostatecznych efektach rozwoju. Nieraz wystarczy po temu jedna wybitna umiejętność czy pojedyncze szczególne przedsięwzięcie zdolne wyróżnić przedsiębiorstwo na tle całego otoczenia.

Prawidłowość taka stanowi wielkie wyzwanie dla strategii przedsiębiorstw. Dążąc do przyszłych zwycięstw należy skupić się na tych czynnikach, które o tych zwycięstwach będą przesądzać. Nie jest to zadanie proste, gdyż tworzenie strategii z natury swej jest procesem wielowątkowym. Skupiają się w nim praktycznie wszystkie problemy przedsiębiorstwa. W tym sensie każda strategia musi mieć charakter kompleksowy, to znaczy objąć wszystkie problemy rozwojowe, nie lekceważąc żadnego z punktów widzenia.

Wielką umiejętnością jest w tych warunkach dokonanie świadomego wyboru czynników o znaczeniu faktycznie strategicznym i wokół nich konstruowanie koncepcji rozwojowych. Strategia to zawsze wybór priorytetów, problemów najważniejszych, spośród mniej istotnych. Bez tego nieuchronne staje się rozproszenie wysiłków, zasobów, a to uniemożliwi rozwiązanie jakiegokolwiek problemu w sposób dogłębny⁸⁾.

Koncentracja strategii na kluczowych czynnikach rozwoju wymaga świadomości, iż problemy o drugorzędym znaczeniu dla przyszłości i tak będą rozwiązywane. Jeśli nie znajdą się w koncepcji strategicznej, to jest przecież dla nich miejsce w bieżących i krótkoterminowych działaniach przedsiębiorstw. Daje to istotny komfort psychiczny twórcom strategii, pozwalając im na eliminowanie licznych aspektów rozwoju firmy bez obawy ich całkowitego pominięcia. Tylko wówczas można skupić się na kwestiach zasadniczych na tyle skutecznie, by stworzyć strategię wyrazistą, nie rozplywającą się w nadmiarze niespójnych pomysłów i koncepcji, przełamując niechęć do dokonywania zasadniczych wyborów strategicznych.

Prymat rozwoju strategii nad jej stabilnością

Realia współczesnej gospodarki coraz częściej dowodzą, że każdy, nawet najbardziej efektywny sukces jest zapowiedzią nadchodzących niebezpieczeństw, a w niekorzystnym przypadku klęsk przedsiębiorstwa – zwycięzcy. Burzliwy przebieg procesów rozwojowych dramatycznie skraca dziś dystans dzielący sukcesy od porażek. Życie gospodarcze nieustannie dostarcza mnóstwa przykładów błyskawicznej utraty blasku nawet przez gwiazdy pierwszej wielkości.

W tych warunkach strategia doskonała i w pełni satysfakcjonująca dziś, już jutro powinna zostać zakwestionowana. By to osiągnąć, tworzenie strategii ukształtowane być musi w postaci ciągle postępującego procesu, a nie jednorazowego aktu. Bezwartościowe stają się dziś zamknięte w książkowych opracowaniach koncepcje strategiczne, tworzone przez wyspecjalizowane zespoły doradcze. Choćby były one najefektywniej opracowane, nie są

one w stanie nieustannie rozwijać się i wkrótce stają się „martwymi” dokumentami.

Tylko zarządzanie strategiczne, będące koncepcją nieustannego kierowania przedsiębiorstwem podporządkowanego długofalowej perspektywie rozwojowej, daje szansę doprowadzenia go do długiej, potencjalnie nie kończącej się serii sukcesów, a nie do sukcesu jednorazowego.

Strategia wciąż tworzona od nowa, zdolna zakwestionować dotąd realizowane koncepcje rozwojowe, zawsze, gdy tylko znajdują się po temu obiektywne przesłanki, daje nadzieje wprowadzenia przedsiębiorstwa na ścieżkę ciągłego rozwoju. Przedsiębiorstwo tak kierowane może stać się organizmem praktycznie nieśmiertelnym, bowiem w odróżnieniu od bytów biologicznych nie posiada żadnych obiektywnych granic rozwojowych. Co więcej, utrzymywać się może wciąż w wielce atrakcyjnej fazie młodości, nigdy nie osiągając etapu dojrzałości, ani tym bardziej starości.

Powyższe wyliczenie pożądanych cech nowoczesnej strategii z pewnością może wzbudzać istotne wątpliwości i zastrzeżenia. Zapewne skoncentrują się one wokół możliwości wykorzystania dość abstrakcyjnych postulatów w praktyce budowy strategii przedsiębiorstw. Zdaniem autora, błędem byłoby też potraktowanie prezentowanych zaleceń jako stwierdzeń oczywistych. Tylko z pozoru są one oczywiste i abstrakcyjne.

Wystarczy przyjrzeć się doświadczeniom strategicznym znanych przedsiębiorstw, nie wyłączając ścisłej światowej czołówki. Ich historie to praktycznie nieskończone pasma dramatycznych porażek i kardynalnych błędów strategicznych. Najwięksi potentaci jak: General Motors, IBM, Daimler Benz czy AEG, dysponujący sztabami najwybitniejszych fachowców i praktycznie nie ograniczonymi środkami na budowę strategii, nie dostrzegają w porę zasadniczych wyzwań strategicznych, gubią ogromne szanse i ponoszą zaskakujące klęski. Przyczyną tych porażek jest zwykle zapominanie o generalnych wymogach skutecznego rozwoju i zagubienie istoty myślenia strategicznego. Strategie tworzone według sprawdzonych recept, spełniają wszelkie wymogi profesjonalizmu i poprawności, a mimo to okazują się całkowicie nietrafne, gdyż brakuje im świeżości spojrzenia, odwagi podejmowania nowych wyzwań strategicznych.

Z drugiej strony, nietrudno jest przedstawić bardzo długą listę efektownych sukcesów strategicznych. Często są one odnoszone przez przedsiębiorstwa o niewielkiej tradycji, znikomym potencjale, startujące nieomal od zera i skazywane na porażkę. Jak się okazuje, często nie przeszkadza im to w błyskawicznym zdobywaniu pozycji światowych potentatów (np. Apple, Intel, Microsoft). Źródła tych sukcesów tkwią zwykle w odkrywczych koncepcjach

strategicznych, trafiających w przyszłościowe potrzeby rynkowe.

Nietrafne byłoby wnioskowanie na tej podstawie, że kreatywność może być jedynie epizodem, a konserwatyzm strategii jest naturalną, obiektywną normą. Przyczyny takiego stanu rzeczy tkwią w barierach świadomości. Bardzo łatwo akceptuje się fakt, że wielki postęp możliwy jest tylko wyjątkowo, zwłaszcza na starcie, a z czasem trzeba utracić impet w zamian za komfort stabilizacji. Jest to postawa wysoce niebezpieczna, a w wielu wypadkach samobójcza, gdy dynamiczni rywale z łatwością przejmują rynki „uśpionych potentatów”.

Tylko akceptacja wymienionych wymogów skutecznej strategii i podjęcie trudu budowy koncepcji nowatorskich, wizjonerskich, wyrazistych, a zarazem otwartych na udoskonalenia daje szansę wzbudzenia kreatywności we wszystkich bez wyjątku przedsiębiorstwach. Sukcesy najbardziej błyskotliwych gwiazd współczesnej gospodarki mogą się stać udziałem firm dziś bezbarwnych, pasywnych i niczym nie wyróżniających się. Przeciwnie inwencja ludzka nie zna granic, a rozwój przedsiębiorstw, w odróżnieniu od procesów ich wzrostu nie jest niczym ograniczony. Konieczne jest tylko zasadnicze odświeżenie koncepcji strategicznych. Uświadomienie przedsiębiorcom i menedżerom wymogów stojących przed współczesnymi strategiami może być skuteczną inspiracją dla tego typu działań.

Andrzej Kaleta

PRZYPISY

- 1) Por. A. KALETA, H. KOZAROWICZ, *Praktyka budowy strategii w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu – raport z badań*, [w:] *Polityka przemysłowa a strategie przedsiębiorstw*, Materiały konferencyjne PN 726, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1996 s. 226–234.
- 2) Por. P.F. DRUCKER, *Skuteczne zarządzanie* PWN, Warszawa 1976, s. 35.
- 3) Por. G. HAMEL, *Dwaj najbardziej zapracowani strategicy*, „Business Week/Polska” nr 12 1996, s. 10.
- 4) Por. M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 38–47.
- 5) P.F. DRUCKER, *Skuteczne zarządzanie*, op. cit. s. 254.
- 6) M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, op. cit. s. 112.
- 7) G. KAWASAKI, *Jak doprowadzić konkurencję do szaleństwa*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997 s. 44.
- 8) Por. M.E. PORTER, *Strategia, co to takiego?*, „Manager” nr 10 1997, s. 50.

Autor jest pracownikiem naukowym (stopień doktora) Katedry Strategii Rozwojowych w Przemysle Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Sławomir Olko

Ideologia organizacji – perspektywa praktyczna

Artykuł dotyczy jednego z najbardziej istotnych komponentów kultury organizacyjnej – ideologii organizacji oraz metod jej praktycznego poznawania. Przedstawiono również wyniki badań pilotażowych autora przeprowadzonych w wybranym przedsiębiorstwie, porównanie wyników z innymi badaniami w tym zakresie oraz wnioski praktyczne i rekomendacje istotne dla praktyki zarządzania.

Ideologia organizacji a kultura organizacyjna

Jednym z podejść w nowoczesnym rozumieniu organizacji jest podejście oparte na kulturze organizacyjnej. Rozumienie zjawisk zachodzących w organizacji przez pryzmat kultury organizacyjnej pozwoliło na wytłumaczenie wielu niewidocznych dotąd barier rozwoju organizacyjnego.

Czym zatem jest fenomen zwany kulturą organizacyjną? Edgar Schein – jeden z najczęściej cytowanych autorytetów, kulturę organizacyjną definiuje następująco: „*wzorzec podstawowych założeń wymyślonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę w trakcie procesu uczenia się radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – funkcjonujących na tyle dobrze, aby uznać je za słuszne i właściwe do przekazywania nowym członkom społeczności jako odpowiedni sposób postrzegania, odczuwania i reagowania na te problemy*”¹⁾.

Schein zakłada, powołując się na wielu wybitnych badaczy kultury – socjologów i antropologów kultury, że istnieją trzy poziomy kultury organizacyjnej:

■ **Podstawowe założenia** (*basic assumptions*) – stanowią one „rdzeń kultury”, dają podstawę do innych komponentów kultury. Podstawowe założenia są nieobserwowalne, trudno też je badać. Większość badaczy jest zgodna, że ten poziom kultury stanowi odpowiedź na problemy istoty egzystencji, natury ludzkiej, rzeczywistości i prawdy.

■ **Normy i wartości** (*norms and values*) – stanowią wyższy poziom kultury, jednak również trudno obserwować. Uczestnik organizacji wyraża normy i wartości poprzez poglądy i postawy. Można badać podzielane wartości (system wartości) np. za pomocą ankiety.

■ **Artefakty i produkty** (*artefacts and products*) –

stanowią obserwowalny komponent kultury organizacyjnej, jest to tzw. kultura materialna organizacji. Możemy do nich zaliczyć: strukturę organizacyjną, sformalizowaną strategię przedsiębiorstwa, procedury i systemy, zachowania organizacyjne itd. Artefakty i produkty stanowią łatwy przedmiot badania organizacji, np. przez obserwację, wywiady, analizę dokumentacji. Obserwowalnymi elementami na tym poziomie są również: zachowania, rytuały i mity.

Mając na względzie takie zdefiniowanie kultury organizacyjnej zauważamy, że staje się ona workiem bez dna, pełnym pojęć nie zawsze tak samo rozumianych. Bratnicki, Kryś i Stachowicz, zajmując się badaniem kultury organizacyjnej, skoncentrowali się na jej trzech istotnych aspektach:

● systemie wartości (ideologii organizacji), który „...*odnosi się do systemów myśli, które stanowią główne wyróżniki charakteryzujące przedsiębiorstwo. Kształtuje on zachowania pracowników, wyznacza zdolność przedsiębiorstwa do efektywnego zaspakajania potrzeb. [...] określa cele i wartości, ku którym przedsiębiorstwo powinno dążyć i za pomocą których może być mierzony sukces przedsiębiorstwa oraz jego wartość (bogactwo)*”,

● klimacie organizacyjnym,

● systemie przekonań kadry kierowniczej²⁾.

System wartości, którą autor nazwał również ideologią organizacji, stanowi jeden z podstawowych komponentów kultury organizacyjnej determinującym lub wpływającym na inne aspekty kultury: system przekonań i postaw, klimat organizacyjny oraz indywidualne style percepcji uczestników organizacji. Mówiąc o ideologii organizacji musimy założyć, że mamy na myśli **wartości organizacyjne**, tzn. te wartości, które w istotny sposób wpływają na działanie uczestnika organizacji. Nie zajmujemy się natomiast wartościami jednostki, które odnoszą się do jej życia prywatnego, oraz działalności poza organizacją. Przez **ideologię organizacji** rozumiemy więc system wartości organizacyjnych, względnie stałych i podzielanych przez uczestników organizacji, odnoszących się do podstawowych procesów i problemów, z którymi spotykają się uczestnicy organizacji. Wartości przejawiają się w postawach i przekonaniach, które z kolei stanowią jeden z elementów struktury motywu zachowań.



Metoda badań

W niniejszych badaniach ideologii organizacji użyto modelu i narzędzia badawczego Handy'ego³⁾. Szeroko zakrojone badania kultury organizacyjnej za pomocą tego modelu wykonali w latach osiemdziesiątych Bratnicki, Kryś i Stachowicz⁴⁾. Model ten zakłada, że istnieją cztery podstawowe typy kultury, wyróżnione ze względu na dominującą ideologię organizacji:

1. kultura władzy,
2. kultura ról (biurokratyczna),
3. kultura zadaniowa,
4. kultura zorientowana na ludzi.

Szczegółowe charakterystyki poszczególnych typów przedstawia tabela 1.

Taki dobór próby eliminował naczelną kadre kierowniczą, która posiadając wizję organizacji często myli oczekiwania z rzeczywistością. Wiek respondentów był zróżnicowany (od osób, które nie przekroczyły 30 lat, do respondentów ponadpięćdziesięcioletnich). Zróżnicowany był też zatem staż pracy.

Kwestionariusz składał się z dwóch części, każda po piętnaście pytań. Pierwsza część dotyczyła postrzeganych przez respondenta orientacji, czyli tego „jak jest?”. Istotą tej części było poznanie, jak respondenci odbierają rzeczywistą sytuację w swoim przedsiębiorstwie. Druga część dotyczyła preferencji respondentów w zakresie tych samych sytuacji, które pojawiły się w części pierwszej, czyli tego „jak powinno być?”. Każde pytanie miało cztery warianty odpowiedzi – zgodne z czterema typami ideologii

Tab. 1. Charakterystyka typów ideologii organizacyjnych

Czynniki różnicujące	Orientacja na władzę	Orientacja na role	Orientacja na zadania	Orientacja na ludzi
Źródło wartości	Władza, przywództwo	Przepisy, normy, procedury	Zadania	Współpracownicy
Stosunki między pracownikami	Wieloaspektowe, wynikające ze stosunku do organicznej całości, z którą każdy jest związany	Wynikające ze specyficznej roli w mechanistycznym systemie wymaganych interakcji	Wynikające ze specyficznych zadań w cybernetycznym systemie zorientowanym na wyznaczone cele	Wieloaspektowe, spontaniczne stosunki wzrastające w atmosferze wspólnych procesów twórczych
Stosunek do władzy	Status przypisywany jest do postaci typu rodziców, które są bliskie i posiadają władzę	Status przypisywany jest do nadrzędnych ról, które są odległe, ale mają siłę sprawczą	Status osiąga się w grupie projektowej, której członkowie przyczyniają się do osiągnięcia zamierzonych celów	Status osiągany jest przez jednostki wykazujące kreatywność i rozwój
Stosunek do ludzi	Członkowie rodziny	Zasoby ludzkie	Specjaliści i eksperci	Współtwórcy
Sposoby zmian	Przywódca zmienia kierunek	Zmiana reguł i procedur	Podążanie za celem	Improwizacja i dostosowanie
Sposoby motywowania i nagradzania	Wewnętrzna satysfakcja z bycia akceptowanym i szanowanym przez „górze”	Perspektywy wyższej pozycji, większej roli. Zgodność z regułami	Płaca za wykonanie zadań, rozwiązywanie problemów. Zarządzanie przez cele	Uczestniczenie w procesie tworzenia nowych realiów. Zarządzanie przez entuzjizm
Krytycyzm i rozwiązywanie konfliktów	Pokazanie się z innej strony, zachowanie twarzy, nieprzegranie walki o władzę	Oskarżanie irracjonalizmu w ramach procedur rozsądzania konfliktów	Konstruktywny krytycyzm zorientowany tylko na zadania, natychmiastowa korekta dopuszczalnych błędów	Ulepszanie twórczych idei, a nie negowanie ich

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fons TROMPENAARS, *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing, London 1993 oraz Charles HANDY, *Understanding Organization*. Penguin Books Ltd London 1985.

