

- Problemy, czyli wyzwania – rozmowa z RYSZARDEM PETRU, ekonomistą Banku Światowego ..... 3

- Mitologia przedsiębiorczości organizacyjnej – Mariusz Bratnicki 6
- Skrzynka narzędziowa menedżera – Kazimierz Zimniewicz .... 10
- Ewolucja strategii konkurencyjnych – Maciej Cieśliski ..... 13
- Synergia i symetria potencjałów i uprawnień podmiotów struktury holdingowej – Zbigniew Kreft ..... 16
- Elastyczne formy zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach – Jolanta Bernais ..... 18
- Zarządzanie informacją w warunkach upadłości przedsiębiorstwa – Piotr Bartkowiak, Jerzy Lech Czarnota ..... 22
- Specyfika sieci *franchisingowych* na rynku polskim – Izabella Steinerowska-Streb ..... 25
- Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynku usług bankowych – Helena Wasilewska ..... 28

## FINANSE

- Przepływy środków pieniężnych w spółkach kapitałowych – wyniki badań – Jan Chadam ..... 32

## MARKETING

- Telemarketing – instrument działań marketingowych przedsiębiorstwa (na przykładzie dużych firm województwa dolnośląskiego) – Monika Krzyżak, Robert Jedoń ..... 37

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Elastyczność nowych form organizacyjnych – „Revue Internationale de Gestion” – opr. Grażyna Aniszewska ..... 40

## KRONIKA TNOiK ..... 43

przeгляд  
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.

NR 5 (760) 2003

#### Rada Programowa

**Prof. Krzysztof Oblój** – przewodniczący, **prof. Henryk Bieniok**, **prof. Ryszard Borowiecki**, **dr Ewa Gołębiowska**, **prof. Andrzej K. Koźmiński**, **prof. Ryszard Rutka**, **prof. Edward Urbańczyk**

**Barbara Oledzka** – red. naczelny  
**Dariusz Teresiński** – z-ca red. naczelnego

#### Kolegium Redakcyjne

**Dr Grażyna Aniszewska**,  
**dr Mieczysław Ciurla**, **prof. Zbigniew Dworzecki**, **dr Jacek Klich**, **prof. Bogdan Nogalski**,  
**prof. Janusz Pyka**

**Prenumerata: Renata Jaworska**

**Korekta: Jarosław Lenzion**

**Adres redakcji:**  
**ul. Boduena 4 m. 22**  
**00-011 Warszawa**  
**tel./faks 827-15-10**  
**e-mail: przeorg@polbox.com**

#### Korespondenci:

**Białystok** – tel. 654-52-46 **mgr Julieta Nowakowska**; **Bydgoszcz** – tel. 341-27-06 **dr Andrzej Chajęcki**; **Częstochowa** – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 **dr Edward Jędrzejewski**; **Gdańsk** – tel. 341-93-70, 341-45-11 **mgr Wanda Stankiewicz**; **Gorzów Wlkp.** – tel./fax 722-75-23 **mgr inż. Aleksy Wołoszyn**; **Katowice** – tel. 258-16-06 **dr inż. Krzysztof Pałucha**; **Kraków** – tel. 633-40-82, **dr Andrzej Jaki**; **Lublin** – tel. 532-99-18 **prof. dr hab. Ewa Bojar**; **Opole** – tel. 454-41-07 **dr Stanisław Grycner**; **Radom** – tel. 362-56-63 **Witold Kilian**; **Rzeszów** – tel. 86-36-398 **prof. dr hab. Jan Łukasiewicz**; **Toruń** – tel. 622-29-98 **mgr Bronisław Stawicki**; **Warszawa** – tel. 862-32-24 **wew. 110 Joanna Cygler**; **Wrocław** – tel. 343-72-78 **mgr inż. Paweł Pruchniewicz**; **Zielona Góra** – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 **mgr inż. Artur Kot**

**Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa**  
**Indeks: ISSN-0137-7221.**  
**Nakład nie przekracza 15 tys.**

**Łamanie: STAND's, tel. 757-37-69**  
**Montaż i druk: EFEKT, Warszawa**  
**ul. Lubelska 30/32**

Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za nie zamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

## PRENUMERATA

# CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

#### Prenumerata w redakcji

Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres, przy czym prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeгляdu”, wystarczy uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeгляdu Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na odwrócić przekazu (na przelew) prosimy podać dokładny adres zamawiającego, liczbę zamawianych egzemplarzy oraz okres, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na przelaną kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłożoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2003 r.:

- kwartalna – 42 zł,
- półroczna – 84 zł,
- całoroczna – 168 zł.

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

#### Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

- miesięczne: dzienniki,
- kwartalne: dzienniki i czasopisma: tygodniki, dwutygodniki, miesięczniki i kwartalniki,
- półroczne: dwumiesięczniki i półroczniki,
- roczne: roczniki i czasopisma o częstotliwości nieokreślonej.

2. Cena prenumeraty krajowej na II kw. 2003 r. wynosi 42 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:

- a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;
- b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w Pekao SA IV Oddział Warszawa 12401053-40060347-2700-401112-001.

4. Cena prenumeraty ze zleceniem dostawy za granicę: cena prenumeraty + rzeczywiste koszty wysyłki. Wpłaty przyjmuje „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy na konto w kasach Oddziału.

5. Terminy przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową i zagraniczną ze zleceniem dostawy za granicę od osób zamieszkałych w kraju:

- do 5 XII – na I kwartał roku następnego,
- do 5 III – na II kwartał roku bieżącego,
- do 5 VI – na III kwartał roku bieżącego,
- do 5 IX – na IV kwartał roku bieżącego.

6. Zlecenia na prenumeratę dewizową, przyjmowane od osób zamieszkałych za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, tel. 5328-731, 5328-820, 5328-816, fax. 5328-732, internet: www.ruchpol.pl, e-mail: prenumerata@okdp.ruch.com.pl.

## STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

#### II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:  
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:  
1 strona – 3000 zł

#### IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA  
OKŁADKI – 4000 zł

#### ŚRODEK NUMERU

■ tylko czarno-białe:  
1/3 kolumny – 600 zł  
1/2 kolumny – 900 zł  
1 kolumna – 1800 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

# Problemy, czyli wyzwania

Rozmowa z RYSZARDEM PETRU, ekonomistą Banku Światowego

## Jakiego rodzaju klientem jest dziś Polska dla Banku Światowego?

Na tle współczesnego świata Polska jest dobrym klientem, gdyż w Polsce większość reform się udała. Z drugiej strony – tej, która odnosi się do funkcji Banku Światowego jako pożyczkodawcy – Polska powoli przestaje być klientem, bowiem nie potrzebuje już kolejnych pożyczek i korzysta z nich w stopniu znacznie mniejszym niż np. Brazylia czy Argentyna. Poza udzielaniem pożyczek Bank Światowy prowadzi także działalność innego typu, chodzi tu o tzw. *technical assistance*, co najlepiej byłoby przetłumaczyć jako doradztwo. W Polsce dotyczy to m.in. takich dziedzin, jak reformowanie finansów publicznych, rynku pracy, budowa gospodarki opartej na wiedzy, poprawa klimatu inwestycyjnego itp. Ale tak naprawdę misja Banku Światowego w Polsce zasadniczo skończy się z chwilą wstąpienia Polski do Unii Europejskiej.

## Czy Polska chętnie słucha i stosuje się do rad?

Odnoszę wrażenie (które bynajmniej nie wszędzie na świecie można odnieść), że w Polsce rady są słuchane i rozumiane, nawet jeśli nie zawsze udaje się zrealizować zawarte w nich programy naprawcze. Jednak stosowanie zaleceń Banku Światowego zależy w dużym stopniu od dziedziny, odpowiedzialnej za nią instytucji oraz sytuacji politycznej. Przykładowo: rząd mniejszościowy ma dużo mniejsze szanse realizacji reformy finansów publicznych niż rząd większościowy, a w połowie czy pod koniec kadencji skłonność do podejmowania trudnych i kosztownych społecznie oraz politycznie działań jest mniejsza niż na początku.

Z punktu widzenia Banku, Polska jest już „po drugiej stronie” transformacji, co wynika przede wszystkim z faktu zrealizowania podstawowych reform strukturalnych. Bierze się to również ze wspomnianego wcześniej niewielkiego finansowego zaangażowania Banku w naszym kraju. W państwach biednych lub tam, gdzie panuje kryzys, Bank może uzależniać przyznanie środków od realizacji określonych reform. W Polsce możemy tylko tłumaczyć, jakie rozwiązania uważamy za optymalne, a rząd albo je zrealizuje, albo nie. I jeśli nie realizuje, to częściej dlatego, że autentycznie nie może, niż z powodu generalnej niezgody na proponowane rozwiązania.

## Jakie korzyści – poza satysfakcją – ma Bank z tego typu działalności doradczej?

Doradztwo jest częścią misji czy też zadań statutowych Banku Światowego i na to między innymi przeznaczane są środki, jakie zarabiamy na pożyczkach udzielanych w tych rejonach świata, gdzie reformy są mniej zaawansowane niż w Polsce. Na doradztwie się nie zarabia, bo Bank nie jest komercyjną firmą konsultingową, tylko raczej „doradcą-wolontariuszem”, który chętnie dzieli się swoim doświadczeniem. Rozwiązując problemy, np. w Polsce, cały czas uczymy się



i w tym sensie Polska jest także przykładem do naśladowania przy wprowadzaniu reform w innych krajach. Zarówno ci, którzy oddają z procentem zaciągnięte w Banku pożyczki, jak i ci, którzy słuchają (lub nie słuchają) naszych rad, są więc przydatni dla naszej działalności na rzecz następnych klientów.

Generalnie Bank nie jest instytucją nastawioną na osiąganie zysków. Główną misją Banku Światowego jest zwalczanie ubóstwa, czego można dokonać poprzez reformy strukturalne i podnoszenie efektywności gospodarczej w świecie. Dlatego oprócz pożyczek i doradztwa mamy też system grantów, a więc pomocy bezwrotnej. Polsce przyznano np. grant na reformę sposobu zarządzania budżetem. Efekty wykorzystania tych środków będą dla nas kolejnym cennym doświadczeniem i na przykładzie Polski będziemy następnie w innych krajach wdrażać podobne programy.

## Jakie miejsce zajmuje Polska w grupie krajów realizujących zasadnicze reformy?

Bank posługuje się klasyfikacją, która z punktu widzenia niektórych naszych klientów wydaje się nieco egzotyczna. Polska jest np. zaliczana do grupy ECA, czyli Europe and Central Asia. Jeśli porównywać nas z krajami od Bałkanów przez Ukrainę i Rosję po Kazachstan, to oczywiście wypadamy znakomicie, ale jest to niezасłużona chwała, bo konkurencja jest niezbyt wymagająca. W praktyce jednak porównania prowadzimy w grupach subregionalnych. Polska należy do takiej grupy, w której są wszystkie państwa ubiegające się o akcesję do Unii, bez Cypru i Malty. Inne grupy obejmują Bałkany oraz państwa byłego Związku Sowieckiego (oczywiście bez Litwy, Łotwy i Estonii).

W ramach podgrupy krajów przedakcesyjnych można prowadzić wiele ciekawych porównań, ale nie da

się skonstruować jednoznaczny ranking. Bo choć Estonia ewidentnie nas wyprzedziła na drodze do sensownie skonstruowanej gospodarki rynkowej, to trzeba też pamiętać o skali problemów, jakie stoją przed dużym i przed małym krajem. Najbardziej owocne porównania można prowadzić w czworokącie: Polska, Czechy, Węgry i Słowacja. Czechy i Węgry są obecnie mało zainteresowane pomocą ze strony Banku. Ale na Węgrzech deficyt finansów publicznych jest wysoki – tak jak w Polsce, natomiast udział państwa w gospodarce jest wyższy niż u nas, a jednak Węgrzy mają wyższy wzrost i niższe bezrobocie. Słowacja od kilku lat bardzo przyspieszyła i dogania nas w wielu aspektach. We wszystkich tych krajach są niższe niż w Polsce pensje. W każdym z tych krajów występują też jakieś specyficzne problemy: my mamy ogromnie rozbudowany sektor zabezpieczeń społecznych, Węgrzy zafundowali sobie niezmiernie kosztowny program budownictwa mieszkaniowego (na poziomie 1% PKB, podczas gdy w Polsce wydatki te są 10 razy niższe). Specyfiką Węgier jest jednak to, że tam 1/4 ludności mieszka w Budapeszcie, co też utrudnia porównania. Ewidentnym wyzwaniem stojącym przed Polską jest wysokie bezrobocie i niezadowolająca infrastruktura.

Dziedzina, w której coraz wyraźniej odstajemy od peletonu, jest klimat inwestycyjny, który na początku transformacji był w Polsce dobry, a od lat systematycznie się pogarsza. To jest niebezpieczne, bo z punktu widzenia inwestora o charakterze globalnym te cztery kraje są traktowane jako jeden region, a w takim ujęciu przewaga Polski jako dużego kraju staje się coraz mniej istotna. Nasz rynek nie jest już wydzielony: dostęp do niego można mieć np. z terenu Słowacji, która oferuje znacznie tańszą siłę roboczą i lepszą infrastrukturę, no i przy tym jest na silnej ścieżce wzrostowej, z której myśmy zdecydowanie zeszli, i to już kilka lat temu.

Problemem Polski jest też zbyt duża liczba osób zajmujących się rolnictwem. Wprawdzie nie robiono takich szczegółowych badań, ale gdyby porównać osoby pracujące poza rolnictwem, to PKB w Polsce niekoniecznie musiałoby być niższe niż w Czechach czy na Węgrzech, a byłoby zapewne wyższe niż na Słowacji.

### **Jaką jeszcze działalność – poza doradztwem – prowadzi Bank Światowy w Polsce?**

Prowadzimy rozmowy na temat wsparcia reform górnictwa, drogownictwa (ale nie finansowania budowy autostrad, bo to jest już raczej w gestii Unii Europejskiej, tylko organizacji infrastruktury, utrzymania itd.), ochrony zdrowia i edukacji. To są tematy, których rozwinięciem i realizacją jesteśmy zainteresowani. Co konkretnie z tego wyniknie – czas pokaże.

### **Jakie rozwiązania proponuje Bank w dziedzinie edukacji?**

To jeszcze nie są konkretne propozycje, tylko raczej identyfikacja problemów. Jednym z nich jest niedofinansowanie szkolnictwa średniego. Gminy na prawach powiatów (czytaj: bogate) dość dobrze sobie z tym radzą, ale pozostałe (a tych jest większość) mają bardzo poważne problemy. Powoduje to wyraźny rozróżnienie pomiędzy poziomem nauczania w szkołach średnich i często zamyka dzieciom z biedniejszych regionów drogę do dalszej edukacji. Drugi istotny problem to dziedziczenie poziomu (niskiego) wykształcenia,

a to dotyczy większości obywateli, których dzieci mają dziś niewielkie szanse trafić na studia i to z powodów zasadniczo pozaekonomicznych. Rozumiem przez to taką sytuację, w której w ramach środków obecnie wydatkowanych w skali kraju na edukację, można by kształcić więcej młodzieży i na wyższym poziomie niż faktycznie ma to miejsce.