Powyższy model zastosowano w badaniach ankietowych, w których wzięło udział 62 respondentów (w tym 33 kobiety i 29 mężczyzn) – pracowników przedsiębiorstwa sektora energetycznego w aglomeracji Śląska. Próba badawcza obejmowała pracowników ze średnim wykształceniem, z których większość nie pełniła funkcji kierowniczych.

organizacji. Zadaniem respondenta było przyporządkowanie rang do wszystkich wariantów. Liczba wskazań na poszczególne orientacje prezentowana w wynikach badań wynika zatem z trzech czynników: oceny wariantów w poszczególnych pytaniach, rozkładu odpowiedzi na skale u poszczególnych respondentów oraz od wyników poszczególnych

nych respondentów. Wyniki badań należy traktować z pewną rezerwą, gdyż badania miały charakter pilotażowy, co pociągnęło za sobą ograniczoną próbę oraz reprezentowanie tylko jednego przedsiębiorstwa z branży energetycznej.

Wyniki badań

W zakresie wartości postrzeganych (rys. 1) możemy obserwować rozproszenie orientacji – dominują orientacje na rolę (35% wskazań) i na władzę (31% wskazań). Orientacje te charakteryzują się najgorszą podatnością na zmiany oraz niską tolerancją sytuacji niepewnych. Organizacje, w których dominują te orientacje, nie podejmują więc działań ryzykownych, nawet gdy rzeczywiste ryzyko jest niewielkie.

Jeśli chodzi o orientację na władzę, to najsilniej odczuwają ją respondenci w wieku 26–30 lat. Wśród tej grupy wiekowej 67% zgodziło się z twierdzeniami odnoszącymi się do orientacji na władzę. Czy jest to związane z okresem rozwoju pracowniczego, w którym potrzeba osiągnięć jest największa? Pracownik ma za sobą okres poznawania organizacji, jego potrzeby awansu wzrastają, dostrzega obszary, w których ma większe kompetencje od swoich przełożonych. Orientację na władzę odbiera więc szczególnie silnie jako barierę własnego rozwoju.

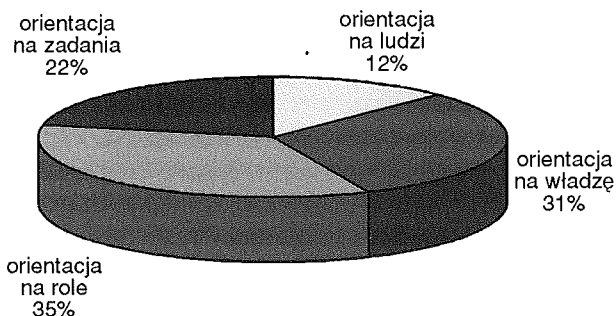
Orientacja na rolę, która zdobyła najwięcej wskazań wśród pytań o stan postrzegany, nie dominowała w żadnej grupie wiekowej. Przed opracowaniem wyników badań założono, że najsilniej taką sytuację odczuwać będą raczej pracownicy młodzi, dla których przestrzeganie rutynowych zasad i procedur jest niepotrzebną stratą czasu. Tymczasem rozłożenie tej orientacji w poszczególnych grupach wiekowych jest stosunkowo równomierne, a najsilniejsze można zaobserwować w grupie respondentów 41–45-letnich.

Stosunkowo duże poparcie w pytaniu o to, którym pracownikom powodzi się w przedsiębiorstwie, uzyskał wariant związany z orientacją na władzę. Aż 54% respondentów potwierdziło, że: „W przedsiębiorstwie powodzi się przede wszystkim tym pracownikom, którzy są sprytni, potrafią walczyć, pożądadają dużych wpływów i uznania podwładnych.”

Wśród innych wariantów odpowiedzi, które uzyskały największe poparcie, dostrzegamy również w pytaniu o źródła rywalizacji. W pytaniu tym najwięcej respondentów (45% wskazań) potwierdziło, że „Pracownicy rywalizują przede wszystkim dla umocnienia posiadanego stanowiska lub awansu.”

W trakcie analizy wyników badań stwierdzono, że wraz z wiekiem rośnie postrzegana orientacja na zadania.

W zakresie orientacji preferowanych sytuacja jest zupełnie inna. Zdecydowana większość respondentów preferuje orientację zadaniową (56%). Widoczny jest również bardzo niski stopień podzielania orientacji na władzę, która uzyskała łącznie



Rys. 1. Orientacje postrzegane w przedsiębiorstwie (JAK JEST?)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

jedynie około 3% wskazań. Warianty odzwierciedlające orientację zadaniową cieszyły się największym poparciem respondentów. Aż 81% wskazań uzyskał wariant odnoszący się do sposobu traktowania pracownika: „W przedsiębiorstwie pracownik powinien być traktowany jak współpracownik, który angażuje swoje umiejętności dla dobra przedsiębiorstwa.”

Wariant ten osiągnął największy odsetek wskazań wśród respondentów.

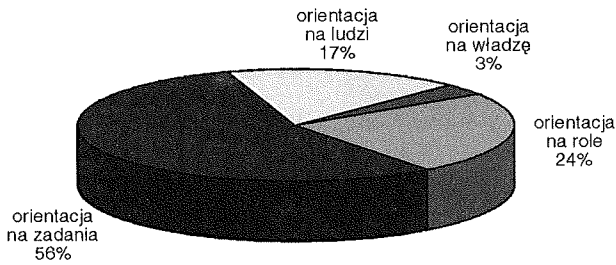
Wśród stwierdzeń o największej akceptacji, charakteryzujących preferowaną orientację najwięcej związanych było również z orientacją zadaniową. 65% respondentów podzieliło pogląd, że: „Na pracowników powinno się oddziaływać przede wszystkim za pomocą szerokiej wymiany informacji i dyskusowania o najlepszym sposobie wykonywania zadań, dzięki czemu uzyskuje się osobiste zaangażowanie w realizację celów przedsiębiorstwa.”

Większość pracowników (59% wskazań) podziela również pogląd, że: „Podstawą przydziału zadań powinny być zasoby i wiedza niezbędna do wykonywania zadań”.

W trakcie analizy wyników badań stwierdzono, że wraz z wiekiem proporcjonalnie maleje preferowana orientacja na władzę, mimo że w ogólnym kontekście orientacja ta ma bardzo małe znaczenie. Wśród respondentów do 25 lat średnia liczba wskazań wynosiła ponad 11% i wraz z wiekiem malała, aby osiągnąć wartość 0,7% wskazań u respondentów ponad 50-letnich.

Interesujący jest również fakt, że wraz z wiekiem maleje preferowana orientacja na ludzi. Wśród respondentów w wieku do 25 lat uzyskała ona ponad 23% wskazań, natomiast przykładowo wśród najstarszych grup wiekowych (pow. 46 lat) wynosiła około 15%. Oznacza to, że pracownicy im są starsi, tym w mniejszym stopniu dostrzegają pozytywne aspekty pozostawiania szerokiej autonomii podwładnym.

Istnieje rozbieżność pomiędzy orientacjami preferowanymi a postrzeganymi (luka kulturowa) w górnictwie i hutnictwie. Można zatem przyjąć ostrożny wniosek, że zmniejsza się luka kulturowa wśród



Rys. 2. Orientacje preferowane przez respondentów (JAK POWINNO BYĆ?)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

pracowników najniższych szczebli zarządzania, co może być bezpośrednio związane ze wzrostem zadowolenia z pracy. Sytuacją idealną w tym przypadku jest pełna zgodność orientacji postrzeganych i preferowanych – istotą zarządzania kulturą powinno być dążenie do zmniejszenia luk kulturowych.

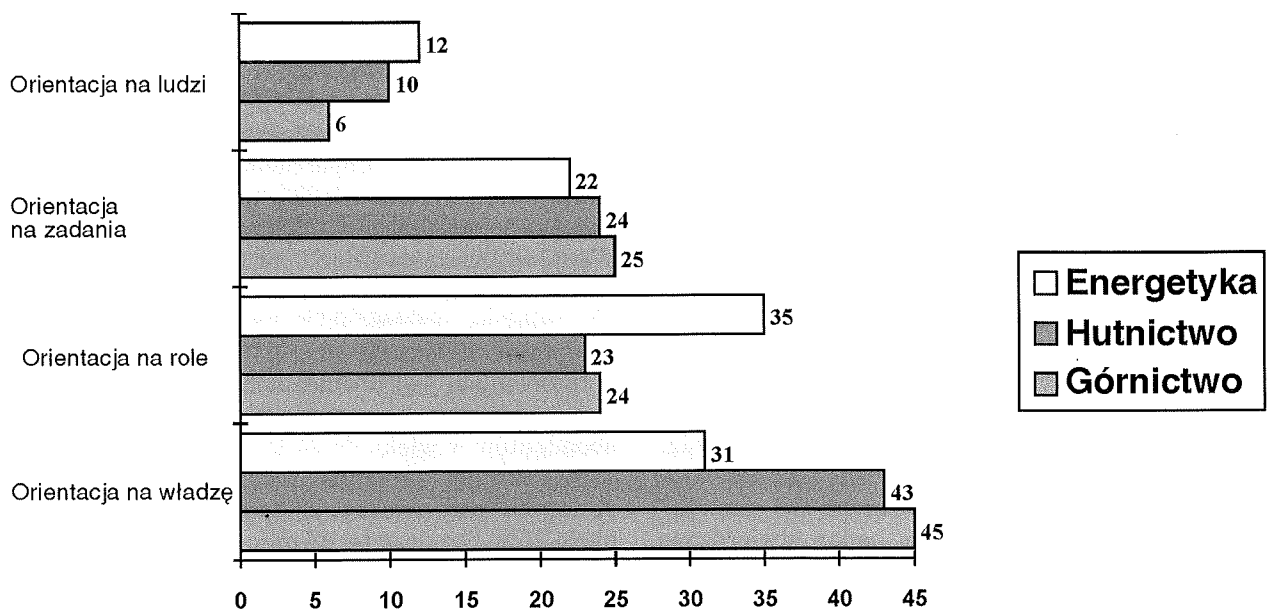
Wnioski

Pomimo pilotażowego i wstępnego charakteru badań przeprowadzonych przez autora, można mówić o określonych tendencjach i wnioskach płynących z analizy wyników badań. Zaznaczyć jednak należy, że w badaniach tego typu przeprowadzonych na stosunkowo niewielką skalę wnioski należy wysuwać ostrożnie i na dużym poziomie ogólności. W badanym przedsiębiorstwie energetycznym w zakresie orientacji postrzeganych przez respondentów dominują orienta-

cje na rolę i na władzę. Z kolei w zakresie orientacji preferowanych dominuje jednoznacznie orientacja na zadania. Orientacje preferowane są więc znacznie silniej podzielane niż orientacje postrzegane – występuje silna kultura w zakresie preferencji.

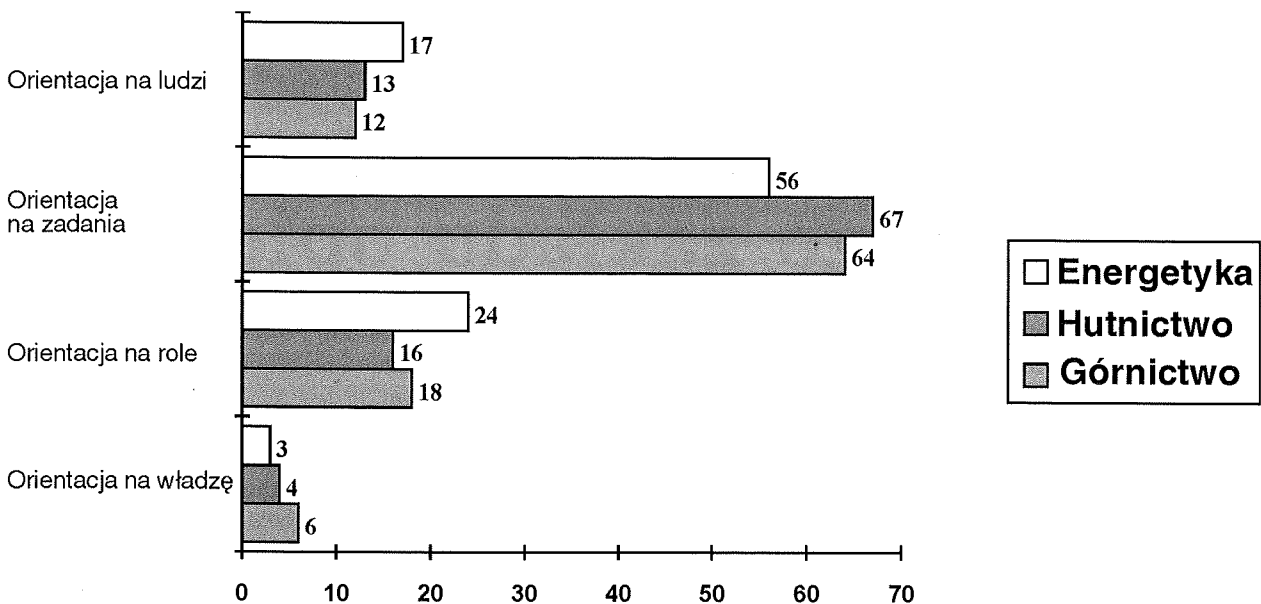
Porównując wyniki badań z badaniami przeprowadzonymi przez transformację ustrojową w Polsce⁵⁾ dochodzimy do wniosku, że zmniejszyła się rola orientacji zadaniowej (zarówno postrzeganej, jak i preferowanej – rysunki 3 i 4). Orientacja zadaniowa w okresie przed 1989 rokiem wydawała się modelową orientacją przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej. Wiązano tę orientację z takimi technikami, jak np. zarządzanie przez cele oraz pragmatyzm i praktycyzm procesu zarządzania. Zaprezentowane wyniki badań wydają się przeczyć tej hipotezie.

Widoczną tendencją w porównaniach wyników badań trzech branż, jest zmniejszenie się postrzeganej orientacji na władzę (rys. 3) – wśród respondentów sektora energetycznego orientacja na władzę znalazła się na drugiej pozycji (31% wskazań). Wśród respondentów górnictwa i hutnictwa orientacja na władzę zdecydowanie była postrzegana jako dominująca (odpowiednio 45% i 43% wskazań). Zmniejszenie dominacji orientacji zadaniowej należy odbierać jako tendencję pozytywną – zwłaszcza że wyniki badań dotyczą respondentów z najniższych szczebli zarządzania. Dominacja orientacji zadaniowej decyduje bowiem o takich negatywnych zjawiskach, jak: rozmywanie się zakresów odpowiedzialności, samowola organizacyjna oraz dominacja celów osób pełniących władzę nad celami organizacji.



Rys. 3. Postrzegane orientacje kulturowe w trzech branżach: górnictwie, hutnictwie i energetyce

Źródło: wyniki badań własnych (energetyka) oraz wyniki badań w górnictwie i hutnictwie – Mariusz BRATNICKI, Roman KRYŚ, Jan STACHOWICZ, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*. PWN, Warszawa 1986.