Lekarstwem na te bolączki – poza zwiększeniem poziomu finansowania – musi być odgórne ujednoczenie standardów nauczania, a więc państwowe egzaminy sprawdzane poza macierzystą szkołą. Na to z kolei nie ma zgody politycznej, więc na razie w tej materii niewiele się dzieje.

Innym rozwiązaniem ograniczającym koszty byłby powrót do tego, co w Polsce kiedyś już miało miejsce, a co jest praktyką bogatych krajów zachodnich, czyli do przekazywania podręczników z klasy do klasy. Zorganizowanie tego w skali całego kraju wymaga pewnych działań, które należałoby skoordynować i sfinansować, a oszczędności z tego tytułu mogą być całkiem okazałe.

Polska – i tu powrócę do początku naszej rozmowy – jest krajem relatywnie wysoko rozwiniętym, co oznacza między innymi, że problemy, z jakimi się borykamy, albo z grubsza wiadomo, jak rozwiązywać, albo są to problemy nie rozwiązane i u nas, i na świecie. Problem finansowania służby zdrowia jest u nas taki sam, jak na całym świecie. Kwoty są inne, ale wyzwania takie same. W dziedzinie systemu emerytalnego Polska jest jednym z najbardziej zaawansowanych krajów w skali całego świata, a w Europie jesteśmy bez wątpienia krajem wzorcowym (przy wszystkich błędach, które zostały popełnione). Trzeba też powiedzieć, że w Polsce stosunkowo łatwo jest przeprowadzać reformy, bo dla nas zmiana jest od lat czymś normalnym. W zasiedlonych krajach Zachodu nawet drobna poprawka wprowadzona do systemu jest z miejsca uznawana za rewolucję. Na dodatek, tam zwykli ludzie nie mają poczucia niezbędności reform, bo generalnie nieźle im się żyje.

Polska oglądana z lotu ptaka przedstawia się całkiem przyzwoicie, żeby nie użyć określeń bardziej pozytywnych, które mogą być odczytane jako wynikające z niedoceniań problemów. Problemy oczywiście są: bezrobocie, wysoki poziom udziału państwa w gospodarce, zapóźnienie infrastrukturalne i nadmiar ludzi zatrudnionych w rolnictwie lub inaczej: usiłujących wyżyć z rolnictwa, bo przecież wszyscy wiedzą, że zdecydowana większość mieszkańców wsi w ogóle nie bierze udziału w obrocie gospodarczym – na pewno w roli producentów, a także w bardzo niewielkim stopniu w roli konsumentów. Co do bezrobocia, to należy sobie powiedzieć, że po części wynika ono z dużej fali wyżu demograficznego lat 80., której wiele starzejących się państw Zachodu bardzo nam zazdrości. Oni mają kłopoty, bo nie ma komu pracować (na emeryturę), a my mamy problem (choć powinien to być atut), bo nie tworzą się miejsca pracy dla kolejnych roczników wchodzących na rynek pracy.

### **Czy niski poziom oszczędności jest pochodną opisanych problemów strukturalnych, czy zmienną od nich niezależną?**

Poziom oszczędności zależy od wielu czynników: stabilności makroekonomicznej, wielkości deficytu finansów publicznych, jakości systemu bankowego – i tak można by wymieniać jeszcze dość długo. W Pol-

sce oszczędności są relatywnie niskie, ale nie należy się temu dziwić: przy wysokim opodatkowaniu pracy, zapożyczaniu się przez rząd (jest na to eleganckie angielskie określenie: *dissavings*) i generalnym braku tradycji oszczędzania. Polacy zwykle nie mieli nadmiaru środków finansowych; jak mieli, to nie mieli zaufania do banków albo do własnej waluty, a potem, kiedy nastał wolny rynek, zachłysłeni się konsumpcją na kredyt. To wszystko wymaga długotrwałych zmian w świadomości społecznej. Ciekawym i bardzo pouczającym doświadczeniem było w tym kontekście zebranie przez NBP ogromnej puli depozytów w czasach, kiedy na rynku był wyraźny nadmiar pieniądza – okazuje się, że wiarygodność banku i atrakcyjne oprocentowanie pozwalają bardzo skutecznie zachęcić do oszczędzania. O tym przypadku napisano już kilka książek.

### **A co z drugą stroną oszczędności, czyli inwestycjami?**

Inwestowanie musi się opłacać. Często słyszy się narzekanie, że z powodu niskiego poziomu oszczędności nie można w kraju inwestować. To jest tylko połowa prawdy. Dla banków kolejność kredytobiorców jest następująca: skarb państwa, gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa. Co do pierwszej pozycji nie ma o czym mówić. Z kolei gospodarstwa domowe są łatwe do zdiagnozowania i łatwe do egzekucji, a na dodatek same z siebie mają dużą skłonność do oddawania pożyczonych pieniędzy. A z przedsiębiorstwami różnie bywa i nawet sensownie wyglądające przedsięwzięcie zawsze może się nie udać z przyczyn niezależnych zarówno od banku, jak i kredytobiorcy. W Polsce ok. 80% środków inwestycyjnych pochodzi z zysku przedsiębiorstw. To nie jest ani normalne, ani zdrowe, ani nie rokuje dobrze na przyszłość. Ale wyższy poziom inwestycji dałoby się sfinansować, gdyby przedsiębiorcy mieli przekonanie, że warto inwestować, a takiego przekonania dziś w Polsce nie ma i, co gorsza, powoli przekonanie co do sensowności inwestowania w Polsce zaczynają tracić także inwestorzy zagraniczni, którzy poza drobną przedsiębiorczością są drugim i ostatnim motorem rozwoju gospodarczego. A to już jest niebezpieczne.

Wśród przyczyn niskiej stopy inwestycji należałoby też wymienić stagnację, a nawet regres polskiego rynku papierów wartościowych. Poziom regulacji na podstawowym parkiecie GPW był niezły w początkach transformacji. Ale obecnie wyraźnie rysuje się potrzeba otwarcia kanałów finansowania poddanych nieco mniejszym restrykcjom formalnym.

### **Jaki jest pesymistyczny, a jaki optymistyczny scenariusz dla Polski?**

Pesymistyczny scenariusz to jest średnie tempo europejskie. Jesteśmy tego bardzo bliscy, jeśli chodzi o poziom podatków, wzrostu gospodarczego, transferów socjalnych itp. Ale ponieważ nasz PKB jest znacznie niższy, nie możemy sobie pozwolić na taki średnioeuropejski marazm. To, co jest mało dotkliwe we Włoszech, Niemczech czy Francji, w Polsce byłoby na dłuższą metę katastrofą. Wariant ze wzrostem PKB w granicach 1–3%, wysokim bezrobociem, nie dokończoną prywatyzacją, wysokim udziałem państwa w gospodarce, pełzającą korupcją, pogłębiającymi się zapóźnieniami edukacyjnymi i w dziedzinie infrastruktury

– to wszystko nam grozi. Inne oblicze tego samego zjawiska to trwały i bardzo bolesny podział na Polskę A i B. Nieliczni (na poziomie kilku milionów) beneficjenci zmian są wykształceni, znają języki obce, uczestniczą w międzynarodowym podziale pracy, coraz częściej wyjeżdżają z kraju itd. Polska B pogrąży się w niezrozumieniu, poczuciu krzywdy i awersji do świata. Za największe niebezpieczeństwo, jakie jest z tym związane, uważam fakt, że opisywany stan może być stosunkowo trwały i stabilny, bo w warunkach wysokiej opiekuńczości (częściowo na kredyt, częściowo na koszt Unii) – w ten sposób właściwie można żyć.

### **Ale co to za życie...**

No właśnie, zwłaszcza, że świat jednak posuwa się do przodu i nawet 1% wzrostu PKB w Niemczech to są kolejne setki euro dodawane do dzisiejszych dwudziestu kilku tysięcy. W scenariuszu pesymistycznym Polska jest w Unii, a nawet w strefie euro, ale nie korzysta z możliwości, jakie stwarza taki układ. A na końcu tej drogi widać poważny kryzys, którego Polsce – co należy wyraźnie podkreślić – jako jedynemu krajowi naszego obszaru, udało się dotychczas uniknąć.

### **A optymistyczny scenariusz?**

Dokończenie reform, prywatyzacja, likwidacja deficytu finansów publicznych, obniżenie udziału państwa w gospodarce, obniżenie bezrobocia do poziomu poniżej 10%, wzrost gospodarczy powyżej 7% i to wszystko osiągnięte w ciągu kilku najbliższych lat.

### **Czy Polska ma jakieś zasoby, z których nie korzysta, a których uruchomienie dałoby nam jakieś przewagi w stosunku do państw nas otaczających?**

Mamy bardzo dobre położenie geograficzne, które powinno być źródłem wielu dochodów – a nie jest. Mamy płaski kraj, gdzie łatwo jest budować autostrady. Zaniedbania w dziedzinie infrastruktury to potencjalnie ogromne możliwości zatrudnienia. Mamy duże zasoby pracy, które mogą zostać wykorzystane w ramach sensownie skonstruowanego planu gospodarczego, np. w dziele budowy infrastruktury. Generalnie – prawie każdy z naszych obecnych problemów jest potencjalnie naszą szansą. Niski poziom edukacji to szansa na szybki wzrost cywilizacyjny, wysokie podatki – to szansa na skokowy wzrost w przypadku ich obniżenia, wysokie bezrobocie to potencjalnie armia ludzi wytwarzających dochód narodowy i skokowe obniżenie wydatków budżetowych. Bardzo wyraźnie widać to przy porównaniu Polski i Irlandii – tam nawet znaczne obniżenie podatków nie będzie stanowiło silnego bodźca wzrostu, bo podatki już są niskie. Podobnie jest dziś w Polsce ze stopami procentowymi. Ich dalsze obniżanie będzie miało coraz mniejszy wpływ na aktywność gospodarczą.

Jednym z podstawowych zadań Banku Światowego jest wskazywanie możliwości takiego właśnie przekuwania zagrożeń w szansę. Do tego stopnia, że raczej nie używa się w naszej nomenklaturze słowa „problem”, zastępując je słowem „wyzwanie”.

### **Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

# Mitologia przedsiębiorczości organizacyjnej

*Mariusz Bratnicki*

W niniejszym opracowaniu koncentruję swoją uwagę na przedsiębiorczości organizacyjnej jako części pola badawczego nazywanego powszechnie przedsiębiorczością korporacyjną (*Corporate Entrepreneurship*). Morris i Kuratko podkreślają, że przedsiębiorczość korporacyjna „...jest pojęciem stosowanym do opisu zachowania przedsiębiorczego w średnich i dużych organizacjach” (2002:31). Podobne terminy obejmują korporacyjne realizowanie przedsięwzięć (*Corporate Venturing*) przedsiębiorczość wewnętrzną, odnowę strategiczną, innowację. Tak czy inaczej, mamy do czynienia z ujęciem procesowym, gdzie ważną rolę odgrywają: szansa, człowiek, wiedza i asymetryczność informacji (Steyaert i Hjorth, 2003). Idąc dalej można powiedzieć, że rdzeniem przedsiębiorczości jest związek przedsiębiorczych osób z wartościowymi szansami, stanowiący użyteczny punkt odniesienia do rozumienia procesów odkrywania i wykorzystywania szans, mobilizowania zasobów, tworzenia przedsiębiorczej strategii, a nawet organizowania (Shane, 2003).

Wychodząc z metodologicznych założeń dialektyki, przedsiębiorczość organizacyjną traktuję jako zespalanie szans i działań w kontekście współwzrostu organizacji i jej otoczenia, które jest całościowe w podejściu i służy tworzeniu bogactwa. Szansa jest doświadczaną niespodzianką, wyobrażaną nieciągłością (zdarzeniem, trendem, możliwością), która jest atrakcyjna, osobiście pożądana, względnie trwała oraz tworzy albo przydaje nową wartość (Timmons, 1999). Wykorzystanie szansy następuje wskutek unikalnych, nowych działań kreujących bogactwo. Działania są zbiorem albo sekwencjami zachowań skierowanych na mobilizację zasobów, inicjatywy, odpowiedzi, posunięć, inwestycje i rozwój (Farjoun, 2002). Dialektyczne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej pojmuję ją jako zespalanie tworzenia szans, zmiany, elastyczności, zróżnicowania, konkurencji z wykorzystywaniem szans, stabilnością, porządkiem, integracją, współpracą. Istotą przedsiębiorczości są zatem zachowania będące tworzeniem, modyfikowaniem, rozpoznawaniem, interpretowaniem, chwytaniem i wykorzystywaniem szans. Szanse i działania są w stanie ustawicznego organizowania podtrzymując wzajemne interakcje uczestników organizacji. Aktorzy przedsiębiorczości, relacje władzy i zachowania przedsiębiorcze składają się na metaforyczną trojkę na płótnie przedsiębiorczości organizacyjnej ujętym w ramy zewnętrznych uwarunkowań.

Przedsiębiorczość organizacyjna może być pojmowana jako zjawisko poznawcze, które wynika, a na-

stępnie wpływa na modele mentalne (struktury wiedzy, mapy poznawcze, schematy interpretacyjne, punkty odniesienia) posiadane przez uczestników, które kształtują wrażliwość na otoczenie, wpływają na selektywną percepcję kluczowych zagadnień, oddziałują na interpretowanie zdarzeń strategicznych niczym szans lub zagrożeń (Porac i Thomas, 2002). Przedsiębiorcze struktury poznawcze mają swe główne źródło w strategicznych przekonaniach dotyczących natury otoczenia, istoty strategii, kluczowych nośników przewagi konkurencyjnej, cennych zasobów, wartościowego punktu widzenia, prawidłowego projektu organizacji (struktury organizacyjnej i systemów działania). Modele mentalne – stanowiąc o specyficznym stylu dostrzegania, myślenia i działania – leżą u podstaw kompetencji przedsiębiorcy do tworzenia szans i ich wykorzystywania za pomocą budowanej organizacji. Przeobrażenie tych modeli przebiega przy określonej dynamice społecznej, wyznaczonej organizacyjnym uczeniem się, zmianami kultury organizacyjnej i relacji władzy, ideologią (Bratnicki, 2002), a w znacznej mierze mitami przedsiębiorczości.

Punktem wyjścia moich dalszych rozważań jest przekonanie, że w celu pełniejszego zrozumienia procesu przedsiębiorczości badania muszą się koncentrować nie tylko na pojedynczych decyzjach, ale także na wzorcach zachowań, decyzji i działań ustawicznie akumulujących się w przedsiębiorczość. Proces przedsiębiorczości może rozciągać się w długich okresach i przechodzić przez wielorakie poziomy, łącząc procesy poznawcze indywidualnych uczestników organizacji, procesy społeczno-psychologiczne i polityczne w obrębie grup uczestników, reguły i rutyny organizacyjne ukierunkowujące i ograniczające decyzje i działania, ekologiczne rozważania wpływające na przetrwanie i rozwój organizacji (Bratnicki i Strużyna, 2001). Badania przedsiębiorczości powinny być usytuowane kontekstualnie i historycznie, a to oznacza potrzebę poważnego potraktowania roli i miejsca kultury organizacyjnej.

Pomimo wielości różnych definicji kultury jej pojmowanie ma dwa podobieństwa: wspólne podzielenie i unikalność względem danego kontekstu (Martin, 2001). Niepisane mity, reguły, wartości, rytuały, opowiadki i scenariusze, żargon, humor, architektura i ubiory, praktyki formalne i nieformalne, przekonania i założenia – wszystkie te formy kultury są umiejscowione w trójwymiarowej przestrzeni wyznaczonej integracją (wzajemną spójnością interpretacji), zróżnicowaniem (rozbieżnością interpretacji), fragmentaryzacją (niejednoznacznością wzajemnych relacji)

Tab. Mity przedsiębiorczości

Mity blokujące przedsiębiorczość	Mity pobudzające przedsiębiorczość
1	2
<b>Przedsiębiorca</b>	
Przedsiębiorcą trzeba się urodzić, a więc zachowań przedsiębiorczych nie można się nauczyć.	Każdy człowiek ma potencjał zostania przedsiębiorcą przez nabywanie odpowiednich umiejętności, wiedzy, doświadczenia, bezpośrednich kontaktów.
Przedsiębiorca wyróżnia się specyficznymi cechami tworzącymi standardowy profil.	Nie występuje standardowy profil przedsiębiorcy. W rzeczywistości jest wiele rodzajów przedsiębiorców podejmujących różne przedsięwzięcia w wielorakich kontekstach. Motywacja bardziej niż zdolności wyjaśnia nastawienie przedsiębiorcy.
Przedsiębiorcy powinni być młodzi i dobrze wykształceni.	Wiek nie jest barierą przedsiębiorczości. Niezmiernie ważne są: wiedza, doświadczenie, kontakty, trening profesjonalny. Zachowania przedsiębiorcze występują przy różnym wykształceniu.
Bez wysokiego ilorazu inteligencji sukces przedsiębiorcy jest niemożliwy.	Sukces przedsiębiorcy ma swe korzenie w twórczości, motywacji, budowaniu zespołu, przywództwie, zdolnościach analitycznych oraz w umiejętnościach radzenia sobie z niejednoznacznością i przeciwnościami.
Wszyscy przedsiębiorcy są wynalazcami.	Wielu przedsiębiorców podejmuje działalność innowacyjną służącą wykorzystywaniu twórczych idei innych osób.
Przedsiębiorcy są graczami skłonniymi do podejmowania wysokiego ryzyka. Są oni osobami lubiącymi ryzyko.	Przedsiębiorcy podejmują rozsądne, wyliczone ryzyko i starają się dzielić się ryzykiem z innymi.
Przedsiębiorcy to ludzie niedostosowani społecznie albo organizacyjnie.	Przedsiębiorca ma dwie dusze: wizjonerskiego animatora zmian społecznych oraz efektywnego menedżera.
Przedsiębiorcy są całkowicie niezależni i sami kierują sobą oraz swoim losem.	Przedsiębiorca służy różnym interesariuszom (klientom, inwestorom, dostawcom itp.), chociaż ma swobodę wyboru (czy i kiedy) oraz czyje potrzeby i oczekiwania zaspokajać.
Przedsiębiorcy są energicznymi, samotnymi wilkami. Nie potrafią współpracować z innymi osobami i starają się wszystko wykonywać sami.	Przedsiębiorcy osiągający największe sukcesy wierzą w swoje kompetencje, ale równocześnie budują efektywne zespoły zarządzające rozwojem i tworzą wielorakie więzi społeczne. W przedsiębiorczości dużą rolę odgrywają stosunki partnerskie z innymi osobami albo grupami osób.
Przedsiębiorcy to ludzie dążący do władzy i kontrolowania innych osób.	Przedsiębiorcy są zorientowani na osiągnięcie rezultatów i na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Posiadana władza jest skutkiem ubocznym rozwijanych przedsięwzięć.
Motywacją przedsiębiorców jest jedynie pieniądź. Liczą się przede wszystkim szybkie gratyfikacje.	Przedsiębiorcy są nastawieni na efekty uzyskiwane w dłuższym czasie, a zwłaszcza na kontrolowanie swojego losu i na urzeczywistnianie wizji.
<b>Działalność przedsiębiorcza</b>	
Działalność autentycznego przedsiębiorcy jest słabo ustrukturalizowana i chaotyczna.	Działalność przedsiębiorcy jest wielokierunkowa i dlatego też musi być dobrze zorganizowana, a zwłaszcza niezbędne są wyraźne priorytety, które są konsekwentnie przestrzegane. Przedsiębiorczość jest procesem, którym trzeba zarządzać.
Ignorancja jest szczęściem dla przedsiębiorczości zgodnie z regułą, że analiza prowadzi do paraliżu.	Staranne planowanie – a nie jego brak – charakteryzują autentycznego przedsiębiorcę.
Rozpoczynanie działalności jest wysoce ryzykowne i często kończy się niepowodzeniem.	Utalentowani i doświadczeni przedsiębiorcy potrafią zmobilizować atrakcyjne zasoby i osiągnąć sukces. Porażka pozwala na uczenie się poprzez nabycie nowych doświadczeń i jest motorem dalszych prób.
Każdy człowiek jest w stanie rozpocząć działalność gospodarczą i przy pewnej dozie szczęścia uzyskać powodzenie.	Rozpoczęcie działalności mającej duże prawdopodobieństwo powodzenia wymaga dobrego przygotowania, przy czym rozwijanie działalności jest o wiele trudniejsze niż jej rozpoczynanie. To co wydaje się szczęściem jest rezultatem wiedzy, determinacji itp.
Utalentowany przedsiębiorca osiąga sukcesy w ciągu roku lub dwóch lat.	Solidne umocowanie rozwijanego przedsięwzięcia wymaga nie mniej niż trzech, czterech lat, a bywa też, iż potrzeba więcej czasu.
Przedsiębiorcy pracują dłużej i ciężiej niż kadra zarządzająca dużymi organizacjami.	Nie wszyscy przedsiębiorcy pracują tak ciężko, jak menedżerowie w dużych organizacjach; jedni pracują tyle samo, inni więcej, a jeszcze inni mniej.
Przedsiębiorcy doświadczają ogromnych stresów i płacą wysoką cenę za swoje powodzenie.	Zajęcia przedsiębiorcy nie są wcale bardziej stresujące niż w innych zawodach. Jednakże mają oni bardzo rozbudowaną potrzebę osiągnięć.



1	2
Każda osoba mająca dobrą ideę jest w stanie pozyskać zasoby niezbędne do jej urzeczywistnienia.	W praktyce bardzo niewiele pomysłów znajduje uznanie wystarczające do sfinansowania ich realizacji.
Jeżeli przedsiębiorca posiada wystarczający kapitał początkowy, to nie poniesie porażki.	Zbyt duży kapitał początkowy częstokroć prowadzi do braku dyscypliny, a w ślad za tym do impulsywnego wydatkowania jako źródła porażki.
Pieniądze są najważniejszym zasobem w czasie rozpoczynania działalności gospodarczej.	Same pieniądze nie gwarantują zmobilizowania właściwych zasobów. Są one jedynie narzędziem wykorzystywanym w tworzeniu i realizowaniu szans. Ich brak wynika z niekompetencji, złych inwestycji, wadliwego planowania itp.
<b>Organizacja przedsiębiorcza</b>	
Małe i średnie przedsiębiorstwa tworzą nowe miejsca pracy.	Nowe miejsca pracy tworzą głównie przedsiębiorstwa dynamicznie rozwijające się, i to bez względu na ich wielkość.
Nowe przedsięwzięcia są podstawowym źródłem wzrostu zatrudnienia.	Wzrost zatrudnienia następuje wskutek działalności zarówno starych, jak i nowych przedsiębiorstw. Kluczową sprawą jest efektywne zarządzanie rozwojem organizacji.
Dynamiczne organizacje działają w sektorach nowych i mających wysoką stopę wzrostu.	W przedsiębiorczym rozwoju organizacji liczy się nie tyle sektor, co przedsiębiorcy i same organizacje.
Organizacje szybko rozwijające się są zorientowane na duże i rosnące rynki.	Organizacje szybko rozwijające się są zorientowane na rynki, gdzie mogą zostać liderami lub wyzywającymi do współzawodnictwa. Częstokroć koncentrują swą uwagę strategiczną na niszach rynkowych, które czasami same tworzą.
Organizacje szybko rozwijające się mają głównie w polu widzenia rynki krajowe, na których mogą uzyskać dominującą pozycję.	Organizacje szybko rozwijające się znaczną część swojej działalności kierują ku rynkom zagranicznym, gdzie mogą się uczyć i rozwijać.
Organizacje szybko rozwijające się stosują strategię niskich kosztów jako podstawę konkurencyjności.	Organizacje szybko rozwijające się stosują strategię pozytywnego wyróżniania się (np. wysoka jakość produktów) jako podstawę konkurencyjności.
Organizacje szybko rozwijające się polegają głównie na unikalnej technologii.	Organizacje szybko rozwijające się polegają głównie na ludziach wysokiej klasy.
Wypracowane, wyrafinowane źródła finansowania są podstawą budowania organizacji szybko rozwijających się.	Organizacje szybko rozwijające się korzystają przede wszystkim z własnych źródeł finansowania, wspomagając się źródłami zewnętrznymi.

(Martin, 2001: 94-111). Wobec tego związek kultury organizacyjnej z przedsiębiorczością jest trójznaczny i zmienny w czasie, ponieważ w różnych fragmentach dynamiki tworzenia i wykorzystywania szans kultura organizacyjna sprzyja przedsiębiorczości całkowicie (integracja), częściowo (fragmentaryzacja) lub jest wobec tego społecznego procesu rozdzielna (zróżnicowanie). W tym sensie granice wpływów kulturowych są zmienne, przenikalne, zamazane. Dlatego też sądzę, że kształtowanie mitów jest istotnym narzędziem kształtowania kontekstu przedsiębiorczości organizacyjnej.

Mity i rytuały mają istotny wpływ na dzielenie się wiedzą w organizacji (Röyrvick i Wulff, 2002). Stwierdzenie to nie jest zaskakujące, bowiem od dość dawna wiadomo, że mity, wspólnie konstruowane i wykorzystywane przez uczestników organizacji, spełniają funkcję punktu odniesienia pozwalającego porównywać i przystosowywać wyuczone teorie działania (Bratnicki, 1980). Nadają one znaczenie zarówno otaczającej rzeczywistości, jak i podejmowanym działaniom. Zatem nie można ich sprowadzić do prymitywnej formy wyjaśniania. Przeciwnie, odzwierciedlają one wzorce, scenariusze, wizerunki organizacji i dlatego też stanowią istotną część kultury organizacyjnej kształtu-

jącej dostrzeżenie, myślenie, odczuwanie i działanie ludzi organizacji (Bratnicki i Dyduch, 2002).

Ocasio (1997) przekonująco argumentuje, że funkcjonowanie i rozwój organizacji są kształtowane przez sposób ukierunkowywania i rozdzielania uwagi kadry zarządzającej za pomocą rozwiązań strukturalnych i dróg porozumiewania się. To, co robią kluczowi decydenci, zależy od tego, na jakich problemach i rozwiązaniach skoncentrują swoją uwagę, czyli czas i wysiłek. Z kolei, sama dystrybucja uwagi jest warunkowana indywidualnym i społecznym poznaniami, kontekstem sytuacyjnym zakreślonym czynnikami zewnętrznymi, a zwłaszcza strukturą społeczną. Kontynuując przedstawiony tok rozumowania można zastrzec nad tym, w jaki sposób struktury społeczne kształtują i regulują szanse, przedsiębiorcze rozwiązania, aktorów przedsiębiorczości w przedsiębiorcze działania.

I tak, procesy kulturowe oraz instytucjonalne są wbudowane, a także kształtowane, przez kontekst przedsiębiorczości. Schematy poznawcze, symbole, systemy znaczeń zakreślają kategorie myślenia przedsiębiorczego konstytuując dostępny zbiór szans i działań, ponieważ stanowią one repertuar dostępny dla aktorów przedsiębiorczości w czasie odpowiedzi stra-



tegicznych. Repertuar ten jest zakodowany w schematach poznawczych, scenariuszach działania, a także w produktach kulturowych tkwiących w artefaktach organizacyjnych: technologii, słowniku, strukturze, ceremoniach, rytuałach, opowiastkach, legendach i mitach. W szczególności mity przedsiębiorczości są wykorzystywane w działalności organizacji, procesach porozumiewania się, interakcjach ludzi budujących proces tworzenia, kształtowania, identyfikowania, interpretowania, chwytania i wykorzystywania szans w celu kreowania bogactwa. Tak dochodzi do powstania swoistego etosu strategicznego (Cummings, 2003).

W literaturze przedmiotu są charakteryzowane różne mity przedsiębiorczości (Roure, 2000; Morris i Kuratko, 2002; Timmons, 1999) co daje dobrą podstawę do próby syntezy. W tabeli zobrazowano dwa rodzaje mitów przedsiębiorczości ujęte w trzy kategorie: przedsiębiorca, działalność przedsiębiorcza, organizacja przedsiębiorcza. Przedstawiona lista obejmująca pięćdziesiąt osiem mitów przedsiębiorczości nie jest zamknięta i jestem przekonany, że w miarę postępów badań pojawią się na niej kolejne składniki. Tym niemniej, już w aktualnej postaci pozwala ona uzyskać w miarę uporządkowany ogląd mitologii przedsiębiorczości. Pierwszy rodzaj mitów przedsiębiorczości odnosi się do rozpowszechnionych w organizacji potocznych wyobrażeń o rzeczywistości, które blokują przedsiębiorczość organizacyjną, ponieważ są skierowane wyłącznie na kontrolę zachowań. Natomiast drugi rodzaj mitów ma swoje potwierdzenie w badaniach naukowych i jest fundamentem odblokowania potencjału przedsiębiorczości organizacyjnej, ponieważ stwarza możliwość kontroli faktów. Sądzę, że mit przedsiębiorczości może – w zależności od swej natury – stanowić swoisty zamrażacz lub wyzwalacz tworzenia, kształtowania, rozpoznawania, interpretowania, chwytania i wykorzystywania szans. W pierwszym przypadku pośród kadry zarządzającej pojawia się sceptycyzm wobec potrzeb ożywienia przedsiębiorczości w organizacji. W drugim, ożywianie przedsiębiorczości trafia na przychylność menedżerów. Przedstawiony sposób rozumowania stawia problem mitów przedsiębiorczości jako hamulca lub siły pobudzającej. Potrzeba zwiększenia nakazuje w tym miejscu ogra-

niczyć się jedynie do wskazania mechanizmu blokowania potencjału przedsiębiorczości organizacyjnej.