Rys. 4. Preferowane orientacje kulturowe w trzech branżach: górnictwie, hutnictwie i energetyce

Źródło: wyniki badań własnych (energetyka) oraz wyniki badań w górnictwie i hutnictwie – Mariusz BRATNICKI, Roman KRYŚ, Jan STACHOWICZ, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*. PWN, Warszawa 1986.

W badanym przedsiębiorstwie energetycznym największa luka kulturowa występuje w zakresie orientacji na zadania – jest ona bardziej preferowana niż rzeczywiście realizowana oraz orientacji na władzę – jest ona o wiele bardziej postrzegana niż preferowana. Główną barierą dominacji orientacji zadaniowej są uwarunkowania formalne i proceduralne związane z orientacją na role. Podzielane orientacje na role w branży energetycznej należy wiązać ze stosunkowo dużym zagrożeniem w przypadku nieprawidłowości (zagrożenie życia i zdrowia prądem elektrycznym, zagrożenie przerwania dostaw energii). Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych wskazują na odmienny charakter kultury organizacyjnej w tzw. organizacjach wysokiej odpowiedzialności⁶⁾. Ponadto należy dodać, że orientacja na role staje się bardzo dobrym gruntem społecznym przy wprowadzaniu norm jakości ISO 9000.

Praktyka rozwoju zarządzania w Polsce potwierdza użyteczność metod związanych z orientacją na role (procedury, zakresy obowiązków, regulaminy, formalnie opisane procesy itp.), które stanowią podstawę do polepszania efektywności przedsiębiorstwa.

Kolejnym krokiem jest jednak zastosowanie metod zarządzania „miękkiego” – zarządzanie partycypacyjne, przedsiębiorczość na niskich szczeblach zarządzania itp.

Istotą nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi powinno być dążenie do zmniejszenia występujących luk kulturowych. Ponieważ we wszystkich badanych przedsiębiorstwach występuje oczekiwanie praktycznych zachowań związanych z orienta-

cją zadaniową oraz postrzegany „nadmiar” orientacji na władzę, działania zmierzające do zmniejszenia luk kulturowych powinny koncentrować się na decentralizacji zarządzania na niższych szczeblach zarządzania oraz dążenie do ograniczania wpływu osób zorientowanych na władzę, a nie posiadających autorytetu.

Sławomir Olko

PRZYPISY

- ¹⁾ Edgar H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco 1985.
- ²⁾ Mariusz BRATNICKI, Roman KRYŚ, Jan STACHOWICZ, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*. PWN, Warszawa 1986.
- ³⁾ Charles HANDY, *Understanding Organization*. Penguin Books Ltd London 1985.
- ⁴⁾ Mariusz BRATNICKI, Roman KRYŚ, Jan STACHOWICZ, *op. cit.*
- ⁵⁾ Mowa tutaj o badaniach przeprowadzonych w drugiej połowie lat osiemdziesiątych w przedsiębiorstwach górniczych, hutniczych i przemysłu lekkiego przez zespół badawczy: Mariusz Bratnicki, Roman Kryś, Jan Stachowicz. (Por. Mariusz BRATNICKI, Roman KRYŚ, Jan STACHOWICZ, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*. PWN, Warszawa 1986).
- ⁶⁾ Por. R. LEE KLEIN, G.A. BIGLEY, K.H. ROBERTS, *Organizational Culture in High Reliability Organizations: An Extension*. „Human Relations”, Vol. 48 No. 7, 1995, str. 771–792.

Jacek Klich

Menedżer samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej

Wstęp

Zgodnie z obowiązującym kalendarzem przekształceń w opiece zdrowotnej¹⁾, do 1 stycznia 1999 roku wszystkie zakłady opieki zdrowotnej mają zostać przekształcone z zakładów i jednostek budżetowych w samodzielne publiczne zakłady opieki, posiadające osobowość prawną i działające jak podmioty gospodarcze na podstawie przepisów kodeksu cywilnego i handlowego.

Menedżerowie kierujący takimi zakładami mają w założeniach realizować cele w dużym stopniu zbieżne z tymi, które stawiane są przed przekształcanymi przedsiębiorstwami państwowymi: zahamować proces zadłużania się jednostek, osiągnąć poziom samofinansowania, a docelowo uzyskać nadwyżkę finansową. Wszystko to ma się dokonywać poprzez restrukturyzację jednostek i poprawę ich pozycji konkurencyjnej.

Samodzielny zakład opieki zdrowotnej w reformie opieki zdrowotnej

Działania reformatorskie podejmowane w sektorze opieki zdrowotnej zostały wymuszone złą i stale pogarszającą się sytuacją finansową tego sektora. Na początku 1998 roku zadłużenie placówek ochrony zdrowia, w tym przede wszystkim szpitali, wynosiło blisko 4 mld złotych²⁾.

W dążeniu do obniżenia kosztów funkcjonowania sektora opieki zdrowotnej oraz zainicjowania procesów restrukturyzacji, przyjęto zasadę oddzielenia funkcji dysponenta środków płatnika (organ założycielski, wojewoda, samorząd, gmina, a od stycznia 1999 roku kasa chorych) od funkcji podmiotu wykonującego usługę (samodzielny zakład opieki zdrowotnej). Dysponent środków będzie zakupywał określoną pulę świadczeń zdrowotnych na rynku, na którym występować będą samodzielne podmioty świadczące usługi czy to reprezentujące sektor publiczny (samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej), czy też prywatny. Przyjmuje się, że świadczący usługi będą konkurować między sobą cenami i jakością świadczonych usług. Z jednostkami oferu-

jącymi najlepsze warunki cenowe i gwarancje wysokiej jakości usług dysponent środków podpisuje kontrakty. Przy wyborze oferenta obowiązować będzie zasada równości podmiotów (publiczne, prywatne, *non-for-profit*).

Stosunki kontraktowe zakładają istnienie samodzielnych szpitali (tj. jednostek posiadających osobowość prawną). Działające do tej pory jednostki opieki zdrowotnej (zespoły opieki zdrowotnej, szpitale i inne) w formie jednostek budżetowych lub zakładów budżetowych muszą być zatem przekształcone w samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej. Z powyższego wynika, że samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej jest w ujęciu sektorowym pierwszym i jednym z najważniejszych elementów reformowanego systemu opieki zdrowotnej.

Koncepcja samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej

Samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej (s.p.z.o.z.) posiada osobowość prawną, a swoją gospodarkę finansową opiera na znowelizowanej ustawie o zakładach opieki zdrowotnej³⁾.

Konsekwencją samodzielności jest komercjalizacja działań zakładu. Wśród źródeł finansowania na pierwszym miejscu wymienia się odpłatność świadczeń realizowanych na zlecenie (w formie kontraktu) organów tworzących zakład, instytucji ubezpieczeniowych, zakładów pracy itp. Kompetencje do ustalania wysokości opłat za świadczenia udzielane osobom nie uprawnionym przysługują kierownikowi s.p.z.o.z. S.p.z.o.z. może ponadto uzyskiwać środki finansowe z realizacji zadań i programów zdrowotnych, wydzielonej działalności gospodarczej innej niż udzielanie odpłatnych świadczeń zdrowotnych, darowizn, zapisów, spadków, ofiarności publicznej.

Posiadając osobowość prawną, s.p.z.o.z. może zaciągać zobowiązania, w tym kredyty bankowe w bankach komercyjnych na zasadach uzgodnionych między stronami. Cechą charakterystyczną gospodarki finansowej s.p.z.o.z. jest wydzielenie dwóch rodzajów funduszy: założycielskiego i zakła-

dowego. Fundusz założycielski zakładu stanowi wartość wydzielonej zakładowi części mienia państwowego lub komunalnego. Fundusz zakładu stanowi wartość majątku zakładu po odliczeniu funduszu założycielskiego.

S.p.z.o.z. samodzielnie decyduje o podziale zysku (nadwyżki przychodów nad kosztami), który może wytworzyć. Niedobory finansowe s.p.z.o.z. pokrywa we własnym zakresie lub z kredytu bankowego. Niedobór finansowy s.p.z.o.z. nie może być podstawą do zaprzestania działalności, jeżeli jego dalsze istnienie jest uzasadnione celami i zadaniami, do których realizacji został utworzony, a realizacji tych zadań nie może przejąć inny zakład. Jeżeli niedobór finansowy zakładu nie zostanie w żaden sposób pokryty, to organ założycielski może zdecydować o jego likwidacji jako jednostki samodzielnej lub też stwierdza, że zakład musi prowadzić nadal działalność, pokrywa niedobór ze środków publicznych i wskazuje, czy zakład ma w dalszym ciągu działać jako jednostka budżetowa, czy jako zakład budżetowy. W razie likwidacji zakładu jego zobowiązania przejmuje skarb państwa.

S.p.z.o.z. może decydować o swojej wewnętrznej strukturze, może zatem modelować swoją strukturę organizacyjną, decydować o regulaminie organizacyjnym, o systemie wynagradzania i wysokości płac, a także o polityce zatrudnienia.

Status prawny kierownika s.p.z.o.z.

Mając w pamięci rolę, jaką w reformie systemu opieki zdrowotnej mają odegrać samodzielne zakłady, nie można przecenić roli kierowników tych samodzielnych jednostek w procesie reformowania systemu opieki zdrowotnej. Stąd konieczność dokonania oceny ich pozycji, zakresu odpowiedzialności i kompetencji, motywacji do zwiększania efektywności własnej i kierowanych jednostek.

Kierownik s.p.z.o.z. jest powoływany przez organ, który utworzył zakład. Jest on pracownikiem w rozumieniu kodeksu pracy, wykonującym pracę na podstawie powołania. Precyzując: z kierownikiem s.p.z.o.z. nawiązuje się stosunek pracy na podstawie umowy powołania, umowy o pracę lub na podstawie umowy cywilnoprawnej. W akcie powołania można szczegółowo określić zadania i obowiązki kierownika a także w sposób dla niego korzystniejszy określić jego uprawnienia. Można wykorzystać również koncepcję kontraktu menedżerskiego, ale w praktyce nie jest to często stosowane.

W badaniach podejmowanych przez HJCH wykazano, że w 142 szpitalach rejonowych, 22 wojewódzkich szpitalach ogólnych oraz 40 specjalistycznych szpitalach wojewódzkich posiadających w marcu 1998 roku status jednostek samodzielnych (łącznie w 204 jednostkach), kontrakty menedżerskie podpisało jedynie 9 kierowników⁴⁾. Nawet jednak ta liczba może się okazać zawyżona. Po bliższej anali-

zie okazuje się bowiem, że część z kontraktów, choć ma formę umów menedżerskich, a w tytule słowo „kontrakt”, zawiera takie zapisy, które przypominają bardziej umowy o pracę, niż umowy cywilnoprawne o zarządzanie⁵⁾. W takich przypadkach, w rozwiązywaniu spraw wynikłych z treści umowy znajdują zastosowanie przepisy kodeksu pracy.

Rozwiązaniem uelastyczniającym politykę zatrudniania kierowników samodzielnych zakładów jest zmiana dokonana w 1997 roku dopuszczająca możliwość odejścia od dotychczasowej procedury wyboru kandydata na stanowisko kierownika s.p.z.o.z. w drodze postępowania konkursowego.

Odpowiedzialność i kompetencje kierownika s.p.z.o.z.

Odpowiedzialność i kompetencje kierownika s.p.z.o.z. ujmowane są zarówno w ustawie o zakładach opieki zdrowotnej, jak i umowach o zarządzanie samodzielnymi jednostkami.

Wedle zapisów ustawowych kierownik samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej ponosi odpowiedzialność za zarządzanie s.p.z.o.z. Ustalenie jednak charakteru i zakresu tej odpowiedzialności jest możliwe tylko na podstawie przepisów prawa cywilnego, karnego i administracyjnego, bo ustawa o zakładach opieki zdrowotnej tego nie precyzuje. Odpowiedzialność o charakterze administracyjno-prawnym wynika z powiązań organizacyjnych pomiędzy kierownikiem zakładu a organem, który go powołał.

Zakres kompetencji kierownika ujęty w ustawie (kierowanie zakładem, reprezentowanie go na zewnątrz, pełnienie funkcji przełożonego wobec wszystkich pracowników) trudno uznać za jasno określony. Funkcja reprezentanta zakładu sprowadza się do osobistego udziału w kontaktach z organem nadrzędnym i jednostkami zewnętrznymi, ograniczonego do spraw zasadniczych i niezbędnych do funkcjonowania zakładu. Kierownik występuje w imieniu zakładu mając wyłączną kompetencję do składania oświadczeń woli. Swoboda kierownika zatrudnianego na podstawie umowy o pracę jest również ograniczana w stosunku do decyzji dotyczących zakupu lub przyjęcia darowizny aparatury i sprzętu medycznego (w tym przypadku o przyjęciu darowizny decyduje podmiot, który zakład utworzył, a opinię w takiej sprawie wydaje również rada społeczna).

Jeżeli chodzi o rozwiązania przyjmowane w umowach o zarządzanie, to w analizowanych kontraktach wśród zakresu obowiązków kierownika s.p.z.o.z. wymieniano najczęściej organizowanie warunków do realizacji celów zakładu, prowadzenie racjonalnej gospodarki finansowej, określanie planów strategicznych i operacyjnych oraz finansowo-kosztowych, stwarzanie warunków poprawy jakości usług i rozwoju zakładu oraz ponoszenie odpowiedzialności za jego działanie (sic!).

Zakres uprawnień kierownika obejmował natomiast najczęściej:

- jednoosobowe decyzje o zobowiązaniach (do podanej w kontrakcie maksymalnej kwoty),
- podejmowanie decyzji (po zaopiniowaniu przez radę społeczną) w sprawach: statutu, regulaminów zakładowych, planów strategicznych, zakupu i przyjęcia sprzętu, przekształcenia zakładu, podziału nadwyżki, zaciągania kredytów.

W dążeniu do przyspieszenia procesu przekształceń w ochronie zdrowia, w MZiOS przygotowano projekt umowy o zarządzaniu zakładami opieki zdrowotnej wypracowany przez Komisję ds. Kontraktów Menedżerskich powołaną przez ministra zdrowia i opieki społecznej.

Podobnie jak w przypadku zapisów ustawowych, nie znajdujemy w projekcie kontraktu menedżerskiego jasno sprecyzowanych kompetencji i odpowiedzialności kierownika s.p.z.o.z.

W zapisach projektu w odniesieniu do obowiązków kierownika znajdują się sformułowania o sprawnym zarządzaniu zakładem z „zachowaniem szczególnej staranności przy zapewnieniu odpowiedniej jakości świadczeń oraz racjonalnego wykorzystania środków publicznych”. Kierownik jest obowiązany przygotować i przedłożyć radzie społecznej zakładu (organ o charakterze opiniodawczym, doradczym i inicjującym) projekt statutu lub jego zmian, projekty regulaminów wewnętrznych zakładu, projekty programu rozwoju zakładu, coroczne sprawozdania z realizacji programu rozwoju oraz coroczne sprawozdania rzeczowo-finansowe z działalności zakładu.

W zakresie funkcji reprezentanta zakładu, projekt kontraktu menedżerskiego określa, że kierujący zakładem uzyskuje upoważnienie do składania oświadczeń woli jednoosobowo i możliwości podpisywania umów i zobowiązań do osób trzecich w wysokości:

- wynikającej ze zwykłego zarządzania bieżącą działalnością zakładu,
- koniecznej do realizacji programu rozwoju w zakresie wydatków inwestycyjnych.

Zarządzający jest obowiązany do uzyskania zgody dla zbycia, zastawienia lub nabycia nieruchomości na rzecz zakładu, zgody na zaciągnięcie kredytu w wysokości przekraczającej 15% rocznego budżetu zakładu oraz uzyskania opinii rady społecznej w sprawach określonych w zadaniach rady społecznej.

Za szkody wyrządzone zakładowi z winy nieumyślnej, zarządzający odpowiada finansowo do wysokości wynagrodzenia za jeden miesiąc pracy. W przypadku szkody z winy umyślnej, zarządzający odpowiada finansowo do pełnej wysokości szkody, nie więcej jednak niż do wartości wynagrodzenia za okres 3 miesięcy.