Mariusz Bratnicki

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BRATNICKI M., 2002, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Katowice: WAE.
- [2] BRATNICKI M., 1980, *Styl decydowania w podejmowaniu decyzji kierowniczych*, „Problemy Organizacji”, 8: 4: 60–72.
- [3] BRATNICKI M., DYDUCH W., 2002, *Przedsiębiorczość - element kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2: 3–4: 81–92.
- [4] BRATNICKI M., STRUŻYNA J. (red.), 2001, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Katowice: WAE.
- [5] CUMMINGS S., 2003, *Strategy as Ethos*, (w:) S. CUMMINGS, D. WILSON (red.), *Images of Strategy*, Oxford: Blackwell Publishing.
- [6] FARJOUN M., 2002, *Towards an Organic Perspective on Strategy*, „Strategic Management Journal”, 23: 561–594.
- [7] MARTIN J., 2001, *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks – London: Sage Publications.
- [8] MORRIS M.H., KURATKO D.F., 2002, *Corporate Entrepreneurship. Entrepreneurial Development within Organizations*, Orlando: Harcourt College Publishers.
- [9] OCASIO W., 1997, *Towards an Attention – Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, 18 (summer special issue): 187–206.
- [10] PORAC J.F., THOMAS H., 2002, *Managing Cognition and Strategy: Issues Trends and Future Directions*, W.A. PETTIGREW, H. THOMAS, R. WITTINGTON (red.), *Handbook of Strategy and Management: 165–182*, London – Thousand Oaks-Delhi: Sage Publications.
- [11] ROURE J., 2000, *Ten Myths about Entrepreneurs*, (w:) S. BIRLEY, D.F. MUZYKA, (red.), *Mastering Entrepreneurship. The Complete MBA Companion in Entrepreneurship: 20–22*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- [12] RÖYRVICK E.A., WULFF E., 2002, *Mythmaking and Knowledge Sharing: Living Organizational Myths and the Broadening of Opportunity Structure for Knowledge Sharing in Scandinavian Engineering Consultant Company*, „Creativity & Innovation Management”. 11: 3: 154–165.
- [13] SHANE S., 2003, *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual – Opportunity Nexus*, Cheltenham: Edward Elgar.
- [14] STEYAERT C., HJORTH D., (red.) 2003, *New Movements in Entrepreneurship*, Cheltenham: Edward Elgar.
- [15] TIMMONS J.A., 1999, *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century*. Singapore: Irwin/McGraw-Hill.

Autor – prof. dr hab., profesor zw. Akademii Ekonomicznej im K. Adamieckiego w Katowicach, kierownik Katedry Przedsiębiorczości.

Wiesław Pluta

## Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne  
Warszawa 2003  
Wydanie II zmienione

Jest to jedna z nielicznych na naszym rynku oryginalnych publikacji poświęconych niemal wszystkim aspektom planowania finansowego w przedsiębiorstwie. Po przedstawieniu metod planowania krótkoterminowego, zmierzającego do ustalenia bezpiecznego poziomu płynności finansowej firmy przy jednoczesnym możliwie najniższym zaangażowaniu kapitałów, autor scharakteryzował metody planistyczne, za pomocą których ustala się optymalną strukturę kapitałową i politykę dywidendy oraz koszty kapitału i efektywność projektów inwestycji rzeczowych. Pracę kończy omówienie metod zagregowanego planowania finansowego, z których korzysta się przy weryfikacji planów operacyjnych i strategicznych firmy.

Książka przeznaczona dla studentów uczelni i wydziałów ekonomicznych, może też być traktowana jako podstawowy poradnik dla pracowników zajmujących się w firmach planowaniem finansowym.

# Skrzynka narzędziowa menedżera

*Kazimierz Zimniewicz*

## Uwagi wstępne

**W**ydaje się, że są małe szanse na to, aby uporządkować dyskusję na temat jednolitego rozumienia i stosowania różnych terminów i pojęć, które funkcjonują w nauce o organizacji i zarządzaniu. Przykładem takiej „dżungli” terminologicznej są pojęcia stosowane w dyscyplinie pod nazwą „metody i techniki organizatorskie i kierowania”. Na porządku dziennym jest tam duża dowolność. Tak więc obok techniki zarządzania lub kierowania, występują: sposób zarządzania, metoda zarządzania, koncepcja zarządzania, a także filozofia zarządzania, rodzaj, czy system zarządzania. Podobnie jest w literaturze obcojęzycznej, np. niemieckiej. Może więc wygodniej byłoby do celów praktycznych posługiwać się nazwą „instrument” lub „narzędzie zarządzania”.

Celem tego drobnego przyczynku jest nieśmiała propozycja stosowania w nauce o organizacji i zarządzaniu terminów: „instrument” lub „narzędzie zarządzania”, co zdaniem autora porządkowałoby terminologię.

## Podstawowa powinność menedżera – rozwiązywanie problemów

**O**bserwacja dnia pracy kierownika prowadzi do wniosku, że najwięcej czasu przeznaczają na rozwiązywanie problemów. Problemy, z którymi zmagają się menedżer, mają charakter strategiczny, taktyczny i operacyjny. Są to problemy proste i powtarzalne, z którymi stykał się już w przeszłości oraz bardziej złożone, które przyszło mu rozwiązywać po raz pierwszy. Są to równocześnie problemy jednowymiarowe, dotyczące np. wzrostu efektywności ekonomicznej i wielowymiarowe, czyli odnoszące się równocześnie do kwestii ekonomicznych i społecznych, technicznych i ekologicznych itp.

W procesie rozwiązywania problemów, kierownik posługuje się intuicją, może wykorzystywać swoją wiedzę i doświadczenie. Ma również do dyspozycji doradców i konsultantów, którzy podpowiedzą warianty rozwiązania problemu. Intuicja, jako podstawa podejmowania decyzji, ma swoich zwolenników i przeciwników. W większej „cenie” jest natomiast wiedza teoretyczna i doświadczenie. Wagę wiedzy podkreśla wielu autorów, zarówno współczesnych, jak również klasyków polskiej nauki o organizacji i zarządzaniu. J. Zieleniewski zauważył np., że „...badając różne, znane z praktyki i teoretyczne zaprojektowane warianty działania, zmierzającego do osiągnięcia celów w różnych dziedzinach i różnych okolicznościach, teoria

organizacji dostarcza praktykom ich przeglądu wraz z oceną okoliczności, od których zależy trafność wyboru poszczególnych rozstrzygnięć<sup>1)</sup>. Mówiąc innymi słowami: w procesie realizacji celu pojawiają się pewne problemy, które menedżer może efektywniej rozwiązywać, korzystając z dorobku wiedzy zawartej w teorii organizacji i zarządzania.

## Skrzynka narzędziowa – interpretacja

**A**nalizując strukturę nauk o kierowaniu organizacją L. Krzyżanowski zwrócił uwagę, że znajduje się tam miejsce dla dyscypliny naukowej „...pod nazwą «metody i techniki organizatorskie i kierownicze»”. Następnie zaznaczył, że dyscyplina ta „wyrośla na gruncie, z jednej strony, klasycznych metod badania i organizowania pracy i technik organizatorskich, z drugiej zaś strony teorii i metodologii podejmowania decyzji (kierowniczych) oraz heurystycznych i ilościowych (kwantytatywnych) metod rozwiązywania zagadnień<sup>2)</sup>.”

Mówiąc bardziej obrazowo dyscyplina ta przedstawia wykaz instrumentów, które menedżer może wykorzystywać w procesie rozwiązywania problemów (podejmowania decyzji). Instrumenty te znajdują się w takim urządzeniu, które umownie można nazwać „skrzynką narzędziową”, albo „skrzynką instrumentalną” współczesnego menedżera. W *Słowniku wyrazów obcych* pod hasłem „instrumentarium” znajduje się takie objaśnienie: „zestaw instrumentów, narzędzi lekarskich, głównie chirurgicznych, niezbędnych do wykonywania odpowiednich zabiegów<sup>3)</sup>”. Termin „instrumentarium” kojarzy się przede wszystkim z medycyną. Pamiętając jednak, że P. Drucker wyraził kiedyś pogląd, że nauki zarządzania to medycyna organizacji gospodarczych, można uznać za uprawnione posługiwanie się tym terminem w odniesieniu do organizacji i zarządzania.

Korzystając w dalszym ciągu z analogii medycyna – nauka o organizacji i zarządzaniu, warto zauważyć, że medycynę definiuje się jako naukę o zdrowiu i chorobach człowieka, umiejętność (sztukę) zapobiegania chorobom. Lekarz pogotowia ratunkowego jadąc do chorego lub do wypadku zabiera ze sobą podręczny zestaw instrumentów i leków, za pomocą których ratuje ofiarę wypadku lub udziela pomocy choremu. Instrumenty te znajdują się w podręcznej teczce, a więc skrzynce, z której, odpowiednio do zastanych okoliczności, wyjmuje właściwe instrumenty.

Skrzynka narzędziowa lekarza składa się z dwóch części. Pierwsza część ma postać materialną – to właśnie owa teczka z instrumentami. Druga część skrzyn-

ki ma postać niematerialną. Jest to wiedza lekarza – wiedza o tym, jak owa skrzynka jest zbudowana, jakie zawiera instrumenty, jak te instrumenty stosować i jakie warunki muszą być spełnione, aby dany instrument okazał się skuteczny.

Korzystając z myślenia przez analogię można wyobrazić sobie skrzynkę narzędziową menedżera, która również składa się z dwóch części. Część materialna skrzynki to ta część, którą można dotknąć, zobaczyć. Należą do niej np. organigramy, wykresy procesów, drzewa decyzyjne, modele matematyczne, karty wyników itd. Druga część skrzynki jest niewidoczna. Jest to wiedza menedżera o tym, że w ogóle takie urządzenie istnieje, jak jest zbudowane, z jakich narzędzi się składa, jak używać tych narzędzi oraz jakie warunki muszą być spełnione, aby z pożytkiem wykorzystywać stojące do dyspozycji instrumenty. Wiedza menedżera jest najważniejszą częścią skrzynki narzędziowej, ponieważ bez niej skrzynka po prostu nie istnieje.

### Zasilanie skrzynki narzędziowej

**Z**awartość skrzynki narzędziowej menedżera nie jest czymś trwałym. W miarę upływu czasu ulega ona zmianie. Powstają nowe instrumenty lub następuje modyfikacja istniejących. Część narzędzi nie nadaje się do użycia, ponieważ nie znajdują już zastosowania. Można odesłać je na karty historii lub muzeum. Źródłem zasilania skrzynki są: nauka o organizacji i zarządzania oraz praktyka organizacji i zarządzania. Szczególna rola przypada tu praktyce, która na różne potrzeby konstruuje nowe narzędzia. Przykładów w tym zakresie dostarcza consulting, który jest bardzo aktywny na polu kreowania nowych narzędzi. To z consultingu pochodzi słynna macierz BCG – Bostońskiej Grupy Konsultingowej, analiza słabych i mocnych stron oraz szans i zagro-

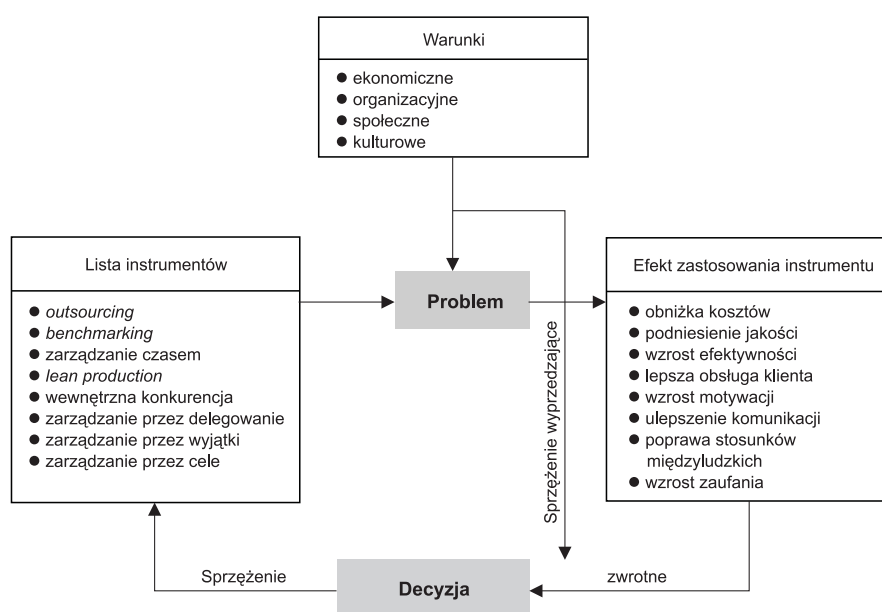
żeń, czy inne instrumenty. Wiele instrumentów znajdujących się w skrzynce powstało na pograniczu consultingu i nauki. Należą do nich np. modne koncepcje zarządzania w rodzaju *reengineeringu*, *benchmarkingu*, TQM i inne.

Nauka o organizacji i zarządzaniu nie jest tak aktywna w tworzeniu nowych instrumentów, jak praktyka. Rola nauki polega raczej na porządkowaniu instrumentów, nadawaniu im odpowiedniej rangi, szukaniu teoretycznego uzasadnienia i klasyfikacji instrumentów. Nauka o organizacji i zarządzaniu, a w szczególności wspomniana dyscyplina – metody i techniki organizatorskie i kierowania, objaśnia „użytkownikom” skrzynki narzędziowej przydatność poszczególnych instrumentów do rozwiązania określonych problemów. Tak należy rozumieć rolę nauki w zasilaniu skrzynki narzędziowej menedżera.

### Struktura skrzynki narzędziowej i opis jej działania

**S**krzynka narzędziowa składa się z sześciu elementów. W centralnym punkcie skrzynki stoi problem. Aby rozwiązać problem, trzeba go zdefiniować, a więc odpowiedzieć sobie na następujące pytania: jaka jest natura problemu (problem ekonomiczny, społeczny, prawny itp., czy też ekonomiczno-społeczny, społeczno-prawny itp.), jaki jest ciężar gatunkowy problemu, jak często problem występuje, czy też wystąpił po raz pierwszy, jakie skutki może wywołać brak decyzji. Gruntowna analiza problemu jest potrzebna po to, aby do jego rozwiązania dobrać odpowiedni instrument ze skrzynki. Ponieważ bardzo często problemy mają naturę wielowymiarową, dlatego występuje konieczność użycia kilku instrumentów jednocześnie.

Poszukiwanie odpowiedniego instrumentu lub instrumentów, w celu rozwiązywania problemu polega



**Rys. Struktura skrzynki narzędziowej (wykaz instrumentów, efektów i warunków ma charakter przykładowy)**

Źródło: opracowanie własne.



na sporządzaniu listy narzędzi znanych menedżerowi. W tym wypadku sięga on do tej części skrzynki narzędziowej, która nie jest dostępna w postaci materialnej, czyli do swojej wiedzy. Następnie wiedzę tę uzupełnia studiując najnowszą literaturę. Publikacje prezentują opis różnych narzędzi, a także efekty zastosowania danego instrumentu w praktyce. Ma to przekonać menedżera, że instrument jest wiarygodny i skuteczny.

Przedstawione wyżej trzy części składowe skrzynki narzędziowej: problem, lista instrumentów i efekty zastosowania danego instrumentu (zob. rysunek), są ze sobą powiązane za pomocą sprzężenia zwrotnego. Sprzężenie to jest kolejnym elementem skrzynki. Powiązanie tych trzech elementów za pomocą sprzężenia zwrotnego ilustruje następujący przykład: menedżer szuka odpowiedniego instrumentu, za pomocą którego mógłby rozwiązać następujący problem: spadek konkurencyjności wyrobów pod względem jakościowym. Studiując listę instrumentów, wybiera te z nich, które, jak wynika to z opisów, zapewniają rozwiązanie problemu. Algorytm postępowania menedżera ma tutaj charakter przyczynowo-skutkowy: rozpoznanie efektów zastosowania narzędzia – wybór narzędzia – decyzja o zastosowaniu.

Warto zwrócić uwagę na to, że takie proste przyczynowo-skutkowe ujęcie nie gwarantuje rozwiązania problemu. Trzeba jeszcze rozpoznać i sprecyzować warunki, które muszą być spełnione, aby mogły wystąpić spodziewane efekty. Charakterystyka warunków jest kolejnym elementem skrzynki narzędziowej menedżera. Na rysunku warunki są powiązane zarówno z problemem, za którym stoi decydent, jak i ze sprzężeniem zwrotnym. Powiązania te wskazują na wagę znaczenia analizy warunków w procesie wyboru określonych instrumentów. Na rysunku powiązania te określono mianem sprzężenia wyprzedzającego. Oznacza to, że wybór instrumentu nie polega wyłącznie na ocenie efektów jego zastosowania, ale musi również uwzględniać możliwość spełnienia warunków.

Ilustracją takiego myślenia może być następujący przykład. W przedsiębiorstwie problemem jest nadmierna centralizacja. Poszukując odpowiedniego narzędzia do rozwiązania tego problemu zwrócono uwagę na zarządzanie przez delegowanie, ponieważ zastosowanie tego instrumentu daje następujące efekty: wzrost motywacji podwładnych, polepszenie obsługi klientów, wzrost elastyczności reakcji przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące na rynku. Jednakże zastosowanie tego narzędzia wymaga spełnienia takich warunków, jak: uporządkowanie zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności, zbudowanie sprawnego systemu przesyłania informacji i komunikacji oraz przejrzystego systemu motywacji.

Mówiąc o warunkach zastosowania danego narzędzia, warto zwrócić uwagę na kontekst kulturowy. Wiele instrumentów znajdujących się w skrzynce narzędziowej pochodzi z innych kręgów kulturowych, np. amerykańskiego czy japońskiego. Rodzi się więc pytanie, czy np. w Polsce można korzystać z tych instrumentów bez żadnych ograniczeń. Jedna grupa teoretyków i praktyków odpowiada twierdząco, druga ma wątpliwości i obawy. Obawy te wiążą się z możliwością powstania oporu wśród uczestników organizacji.

Struktura skrzynki narzędziowej nie jest czymś stałym. Jak już wspomniano, część instrumentów można odłożyć do lamusa ze względu na brak zastosowania w dobie przyspieszonego postępu techniki i technologii wytwórczych oraz technik informacyjnych. Z drugiej strony, będą pojawiać się nowe instrumenty, niekiedy kreowane przez modę i budzące, nie zawsze uzasadnione, zachwyty menedżerów. Skrzynka narzędziowa menedżera musi być więc przewietrzana, aby zachowała świeżość i umożliwiała racjonalne zachowanie decydenta.

## Analiza przypadków i badania empiryczne nad instrumentami zarządzania

**L**acińska sentencja głosi: „słowa uczą, a przykłady pociągają”. Rzeczywiście, wiele współczesnych publikacji z zakresu organizacji i zarządzania zawiera pociągające przykłady zastosowania rozmaitych instrumentów ze skrzynki menedżera. Równocześnie literatura na ogół milczy na temat negatywnych stron zastosowania określonego instrumentu. Mimo takiego stanu rzeczy warto zachęcać do analizy pozytywnych i negatywnych skutków zastosowania określonego instrumentu, a także do studiowania sytuacji, w których jakieś opisywane przedsiębiorstwo odniosło sukces. Warto też nieco wysiłku poświęcić na przestudiowanie wyników badań empirycznych nad zastosowaniem określonych narzędzi. Niestety, badania w tym zakresie mają charakter wyrywkowy i nie pretendują do uogólnień.

Wypada nareszcie zwrócić uwagę na jeszcze jedną sprawę. Chodzi mianowicie o to, że narzędzia znajdujące się w skrzynce menedżera mają najczęściej optykę przedsiębiorczą. Jest to oczywiste, ale nie do końca. Może się bowiem okazać, że skutki zastosowania określonego instrumentu będą pozytywne dla przedsiębiorstwa, ale równocześnie negatywne ze społecznego punktu widzenia. Czy wolno oddzielać te dwa punkty widzenia? Zdania są tu podzielone, chociaż warto wziąć pod uwagę postulat całościowego spojrzenia na instrumenty zarządzania znajdujące się w skrzynce.

## Zakończenie

**S**krzynka narzędziowa jest bardzo pojemnym urządzeniem porządkującym dyskusję na gruncie dyscypliny pod nazwą metody i techniki organizatorskie i kierowania. Można mieć nadzieję, że termin ten spotyka się ze zrozumieniem ze strony praktyki, a nauka włączy się aktywniej do analizowania wnętrza skrzynki i do jej ciągłego doskonalenia.

Kazimierz Zimniewicz

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> J. ZIELENIŃSKI, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969, s. 245–247.
- <sup>2)</sup> L.J. KRZYŻANOWSKI, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 135.
- <sup>3)</sup> *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 309, K. ZIMNIEWICZ, *Techniki organizatorskie*, PWE, Warszawa 1991, s. 7.

# Ewolucja strategii konkurencyjnych

*Maciej Cieśllicki*

Nauka zarządzania jest bardzo obszerną dziedziną wiedzy. Wśród wielu jej obszarów wiodącą rolę pełni strategia. Oprócz dużego stopnia ważności, czymś co wyróżnia strategię, jest jej wymiar ilościowy. Liczba strategii, o których można usłyszeć, liczona jest już na setki, ale właśnie czy rzeczywiście jest ich tak wiele? Odpowiedź jest negatywna, to co jest bowiem rozumiane we Francji jako strategia koncentracji, może różnić się w znaczący sposób w Niemczech, czy USA. Tak więc brak ujednoczenia znaczeniowego poszczególnych grup strategii powinno stanowić duże wyzwanie – zarówno dla praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Strategia dotyczy trzech poziomów działalności przedsiębiorstw:

- poziom centrali, czyli tzw. strategii centrali,
- poziom konkurencyjny dotyczący działalności Strategicznych Jednostek Biznesu,
- poziom funkcjonalny dotyczący zasobów organizacji.

Podział ten podyktowany jest układem strukturalnym współczesnych organizacji globalnych. Pierwszym poziomem organizacji, gdzie można odnaleźć strategię, jest poziom centrali. Jest to część organizacji, która ze strategicznego punktu widzenia budzi najwięcej dyskusji. Rodzi się pytanie, czy centrala jest w ogóle potrzebna organizacjom? W tradycyjnym pojmowaniu rola centrali polega na tym, że dyrekcja firmy powiększa wytworzoną w niej wartość dzięki przebiegłym posunięciom, wprowadzaniu zmian w portfelu inwestycyjnym poprzez kupowanie i sprzedawanie przedsiębiorstw, wymyślaniu wspaniałych nowych strategii dla poszczególnych jednostek<sup>1)</sup>. Coraz częściej jednak podnoszą się głosy mówiące o zbędności centrali w organizacji. Podawane są dwa podstawowe powody: po pierwsze, centrala nie wytwarza żadnej wartości, nie produkuje bowiem i nie sprzedaje niczego, a po drugie, organizacje dużo kosztują skupieni w centrali najwyższej opłacani menedżerowie. Co w takim razie przemawia za potrzebą istnienia centrali w organizacji? Podstawową funkcją, jaką pełni centrala w organizacji, jest funkcja kontrolna. Jest to w zupełności wystarczający powód dla utrzymywania centrali w organizacji. Proszę sobie wyobrazić brak centrali w organizacji globalnej, skupiającej w sobie dziesiątki jednostek operacyjnych, kooperantów, dostawców itd. Utrata kontroli przez centralę jest bardzo częstym powodem kłopotów, czy wręcz upadku organizacji. Obserwując otoczenie gospodarcze można podać wiele przykładów organizacji, w których centrala straciła kontrolę nad podległymi jej jednostkami. Przykładem

organizacji z regionu zachodniopomorskiego jest Polska Żegluga Morska.

Drugim poziomem, gdzie można spotkać się ze strategią, jest poziom konkurencyjny, który związany jest z jednostkami operacyjnymi, zwanymi także Strategicznymi Jednostkami Biznesu. Strategiczne Jednostki Biznesu posiadają trzy podstawowe cechy:

- każda z nich zajmuje się innym obszarem działalności organizacji; może to dotyczyć np. branży,
- każda z nich posiada osobnych konkurentów,
- każdą kieruje osobny menedżer.

Liczba Strategicznych Jednostek Biznesu uzależniona jest od potrzeb i możliwości danej organizacji. Trzecim poziomem działalności organizacji, gdzie można spotkać strategię, jest poziom funkcjonalny. Dotyczy on wszystkich zasobów, jakie posiadają przedsiębiorstwa i w zakresie ich posiadania kształtowane są strategii, które pomagają w ich gospodarowaniu. Dlatego też mamy do czynienia ze strategiami personalnymi, produkcyjnymi, finansowymi, informacyjnymi.

Jednak najwięcej problemów dostarcza uporządkowanie i właściwe sklasyfikowanie strategii konkurencyjnych. Autor proponuje dokonać podziału strategii według dwóch kryteriów: ● obszaru konkurencji i ● zakresu konkurencji.

Wspólnymi punktami dla wszystkich strategii konkurencyjnych są koszt i jakość. Obie te kategorie wyznaczają w praktyce poziom konkurencji pomiędzy podmiotami działającymi na rynku. Klasyfikacja tych strategii oparta jest na symetrycznym podziale. Autor zauważył, że każda strategia charakterystyczna dla jednego kryterium ma swój odpowiednik w drugim oraz dodatkowo strategii charakterystyczne dla obszaru konkurencji można wydzielić według podziału przedstawionego poniżej.

**Tab. 1. Klasyfikacja strategii konkurencyjnych**

OBSZAR KONKURENCJI pod względem geograficznym	ZAKRES KONKURENCJI
KOSZT I JAKOŚĆ	
Strategia globalna	Strategia dywersyfikacji
Strategia policentryczna	Strategia kooperacji
Strategia etnocentryczna	Strategia koncentracji

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Klasyfikacja strategii konkurencyjnych

OBSZAR KONKURENCJI pod względem pojemności rynku	ZAKRES KONKURENCJI
KOSZT I JAKOŚĆ	
Strategia ekspansji	Strategia walki Strategia czołowa
Strategia selektywnego rozwoju	Strategia dyferencjacji/ strategia imitacji Strategia specjalizacji/ strategia niskich cen
Strategia niszy rynkowej	Strategia eksploatacji i wycofywania się

Źródło: opracowanie własne.

Są to główne rodzaje strategii konkurencyjnych i wszelkie pozostałe stanowią przeważnie ich modyfikację. Strategia globalna jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw, które ze względu na swój potencjał ekonomiczny postanowiły rozszerzyć zakres swojej działalności na rynki międzynarodowe. Najczęściej w tym przypadku zdobywanie przewagi konkurencyjnej odbywa się dzięki uzyskaniu pozycji lidera kosztowego. Struktura przedsiębiorstwa charakterystycznego dla tej strategii składa się z centrali oraz szeregu filii. Filie są ściśle powiązane z centralą oraz posiadają bardzo ograniczoną autonomię decyzyjną w zakresie kluczowych decyzji.

Istota dywersyfikacji jest zbliżona do strategii globalnej. Dywersyfikacja polega na rozszerzeniu zakresu własnej działalności. Jednak należy pamiętać, że nie ogranicza się tylko do wejścia na nowe rynki. Proces dywersyfikacji opiera się na trzech podstawowych kryteriach<sup>2)</sup>:

- **kryterium geograficznym** (dywersyfikacja terytorialna) – polega ona na wychodzeniu przedsiębiorstwa poza jego dotychczasowy rynek. Jeśli nawet produkty wytwarzane i sprzedawane przez przedsiębiorstwo pozostają podobne, to zmieniają się sieci i reguły ich dystrybucji, co często oznacza wchodzenie w nowy sektor;
- **kryterium powiązań** (dywersyfikacja pionowa) – polega ona na nabywaniu nowych kompetencji oraz wzmacnianiu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa w dotychczasowej dziedzinie jego działalności;
- **kryterium dziedziny działalności** (dywersyfikacja pozioma) – polega ona na wchodzeniu przedsiębiorstwa w nowe dla niego dziedziny działalności. Najczęściej dziedziny te są bądź synergiczne, bądź komplementarne względem jego podstawowej działalności.

Podobieństwo do strategii globalnej odnosi się z jednej strony do umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa, a z drugiej – do struktury zależności między centralą a filiami. Jednak biorąc pod uwagę kryterium podziału strategii, dywersyfikacja w tym przypadku w głównej mierze polega na rozszerzeniu zakresu własnej działalności (dywersyfikacja pozioma). Jak widać, mimo że obie strategie zostały zaliczone

do dwóch różnych kryteriów, to charakteryzują się one dużą dozą podobieństwa.

Strategia policentryczna jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw chcących wejść na rynek zagraniczny. Formami wejścia na rynek są najczęściej aliansy strategiczne, spółki *joint ventures*, czy założenie własnej filii. W odróżnieniu od strategii globalnej w tym przypadku przedsiębiorstwa ograniczają obszar swojego oddziaływania do danego regionu geograficznego. Zazwyczaj chcą go opanować przy współudziale firm krajowych. Nawiazanie współpracy przez obu partnerów jest obustronnie korzystne, firma wchodząca przejmuje bowiem wszystkie powiązania (kliencki, dostawcy) podmiotu krajowego, ograniczając przy tym ryzyko niepowodzenia. Natomiast partner krajowy (najczęściej słabszy ekonomicznie) ma możliwość pozyskania atrakcyjnego inwestora o ugruntowanej marce.

Odpowiednikiem strategii policentrycznej, biorąc pod uwagę kryterium zakresu konkurencji, jest strategia kooperacji. Przeznaczona jest ona głównie dla słabszych ekonomicznie przedsiębiorstw, chcących zaistnieć na danym rynku. Tak więc tutaj zachodzi sytuacja odwrotna, strategia ta dotyczy bowiem głównie przedsiębiorstw krajowych, które chcą nawiązać kontakt gospodarczy w celu poprawy własnej sytuacji ekonomicznej. Jak widać, obie strategie – policentryczna i kooperacji – wzajemnie uzupełniają się, jedna charakterystyczna jest bowiem dla firm silnych ekonomicznie, chcących niskim kosztem wejść na rynek, a druga – dla przedsiębiorstw, które na tym rynku już są i szukają inwestora.

Istota strategii etnocentrycznej polega na tym, że działania przedsiębiorstw są podporządkowane utrzymaniu pozycji na rynku krajowym. Dlatego też największym konkurentem dla firmy jest najsilniejsze przedsiębiorstwo działające w danej branży na rynku wewnętrznym<sup>3)</sup>. W tym celu przedsiębiorstwa wybierające strategię etnocentryczną starają się koncentrować własną działalność na rynku krajowym.

Odpowiednikiem strategii etnocentrycznej jest strategia koncentracji. Jest to strategia charakterystyczna dla przedsiębiorstw, które dysponują ograniczonymi zasobami. Decydują się one na koncentrację swoich działań na wybranym segmencie rynkowym (często jest to luka rynkowa), gdzie ich szanse na osiągnięcie sukcesu są większe, niż w przypadku otwartej konkurencji z dużymi podmiotami gospodarczymi.

Następnie wyróżnić można strategię, które zostały wyodrębnione, biorąc pod uwagę obszar konkurencji pod względem pojemności rynku.