Za wykonywanie czynności określonych w umowie zarządzający otrzymywać ma miesięczne wynagrodzenie w wysokości nie mniejszej niż 10-krot-

ność wielkości średniej płacy krajowej (ogłaszanej co kwartał przez ministra pracy, płacy i spraw socjalnych dla pięciu podstawowych gałęzi gospodarki narodowej).

Na dochody z pracy składać się też może prowizja od pozyskanych dodatkowo przez zakład środków nie będących środkami uzyskanymi na podstawie umowy z organem założycielskim czy kasą chorych.

Na podstawie analizy rozwiązań ustawowych oraz zawartych w umowach (zarówno istniejących, jak i w projekcie umowy o zarządzaniu stworzonym w MZiOS) można stwierdzić, że stopień precyzji przy określaniu zakresu odpowiedzialności i kompetencji kierownika s.p.z.o.z. jest niezadowalający. Brak jest przede wszystkim jasno określonych, precyzyjnych celów, jakie się stawia przed zarządzającym s.p.z.o.z.

Trudności w wypełnianiu funkcji zarządczych przez kierowników s.p.z.o.z.

Oprócz trudności wynikających z ogólnych regulacji prawnych odnoszących się do kierowników s.p.z.o.z., na działalność zarządzających samodzielnie jednostkami oddziałuje niekorzystnie dużo czynników zewnętrznych. Badania nad przekształceniami w sektorze zdrowia⁶⁾ tworzą podstawę do stworzenia krótkiej listy czynników limitujących kierownika s.p.z.o.z. w jego działaniach zorientowanych na restrukturyzację zakładu:

- ograniczenia finansowe – dostęp do kapitału,
- nazbyt rozbudowana i przestarzała infrastruktura,
- ograniczenia po stronie infrastruktury techniczno-informacyjnej i dostępu do informacji (co częściowo może być złagodzone przez dostęp do dodatkowych środków finansowych),
- ograniczenia po stronie zasobów ludzkich – brak wykształconej kadry specjalistów w zakresie rachunkowości zarządczej, kosztów, finansów, zarządzania,
- opór wobec zmiany organizacyjnej – niechęć środowiska medycznego wynikająca po części z braku informacji o naturze i procesie przekształceń,
- słaba motywacja finansowa kierowników do podejmowania ryzyka związanego z przeprowadzeniem zmian w organizacji,
- ograniczona wiedza na temat zasad funkcjonowania samodzielnych jednostek,
- brak wyraźnej wizji rozwoju opieki zdrowotnej na poziomie regionalnym (województwa).

Sytuacja menedżerów opieki zdrowotnej kierujących samodzielnie zakładami wykazuje pewne podobieństwo do sytuacji dyrektorów przekształcanych przedsiębiorstw przemysłowych (występowanie bariery dostępu do kapitału, nazbyt rozbudowana i przestarzała infrastruktura, opór wobec zmiany ze strony pracowników zakładu i związków zawodowych).

To, co różni działalność menedżerów w tych dwóch sekcjach, wiąże się z charakterem produktu/usługi. Istnieje bogata literatura przedmiotu na temat odrębności rynku usług zdrowotnych i rynku innych usług. Specyfika rynku usług zdrowotnych nakłada na menedżerów działających w tym sektorze dodatkowe ograniczenia związane choćby z niemożliwością rezygnacji ze świadczenia usług nie przynoszących nadwyżki finansowej czy koniecznością świadczenia usług zdrowotnych nawet wtedy, kiedy możliwości uzyskania świadczenia pieniężnego za ich wykonanie są wysoce problematyczne bądź praktycznie żadne.

Można również dowodzić, że ostrość bariery związanej z zasobami ludzkimi jest w tych dwóch sekcjach różna. Związane jest to nie tylko z faktem większej podaży specjalistów od zarządzania czy marketingu w przemyśle (brak jest takich specjalistów dla rynku zdrowia), ale również z poziomem wynagrodzenia specjalistów w tych dwóch sekcjach (możliwości płacowe w opiece zdrowotnej są absolutnie niekonkurencyjne wobec przemysłu czy handlu).

Również wynagrodzenie samych dyrektorów jednostek opieki zdrowotnej (uzyskiwane z etatów dyrektorskich) jest kilkakrotnie niższe od środków uzyskiwanych przez dyrektorów przekształcanych przedsiębiorstw.

Poziom doświadczenia i wiedzy o funkcjonowaniu mechanizmów rynkowych jest relatywnie większy wśród dyrektorów przedsiębiorstw niż wśród dyrektorów jednostek opieki zdrowotnej. Rynek na usługi zdrowotne dopiero się tworzy, a koncepcja samodzielnych zakładów żadną miarą nie może być uznana za kompleksową i przejrzystą, nie wspominając o istniejących regulacjach prawnych w tym zakresie. Stąd też relatywnie większy margines ryzyka, jakie ponosić muszą menedżerowie samodzielnych jednostek opieki zdrowotnej. Na domiar złego, sektor zdrowia nigdy nie uzyska tak szerokiego marginesu państwowej i administracyjnej nieinterferencji, jak przemysł.

Podnosząc tych kilka tylko aspektów funkcjonowania menedżerów samodzielnych zakładów opieki zdrowotnej i dodając do tego olbrzymie (w ujęciu nominalnym) strumienie środków, jakimi zarządzają kierownicy jednostek opieki zdrowotnej, można w sposób odpowiedzialny stawiać tezę o potrzebie zbudowania agresywnego systemu bodźców dla menedżerów opieki zdrowotnej, by z większym zaangażowaniem wprowadzali w życie idee regulowanego rynku usług zdrowotnych.

Jest to ważne również dlatego, że w odróżnieniu od przemysłu, nie istnieją jeszcze w sektorze opieki zdrowotnej atrakcyjne alternatywne ścieżki kariery zawodowej. Aktualni kierownicy jednostek opieki zdrowotnej to w znakomitej większości lekarze, często ordynatorzy. Łączą oni działalność zarządczą z praktyką lekarską na oddziałach, co prowadzi do uzyskiwania suboptimalnych efektów na obu polach. Jest to jednak efekt wymuszony niską wysokością dyrektorskiej pensji, która musi być wspierana dochodami z praktyki lekarskiej.

Mocna identyfikacja z grupą zawodową i perspektywa powrotu do działalności typowo lekarskiej powoduje, że często w postępowaniu dyrektorów odnotować można postawy konformizmu i uciekania od trudnych, ale niezbędnych decyzji. Nie jest to najlepszy prognostyk w sytuacji konieczności dokonywania głębokich reform systemowych.

Konstatując, mniejszą podaż specjalistów od zarządzania w opiece zdrowotnej z jednej, a wymogi konkurencyjnego rynku pracy z drugiej strony, należy tym większy nacisk położyć na konieczność wprowadzania konkurencyjnych płac dla menedżerów w opiece zdrowotnej. Tylko wówczas można liczyć na dopływ do sektora zdrowia wysoko kwalifikowanych specjalistów od zarządzania.

Stąd należy z dużym zainteresowaniem powitać inicjatywę wprowadzania na szerszą skalę kontraktów menedżerskich. Stabilizacja finansowa, którą mogą nieść ze sobą kontrakty (przynajmniej na okres 6-letni, jak przewiduje projekt ministerialny) może skłonić niektórych utalentowanych lekarzy menedżerów do wyboru zarządzania jako jedynej ścieżki kariery zawodowej.

Geneza tworzenia samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej wykazuje *mutatis mutandis* pewne analogie do przekształcanych przedsiębiorstw państwowych. W obu przypadkach u podłoża zmian leży konieczność ograniczenia lub likwidacji dotacji oraz zwiększania efektywności wykorzystania posiadanych zasobów i osiągnięcia poziomu samofinansowania.

Odmienne natomiast, niż w przemyśle i handlu, przedstawia się w samodzielnych jednostkach kwestia motywowania kierujących zakładami menedżerów oraz poziomu ryzyka, które muszą oni podejmować.

Menedżerowie kierujący samodzielными zakładami opieki zdrowotnej działają w warunkach wyższej bariery informacji, ograniczonego doświadczenia w działaniu w warunkach konkurencji, większego marginesu ryzyka, większego upolitycznienia decyzji, większych ograniczeń w zakresie decyzji stanowiących, bardziej niekoherentnych rozwiązań legislacyjnych.

Jacek Klich

PRZYPISY

- ¹ Ustawa o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym z 6 lutego 1997 r., Dz.U. nr 28, poz. 153, 1997.
- ² A. GRABOWSKA, *Długi szpitali bez odsetek*, „Rzeczpospolita”, 24.04.1998.
- ³ Ustawa o zmianie ustawy o zakładach opieki zdrowotnej z 20 czerwca 1997 r., Dz.U. nr 104, poz. 661, 1997.
- ⁴ Wykaz samodzielnych szpitali. Stan na 31 marca 1998 roku, maszynopis powielony, Harvard-Jagiellonian Consortium for Health, Kraków, 1998.
- ⁵ A. KOZIERKIEWICZ, *Umowa – kontrakt menedżerski jako narzędzie organu założycielskiego*, wystąpienie na konferencji: Samodzielność zakładów opieki zdrowotnej, Kraków 5-6 czerwca 1998, maszynopis powielony, Instytut Zdrowia Publicznego, Kraków 1998.
- ⁶ Badania jednostek samodzielnych odbywają się w ramach projektu: Strengthening Local Government in Health, prowadzonego przez Harvard-Jagiellonian Consortium for Health. Projekt HJCH publikuje i udostępnia wyniki badań.

Zdzisław Pietraszczyk

Finansowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw – główne obszary problemowe i kwestie decyzyjne

Wiodącymi problemami zarządzania w przedsiębiorstwach są kwestie finansowania i rozwoju ich działalności. Kwestie te są ze sobą nie tylko bezpośrednio powiązane, lecz także wyznaczają kierunki postępowania przedsiębiorstw zarówno w odniesieniu do zadań rzeczowych, jak i nierzeczowych. Za zasadnicze obszary badawcze, określające priorytet rozwiązań problemów rozwoju firm, uznać należy: funkcje kapitału i ich wykorzystanie w formułowaniu i realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstw, uwarunkowania publicznej emisji akcji skarbu państwa i dylematy prywatyzacji, metody pozyskiwania kapitału, problemy obiektywizacji stopy dyskontowej, wykorzystanie instrumentów finansowych przez podmioty gospodarcze, politykę dywidendy, controlling w procesie rozwoju przedsiębiorstwa. Ta olbrzymia wielorakość problemów warunkujących rozwój przedsiębiorstw wskazuje na ich złożoność i interakcjonizm oraz substytucyjność i komplementarność. Wystarczy bowiem wskazać na to, że polityka dywidendy oddziałuje na wysokość stopy dyskontowej i tym samym na średni ważony koszt kapitału, a sama pozostaje pod wpływem oddziaływania przyjętej strategii rozwoju firmy. Jeśli ta strategia opiera się w głównej mierze na samofinansowaniu, wówczas dywidenda jest najczęściej kategorią rezydualną. W tym też znaczeniu może być ona traktowana jako wielkość nie sterująca tworzeniem i podziałem wyniku finansowego.

Wyspecyfikowane główne obszary problemowe należące do finansowych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw posiadają szczególnie bogate i zróżnicowane odniesienia w zarządzaniu korporacjami w krajach o rozwiniętych gospodarkach rynkowych.

Analizę finansowych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw rozpoczniemy od funkcji kapitału. Stanowią one punkt wyjścia dla kapitałowego ujęcia istoty przedsiębiorstwa. Funkcje te są następujące:

- **kreatywna**, którą spełnia w przedsiębiorstwie kapitał zakładowy;
- **finansowa** – realizowana przez kapitał pieniężny przeznaczony na sfinansowanie nabycia składników aktywów;
- **strategiczna** – realizowana przez tzw. zasób strategiczny będący skutkiem przyjętej strategii inwestycyjnej;

- **rozwojowa** – polega na tym, że inwestycje zapewniają wzrost przepływów pieniężnych, dochodów i rozwój firmy;

- **gwarancyjna** – pełni ją kapitał własny założycielski wpisany do rejestru handlowego, który stanowi gwarancję dla wierzycieli kredytów i pożyczek. Wewnętrzna funkcję gwarancyjną pełni kapitał rezerwowo;

- **robocza** – spełniana przez kapitał produkcyjny własny i obcy – polega na wykorzystaniu wartości użytkowej rzeczowych składników majątku trwałego;

- **dochodowa** – sprzedaż wyrobów i usług powoduje zwiększenie kapitału pieniężnego, którego efektywne wykorzystanie powoduje dalszy wzrost dochodów oraz

- **kosztowa** – przedsiębiorstwo ponosi koszt pozyskania, posiadania i wykorzystania kapitału produkcyjnego¹⁾.

Znajomość tych funkcji kapitału stanowi punkt wyjścia do realizacji różnych strategii i formułowania warunków efektywnego rozwoju przedsiębiorstw.

Można zauważyć, iż uzdrowienie sytuacji majątkowo-kapitałowej przedsiębiorstw stanowi warunek konieczny zachowania ich egzystencji. Zatrzymanie się jednakże na spełnieniu tylko tego warunku prowadziło często do niepowodzeń w ratowaniu przedsiębiorstw. W szerokim znaczeniu kapitałem przedsiębiorstwa i zarazem czynnikiem stanowiącym o powodzeniu firmy mogą być: asortymentowo-jakościowa oferta przedsiębiorstwa, zasób myśli technicznej znajdujący „ucieleśnienie” w maszynach, wyrobach, technologiach wytwarzania, potencjał kwalifikacyjno-zawodowy kadry kierowniczej, baza surowcowa, *image* przedsiębiorstwa w otoczeniu społecznym itp. Między czynnikiem kapitałowym w węższym (majątkowo-funduszowym) wymiarze, a każdym z wymienionych czynników istnieją związki o charakterze komplementarnym²⁾.

Wskazanie na to, że jednym z zasadniczych problemów finansowania i rozwoju przedsiębiorstwa są uwarunkowania publicznej emisji akcji, wymaga sformułowania odpowiedzi na pytanie: jaka jest dopuszczalna wartość emisji, które będą mogły być lokowane na rynku publicznym przez skarb państwa? Kwestia ta została podjęta przez R. Borowieckiego, J. Czekaja i J. Kaczmarka, którzy przed-

stawiając prognozę sytuacji makroekonomicznej w Polsce do roku 2005 oszacowali dopuszczalną wartość emisji skarbu państwa w latach 1998-2005 na kwotę 91 mld złotych³⁾.

W ścisłym związku z problemem prognozowanej emisji pozostaje polski model prywatyzacji. W sprawie tempa prywatyzacji eksponowana powinna być teza o tym, iż jest ono uzależnione od osiągniętego stopnia instytucjonalnej dojrzałości gospodarki, w tym zwłaszcza dojrzałości instytucji rynku kapitałowego oraz dostępności funduszy na cele prywatyzacyjne, które zdeterminowane są oszczędnościami krajowymi oraz dopływem kapitału zagranicznego. Za zasadnicze warunki przyspieszenia prywatyzacji w Polsce uznać należy: stworzenie korzystnego klimatu wokół prywatyzacji, wypracowanie programów akceptowanych przez szerokie grupy społeczne, likwidację barier prawnych, przyciągnięcie kapitału zagranicznego.

Analizując różne sposoby prywatyzacji z punktu widzenia ich wpływu na zasilanie przedsiębiorstw w kapitał własny, możliwości korzystania z kredytów bankowych, wykorzystania środków funduszy prywatyzacyjnych tworzonych w przedsiębiorstwach, stwierdzić można, że prywatyzacja może w zróżnicowany sposób wpływać na możliwości finansowego wspierania rozwoju przedsiębiorstw. Zależą one od wyboru sposobu, dróg i efektywności prywatyzacji. Wybory te są jednak bardzo skomplikowane i wielokryterialne. Spostrzeżenie to odnosi się także do metod pozyskiwania kapitału.