Strategia ekspansji jest zdecydowanie strategią ofensywną, która pozwala przedsiębiorstwu nie tylko opanować dany segment rynkowy, ale także zająć na nim dominującą pozycję w stosunku do konkurencji. W tym przypadku przedsiębiorstwo decyduje się konkurować całym swoim potencjałem ekonomicznym, dążąc do osiągnięcia pozycji lidera rynkowego. Do tej grupy strategii można odnieść także strategię walki oraz strategię czołową. O wyborze tej strategii działania decyduje przede wszystkim identyfikacja tych podmiotów, z którymi ma być prowadzona walka na rynku. Mogą to być<sup>4)</sup>:

- konkurenci, czyli firmy wytwarzające i sprzedające na danym rynku identyczne lub zbliżone produkty,
- rywale, czyli firmy produkujące inne dobra rzeczowe lub usługi, ale konkurujące z danym przedsiębiorstwem o uzyskanie klientów na danym rynku,
- oponenti, czyli wszyscy, którzy mogą utrudniać działania przedsiębiorstw, np. związki zawodowe,
- wrogowie, czyli ci, którzy dążą do zniszczenia przedsiębiorstwa i doprowadzenia go do upadłości.

Następna para to strategia selektywnego rozwoju oraz strategia dyferencjacji i specjalizacji. Strategia selektywnego rozwoju jest charakterystyczna dla firm, które ze względu na własną sytuację ekonomiczną bądź sytuację rynkową starają się w pewien sposób ograniczyć zasięg własnej działalności. W tym celu firmy koncentrują się na wybranym segmencie rynku w tym bądź określonej branży.

Odpowiednikami tej strategii są strategia dyferencjacji oraz specjalizacji. Strategia dyferencjacji, czyli różnicowania swojego produktu polega na skupieniu uwagi przez przedsiębiorstwo na dostarczaniu ściśle określonego i charakterystycznego wyrobu na rynek. Działaniem takim cechują się przedsiębiorstwa o ugruntowanej marce na rynku, które poprzez oferowanie jedyne w swoim rodzaju produktu starają się zdobyć uznanie u określonej grupy klientów. Ryzyko tej strategii polega na możliwości imitacji ze strony konkurentów, co może osłabić zaufanie do marki, a w konsekwencji doprowadzić do utraty części nabywców<sup>5)</sup>. Podobnie jest ze strategią specjalizacji. Charakteryzuje się ona bowiem podjęciem decyzji przez kadre kierowniczą przedsiębiorstwa o ograniczeniu działalności do wybranego segmentu rynkowego, produktu, branży. Tak jak w przypadku dyferencjacji, przedsiębiorstwa starają się skupić cały swój potencjał w celu zintensyfikowania swojego udziału w rynku. Pewną odmianą strategii specjalizacji jest strategia niskich cen. Tu także przedsiębiorstwa starają się w pewien sposób ograniczyć arsenał swoich posunięć konkurencyjnych do oferowania swoich wyrobów po obniżonej cenie. Możliwe jest to dzięki obniżce kosztu jednostkowego spowodowanej dużą skalą produkcji. Takie założenie wskazuje na to, że zastosowanie tej strategii ogranicza się do firm o silnej pozycji na rynku.

W przypadku strategii niszy rynkowej chodzi przede wszystkim o małe podmioty, które decydują się funkcjonować w tych segmentach rynkowych, gdzie

opłacalność działań dla dużych firm jest niewielka. Działalność firm w tym przypadku skupia się na wyszukiwaniu miejsc i klientów o specyficznych potrzebach, których zaspokojenie staje się ich celem. Z racji tego, że pojemność rynku jest niewielka, firmy takie szukają innych miejsc, przeskakując na inny obszar. Działania takie można nazwać „zabimi skokami”, czyli z jednej niszy do drugiej. Odpowiednikiem dla tej strategii, jeżeli chodzi o zakres konkurencji, jest strategia eksploatacji i wycofywania się. Istotą tej strategii jest osiągnięcie jak największej korzyści z segmentu rynkowego, którego atrakcyjność staje się coraz mniejsza. W tym celu przedsiębiorstwa starają się odzyskać jak największą ilość zainwestowanego kapitału i przeznaczyć go do bardziej atrakcyjnego sektora rynkowego.

Analizując klasyfikację strategii konkurencyjnych przedstawionych w tablicach 1 i 2 zaobserwować można jeszcze jedną prawidłowość, która dotyczy podziału poziomego: strategia globalna powiązana jest ze strategią ekspansji, strategia policentryczna ze strategią selektywnego rozwoju, strategia etnocentryczna ze strategią niszy rynkowej, strategia dywersyfikacji ze strategią walki, strategia kooperacji ze strategią dyferencjacji/specjalizacji, a strategia koncentracji ze strategią eksploatacji i wycofywania się. W konsekwencji podział ten pozwala wyodrębnić grupę strategii ofensywnych, defensywnych i środka (rysunek).

Taki dwupoziomowy podział strategii konkurencyjnych stawia w zupełnie nowym świetle sposób interpretacji powiązań, jakie powstają w trakcie działalności organizacji. To nowe podejście metodologiczne znacznie porządkuje chaos, jaki panował wśród strategii konkurencyjnych.

Maciej Cieśllicki

PRZYPISY

- <sup>1)</sup> R. KOCH, *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 97.
- <sup>2)</sup> STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 169.
- <sup>3)</sup> A. SZNAJDER, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995, s. 100.
- <sup>4)</sup> A. SZNAJDER, *Strategie...*, *op.cit.*, s. 142.
- <sup>5)</sup> A. SZNAJDER, *Strategie...*, *op.cit.*, s. 116.

Autor: dr, adiunkt w Katedrze Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński.

Strategie ofensywne	<b>Strategia globalna – strategia ekspansji</b>	<b>Strategia dywersyfikacji – strategia walki</b>
	<b>Strategia policentryczna – strategia selektywnego rozwoju</b>	<b>Strategia kooperacji – strategia dyferencjacji/specjalizacji</b>
	<b>Strategia etnocentryczna – strategia niszy rynkowej</b>	<b>Strategia koncentracji – strategia eksploatacji i wycofywania się</b>
Strategie środka		
Strategie defensywne		

Rys. Podział strategii na ofensywne, defensywne i środka

Źródło: opracowanie własne.

# Synergia i symetria potencjałów i uprawnień podmiotów struktury holdingowej

*Zbigniew Kreft*

Mówiąc o funkcjonowaniu holdingu, mamy na myśli zbiorowe, wielopodmiotowe działanie jego uczestników, wykorzystujących posiadane zasoby strategiczne i kompetencje w ramach „klamry strategicznej”, którą stanowią: jednolite kierownictwo i strategia globalna holdingu. To **działanie wielopodmiotowe jednak jest splotem działań indywidualnych – jednopodmiotowych ogniw łańcucha wartości holdingu**. Spółki bowiem, będące podmiotami uczestnictwa holdingowego, to odrębne podmioty prawne, występujące samodzielnie na rynku, posiadające określoną autonomię handlową, ekonomiczną i organizacyjną, uformowaną w układ współdziałania. Jest to jeden z aspektów specyfiki zarządzania holdingiem.

Innym aspektem tak zintegrowanej struktury jest [być powinno] **poszukiwanie w procesie zarządzania strategicznego holdingiem korzyści wynikających z synergii oraz integracji**. Działania wielopodmiotowego nie należy bowiem wyobrażać sobie, jak pisze prof. J. Zieleniewski „...jako zwykłej sumy działań jednopodmiotowych. Właśnie dlatego, że stanowi ono ich splot, proces działania wielopodmiotowego ma swoją własną strukturę, jak gdyby strukturę wyższego rzędu, polegającą na stosunku między działaniami jednopodmiotowymi jako elementami splotu” [1, s. 85]. Pojawiać się w nich powinien wspomniany efekt synergii.

Synergia, rozumiana najprościej, to współdziałanie, kooperacja czynników, współpraca. W pełniejszym rozumieniu synergia oznacza **współoddziaływanie** czynników, które jest korzystniejsze od sumy efektów funkcjonowania każdego z czynników z osobna, a więc niezależnie od siebie. Synergii nadaje się zatem sens pozytywny, ze względu na „dodatnią” różnicę między efektem uzyskanym dzięki kooperacji a łącznym efektem wystąpienia czynników rozdzielonych i izolowanych.

Traktując holding jako zgrupowanie wielopodmiotowe, w którym podmioty działają w jednym, zdefiniowanym w jego strategii kierunku, pod jednolitym kierownictwem, można tego efektu synergii oczekiwać. Holding bowiem, jako system wytwórczy i wewnętrznie ustrukturalizowany, dynamiczny układ współdziałania, pozwala wyodrębnić w swojej strukturze kilka systemów, takich jak: społeczny, tech-

niczno-produkcyjny, ekonomiczny czy organizacyjny. W każdym z nich pojawić się może, a nawet powinien, efekt synergii.

W systemie społecznym, rozumianym jako ustrukturalizowana grupa zawodowa ludzi, określona przez ich cele, hierarchię wartości, zdolności adaptacyjne, motywację, jedność działania, poza innymi efektami, chcemy podkreślić efekt **„synergii myślenia zbiorowego”**. Jak podaje literatura, wynikać on powinien z przyspieszenia kreatywności jednostki w warunkach pracy zespołowej.

Transponując to na grunt holdingu, można konsekwentnie powiedzieć, że zarządy spółek zależnych i spółki naczelnej obowiązywać powinna potrzeba myślenia zbiorowego, które określimy **„myśleniem sieciowym”**. Można je osiągnąć przez stworzenie np. sprzyjającego klimatu organizacyjnego holdingu, poprzez opracowanie właściwego systemu motywacyjnego, który intensyfikował będzie indywidualny wysiłek umysłowy, przekształcając go w twórcze innowacje, umiejętne adaptacje starych rozwiązań do nowych wyzwań, np. wykorzystywanie dotychczasowej sieci dystrybucji dla wyrobów innych podmiotów holdingu itd.

**Synergia w systemie techniczno-produkcyjnym** podmiotów holdingu uprzedmiotawia się w zmianach konstrukcyjnych wyrobów, doskonaleniu technologii, w racjonalnym wykorzystaniu zasobów materiałowo-surowcowych i energetycznych, a więc generalnie wyraża się w przedsięwzięciach składających się na postęp techniczny. W fazie badawczo-projektowej **synergia „techniczna” splata się z synergia „myślenia zbiorowego”**, czego rezultatem może być efekt wynalazczości.

**System ekonomiczny jako obszar efektów synergicznych w holdingu** nie jest rozumiany jako narzędzie „przeliczania” skutków techniczno-produkcyjnych na efekty pieniężne, ale jest traktowany jako zestaw globalnej strategii i koncepcji polityki gospodarczej, wiążących kompatybilne programy rozwoju całego holdingu i jego podmiotów.

Efekt synergii ekonomicznej jest rezultatem integracji w ramach holdingu, m.in. procesów planowania strategicznego, analiz ekonomicznych, marketingu, zaopatrzenia czy operacji finansowych na rynku kapitałowym. Wszystko to pozwala na wyróżnienie



szczególonych postaci efektu synergii ekonomicznej, jak np. synergii sprzedaży, zaopatrzenia, obsługi produkcji, inwestycji.

Powstaje dodatkowo *management synergia* poprzez zespolenie np. finansów i marketingu na szczeblu spółki naczelnej, a więc w systemie organizacji i zarządzania globalnego holdingiem.

I tutaj pojawia się pojęcie stopnia zorganizowania holdingu i płynące z niego implikacje, w tym istnienie lub brak funkcjonalnej równowagi organizacyjnej.

Wyjaśnienie stopnia zorganizowania wymaga wcześniejszego zdefiniowania, adekwatnego do potrzeb artykułu, pojęcia organizacji. Przyjmując za J. Zieleńskim, ogólnie znaną, klasyczną, atrybutową definicję organizacji, podkreślamy jej adekwatność do przedmiotu naszych rozważań. Organizacja więc to: „...ogólnie pojęta cecha rzeczy lub ciągów zdarzeń, rozpatrywanych jako złożone z części oraz ze względu na stosunek tych części do siebie nawzajem i do całości, a polegająca na tym, że **części współpracują się do powodzenia całości**” [1, s. 303].

Implikacją więc przyjętej definicji będzie stwierdzenie, że stopień zorganizowania oznacza stopień, w jakim części współpracują się do powodzenia całości, albo inaczej – stopień, w jakim cecha zwana „organizacją” przysługuje danej instytucji, której funkcjonowanie rozpatruje się ze względu na jej powodzenie.

Jednym z podstawowych problemów rozstrzygających o powodzeniu całości zorganizowanej (w naszym przypadku holdingu) jest **funkcjonalna równowaga organizacyjna**. Na nasze potrzeby możemy ją zdefiniować ogólnie **jako stan wzajemnego dostosowania w funkcjonowaniu poszczególnych podmiotów holdingu, polegający na zaspokajaniu ich potrzeb wynikających z pełnionych przez nie funkcji**. Innymi słowy oznacza to, że stosunki pomiędzy podmiotami holdingu oraz pomiędzy nimi a elementami otoczenia sprzyjają realizacji strategii globalnej holdingu i wiązki jego celów, zdezagregowanej na podmioty holdingu.

Istotnie bowiem, działania wielopodmiotowe można podzielić na wykonywanie poszczególnych funkcji, te zaś rozpatrywać jako złożone z: realizowania procesów regulacyjnych (spółka naczelna) i realnych (spółki zależne). Funkcje więc, w tej terminologii, będą fragmentami działania wielopodmiotowego, skierowanymi na realizację celów holdingu jako całości.

W literaturze mówi się o zewnętrznej i wewnętrznej równowadze organizacyjnej instytucji [por. np. 2, s. 153]. Ma ona także odniesienie do holdingu. Wymaga jednak drobnych modyfikacji.

Interesującą nas **wewnętrzną równowagę organizacyjną holdingu rozumiemy jako stopień wzajemnego dostosowania w funkcjonowaniu spółki naczelnej i spółek zależnych. Nazwalimy ją symetrią potencjałów i uprawnień podmiotów holdingu**.

Główną cechą funkcjonalnej równowagi organizacyjnej jest powtarzalność pozytywnie ocenianych przebiegów organizacyjnych pomiędzy podmiotami holdingu, a więc utrzymanie symetrii partnerów uczestnictwa holdingowego.

**Wyrazem trwałości i adekwatności funkcjonalnej równowagi organizacyjnej w holdingu jest długookresowa zdolność do realizacji przyjętej strategii**. Wytrącenie ze stanu równowagi może nastąpić w wyniku zmiany dotychczasowych relacji organizacyjnych, ale także z powodu zmiany strategii, a w niej wiązki celów holdingu.

Rolą spółki naczelnej jest określanie, pielęgnowanie i ciągłe dążenie do utrzymania wymaganego poziomu równowagi organizacyjnej. Pełnić ona powinna rolę **centrum terapii**, a brak równowagi traktować trzeba jako stan patologii organizacyjnej, zakłócający wymagany poziom harmonii i symetrii podmiotów uczestnictwa holdingowego.