Przedsiębiorstwa w gospodarkach rynkowych mają różne możliwości pozyskiwania kapitału. Są to między innymi: emisje kapitału akcyjnego, rynek krótkoterminowych dłużnych papierów wartościowych, którego instrumenty funkcjonują pod nazwą papierów komercyjnych (*commercial papers*), różne rodzaje leasingu, rozmaite rodzaje kredytów, fundusze podwyższonego ryzyka (*venture capital*) i inne.

Koncentrując uwagę na instrumentach dłużnych jako źródle finansowania przedsiębiorstw wskazać można, iż ich istota wyraża się w tym, że emitent danego waloru uzyskuje od jego nabywcy określone środki finansowe, które zobowiązuje się zwrócić w oznaczonym terminie. Papiery dłużne stają się popularnym źródłem pozyskiwania funduszy obcych wykorzystywanym głównie w działalności bieżącej przedsiębiorstwa. Za zaletę tego sposobu pozyskiwania środków finansowych uznaje się fakt, iż emitent może pozyskać z rynku znaczne środki finansowe. Walory emisji papierów dłużnych polegają ponadto na tym, że przedsiębiorstwa pozyskują kapitał taniej niż kosztuje kredyt, a inwestor osiąga wyższy dochód aniżeli z lokat bankowych⁴⁾. W Polsce, jak dotąd, szansę na korzystną emisję mają przedsiębiorstwa duże. Pozyskiwanie tą drogą kapitału przez przedsiębiorstwa mniejsze wymaga zaoferowania z ich strony wyższego dochodu inwestorom lub zwrócenia się do banku o gwarancje objęcia emisji.

O ile *commercial papers* emitowane są z myślą o zaspokojeniu bieżących potrzeb firm, o tyle środki uzyskiwane w drodze emisji obligacji służą często finansowaniu zamierzeń długofalowych. Wśród rozmaitych rodzajów obligacji emitowanych przez podmioty gospodarujące w Polsce, szczególną rolę odgrywają obligacje zamienne. Dają one nabywcom szanse uzyskiwania zapłaty kwot obligacji wraz z oprocentowaniem lub objęcia akcji emitenta.

Z tego powodu emitentami obligacji zamiennych są głównie spółki giełdowe. Zaletą pozyskiwania kapitału przez emisję obligacji zamiennych polega między innymi na tym, że ich nabywcy – oczekując korzyści z tytułu objęcia akcji emitenta – akceptują niskie oprocentowanie. Spółki giełdowe mogą dzięki temu zgromadzić środki na realizację przedsięwzięć inwestycyjnych.

Rozwój przedsiębiorstwa, podobnie jak każda działalność, napotyka wiele ograniczeń i barier. Za jedną z najważniejszych uznawana jest bariera kapitałowa. Zasoby kapitału wykorzystywanego na cele inwestycyjne są niewystarczające, co ogranicza zdolność rozwojową polskich przedsiębiorstw. Dla jej poprawy konieczne jest stosowanie dogodnych rozwiązań systemowych. Wyrażany bywa pogląd, iż powinny one polegać, między innymi, na uaktywnieniu leasingu jako formy finansowania inwestycji polskich firm przez uregulowania prawne dotyczące leasingu oraz jego popularyzację. Konieczne jest ponadto usuwanie barier w napływie kapitału zagranicznego do Polski i jego zaangażowanie w rozwój polskiej gospodarki⁵⁾. Zwracając uwagę na walory leasingu akcentuje się, iż przedsiębiorstwo uzyskuje możliwość użytkowania środków trwałych bez konieczności wydatkowania środków finansowych, a ponadto przy najpopularniejszym obecnie w Polsce leasingu operacyjnym, leasing środka trwałego staje się, po uwzględnieniu korzyści podatkowych, tańszy aniżeli kredyt zaciągnięty na jego zakup. Ważną zaletą tej formy finansowania działalności przedsiębiorstw jest wyższa aniżeli w przypadku kredytu redukcja należności podatkowych, choć dzieje się to kosztem wyniku finansowego.

Różnorodne są metody pozyskiwania środków na sfinansowanie nabycia przedsiębiorstwa. Źródłami mogą być między innymi: gotówka z rezerw nabywcy, dług o różnym stopniu zabezpieczenia, emisje różnych rodzajów papierów wartościowych i inne. Według najbardziej ogólnego podziału nabycie może być sfinansowane kapitałem własnym nabywcy lub kapitałem obcym. Uogólniając praktykę ostatnich lat w Polsce można stwierdzić, że dominujący udział środków w wartości nabycia stanowi kapitał własny nabywcy, który uzupełniany jest kapitałami obcymi głównie w formie kredytu bankowego, rzadziej zaś w drodze emisji obligacji⁶⁾.

Zastosowanie różnego rodzaju kapitału wymaga określenia stopy zwrotu z kapitału jako zasadniczego kryterium decyzyjnego. Metoda dyskonta stosowana w długoterminowych rachunkach ekonomicz-



nych stanowi równocześnie sposób na wprowadzenie do nich żądanego minimum stopy zwrotu, poniżej której przedsięwzięcie nie jest uznawane za efektywne. Rodzi się w związku z tym pytanie: czy to żądanie minimalnej stopy zwrotu może być sformułowane subiektywnie, czy też ma ono mieć obiektywne podstawy i jeśli, to jakie? Problem obiektywizacji rachunku wymaga, między innymi, zajęcia stanowiska wobec subiektywnego lub zobiektywizowanego poziomu premii za ryzyko. Subiektywne ustalenie przez przedsiębiorcę premii za ryzyko, a tym samym stopy dyskontowej w przypadku, gdy rachunek służy do podejmowania decyzji na własną odpowiedzialność, jest dopuszczalne. Nie można jednakże rozwiązania tego uznawać za uniwersalne i polecać w każdej sytuacji decyzyjnej.

Jedną z metod służących do obliczania stopy dyskontowej jest jej wyznaczanie z modelu CAMP. Dane o elementach tego modelu można częściowo zaczerpnąć z Rocznika statystyki giełdowej. Obecnie nie jest to jednak materiał użyteczny ze względu na dużą zmienność stopy zwrotu WIG i małą liczbę spółek, dla których podaje się wartości β (beta). Uznaje się, iż wykorzystanie modelu CAMP może być zalecane tylko w razie uzupełnienia go o poznanie różnic specyfiki przedsiębiorstwa i jego giełdowego punktu odniesienia i skorygowania wyników na podstawie tych różnic⁷⁾.

Istotną sprawą z punktu widzenia możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa jest odpowiedź na trzy następujące pytania:

- w jakim stopniu przedsiębiorstwa korzystają z dostępnej gamy instrumentów finansowych?
- jaki jest mechanizm tego zjawiska?
- w jaki sposób kształtowana jest polityka wypłat dywidendy przez spółki akcyjne?

Badania empiryczne wskazują, że przedsiębiorstwa korzystają w strategii zwiększania przychodów z różnego rodzaju instrumentów finansowych dostępnych na rynku pieniężnym. Do najbardziej popularnych należą lokaty terminowe oraz bony skarbowe. Bonami są zainteresowane przedsiębiorstwa dysponujące znacznymi nadwyżkami gotówki, w pozostałych przeważa wykorzystanie lokat terminowych, zwłaszcza krótkoterminowych. Dużą popularnością cieszą się lokaty *overnight* i weekendowe⁸⁾.

Ważnym instrumentem kształtowania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa jest wspomniana polityka wypłat dywidendowych przez spółki akcyjne. Polityka ta jest jednym ze strategicznych czynników warunkujących sukces przedsiębiorstwa. Na podstawie badań wypłat dywidendy dokonywanych przez publiczne spółki akcyjne notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych stwierdzić można, że:

- rośnie liczba spółek wypłacających dywidendę z akcji zwykłych (sytuacja taka ma miejsce zwłaszcza w odniesieniu do spółek sektora bankowego),
- występuje zróżnicowanie polityki dywidendy w poszczególnych sektorach,

- występuje zróżnicowanie polityki dywidendy w przedsiębiorstwach określonego sektora⁹⁾.

Całkiem szczególną rolę odgrywa kapitał w działalności przedsiębiorstw bankowych. Obecny kształt systemu bankowego narzucił nowe funkcje, jakie ma do spełnienia kapitał banku. Wśród nich do najistotniejszych zalicza się funkcje: regulatora i instrumentu wspierającego codzienną działalność operacyjną banku, gwaranta powodzenia długookresowego efektywnego funkcjonowania i rozwoju banku, zabezpieczenia przed ryzykiem upadłości. Kapitał umożliwia także uzyskanie licencji na działalność banku, dostarcza funduszy do zorganizowania i uruchomienia jego działalności, rozwoju nowych usług i sieci oraz stosowania nowych technik i technologii. Reguluje on tempo i zakres rozwoju banku oraz jest czynnikiem sprzyjającym wzbudzeniu zaufania publicznego banku¹⁰⁾. Wielkość poszczególnych rodzajów kapitału zaangażowanego w działalność banku wpływa na stopień ryzyka bankowego. Rolą nadzoru bankowego jest więc czuwanie nad odpowiednią polityką kształtowania wielkości kapitału w zależności od przyjętej polityki kredytowej, inwestycyjnej i depozytowej.

Ważnym warunkiem sprawnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa jest system wspomaganie decyzji optymalizujących wynik całej działalności firmy. System ten nazywany bywa *controllingiem*. Stosowane dotąd w praktyce zarządzania polskimi przedsiębiorstwami rozwiązania *controllingu* mają charakter fragmentaryczny, bierny i mocno zorientowany na przeszłość. Ubogi jest także zestaw narzędzi służący do realizacji zadań *controllingowych*, z jakich korzystają polskie przedsiębiorstwa. Istnieje konieczność wprowadzenia aktywnego *controllingu* w formie *controllingu* perspektywnego jako funkcji wspomagającej zarządzanie przedsiębiorstwem – zwłaszcza w zakresie planowania przyszłych działań operacyjnych, rozpoznawania szans i zagrożeń płynących z otoczenia czy ustalania celów strategicznych przedsiębiorstwa¹¹⁾. Łączyć się to musi z zastosowaniem odpowiednich i nowoczesnych instrumentów zarządzania, decentralizacją orientacji przedsiębiorstwa, a także zaangażowaniem całego zespołu w procesy operacyjnego i strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem.

Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga porównywania sposobów zarządzania korporacjami w krajach o rozwiniętych gospodarkach rynkowych i transformujących gospodarkę. Centralnym zagadnieniem, które stało się ostatnio przedmiotem rozważań, jest mechanizm dyscyplinujący kierownictwa firm. Brane są pod uwagę dwa modele zarządzania korporacjami: anglo-amerykański nazywany także zewnętrznym i kontynentalno-japoński określany jako wewnętrzny¹²⁾. Model anglo-amerykański, nazywany jest systemem zewnętrznym w tym znaczeniu, że akcjonariusze nie interweniują bezpośrednio w sprawy spółki z powodu niewielkiego stanu posiadania w danej firmie.

W Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii wielkie pakiety akcji znajdują się w posiadaniu instytucji finansowych. W Wielkiej Brytanii 2/3 kapitałów własnych firm należy do instytucji finansowych nie będących bankami (głównie są to firmy ubezpieczeniowe i fundusze emerytalne). W obydwu krajach uważa się, że instytucje te nie są w stanie kontrolować menedżerów. Jest to spowodowane rozproszeniem akcjonariatu. Kapitały własne dużych firm należą z reguły do kilku instytucji, spośród których tylko nieliczne posiadają znaczną część akcji jednej firmy. W Europie i Japonii typowe jest wzajemne posiadanie akcji przez firmy. Wynika to w pewnym stopniu z faktu, iż wśród inwestorów instytucjonalnych dominuje duża własność rodzinna. Koncentracja własności zachęca akcjonariuszy do dyscyplinowania kierownictwa osiągającego słabe wyniki ekonomiczne. Model europejsko-japoński zarządzania korporacjami określane bywa jako system wewnętrzny w tym sensie, że akcjonariusze odgrywają znaczną rolę w zarządzaniu spółkami. Model ten w mniejszym stopniu bazuje na rynku kapitałowym, w większym wykorzystuje natomiast środki interwencyjne i prawa głosu. W krajach Europy Środkowej i Wschodniej spotkać można cechy obydwu modeli. Cechy te będą ewoluować wraz z rozwojem rynku kapitałowego i samych przedsiębiorstw. Postępująca zaś globalizacja działalności przedsiębiorstw wywierać będzie także istotny wpływ na rozwiązania systemu zarządzania tymi jednostkami.

Zdzisław Pietraszczyk

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. B. WOŹNIAK-SOBCZAK, *Wykorzystanie funkcji kapitału w formułowaniu strategii rozwoju przedsię-*

biorstwa [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*. Materiały z piątej konferencji naukowej, pod red. J. Duraja, Łódź 1998, tom 1, s. 99-101.

- ²⁾ Por. J. LICHTARSKI, *Kapitałowe a inne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., tom 1, s. 109 i nast.
- ³⁾ Por. R. BORÓWIECKI, J. CZEKAJ, J. KACZMAREK, *Uwarunkowania publicznej emisji skarbu państwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., tom 1, s. 56.
- ⁴⁾ Por. P. SZYMAŃSKI, *Instrumenty dłużne jako źródło finansowania przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., tom 1, s. 80 i nast. Por. także D. KIEWRA, *Krótkoterminowe papiery dłużne jako źródło finansowania i instrument upublicznienia przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., tom 1, s. 234.
- ⁵⁾ Por. L. LEWANDOWSKA, *Kapitałowa bariera rozwoju inwestycji*, [w:] *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., tom 1, s. 138.
- ⁶⁾ Por. W. FRĄCKOWIAK, M. KAMIŃSKI, *Źródła sfinansowania nabycia przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., tom 1, s. 72.
- ⁷⁾ Por. S. WRZÓSEK, *Problemy obiektywizacji stopy dyskontowej*, [w:] *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., tom 1, s. 176 i nast.
- ⁸⁾ Por. Z. MAKSIMOWICZ, *Wykorzystanie instrumentów finansowych przez podmioty gospodarcze*, [w:] *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., tom 1, s. 188 i nast.
- ⁹⁾ Por. A. DURAJ, *Z polityki wypłat dywidendy dokonywanej przez publiczne spółki akcyjne notowane na WGPW*, [w:] *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., tom 1, s. 196 i nast.
- ¹⁰⁾ Por. E. GOŁĘBIEWSKA, *Kapitałowe uwarunkowania rozwoju banków – kilka refleksji i pytań*, [w:] *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., tom 1, s. 150.
- ¹¹⁾ Por. S. NOWOSIELSKI, *Controlling w procesie rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., tom 1, s. 165-171.
- ¹²⁾ Por. K. CAMPBELL, M. JERZEMOWSKA, *Porównanie zarządzania korporacjami w krajach wysoko rozwiniętych pod względem gospodarczym i transformujących gospodarke*, [w:] *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., tom 1, s. 86-94.

Autor jest pracownikiem naukowym (stopień doktora) w Katedrze Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego.



OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO



Oferuje

seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo w obszarach:

- controlling
- marketing
- finanse
- zarządzanie jakością
- zarządzanie środowiskowe (ISO 14001)
- zarządzanie personelem
- psychologia zarządzania
- logistyka
- gry strategiczne
- filmy szkoleniowe BHP i promocyjne

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego
80-237 Gdańsk ul. Uphagena 27
tel: (0-58) 341-02-22, 346-12-29, fax: 341-13-85
e-mail: oditk@oditk.com.pl

Piotr Janiszewski

Ekonomiczno-prawne aspekty przebiegu porozumień, fuzji i przejęć jako form zewnętrznej restrukturyzacji przedsiębiorstw

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej stawia przed nim wiele wyzwań i rodzi wiele niebezpieczeństw. Sytuacja ta stwarza potrzebę odpowiedniego planowania i zarządzania firmą. Tak jak w gospodarkach rozwiniętych, tak również coraz częściej w Polsce przedsiębiorstwa zaczynają funkcjonować na rynku kapitałowym. Ta nowa rzeczywistość wywiera istotny wpływ na działania podmiotów gospodarczych. Z jednej strony, uczestnicy rynku kapitałowego, zwracając baczną uwagę na działalność operacyjną przedsiębiorstw, coraz częściej włączają się w ten proces. Z drugiej strony, widoczny jest aktywny wzrost działalności samych przedsiębiorstw. Wszystkie te działania prowadzą do zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa na rynku. Noszą one miano procesów restrukturyzacyjnych, mających usprawnić funkcjonowanie firmy. Do usprawnień tych zalicza się fuzje i przejęcia. Są to tzw. usprawnienia zewnętrzne, które stanowią swoistą alternatywę inwestycyjną wobec rozwoju o charakterze wewnętrznym.

Fuzje i przejęcia jako formy rozwoju zewnętrznego powodują, iż zwiększenie skali działania przedsiębiorstwa odbywa się w stosunkowo krótkim czasie.

Procesy te mają na celu maksymalizację wartości rynkowej przedsiębiorstwa, powstałego w wyniku przejęcia lub fuzji, tak aby wystąpił dodatni efekt synergii polegający na tym, iż wartość rynkowa „nowego” przedsiębiorstwa będzie większa od sumy wartości rynkowych firm przed procesem połączenia. Korzyści wynikające z dodatniego efektu synergicznego, powinny objawić się zarówno na płaszczyźnie operacyjnej (np. wzrost wydajności, obniżenie kosztów), jak i finansowej (np. obniżenie kosztu kapitału, dogodniejsze rozwiązania w świetle obowiązujących przepisów podatkowych). Zjawiska te obecne i stosowane w krajach w pełni rozwiniętych coraz częściej pojawiają się w warunkach polskich.

Złożoność tych procesów przejawia się zarówno w skali całego państwa, jak i na płaszczyźnie funkcjonowania przedsiębiorstw.

Porozumienia i fuzje przedsiębiorstw są naturalnymi zjawiskami w warunkach gospodarki rynkowej, gdyż podmioty gospodarcze chcą wzmocnić swoją pozycję rynkową. Jednak procesy te mogą w istotny i odczuwalny dla pozostałych uczestników

rynku sposób ograniczyć konkurencję. Dlatego też bardzo istotną kwestią są akty prawne, na podstawie których zawierane są tego rodzaju alianse między przedsiębiorstwami. Jest to tym bardziej istotne, gdyż Polska jest obecnie poważnym kandydatem ubiegającym się o członkostwo w Unii Europejskiej. Fakt ten powoduje konieczność dostosowania polskich przepisów prawnych do standardów europejskich oraz zmian dotychczasowych reguł postępowania polskich przedsiębiorstw w praktyce rynkowej.

W Unii Europejskiej zakres porozumień i fuzji regulują art. 85 i 86 zawarte w Traktacie Rzymskim¹⁾. Na podstawie powyższych przepisów fuzja jest procesem połączenia dwóch lub więcej przedsiębiorstw. Natomiast pojęcie odnoszące się do przejęcia utożsamiane jest z przyjaznym lub też wrogim przejęciem kontroli przez jeden podmiot gospodarczy nad drugim – jednym lub kilkoma podmiotami.

Regulacje prawne Traktatu Rzymskiego są tak skonstruowane, aby zapobiegać i ograniczać w zdecydowany sposób procesy tworzenia pozycji dominujących, które ograniczałyby skuteczność konkurencji na rynku Unii Europejskiej. Szczególny nacisk kładziony jest na takie formy zapobiegania konkurencji, jak: ustalenie odpowiednich warunków handlowych między łączącymi się podmiotami, kontrola lub wręcz ograniczenia w przyzmacie produkcji rynku, jak również rozwoju technicznego i inwestycji, czy też działania mające na celu manipulację na rynku akcji i wreszcie monopolizację źródeł zasobów oraz surowców. Wszelkie umowy, dotyczące powyższych sfer działalności, są – na mocy obowiązujących przepisów antymonopolowych – nieważne. Oczywiście, jeśli umowy te zawierają formalnoprawne ograniczenia dotyczące sfery działania tych firm i ponadto powodują poprawę produkcji lub dystrybucji określonych towarów, promują postęp techniczny, a konsumenci otrzymują z tego tytułu realne korzyści, wówczas nie eliminują one konkurencji i nie stanowią zagrożenia natury monopolistycznej dla rynku, z zatem są w pełni dopuszczalne i legalne w świetle prawa.

Porozumienia prawne obowiązujące w Unii Europejskiej mają zatem na celu stworzenie odpowiednich uwarunkowań sprzyjających zdrowej konkurencji, która z kolei może przyczynić się w istotny

sposób do lepszego zaspokojenia potrzeb konsumentów. Oczywiście przedsiębiorstwa oraz zwolennicy fuzji i przejęć opowiadają się za umożliwieniem takich właśnie umów o charakterze porozumień przede wszystkim ze względów natury techniczno-organizacyjnej lub też ekonomicznej, które są – ich zdaniem – niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej. Wyrażają oni opinię, że to właśnie konkurencja – szczególnie konkurencja za pomocą cen stwarza zagrożenia i działa wręcz destruktywnie na gospodarkę. Uważają oni, iż obszarem dla konkurencji powinny być usługi, a sposobem jakości. Często wśród argumentów za połączeniami i fuzjami jest zjawisko tzw. niebezpiecznej konkurencji. Ma ono miejsce wówczas, gdy przedsiębiorstwa konkurują cenami, co może powodować pogorszenie jakości towarów i usług, przynosząc *de facto* straty konsumentom. Innym argumentem jest z kolei tzw. nieuczciwa konkurencja, polegająca na stosowaniu z jednej strony – podwyżek cen, a z drugiej – rabatów przez podmioty gospodarcze. Antidotum na nią ma być właśnie koncentracja przybierająca formy bądź to porozumienia, bądź też fuzji. Zmierzać może ona do wyeliminowania nieetycznej konkurencji.

Praktyka wskazuje, iż należy z dużą dokładnością i starannością rozpatrywać i oceniać formy porozumień podmiotów gospodarczych. W procesie tym należy przede wszystkim uwzględnić, czy działania tego typu służą postępowi techniczno-organizacyjnemu, powstawaniu nowych produktów lub poprawie jakości towarów i usług, czy też są nastawione w głównej mierze na osiągnięcie monopolistycznych zysków, w sposób świadczący o nieetycznym postępowaniu firm.

Fuzje i przejęcia to procesy, których głównymi stronami są przedsiębiorstwa. One to muszą podjąć decyzje co do najistotniejszych warunków przeprowadzania tych procesów. Głównymi aspektami fuzji i przejęć, na które powinna być zwrócona szczególna uwaga, są przede wszystkim te, które dotyczą struktury kapitałowej łączących się firm i wyceny wartości przedsiębiorstw podlegającym procesom fuzji lub przejęć, a także te, które koncentrują się na metodach obrony stosowanych przez przedsiębiorstwa w wypadku zagrożeń związanych z wrogim przejęciem.

Procesy charakteryzujące się zmianą struktury kapitałowej podmiotów w wyniku łączenia się wyłoniły się wraz z rozwojem gospodarki rynkowej w Polsce. Występujące w przeszłości procesy powiązań miały jedynie charakter organizacyjny lub produkcyjny. Aspekt kapitałowy połączeń nie odgrywał do niedawna w Polsce istotnego znaczenia. Wraz z nastaniem reform prorynkowych powiązania kapitałowe między samodzielnymi podmiotami gospodarczymi zaczęły pełnić bardzo ważną rolę w procesach fuzji przedsiębiorstw. Wynikło to przede wszystkim z rynkowych uwarunkowań efektywnego rozwoju przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej. Obecnie przedsiębiorstwa napotykają bowiem kapitałowe bariery realizacji programów inwestycyjnych prowadzonych w ramach samodzielnych działań. Również zjawisko globalizacji

rynków powiązane z procesem koncentracji kapitałów powoduje, iż aspekt kapitałowy łączenia firm jest tak istotny.

Istnieją dwa podstawowe sposoby połączenia spółek. Pierwszym z nich jest przeniesienie całego majątku spółki przejętej na rzecz spółki przejmującej w zamian za udziały lub akcje spółki przejmującej. Drugi sposób polega na zawiązaniu nowej spółki kapitałowej, której majątek powstaje w wyniku przejścia majątków wszystkich spółek uczestniczących w procesie łączenia, w zamian za akcje lub udziały nowej spółki.

Istotnym aspektem w procesie fuzji spółek jest ich jednorodność w pryzmacie form organizacyjno-prawnych. Oznacza to, iż albo wszystkie łączące się spółki muszą być spółkami z ograniczoną odpowiedzialnością i wówczas w wyniku fuzji powstaje spółka z ograniczoną odpowiedzialnością lub też spółkami akcyjnymi, w wyniku połączenia których powstaje spółka akcyjna. W przypadku fuzji spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, z racji tego, iż udziały nie mają charakteru papieru wartościowego, co oznacza brak ceny nabycia udziału, suma wartości objętych udziałów musi być równa wartości netto przejmowanego przedsiębiorstwa. Natomiast rozpatrując proces łączenia spółek akcyjnych, należy stwierdzić, iż kwestia proporcji obejmowanych akcji jest mniej złożona z uwagi na możliwość wyznaczenia tychże proporcji poprzez zastosowanie ceny emisyjnej akcji.

Generalnie, należy stwierdzić, iż w przypadku fuzji spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, każdy udziałowiec rozwiązywanej spółki powinien objąć taką liczbę udziałów w spółce przyjmującej, aby wartość bilansowa jego udziałów w stosunku do całkowitej wartości bilansowej spółki po fuzji odpowiadała udziałowi wartości bilansowej, jaka przypadła na jego udziały w spółce rozwiązywanej w stosunku do wartości bilansowej spółki po fuzji. Jeśli natomiast rozpatrywana jest fuzja spółek akcyjnych, cena emisyjna akcji obejmowanych przez akcjonariuszy spółki przejmowanej powinna tak się mieć do ich wartości nominalnej, jak się ma wartość bilansowa spółki przejmowanej do wartości jej kapitału akcyjnego. Kwota podwyższenia kapitału własnego powinna równać się wartości bilansowej spółki przejmowanej, a liczba akcji nowej emisji powinna być równa wartości bilansowej podzielonej przez cenę emisyjną²⁾.

Istotnym zagadnieniem jest także proces wyceny wartości przedsiębiorstwa w procesach fuzji i przejęć. Proces ten powinien spełniać dwie zasadnicze funkcje, mianowicie funkcję informacyjną i organizacyjną. Pierwsza z nich powinna umożliwić ustalenie rzeczywistej ekonomicznej wartości przedsiębiorstwa, a druga powinna dać możliwość merytorycznego uzasadnienia wysokości oferowanej ceny.

Dzięki funkcji informacyjnej wyceny możliwe jest otrzymanie odpowiedzi na trzy zasadnicze pytania, mianowicie:

- jaka jest wartość podmiotu przejmowanego dla podmiotu przejmującego?,



- jaka jest wartość podmiotu przejmującego dla jego obecnych właścicieli?,
- jaka może być wartość podmiotu przejmowanego dla innych potencjalnych podmiotów, które chciałyby również doprowadzić do przejęcia?

Uzyskanie odpowiedzi na powyższe pytania daje możliwość:

- oceny atrakcyjności finansowej fuzji lub przejęcia w pryzmacie możliwości wzrostu wartości rynkowej obu podmiotów, tzn. przejmującego i przejmowanego,
- przeprowadzenia fuzji lub przejęcia z punktu widzenia stanowiska dotychczasowych właścicieli podmiotu, który jest kandydatem do nabycia, jak również z punktu widzenia zagrożeń wynikających z pojawienia się innych podmiotów chcących także nabyć to przedsiębiorstwo³⁾.

Niezwykle istotną kwestią, w procesie wyceny przedsiębiorstwa, jest wybór odpowiedniej metody wyceny. Do grona tych metod zalicza się przede wszystkim: metody majątkowe, dochodowe, porównawcze i rynkowe.

Proces decyzyjny, mający na celu wskazanie ostatecznej metody, uzależniony jest przede wszystkim od motywów nabycia przedsiębiorstwa. Motywy te są związane z wykorzystaniem okazji rynkowej, przejęciem kontroli przez plan integracji obu podmiotów oraz nabyciem będącym elementem strategii rozwojowej firmy nabywającej.

W przypadku, kiedy decyzja odnośnie do wyboru metody wyceny została już podjęta, należy uwzględnić w tym procesie czynniki korygujące tę wycenę, do których można zaliczyć: dyskonto za brak płynności oraz premię za kontrolę. Taki właśnie proces jest optymalny. Jest on zarazem formą konsensusu między interesami przedsiębiorstwa przejmowanego a podmiotem przejmującym.

W warunkach gospodarki rynkowej mają miejsce również wrogie przejęcia. Stworzone określone metody mające obronić zagrożone przedsiębiorstwa przed wrogim przejęciem nie są skuteczne. W sytuacji, gdy inny podmiot chce wrogo, a więc bez żadnych porozumień, przejąć daną firmę, najbardziej rozpowszechnioną formą jest skierowanie oferty odkupu akcji danej firmy do jej akcjonariuszy. Oczywiście deklarowana cena transakcyjna zawiera odpowiednio ustaloną premię. Praktyka wykształciła określone metody obrony przedsiębiorstw przed niepożądanym przejęciem.

Z punktu widzenia kryterium, jakim jest złożenie oferty nabycia akcji w celu przejęcia, metody te dzielą się na:

- metody obrony przed wrogim przejęciem przed złożeniem oferty,
- metody obrony przed wrogim przejęciem po złożeniu oferty.

Do pierwszej grupy metod zalicza się przede wszystkim utrzymanie siły ekonomicznej firmy, a także kontrolnego pakietu akcji. Istotne jest również zawarcie określonych, chroniących spółkę postanowień w statucie oraz w kontraktach na zarządzanie.

W sytuacji, gdy oferta została już złożona, przedsiębiorstwo może nadal stosować różne możliwości obrony. Do najważniejszych z nich zalicza się:

- wystosowanie listu do dotychczasowych akcjonariuszy, aby wstrzymali się ze sprzedażą swoich akcji,
- restrukturyzację aktywów zmniejszającą korzyści dla potencjalnego nabywcy,
- zmianę struktury kapitału (kredyt lub nowa emisja akcji),
- wykup własnych akcji przez spółkę,
- odwołanie się do odpowiedniego organu administracji państwowej zajmującego się regulacjami rynku kapitałowego np. Komisja Papierów Wartościowych i Giełd w Polsce.

Choć powyżej zostały zaprezentowane różne metody zapobiegające wrogim przejęciom, to z jednej strony ewentualna decyzja podmiotu zmierzającego do wrogiego przejęcia innej firmy, a z drugiej strony pojawienie się metody obrony spółki przed wrogim przejęciem powinny uwzględnić doświadczenia przeprowadzonych wcześniej tego typu przejęć. Z doświadczeń tych wynika, iż działania te nie prowadzą do wyraźnego zwiększenia wartości podmiotów przejmującego i przejmowanego w dłuższym horyzoncie czasowym.

Przedstawione aspekty procesów fuzji i przejęć powinny generalnie skłaniać uczestników tworzącego się w Polsce rynku kapitałowego do adekwatnego i racjonalnego korzystania z tych możliwości restrukturyzacji zewnętrznej z jednej strony, z drugiej – do stworzenia odpowiednich aktów prawnych zapewniających utrzymanie konkurencji oraz wolnego rynku, a także wprowadzenia odpowiednich metod ochrony firm, które mogą stać się celem tzw. wrogich przejęć.

Doświadczenia płynące z rynków w pełni rozwiniętych powinny stanowić punkt odniesienia do szczegółowych prac i rozstrzygnięć uwzględniających konkretne realia polskiej gospodarki i rynku kapitałowego. Prace takie zostały już podjęte i ich efekty uwidocznione w artykule są nie tylko podsumowaniem referatów, opracowań i dyskusji dotyczących procesów łączenia się podmiotów gospodarczych i zaprezentowanych na konferencji materiałów, lecz są także potwierdzone w codziennej polskiej praktyce łączenia przedsiębiorstw i banków.