Stan nierównowagi może być wynikiem błędów w projektowaniu organizacji, które powodują trudności koordynacyjne, wynikające m.in. z niewłaściwego rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych w holdingu. Nie oznacza to jednak, że nie jest możliwe funkcjonowanie holdingu, w którym spółka naczelna będzie nie tylko dysponować większym potencjałem, ale i szerokimi uprawnieniami w stosunku do spółek zależnych. Stan taki jednak może nie być pożądanym stanem aktywnego porozumienia społecznego w holdingu i wymaganej symetrii uprawnień, a stanowić potencjalne podłoże konfliktów, gdzie stosowane procesy podejmowania decyzji wykluczają jakąkolwiek autonomię spółek zależnych. Trudno w nim będzie uzyskiwać efekty synergii w różnych sferach aktywności holdingu i oczekiwać zdolności samoregulacji i adaptacji do potrzeb i warunków otoczenia, jako wymogów wewnętrznej równowagi organizacyjnej. Czynnikiem stabilizującym równowagę w holdingu jest niewątpliwie struktura własnościowa, gdzie skoncentrowana własność daje zawsze podstawę przeprowadzenia wymaganej interwencji.

Ciekawą koncepcją strukturalizacji układu podmiotowego prezentuje K. Perechuda [3, s. 58–61]. Wywodzi ją ze stwierdzenia, że postrzeganie (obecnie) organizacji wymaga istotnego przewartościowania i przedstawia koncepcję reinżynierii. Wyodrębnia w tym celu we wnętrzu organizacji tzw. pola energetyczne i tworzy koncepcję pól komunikacyjno-zarządczo-działaniowych. Sądzę, że w przypadku projektowania struktury holdingu, propozycja K. Perechudy może być przedmiotem użytecznej jej adaptacji, pozwalając zachować w projekcie funkcjonalną równowagę organizacyjną, synergii i symetrię podmiotów uczestnictwa holdingowego.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] J. ZIELEŃSKI, *O problemach organizacji*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1970.
- [2] CZ. SIKORSKI, *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, PWE, Warszawa 1988.
- [3] K. PERECHUDA, *Strategiczne zarządzanie reinżynierią przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach transformacji gospodarki*, Materiały Konferencyjne, Szkoła Letnia, Jurata 1995.

# Elastyczne formy zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach

*Jolanta Bernais*

Poszukiwanie kompromisu pomiędzy względami ekonomicznymi a społecznymi, pomiędzy interesem firmy jako całości a interesem poszczególnych pracowników jest nieodłącznym zadaniem menedżerów. Przyznanie pracownikom podmiotowości i rangi zasobów strategicznych zobowiązuje do przyjmowania takich rozwiązań w sferze personalnej, w wyniku których każda ze stron jest usatysfakcjonowana.

Celem artykułu jest przedstawienie różnych form elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi pozwalających godzić interesy pracodawcy i pracownika.

## Pojęcie i rodzaje elastyczności

**E**lastyczność jest uznawana za jedno z fundamentalnych pojęć zarządzania. Zdaniem P. Druckera, „z okresu wielkich transformacji zwycięsko wyjdą tylko te firmy, które wykażą się odpowiednią elastycznością”. W języku ekonomicznym elastyczność oznacza „stosunkową reakcję jednej zmiennej na niewielką zmianę innej zmiennej”<sup>1)</sup> (np. zmiana popytu na dany produkt w odpowiedzi na drobną zmianę ceny). W tym rozumieniu, elastyczność jest wyrażona przez stosunek procentowy dwóch badanych wielkości.

Elastyczność ma na ogół wydźwięk pozytywny i jest pożądana niemal we wszystkich dziedzinach życia. Istnieją jednak pewne trwałe zasady i wartości, które pozostają niezienne (np.: zasady etyczne czy moralne) i w odniesieniu do nich brak elastyczności jest oceniany pozytywnie. Przeciwnieństwo elastyczności – sztywność, budzi skojarzenia pejoratywne przywołując szereg cech, jak chociażby brak podatności na zmianę, bierność, brak zaangażowania, a nawet tchórzostwo. Szczególnego znaczenia nabiera elastyczność w odniesieniu do gospodarczej działalności człowieka, która przebiega w otoczeniu permanentnych zmian wymuszających dynamiczność zachowań, wyborów i decyzji. Wiąże się z nią zdolność organizacji do przetrwania i ekspansji, powinien więc to być atrybut każdego z zasobów. Organizacja dysponuje zasobami o różnym poziomie elastyczności. Zasoby naturalne: ziemia, woda, powietrze, bogactwa naturalne są najmniej elastycznym czynnikiem wytwórczym, dlatego tym większego znaczenia nabiera zapewnienie wysokiej elastyczności tam, gdzie jest to możliwe, a więc w odniesieniu do kapitału finansowego, zasobów ludzkich i czasu.

Dla wszystkich uczestników organizacji elastyczne zarządzanie może przyjmować wyraz zewnętrzny

i wewnętrzny. Przejawem elastyczności **zewnętrznej** jest uwzględnianie wpływów otoczenia, trendów, zmieniających się potrzeb klientów, wyzwań płynących z globalizacji i innych zewnętrznych zadań w procesie kształtowania strategii firmy. Tak rozumiana elastyczność jest niezbędnym warunkiem przetrwania, rozwoju i konkurencyjności firmy. W odniesieniu do zasobów ludzkich pojawiają się możliwości stosowania nowatorskich form nawiązywania kontraktu pracy czy utrzymywania różnorodnych powiązań z rynkiem pracy.

Elastyczne zarządzanie zasobami pracy w wymiarze **wewnętrznym** oznacza indywidualizację systemów motywowania, awansowania, szkolenia, form zatrudnienia oraz organizację czasu pracy dostosowaną do potrzeb firmy i oczekiwań pracownika.

WYMIARY ELASTYCZEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI	
ELASTYCZNOŚĆ ZEWNĘTRZNA	ELASTYCZNOŚĆ WEWNĘTRZNA
Monitorowanie i uwzględnianie wpływów otoczenia na formułowanie strategii personalnej firmy	Indywidualizacja zadań z zakresu realizacji zarządzania zasobami ludzkimi

Elastyczne zarządzanie zasobami ludzkimi to nie tylko „...zdolność dostosowania poziomu (skali zaangażowania) i struktury zatrudnienia do zmieniających się warunków, sytuacji, potrzeb i możliwości”<sup>2)</sup>, lecz także tworzenie warunków i możliwości rozwoju indywidualnej i zespołowej kreatywności. Sprzyjanie tworzeniu różnorodnych więzi zarówno w obrębie zespołów zadaniowych, jak i grup nieformalnych pozwala zaspokajać potrzeby samorealizacji, przynależności i uznania. Pracownicy włączani w sieć współpracy w realizacji wspólnego celu, ufający sobie nawzajem, łatwiej akceptują nowe wyzwania otoczenia i nowe formuły zarządzania<sup>3)</sup>, a co za tym idzie są bardziej elastyczni i podatni na wprowadzanie zmian.

Elastyczność może być cechą indywidualną poszczególnych osób, jak również cechą przypisywaną grupom pracowniczym, czy wszystkim pracownikom danej firmy.

Przejawem elastyczności **w ujęciu indywidualnym** jest:

- podwyższanie kwalifikacji,
- podnoszenie poziomu wiedzy o klientach i ich potrzebach,
- innowacyjność i otwartość na zmiany,

- orientacja na sukces i na wyniki,
- odpowiedzialne zarządzanie sobą.

Podjęcie działań w którymkolwiek z wyszczególnionych obszarów informuje o rozwoju indywidualnym pracownika. Rozwój, jako przejaw elastyczności indywidualnej pracownika, zdobywa rangę kryterium sukcesu. We współczesnym biznesie nie wystarczy już dobrze pełnić swoją rolę. Pożądana jest postawa kreatywna, wychodzenie poza kanon obowiązkowej wiedzy i umiejętności. Otwarcie indywidualności bardzo szybko pojmują, że ich kariera ma źródło w byciu autorem samych siebie oraz w umiejętnej współpracy z otoczeniem.

Przed indywidualną elastycznością zatrudnionych staje wyzwanie aktywnego kształtowania osobistego rozwoju zawodowego. Kariera pracownika trwa często dłużej niż funkcjonowanie firmy, która aktualnie zapewnia miejsce pracy<sup>4</sup>). Pojęcie „człowieka organizacji” przeszło już do historii, a pracownicy zostali zmuszeni do poszukiwania nowych, pozbawionych oparcia organizacji sposobów planowania i realizowania ścieżki zawodowej. **Elastyczność wyraża się w związku z tym w umiejętnościach eksperymentowania, podejmowania różnych sposobów działania oraz w uczeniu się przez analizowanie skutków własnej aktywności.**

Elastyczna kariera nakłada na pracownika cechy kupca, rzemieślnika, który potrafi sprzedawać swoje umiejętności, unowocześniać stare kompetencje i bez wahania przyjmować zmiany kontraktów pracy, przenosząc akcent z nastawienia na organizację na nastawienie na pracę<sup>5</sup>). Dzięki indywidualnej elastyczności zatrudnionych podnosi się poziom konkurencyjności całej firmy, która lepiej radzi sobie w złożonym, zmieniającym otoczeniu.

**Elastyczne zarządzanie zespołem** oznacza dostosowywanie stylów przywództwa do konkretnych sytuacji, umiejętne kierowanie konfliktem, identyfikację i wykorzystywanie różnorodnych zachowań pracowników na poszczególnych etapach rozwoju grupy. Uczestnicy grup zadaniowych mogą podejmować nowe wyzwania dzięki zdolności do modyfikowania istniejących powiązań i tworzenia nowych połączeń i relacji. Elastyczność grup jest zarówno przejawem, jak i konsekwencją budowania kapitału społecznego organizacji.

**Problemy elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi w firmie** nabiera szczególnego znaczenia w obliczu pojawiającej się potrzeby restrukturyzacji zatrudnienia. W powiązaniu z zewnętrznym rynkiem pracy restrukturyzacja polega na sterowaniu strumieniem przyjęć i zwolnień. Zastosowanie fluktuacyjnego modelu polityki personalnej (dużo zwolnień i dużo przyjęć) jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw słabych, działających w branżach zanikających, o niskich kwalifikacjach i niskim poziomie stosowanej technologii<sup>6</sup>). Doraźność takiej polityki ujawnia brak strategii personalnej oraz pomijanie szans tkwiących w mobilności i adaptacyjności zawodowej pracowników. Alternatywą jest w tym przypadku elastyczne wykorzystywanie wewnętrznego rynku pracy. Taką politykę stosują przedsiębiorstwa rozwojowe, doceniające rolę kapitału intelektualnego. Zwolnienia i przyjęcia do pracy są na stosunkowo niskim poziomie, zwłaszcza wśród pracowników o kluczowym dla firmy

znaczeniu. Względna stabilność zatrudnienia jest dodatkowym motywatorem do większego zaangażowania i podnoszenia efektywności pracy.

Cechą elastycznego wewnętrznego rynku pracy jest traktowanie pracowników jak kapitału, który należy dobrze wykorzystać. Trzon zatrudnienia jest otaczany działaniami stabilizującymi zatrudnienie (szkolenia, planowanie karier, bezpieczeństwo zatrudnienia). Pracownicy peryferyjni podlegają większej fluktuacji, a w związku z tym charakteryzuje ich mniejsza lojalność wobec firmy. Zaproponowana forma elastyczności może być zatem odmienna dla każdej kategorii zatrudnionych.

*Osoby chodzące do biur*<sup>7</sup>) (pracownicy i menedżerowie), które mają do czynienia z tradycyjnymi wyzwaniami życia w przedsiębiorstwie, są głównie postrzegani jako najmniej elastyczni. Jednakże to oni są głównie zainteresowani niektórymi formami elastyczności, np. w odniesieniu do czasu pracy.

*Telepracownicy* (zdalni pracownicy) to nowy rodzaj pracowników, którzy dzięki zaawansowanej telekomunikacji i komputerom mogą sami wybierać miejsce pracy. Ich problemem jest poczucie izolacji, która może skutkować brakiem lojalności, spadającym morale, zerwaniem więzi społecznych, a nawet spadkiem kreatywności<sup>8</sup>). Elastyczność w zakresie wyboru miejsca i czasu pracy niesie więc ze sobą wiele problemów.

*Pracownicy „wędrowni”*, czyli sprzedawcy, członkowie średniego szczebla kierownictwa, dzięki technologii telekomunikacyjnej są niemal nieustannie w drodze. Znajdują się oni w oderwaniu od przedsiębiorstwa, równocześnie pozostając w centrum tworzenia wartości. Ta ambiwalentna sytuacja sprawia, że wykształcają swoją subkulturę. Ich elastyczność osiąga wysoki poziom zarówno w zakresie form, metod, jak i czasu pracy.

Kolejna grupa pracowników – *korporacyjni Cyganie* – to osoby, które ze względu na charakter działań są odizolowani od swojej firmy. Na co dzień pracują w różnych, często bardzo odmiennych kulturach korporacyjnych (np. w biurze partnera strategicznego lub u klienta). Są to osoby zatrudnione w ramach kontraktów, na niepełnym etacie, konsultanci i czasowo zatrudnieni. Nigdy nie staną się w pełni częścią organizacji, mimo że ich udział wśród ogółu pracowników może sięgać nawet 70% zatrudnionych w firmie. Do tej grupy zalicza się także osoby pracujące na bardzo krótkich kontraktach dla wielu firm równocześnie. Praca „wolnych strzelców” osiąga wysoki poziom elastyczności w wielu wymiarach. Może być nawet traktowana jako maksymalnie elastyczna, przy założeniu, że zauważalny jest wkład jej przedstawicieli w wartość przedsiębiorstwa.

Wszystkie wymienione wyżej populacje koegzystują na wewnętrznym rynku pracy przedsiębiorstwa. Są w różny sposób związane z firmą (począwszy od długoterminowego związku, a skończywszy na sporadycznym kontakcie). Mają zróżnicowane kompetencje, odmienną motywację do pracy, różnią się lojalnością oraz oczekiwaniami wobec pracodawcy.

Elastyczność uwzględniana w założeniach strategicznych firmy, jak również elastyczność indywidualna mogą przybierać różnorodny zakres i formy.

- Można wyróżnić cztery obszary elastyczności:
- elastyczność funkcjonalną (wielofunkcyjność),



ELASTYCZNOŚĆ ZASOBÓW LUDZKICH FIRMY	dostosowanie środków, zadań, oczekiwań do poszczególnych kategorii zatrudnionych
ELASTYCZNOŚĆ ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH	wykorzystywanie dynamiki grupy i procesów interpersonalnych
ELASTYCZNOŚĆ INDYWIDUALNA	wspieranie i wykorzystywanie dynamiki indywidualnej

**Rys. Poziomy elastyczności**

Źródło: opracowanie własne.

- elastyczność liczbowa,
- elastyczność finansowa,
- elastyczność zależnego charakteru pracy.

**Elastyczność funkcjonalna** polega na dążeniu do sprawnego przeliczenia pracowników od jednych zadań do drugich (różnicowanie kompetencji).

**Elastyczność liczbowa** polega na dążeniu do szybkiego dostosowania liczby pracowników do bieżących, zmiennych potrzeb firmy (różnicowanie stanu i struktury zatrudnienia).

**Elastyczność finansowa** oznacza wykorzystywanie zróżnicowanego systemu wynagradzania (różnicowanie środków oddziaływania na pracownika)<sup>9)</sup>.

**Zależny charakter pracy** to podporządkowanie pracownika pracodawcy i włączenie go w obowiązującą organizację pracy. Zależność pracy może mieć charakter:

- zewnętrzny (zależność ekonomiczna, forma zatrudnienia),
- wewnętrzny (wyznaczanie miejsca, czasu pracy, metod wykonywania pracy).