Piotr Janiszewski

PRZYPISY

- ¹⁾ A. CHAJEŃSKI, *Porozumienie i fuzje podmiotów gospodarczych jako działania ograniczające konkurencję*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, pod red. J. Duraj, Łódź 1998, s. 467.
- ²⁾ T. JANUSZ, D. STOS, *Zmiany w strukturze kapitałowej w warunkach fuzji spółek*, [w:] *Przedsiębiorstwo...*, op.cit. s. 462–463.
- ³⁾ W. FRĄCKOWIAK, M. MICHAŁSKI, *Wycena wartości przedsiębiorstwa w procesach fuzji i przejęć*, [w:] *Przedsiębiorstwo...*, op.cit. s. 414.
- ⁴⁾ W. FRĄCKOWIAK, M. LEWANDOWSKI, *Metody obrony przed wrogim nabyciem przedsiębiorstwa na rynku kontroli*, [w:] *Przedsiębiorstwo...*, op.cit. s. 445–447.

Marzena Wojdera

Koszt i struktura kapitału jako problemy teorii i praktyki finansów przedsiębiorstwa

Koszt i struktura kapitału stanowią jeden z najważniejszych problemów pozyskiwania i wykorzystywania źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa w celu wzrostu jego wartości rynkowej.

Współzależność pomiędzy strukturą kapitałową firmy a jej rynkową wartością jest przedmiotem zainteresowania teoretyków finansów od kilkudziesięciu lat. Ten istotny problem próbowano rozpoznać i rozwiązać, tworząc różnorodne koncepcje oparte na założeniach mniej lub bardziej przystających do rzeczywistości gospodarczej. Szczególny wzrost zainteresowania tą problematyką spowodowała publikacja artykułu Mertona Millera i Franko Modiglianego *The Cost of Capital, Corporate Finance and the Theory of Investment*. W marcu bieżącego roku minęła 40. rocznica ukazania się w „American Economic Review”¹⁾ tego niezwykle ważnego dla rozwoju teorii finansów opracowania. Problematyka struktury kapitału była wprawdzie dostrzegana wcześniej, jednakże głoszone wówczas poglądy, między innymi przez D. Duranda i W.A. Mertona, oparte były raczej na intuicji i pobieżnym wnioskowaniu, niż na rzetelnej analizie. Dopiero M. Miller i F. Modigliani nadali jej formę dojrzałej teorii.

Pomimo wieloletniej dyskusji i licznych badań naukowych nad strukturą kapitału, problem ten nadal nie jest rozwiązany w ramach współczesnej teorii finansów. Powstają wprawdzie liczne koncepcje i opracowania, dotyczące uwarunkowań struktury i kosztu kapitału, jednakże dotychczas nie doprowadziły one do powstania spójnej teorii opisującej zagadnienia optymalizacji struktury kapitałowej przedsiębiorstwa²⁾.

Próby zbudowania modelu odzwierciedlającego w zadowalającym stopniu relacje między wartością firmy i kosztem kapitału a jej strukturą kapitałową dotychczas nie w pełni się powiodły. W wielu przypadkach założenia modelowe wyraźnie odbiegają od realiów gospodarczych i nie uwzględniają oddziaływania wielu indywidualnych czynników wynikających ze specyfiki funkcjonowania każdej firmy. Do czynników tych zaliczane są między innymi:

- zdolność firmy do funkcjonowania w długim okresie,
- zachowawcze postawy menedżerów,
- nastawienie pożyczkodawców i instytucji oceniających wartość firmy,
- rezerwy w możliwościach zaciągania długu,
- sprawowanie kontroli nad przedsiębiorstwem,
- cechy specyficzne branży, w której działa przedsiębiorstwo.

W przypadku pozostałych czynników odgrywających ważną rolę w optymalizacji struktury kapitału, tj. struktury aktywów, stopy wzrostu, zyskowności, podatków, ich oddziaływanie na strukturę kapitałową jest łatwiejsze do zbadania, a tym samym – wykorzystania w procedurach analitycznych i decyzyjnych.

Aktualnie w Polsce prowadzone są nieliczne i w porównaniu z państwami o wysoko rozwiniętej gospodarce rynkowej na małą skalę, badania empiryczne dotyczące kształtowania struktury kapitału przedsiębiorstwa oraz jej determinant.

Empirycznej weryfikacji wybranych aspektów teorii struktury kapitału dokonano między innymi na próbie spółek notowanych na WGPW³⁾. Zasadniczym przedmiotem badania była relacja pomiędzy strukturą kapitału mierzoną wskaźnikiem zadłużenia, a poszczególnymi czynnikami, które – zgodnie z różnymi teoriami – wywierają wpływ na tę strukturę. Analizie poddano następujące czynniki:

- podatki,
- nieodsetkową tarczę podatkową (z tytułu amortyzacji i ulg inwestycyjnych),
- wielkość spółki (wartość sprzedaży),
- zyskowność spółki,
- unikalność produktu,
- wzrost spółki,
- możliwość zabezpieczenia długu.

Rezultaty przeprowadzonych badań wydają się świadczyć o tym, że polskie spółki giełdowe na ogół zachowują się racjonalnie z punktu widzenia teorii finansów. Uzyskane wyniki wskazują na ich zgodność z założeniami teoretycznymi przy badaniu zależności między:



● **kosztem a strukturą kapitału** opisane modelem Millera-Modiglianiego, tj. wzrostowi zadłużenia towarzyszy obniżka całkowitego kosztu kapitału,

● **strukturą kapitału a nieodsetkową tarczą podatkową**, tj. przy wzroście udziału amortyzacji w aktywach udział długu w finansowaniu spółki maleje,

● **strukturą kapitału a wielkością spółki**, tj. wskaźnik zadłużenia spółki wzrasta wraz z wartością jej sprzedaży,

● **strukturą kapitału a zyskownością spółki**, tj. wyższej zyskowności spółki towarzyszy niższy poziom wskaźnika zadłużenia,

● **strukturą kapitału a wzrostem spółki**, tj. szybszemu wzrostowi spółki towarzyszy wyższy poziom wskaźnika zadłużenia.

W przypadku zależności pomiędzy **strukturą kapitału** a unikalnością produktu teoretyczne przewidywania sprawdziły się w odniesieniu do rynkowej wyceny kapitału. Wskaźnik zadłużenia spółki maleje bowiem wraz ze wzrostem unikalności produktów, nie potwierdziły się one natomiast przy badaniu relacji pomiędzy **strukturą kapitału a możliwościami zabezpieczenia długu**. Okazało się, że im wyższa wartość aktywów mogących stanowić zabezpieczenie długu, tym niższy udział długu w strukturze finansowej przedsiębiorstwa⁴⁾.

Spośród różnorodnych czynników kształtujących strukturę kapitałową przedsiębiorstwa na szczególną uwagę zasługują zagadnienia ryzyka oddziałującego celem na koszt kapitału.

Inwestorzy, angażując kapitały w przedsiębiorstwie, oczekują rentowności równej sumie korzyści, jakie uzyskaliby z inwestycji w papiery wartościowe pozbawione ryzyka (np. obligacje skarbu państwa) oraz korzyści rekompensujących ryzyko, na które narażają swoje kapitały inwestując je w przedsiębiorstwie. Ryzyko to wiąże się z **ryzykiem ogólnogospodarczym** wywodzącym się z takich czynników, jak: inflacja, recesja, zmiana stóp procentowych itp. oraz **ryzykiem wewnętrznym przedsiębiorstwa**. Ryzyko wewnętrzne może być rozpatrywane jako **ryzyko egzystencjalne (operacyjne)**, tj. stopień stabilizacji oczekiwanego zysku operacyjnego lub rentowności operacyjnej kapitałów łącznych oraz **ryzyko finansowe** powstające w wyniku zaangażowania kapitału obcego w finansowanie działalności przedsiębiorstwa. Ryzyko związane z działaniem dźwigni finansowej występuje jako ryzyko niedotrzymania zobowiązań, a więc niezdolności firmy do uregulowania płatności w obowiązujących terminach, co może grozić bankrutem oraz ryzyko fluktuacji stopy zwrotu z kapitału własnego.

Należy podkreślić, iż w pewnych granicach przedsiębiorstwo jest w stanie wpływać na wielkość swo-

jego całkowitego ryzyka wewnętrznego – szczególnie w warunkach stabilnej sprzedaży, zmniejszając np. dźwignię operacyjną może zwiększać poziom dźwigni finansowej (i odwrotnie) bez wpływu na ryzyko całkowite.

Struktura kapitału uznana za optymalną, powinna zmieniać się w czasie wraz ze zmianą warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jednakże każda decyzja związana z finansowaniem winna uwzględniać konkretną strukturę kapitału, której kształtowanie wymaga odpowiedniej proporcji między ryzykiem a zyskiem.

Relacje pomiędzy dźwignią finansową a kosztem kapitału stanowią przedmiot zainteresowania teorii finansów od kilkudziesięciu lat.

Tradycyjne podejście opiera się na założeniu, że akcjonariusze nie przykładają specjalnego znaczenia do ryzyka związanego z umiarkowanymi kwotami zadłużenia i stąd nie żądają znacznego wzrostu oczekiwanej stopy zwrotu z kapitału własnego. Jeżeli jednak zostanie osiągnięty krytyczny poziom dźwigni finansowej, wówczas akcjonariusze firmy znacząco zwiększą oczekiwaną stopę zwrotu z kapitału własnego. Zgodnie z powyższym podejściem, każda firma powinna szukać i dążyć do osiągnięcia optymalnej struktury kapitałowej, która charakteryzuje się minimalizacją średniego ważonego kosztu kapitału, ponieważ osiągnięcie tego stanu gwarantuje maksymalną wartość firmy.

Według pierwotnych założeń teorii Millera i Modiglianiego, struktura kapitałowa firmy nie ma wpływu na całkowitą wartość firmy, co oznacza, że przedsiębiorstwo – realizując swój cel w postaci maksymalizacji wartości rynkowej – nie musi brać pod uwagę struktury finansowania swojej działalności. Oznacza to, iż sposób, w jaki firma finansuje swoją działalność, nie ma wpływu na wartość firmy i jej średni ważony koszt kapitału (WACC). Wartość ta jest określona przez rodzaj biznesu, w jakim działa dane przedsiębiorstwo oraz efektywność zarządzania nim.

Powyższe klasyczne teorie struktury kapitału stanowią jedynie fragment teorii dotyczącej relacji pomiędzy dźwignią finansową a kosztem kapitału. Na uwagę i bliższe poznanie zasługuje wiele innych teorii, które wzbudziły szerokie zainteresowanie w świecie finansów. Do teorii tych zaliczyć można między innymi:

- teorię uwzględniającą koszty trudności finansowych (*financial distress*),
- teorię uwzględniającą koszty agencji (*agency costs*),
- teorię sygnalizacji (*signallity theory*),
- teorię kolejności wyboru źródeł finansowania (*pecking order theory*).

Problemy wpływu wykorzystania kapitałów obcych na wartość rynkową przedsiębiorstwa pozwa-

lają wyeksponować pojęcie pojemności zadłużeniowej przedsiębiorstwa. Pojemność ta przedstawia wartość zadłużenia przy optymalnej strukturze kapitału przedsiębiorstwa. Jest ona zdeterminowana różnymi czynnikami, takimi jak: ryzyko gospodarcze firmy, struktura podatków, potencjalne rozmiary kosztów bankructwa i koszty agencyjne czy też rola, jaką odgrywa struktura kapitału w dostarczaniu sygnałów rynkom kapitałowym w odniesieniu do wyników jej działania. Pojemność zadłużeniową przedsiębiorstwa wyznacza zatem kwota długu, która powinna być wykorzystana ze względu na maksymalizację dochodów akcjonariuszy, a nie kwota, którą przedsiębiorstwo może wykorzystać.

Inną, nie rozstrzygniętą kwestią jest pojęcie struktury kapitału. Zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej nie ma jednomyślności co do definicji struktury kapitału, a więc i pojemności odzwierciedlających ją mierników. Pojęcie struktury kapitału można ogólnie zdefiniować jako proporcję kapitału własnego i obcego w finansowaniu firmy. Proporcja ta wyznacza strukturę finansowania, a struktura kapitału jest relacją wartości zadłużenia długoterminowego do kapitałów własnych wykorzystywanych do finansowania firmy. W analizach finansowych przedsiębiorstw przyjmuje się również definicję struktury kapitałowej jako relację rynkowej wartości kapitałów obcych do ogólnej wartości podmiotu gospodarczego, tj. sumy rynkowej wartości długu i rynkowej wartości kapitałów własnych. Struktura kapitału przedsiębiorstwa jest zatem problemem rynkowym, wymaga bowiem podjęcia decyzji, jaka część przyszłych zysków przypadnie w udziale wierzycielom, a jaka stanie się własnością akcjonariuszy. Rozstrzygnięcie powyższego dylematu będzie polegało na znalezieniu kompromisu pomiędzy wyższymi zyskami akcjonariuszy a wzrostem ryzyka wynikającym z wykorzystania kapitałów obcych w finansowaniu firmy.

Wydaje się, iż w praktyce trudne jest ściśle dostosowanie faktycznej struktury kapitału do poziomu optymalnego, gdyż struktura ta jest rezultatem wielu szczegółowych decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie na bieżąco, a także obszaru elastyczności finansowej pozwalającej na korzystanie z różnych źródeł pozyskania kapitału przedsiębiorstwa.

Jednym z najważniejszych aspektów zarządzania finansowego jest zapewnienie najkorzystniejszej w danych warunkach kompozycji elementów finansowania z uwzględnieniem bieżących kosztów pozyskania poszczególnych rodzajów kapitału oraz przewidywanego ich kształtowania się w przyszłości. Potrzeba myślenia strategicznego sprawia, że zagadnienia struktury kapitału oraz metody jej kształ-

towania mają fundamentalne znaczenie dla wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa.

Liczne opracowania poświęcone zagadnieniom kosztu i struktury kapitału świadczą o nieustannym poszukiwaniu sposobów maksymalizowania wartości przedsiębiorstwa przez modyfikację struktury kapitału. Badania nad tym problemem zostały podjęte w Polsce i zmiernie do empirycznej weryfikacji rozwiązań modelowych. W świetle dotychczasowego dorobku naukowego praktyki i teorii finansów pojawiają się nowe pytania, na które nie można obecnie udzielić jednoznacznych odpowiedzi. Do pytań tych należą między innymi:

- czy można maksymalizować wartość firmy poprzez optymalizację struktury kapitału?
- czy istnieje optymalna struktura kapitału przy uwzględnieniu specyficznych warunków funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa?

Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania jest niezwykle istotne z uwagi na to, iż istnienie optymalnej struktury kapitałowej oznaczałoby możliwość maksymalizowania wartości majątku akcjonariuszy przez zmianę struktury kapitału firmy. W wymiarze zaś strategii rozwojowych przedsiębiorstwa tworzy się podstawę możliwości zrewidowania teorii odrębności, która zakłada izolację decyzji inwestycyjnych od decyzji finansowych. Kwestią dyskusyjną wydaje się także pogląd, że wykorzystanie średniego ważonego kosztu kapitału do celów dyskontowania związane jest z niezmiennością struktury kapitału firmy. Jeżeli istnieje optymalna struktura kapitału dla danego przedsiębiorstwa, należałoby ją istotnie osiągnąć, lecz nie oznacza to, że ma być ona niezmienną, stałą wielkością.

Zasadniczym punktem odniesienia jest tutaj zmieniające się ryzyko w czasie i tym samym składników kosztu kapitału, które powodują niestabilność średniego ważonego kosztu kapitału. Brak niezmienności tego kosztu pociąga za sobą zmiany optymalnej struktury kapitału.

Marzena Wojdera

PRZYPISY

- ¹⁾ M. MILLER, F. MODIGLIANI, *The Cost of Capital, Corporate Finance and the Theory of Investment*, „American Economic Review”, 3/1958.
- ²⁾ Zwraca uwagę na to w najpełniejszym polskim opracowaniu M. JERZEMOWSKA, *Analiza teorii kształtowania struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- ³⁾ J. GAJDKA, R. WOLSKI, *Weryfikacja wybranych teorii struktury kapitału na przykładzie polskich spółek giełdowych*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, red. J. Duraj, Wyd. OMEGA-PRAKSIS, Łódź 1998.
- ⁴⁾ Tamże, s. 257–258.

Autorka jest pracownikiem naukowym (stopień doktora) w Katedrze Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Syndrom oczekiwanej porażki, czyli jak wychować sobie złego pracownika

Jean-Francois Manzoni, Jean-Louis Barsoux; *The set-up-to-fail syndrome*. „Harvard Business Review”, March–April 1998.

Autorzy są pracownikami INSEAD w Fontainebleau. Jean-Francois Manzoni zajmuje się zarządzaniem zmianami i procesem kontroli w organizacjach. Jean-Louis Barsoux prowadzi badania z zakresu zachowań w organizacjach.

Kiedy pracownik ponosi porażkę, kierownik zwykle nie wini za nią siebie. To pracownik nie rozumie pracy, nie jest wystarczająco zdolny, by sprostać wymaganiom, nie chce się podporządkować regułom obowiązującym w przedsiębiorstwie. Tak czy inaczej, wina leży po stronie podwładnego. Czy zawsze?

Badania przeprowadzone przez autorów artykułu wykazują, że szefowie bardzo często mają spory udział w porażkach swych podwładnych. Przyczyną jest tzw. syndrom oczekiwanej porażki. Jeżeli efektem Pigmaliona można nazwać spełnianie się wygórowanych oczekiwań, to syndrom oczekiwanej porażki będzie zjawiskiem odwrotnym. W organizacji oznacza to sytuację, kiedy pracownik postrzegany przez zwierzchnika jako słaby i mało

zdolny, po prostu dopasowuje się do tych założeń.

Na ogół zaczyna się niepostrzeżenie. Pierwszym impulsem może być sytuacja, gdy pracownik straci klienta, zapomni o jakimś terminie, nie osiągnie wyznaczonego mu celu lub też ma niezbyt entuzjastyczne rekomendacje od poprzedniego szefa...

Pierwszą reakcją zwierzchnika jest poświęcanie takiemu podwładnemu więcej niż innym czasu i uwagi. Kierownik, nie ufając zbyt doświadczeniom swego pracownika, każe mu konsultować każdą podejmowaną przez niego decyzję, składać szczegółowe raporty z realizacji zadań, bacznie mu się przygląda i częściej krytykuje przy okazji różnego rodzaju spotkań. Tego rodzaju działania mają na celu podniesienie kwalifikacji pracownika i ustrzeżenie go przed popełnianiem błędów. Niestety, pracownik odczytuje je jako nadmierną kontrolę, wynikającą z braku zaufania. Z czasem zaczyna wątpić w swoje umiejętności i traci motywację do pracy.

Jak na ironię, kierownik widząc coraz mniejsze zaangażowanie podwładnego, odczytuje to jako potwierdzenie własnych przypuszczeń. To z kolei skłania go do zwiększenia kontroli poczynań pracownika. I tak kółko się zamyka.

Badania wykazały, iż kierownicy, porównując słabszych i lepszych pracowników, myślą o tych pierwszych w następujących kategoriach:

- gorzej zmotywowani,
- mniej aktywni, zwłaszcza jeśli wiąże się to z wzięciem na siebie odpowiedzialności za poszczególne zadania i projekty,
- mniej zdolni w antycypowaniu problemów,
- mniej innowacyjni i niechętni do dzielenia się pomysłami,
- bardziej ograniczeni w swych wizjach i myśleniu strategicznym.

Jednocześnie okazało się, że 90% menedżerów dzieli swych pracowników na członków podległej im grupy i osoby izolowane, stojące poza grupą. Członkowie grupy traktowani są jak pracownicy godni zaufania, mają więc więcej autonomii w podejmowaniu decyzji i samodzielnych działań. Osobom izolowanym częściej patrzy się na ręce i udziela szczegółowych instrukcji (przykłady zachowań przełożonego wobec obu kategorii podwładnych zostały zaprezentowane w tablicy 1). Skąd się bierze taki podział? Odpowiedź jest prosta: bo to ułatwia życie. Jedną z najbardziej podstawowych funkcji wszystkich podmiotów jest ujmowanie otoczenia w klasyfikacjach. Badania i teorie psychologii poznawczej wyka-

zały ogromną rolę schematów, które powstają w trakcie takiego procesu postrzegania.

Kategoryzacja pełni dwie podstawowe funkcje w procesie postrzegania a następnie podejmowania decyzji. Po pierwsze, upraszcza i redukuje liczbę oddziaływań otoczenia. Po drugie zaś, wybiórczo kieruje uwagę na pewne aspekty bodźców, umożliwiając tym samym spostrzegającemu przewidywanie cech danej osoby, na podstawie związanych z nią ogólnych oczekiwań. Posługiwanie się kilkoma prostymi kategoriami upraszcza i redukuje zakres potrzebnych i poszukiwanych informacji odnośnie do konkretnych osób. Daje też poczucie ogólnej ich znajomości oraz zmniejsza wachlarz oczekiwań odnośnie ich zachowań. Jednocześnie daje iluzoryczne poczucie kontroli.

władni również dopasowują się do negatywnego wizerunku kreowanego przez szefów? Znow mamy do czynienia z mechanizmem znanym w psychologii: ludzie, którzy czują brak akceptacji, spotykają się z częstą krytyką własnego postępowania oraz brakiem zaufania, zamykają się w sobie. W organizacji może się to przejawiać na kilka sposobów. Po pierwsze, pracownik przestaje się przejmować pracą, przestaje dawać z siebie co najlepsze, czuje się zmęczony ciągłą walką o realizację własnych pomysłów i zaczyna wykonywać polecenia szefa mechanicznie. Po drugie, pracownik ogranicza na tyle, na ile to możliwe swe kontakty z szefem. Wiąże się to z lękiem przed negatywną reakcją zwierzchnika i ciągłą krytyką. Strach powoduje też niechęć do zadawania pytań,

jest rzeczą kosztowną, nie tylko dla pracownika, ale także dla organizacji. Uniemożliwia on bowiem pełne wykorzystanie zdolności i umiejętności pracujących w niej ludzi. Wbrew pozorom, koszty ponosi także ulegający syndromowi szef. Z jednej strony, traci on całą swoją energię na budowanie i tak niełatwych relacji ze słabymi pracownikami. Nie może więc poświęcać swego czasu na inne działania. Z drugiej strony, pozostali pracownicy zaczynają go postrzegać jako kontrolera, a nie osobę integrującą zespół i motywującą ludzi do pracy.

Często też koszty syndromu ponosi podlegający kierownikowi zespół. Niedocenianie i brak zaufania do jednych pracowników może powodować nadmierne obciążanie pracą innych członków grupy. Efektem jest nadmierny

Tab. 1. Zachowanie przełożonego wobec pracowników postrzeganych jako zdolnych i mało zdolnych

Zachowanie przełożonego wobec pracowników postrzeganych jako zdolnych	Zachowanie przełożonego wobec pracowników postrzeganych jako mało zdolnych
Omawia cele, jakie powinny zostać osiągnięte, zachęca do dyskusji nad możliwymi rozwiązaniami problemów, daje pracownikowi swobodę w wyborze sposobów osiągnięcia celów.	Sam wyznacza pracownikowi cele i zadania do wykonania, ogranicza się do wydawania poleceń, kładzie duży nacisk na to, co i jak powinno zostać zrobione.
Błędy, potknięcia, złe oceny, nie trafione decyzje i niekorzystne zdarzenia losowe traktuje jak jeszcze jedną możliwość do zdobycia przez pracownika doświadczenia.	Zwraca baczność uwagę na wszelkie błędy popełniane przez pracownika, nie dostrzega roli niekorzystnych zdarzeń losowych.
Chętnie deklaruje swą pomoc, inicjuje rozmowy na tematy nie związane z pracą.	Jest oficjalny, kontakty z pracownikiem ogranicza do niezbędnego minimum.
Jest otwarty na uwagi pracownika, wysłuchuje ich z zainteresowaniem, zawsze gotów do dyskusji z podwładnym.	Nie zwraca większej uwagi na spostrzeżenia i opinie dotyczące usprawnienia pracy wygłaszane przez podwładnego.
Wyznacza pracownikowi ambitne i ciekawe zadania, pozwala podwładnemu na samodzielne wyznaczanie sobie części celów.	Sam wyznacza podwładnemu zadania, przy czym na ogół są to zadania rutynowe, bardzo dużą wagę przykładają do kontroli.
Prosi podwładnego o uwagi odnośnie do strategii, sposobów realizacji wyznaczanych celów, procedur i reguł obowiązujących w organizacji.	Rzadko prosi pracownika o komentarze w kwestiach związanych z organizacją pracy i firmą.
W przypadku różnicy zdań, ulega sugestiom podwładnego.	W przypadku różnicy zdań narzuca swój punkt widzenia.
Chwali dobrze wykonaną pracę.	Podkreśla to, co zostało wykonane źle.

Niestety, poddając się zbyt szybko mechanizmowi kategoryzacji, zwierzchnicy zwykle nie zauważają, że prowadzi to do ograniczania pracowników i wyzwala w nich poczucie niedoceniania.

Proces kategoryzacji tłumaczy uleganie syndromowi oczekiwanej porażki przez menedżerów. Jak to się jednak dzieje, że pod-

czy proszenia o pomoc. Po trzecie wreszcie, podwładny stara się wczasu znaleźć usprawiedliwienie własnego postępowania. Spodziewając się niezadowolonia szefa i obwiniania za porażkę, całą swoją uwagę skupia na analizowaniu własnych poczynań i ewentualnych ich następstw.

Syndrom oczekiwanej porażki

stres przeciążonych pracowników i powstające konflikty wewnątrz zespołu. W takiej sytuacji nie może też być mowy o entuzjzmie, zaangażowaniu i wspólnych celach grupy.

Nie należy też zapominać, że pracownicy, ucząc się od swojego zwierzchnika, na ogół kopiują jego zachowania w stosunku do



własnych podwładnych. Tak więc, uleganie syndromowi oczekiwanej porażki może mieć niebagatelny wpływ na proces budowania kultury organizacyjnej.

Syndrom oczekiwanej porażki bardzo trudno jest odwrócić. Przede wszystkim bardzo ciężko jest pracownikom uświadomić szefowi, że brak im autonomii w działaniu i podejmowaniu decyzji, że zadania, jakie otrzymują do wykonania, nie stanowią dla nich wyzwania. Poza tym, nawet jeśli uda się im osiągnąć dobre rezultaty w pracy, zwierzchnik ulegający syndromowi oczekiwanej porażki będzie miał tendencję do przypisywania sukcesu czynnikom losowym, a nie wysiłkowi i zdolnościom podwładnych.

Wbrew pozorom, syndromowi oczekiwanej porażki nie ulegają tylko niekompetentni szefowie. Zdarza się to także ludziom postrzeganym w firmie jako niezwykle skuteczni przełożeni. Osiągają oni sukcesy dzięki zdolnym pracownikom. Tyle tylko, że rezultaty pracy grupy mogłyby być jeszcze lepsze, jeśli kierownikom udało się przełamać syndrom i wyzbyć schematycznego myślenia.

Jak w takim razie dawać sobie radę z syndromem oczekiwanej porażki? Przede wszystkim, jak w przypadku każdego problemu, najpierw trzeba sobie uświadomić jego istnienie. Ponadto kierownik musi zrozumieć i zaakceptować fakt, że jego zachowanie częściowo przyczynia się do porażek podwładnego. Kolejny krok jest już trudniejszy, bo wymaga zdecydowanego działania przełożonego: zaplanowanego i dobrze przygotowanego dialogu pomiędzy szefem i podwładnym, pozwalającego na przeanalizowanie relacji pomiędzy nimi i będącego punktem wyjścia do rozwiązania problemu. Autorzy uważają, że powinny przy tym być spełnione następujące warunki:

■ Przełożony musi stworzyć odpowiedni klimat rozmów z pracownikiem – dobrze, aby rozmowy odbywały się w miejscu neutralnym, a nie na przykład w pokoju kierownika. Bardzo ważny

jest przy tym sposób komunikowania się: zaproszenie do rozmowy, empatia, zadawanie pytań, mogących pomóc pracownikowi w sformułowaniu myśli, a przede wszystkim dbanie o to, aby był to **dialog**, a nie monolog przełożonego.

■ Rozmowa ma pomóc w zdefiniowaniu problemu i jego symptomów – często porażki pracownika nie dotyczą pracy jako całości, a tylko jednego z jej elementów, np. jakości sporządzanych sprawozdań. Znalezienie dobrych stron w pracy podwładnego i przyznanie tego w rozmowie z nim pozwala na redukcję konfliktów i stworzenie rzeczowego klimatu dyskusji. Także wspólne poszukiwanie przyczyn problemów i sposobów ich rozwiązania zwiększa zaangażowanie pracownika w sprawy organizacji.

■ Rozmowa powinna pozwolić na wypracowanie nowego sposobu komunikacji w przyszłości – jasne wypowiedzenie wzajemnych oczekiwań i ustalenia odnośnie do kształtowania relacji pomiędzy zwierzchnikiem a podwładnym w przyszłości może stać się pierwszym krokiem w przezwyciężaniu syndromu oczekiwanej porażki.

Niemniej jednak rzeczywistość pokazuje, iż do tego rodzaju rozmów nie dochodzi zbyt często. Pracownicy boją się inicjować dyskusje z szefem, aby nikt nie posądził ich o brak wycucia sytuacji lub chęć skarżenia się. Przełożeni natomiast obawiają się, że taka rozmowa może zostać odczytana jako jawne okazywanie braku zaufania, boją się więc reakcji swych podwładnych i pogorszenia sytuacji.

Jak to zostało powiedziane wcześniej, przezwyciężenie syndromu oczekiwanej porażki jest bardzo trudne. O wiele łatwiej jest zapobiegać jego wystąpieniu w organizacji. Badania przeprowadzone przez autorów artykułu wykazały, że przełożeni, którzy nie ulegają syndromowi, nie zachowują się jednakowo w stosunku do wszystkich pracowników – jednym poświęcają więcej swego

czasu, innym mniej. Udaje się im jednak uniknąć sytuacji, gdy część podwładnych czuje się zdemotywowana i niedoceniona w pracy. W jaki sposób?

Przede wszystkim, więcej czasu poświęcają pracownikom nowym, dopiero zaznajamiającym się z pracą. Deklarują im swoją pomoc, starają się bardziej szczegółowo określać zadania do wykonania. Stopniowo jednak dają tym pracownikom coraz więcej swobody w podejmowaniu decyzji i wyborze sposobów realizacji wyznaczonych celów.

Jednoczesne podtrzymywanie stałego kontaktu, daje szefowi możliwość bieżącego wyjaśniania wątpliwości, dyskusowania o priorytetach i kryteriach oceny pracy podwładnego. Pozwala to na uniknięcie syndromu oczekiwanej porażki, tak często wiążącego się z niezrozumieniem priorytetów czy niezajomością oczekiwań, jakie są stawiane pracownikowi. To zaś prowadzi do złego wykonywania pracy przez podwładnego.

Szefowie, którym udaje się uniknąć syndromu oczekiwanej porażki, bardzo silnie kontrolują swoje własne postawy i zachowania. Starają się nie ulegać pokusie myślenia stereotypowego i określania wartości pracowników na podstawie pojedynczych zdarzeń.

Ponadto, za swoje główne zadanie uważają oni budowanie właściwej atmosfery pracy: dawanie pracownikom możliwości dyskusowania o pracy i relacjach z szefem, budowanie tych relacji na wzajemnym zaufaniu. Wymaga to od przełożonego otwartości, jasnych sposobów komunikowania się, emocjonalnego zaangażowania się w to, co robi, a także nierzadko poczucia humoru.

Reasumując, tylko pełne zaangażowanie kierowników w pracę podległego zespołu, chęć budowania właściwego klimatu pracy oraz analizowanie i kontrolowanie własnego postępowania pozwala na uniknięcie syndromu oczekiwanej porażki i wykorzystanie umiejętności podwładnych.

Opr. Grażyna Aniszewska