### Elastyczność form zatrudnienia jako przejaw elastyczności zewnętrznej

**E**lastyczność z punktu widzenia pracodawcy i pracownika oznacza przede wszystkim mniejszą ochronę pracy (krótsze okresy wypowiedzenia, mniejsze odprawy itp.). Argumentem za jej stosowaniem jest obniżanie kosztów pracy oraz lepsza alokacja zasobów pracy. Z tego względu w gospodarce światowej wzrasta zainteresowanie atypowymi (elastycznymi) formami zatrudnienia. Pracodawca próbuje podnieść produktywność poprzez skoncentrowanie się na najważniejszych aspektach działalności korzystając coraz częściej z pracy zewnętrznej.

**Praca zewnętrzna** wykonywana jest przez niezależnych kontrahentów. Zewnętrzni kontrahenci pracują we własnym imieniu, na własny rachunek i na własne ryzyko. Są więc przedsiębiorcami pozostającymi w zależności ekonomicznej od pracodawcy.

Wśród **nietypowych form zatrudnienia** wymienia się:

- **outsourcing** – metoda polegająca na wyprowadzaniu z firmy wielu funkcji administracyjno-organiza-

cyjnych, porządkowych i zlecaniu ich firmom zewnętrznym;

- **leasing pracowniczy** – polegający na wykorzystaniu w przedsiębiorstwie pracowników należących do zespołu pracowniczego firmy zewnętrznej. Promowana jest tu koncepcja minimalnego zatrudnienia. Agencja leasingowa dostarcza taką liczbę osób, aby w terminie zrealizować założone cele, bez przestojów i dodatkowych kosztów;

- **praca czasowa** – zwana chwilowym zatrudnieniem polega na tymczasowym oddelegowaniu pracownika do innej firmy w celu wykonania określonej pracy. Jest to alternatywa dla zatrudniania pojedynczych osób na krótki czas, np. w sytuacji okresowego spiętrzenia ilości pracy;

- **praca nakładcza (chałupnicza) i telepraca** – to wykonywanie pracy w warunkach samodzielności. Obecnie większość funkcji może być wykonywana przez osoby o różnych kwalifikacjach (nawet bardzo wysokich) w domu, bez potrzeby tworzenia i wyposażania miejsca pracy. Pracodawca może osiągnąć maksymalizację zysków przy minimalnych kosztach;

- **umowa agencyjna** – forma zarobkowego pośrednictwa polegająca między innymi na kojarzeniu różnych podmiotów w celu zawierania przez nie transakcji cywilnoprawnych<sup>10)</sup>. Agent świadczy usługi na rzecz dającego zlecenie w zamian za co otrzymuje od zlecniodawcy prowizję;

- **umowy menedżerskie (kontrakty menedżerskie)** – są to wszelkie formy zatrudnienia osób pełniących funkcje kierownicze, w myśl których menedżer na czas pełnienia funkcji zarządzania w przedsiębiorstwie udostępnia swoją wiedzę fachową w zamian za wynagrodzenie<sup>11)</sup>.

W literaturze przedmiotu zauważana jest rozbieżność poglądów na związki pomiędzy formą zatrudnienia (zależnością ekonomiczną) a zaangażowaniem i zachowaniami innowacyjnymi. W świetle wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród 2700 wielkich przedsiębiorstw można stwierdzić znaczne poparcie dla stanowiska, zgodnie z którym atypowe, elastyczne formy zatrudnienia wpływają negatywnie na procesy innowacyjne<sup>12)</sup>. Elastyczne formy pracy postrzegane są w większym stopniu jako konsekwencja, a nie siła sprawcza innowacji.

Warianty przyjmowanych przez firmę systemów elastycznego zatrudnienia są uzależnione od wielu czynników instytucjonalnych, ekonomicznych, politycznych i kulturowych. Różnice w zakresie akceptacji dla indywidualizmu, stereotypy pracodawcy i pracownika, kult silnej władzy czy stosunek do aktywności zawodowej kobiet wyjaśniają popularność nietypowych kontraktów pracy w niektórych społeczeństwach (Holendrzy, Amerykanie) oraz ich brak lub marginalne znaczenie w innych.

W społeczeństwie wiedzy praca będzie stopniowo nabierała nowego charakteru. Na znaczeniu straci zarówno czas, jak i miejsce pracy. Ścieżki kształcenia, opisy stanowisk czy struktury organizacyjne zaczynają się wirtualizować. Otwierają się nowe perspektywy tworzenia wartości w przedsiębiorstwie, które określa się poprzez mnogość transakcji – przeważnie niematerialnych – pomiędzy partnerami. Trudno określić, kto będzie pracownikiem w przyszłości, kto partnerem wewnętrznym czy zewnętrznym<sup>13)</sup>.

## Elastyczność organizacji czasu pracy jako przejaw elastyczności wewnętrznej

**E**lastyczna organizacja pracy może przybrać formę pracy zadaniowej, grupowej lub działania w zakładowych zespołach gospodarczych. Praca zadaniowa polega na ustaleniu przez pracodawcę liczby i jakości zadań przy jednoczesnej swobodzie sposobu ich wykonania. Jest to istotny przejaw elastyczności. Wyeliminowany zostaje problem nieuzasadnionej absencji oraz nieefektywnego wykorzystania zasobów pracy. W przypadku grupowej organizacji pracy zawierana jest – obok umowy o pracę – osobna umowa o wykonanie określonego zadania. Wynika z niej wysoki poziom samodzielności członków grupy. Zakładowe zespoły gospodarcze powoływane są przez pracodawcę do prowadzenia działalności nie objętej stosunkiem pracy.

Elastyczność czasu oznacza „...różnicowanie form jego organizacji, odpowiadające organizacji pracy w danym przedsiębiorstwie”<sup>14</sup> i może przebiegać w wymiarze:

- chronometrycznym,
- chronologicznym,
- chronometrycznym i chronologicznym<sup>15</sup>.

Wymiar **chronometryczny** oznacza zmiany w długości czasu pracy (dziennego, tygodniowego, rocznego, życiowego). Praktycznym przejawem elastyczności jest w tym przypadku praca w niepełnym wymiarze czasu.

Uelastycznianie **chronologiczne** polega na tworzeniu pracownikom możliwości wyboru obowiązującego ich czasu pracy. Przykładem jest ruchomy czas pracy, długookresowe urlopy (*sabbaticals*), kafeterie umożliwiające pracownikowi przeliczenie posiadanych przez niego zasobów czasu na różne świadczenia pieniężne lub rzeczowe.

Najbardziej innowacyjny charakter ma elastyczność w wymiarze **chronologicznym i chronometrycznym**. Jej przykładem jest praca okresowa (wypożyczanie pracownika innemu pracodawcy na określony czas), podział czasu pracy (*job sharing*; obsadzanie danego stanowiska więcej niż jednym pracownikiem).

Inną formą elastyczności wewnętrznej jest **ruchomy czas pracy**. Stosowany jest głównie w branżach, gdzie występują sezonowe wahania zatrudnienia. Do form elastycznych należy także zaliczyć **pracę zmienną**. Może ona przyjmować różne modele, których ideą jest wydłużenie czasu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Interesujące formy organizacji czasu pracy w tym zakresie są stosowane np. w firmie Opel Polska (18-zmianowy system pracy, przy 5-dniowym tygodniu pracy, praca wykonywana na zmianie dziennej i nocnej, zmiana popołudniowa pozostawiona do dyspozycji służb utrzymania ruchu)<sup>16</sup>.

Reasumując, elastyczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest przez pracowników zazwyczaj utożsamiane z nienormowanym czasem pracy<sup>17</sup>, wzrostem wymagań pracodawców, ograniczeniem czasu wolnego, wzrostem dyspozycyjności i mobilności terytorialnej i zawodowej. Mankamentem elastyczności w sferze zatrudnienia są – w świetle badań opisanych w literaturze<sup>18</sup> – zakłócenia w procesie komunikacji wewnętrznej. Występują one zwłaszcza wte-

dy, gdy potrzebna jest informacja od osób, które akurat są nieobecne, ponieważ korzystając z elastycznego czasu pracy wybrały inne godziny aktywności. Nie można też pominąć kwestii wzrostu kosztów ogólnych firmy spowodowanego wydłużeniem dnia pracy.

Zaletą elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi, w odniesieniu do czasu pracy, jest możliwość samouregulowania długości i intensywności pracy. Poprawia się tą drogą atmosfera w pracy, zmniejsza liczba spóźnień, spada absencja chorobowa.

Liczba osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy rośnie szybciej niż zatrudnionych na pełnym etacie. Szacuje się, że do 2006 roku udział zatrudnionych według zasad elastycznych przekroczy 30% ogółu pracujących<sup>19</sup>. Będzie to zarówno wynik uwzględniania potrzeb indywidualnych, jak i organizacyjnych oraz ewolucji przepisów prawa pracy.

Model zatrudnienia ewoluuje ku kontraktom elastycznym i krótkoterminowym. Pociąga to za sobą wiele nowych wyzwań, jak chociażby zmiana sposobu zarządzania zasobami ludzkimi czy zmiana myślenia o pracownikach, a ze strony zatrudnionych – zmianę myślenia o pracy. Zatrudnianie nieuchronnie wiąże się dla pracodawcy z kosztami. Uelastyczniając relacje z pracownikami pojawia się szansa zwiększenia wpływu na kształtowanie kosztów pracy.

Jolanta Bernais

### PRZYPISY

- <sup>1</sup> Ł. GAŚICKI, M. GĘSICKI, *Słownik terminów ekonomiczno-prawnych*, Interfart, Łódź 1997, s. 97.
- <sup>2</sup> T. OLEKSYN, *Elastyczność zatrudnienia*, IPS, Warszawa 1996.
- <sup>3</sup> M. BRATNICKI, J. STRUŻYNA, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2001, s. 131.
- <sup>4</sup> Zob. P. DRUCKER, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
- <sup>5</sup> P. MAKIN, C. COOPER, Ch. COX, *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, PWN, Warszawa 2000.
- <sup>6</sup> K. MAKOWSKI (red.), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2001, s. 170.
- <sup>7</sup> Charakterystyka kategorii pracowników za: L. EDVINSSON, M. MALONE, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- <sup>8</sup> L. HOLBECHE, *Aligning Human Resources and Business Strategy*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999, s. 39.
- <sup>9</sup> *Słownik zarządzania*, www.kadry.info.pl.
- <sup>10</sup> W. GUJSKI, *Kontrakty menedżerskie oraz inne umowy cywilnoprawne o świadczenie usług*, Librata, Warszawa 2000, s. 261.
- <sup>11</sup> Z. KUBOT, *Kontrakty menedżerskie*, Zielona Góra 1994.
- <sup>12</sup> Zob. J. STORY, *Flexible Employment Contracts and their Implications for Product and Process Innovation*, „The International Journal of Human Resource Management”, 2002, nr 1.
- <sup>13</sup> U. REISACH, *Neue Arbeitsformen in der Wissensgesellschaft*, „Personal” 2001, nr 7, s. 388–393.
- <sup>14</sup> A. POCZTOWSKI, *Nietypowe formy zatrudnienia w rozwiązywaniu problemu bezrobocia*, „Gospodarka Narodowa” 1994, nr 9.
- <sup>15</sup> A. POCZTOWSKI, *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe”, Seria specjalna: Monografie, AE, Kraków 1998, nr 118.
- <sup>16</sup> Zob. A. KORPAK, *Opel Polska – elastyczne formy pracy*, „Manager” 2002, nr 2.
- <sup>17</sup> Do takiego stwierdzenia upoważniają wyniki badań sondażowych przeprowadzonych w grupie 120 pracujących słuchaczy uzupełniających studiów magisterskich Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- <sup>18</sup> M. HARRIS, *Human Resource Management*, The Dryden Press, Orlando 2000, s. 491.
- <sup>19</sup> Zob. L. HOLBECHE, *op.cit.*, s. 39.

# Zarządzanie informacją w warunkach upadłości przedsiębiorstwa

*Piotr Bartkowiak, Jerzy Lech Czarnota*

Moment ogłoszenia upadłości przedsiębiorstwa sprawia całkowitą zmianę relacji przepływu informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jeśli we współczesnym przedsiębiorstwie decydujące o jego szansach rozwoju i wygranej w walce konkurencyjnej są jego zasoby niematerialne, a w szczególności zasoby informacyjne i umiejętności ludzi, to w przedsiębiorstwie, które przekroczyło próg upadłości i weszło w „strefę cienia”, rola i znaczenie kapitału intelektualnego ulegają drastycznym zmianom.

Zmiany te dotyczą celów, strategii, podmiotów zarządzających i nadzorujących, relacji z otoczeniem oraz przedmiotu jego działalności. Niepotrzebny staje się system informacji strategicznej typowy dla normalnie funkcjonującego przedsiębiorstwa. Istotne stają się inne źródła informacji i odmienny ich zakres. Wybór potrzebnych zasobów informacyjnych oraz sposób ich wykorzystania będzie zależeć od przyjętej strategii upadłości. Wybór ten ograniczony jest do trzech głównych opcji. Pierwszą z nich jest kontynuacja produkcji, możliwa na podstawie decyzji syndyka przez pierwsze trzy miesiące upadłości, a później za zgodą sądu. Podjęcie tej strategii zależne jest od przeprowadzenia analizy ekonomicznej, która pozwoli ocenić, czy jest szansa na osiągnięcie dodatniego wyniku ekonomicznego. Na tej podstawie decyzję podejmuje sąd, otrzymawszy wniosek i uzasadnienie syndyka.

Warunki produkcji są korzystniejsze niż przed ogłoszeniem upadłości, gdyż syndyk nie musi spłacać zobowiązań powstałych przed tym momentem, nie jest narażony na blokowanie kont i zajęcia urządzeń produkcyjnych przez komornika, nie jest wreszcie ograniczony działalnością związków zawodowych. Znacznie łatwiej jest więc zmierzać do szybkiego ograniczenia kosztów przedsiębiorstwa, sprzedając zbędny majątek produkcyjny i ograniczając zatrudnienie do rozmiarów uzasadnionych wielkością produkcji, likwidując niepotrzebne jednostki przedsiębiorstwa. Sprzedaż nie wykorzystanych nieruchomości nie jest wstrzymywana nawet przez ustanowienie na nich hipotek, gdyż w tej sytuacji syndyk może zastosować licytację publiczną według przepisów kodeksu postępowania cywilnego i po dokonaniu przybiccia przez sędziego następuje wykreślenie hipoteki. Syndyk powinien zatem posiadać kwalifikacje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, aby potrafił wykonać analizę ekonomiczną wraz z projekcjami finansowymi oraz analizą marketingową, stanowiącą punkt wyjścia do określenia perspektyw przedsiębiorstwa i jego produktów na rynku. Po „uzdrowieniu” przedsiębiorstwa w wy-

niku zastosowanego programu naprawczego i spłacie wierzycieli z osiągniętego zysku, syndyk może wystąpić do sądu o stwierdzenie postanowieniem ukończenia postępowania upadłościowego. Spłata wierzycieli następuje w trybie przewidzianym przez prawo upadłościowe, a więc przez wykonanie planu podziału masy upadłości<sup>1)</sup>.

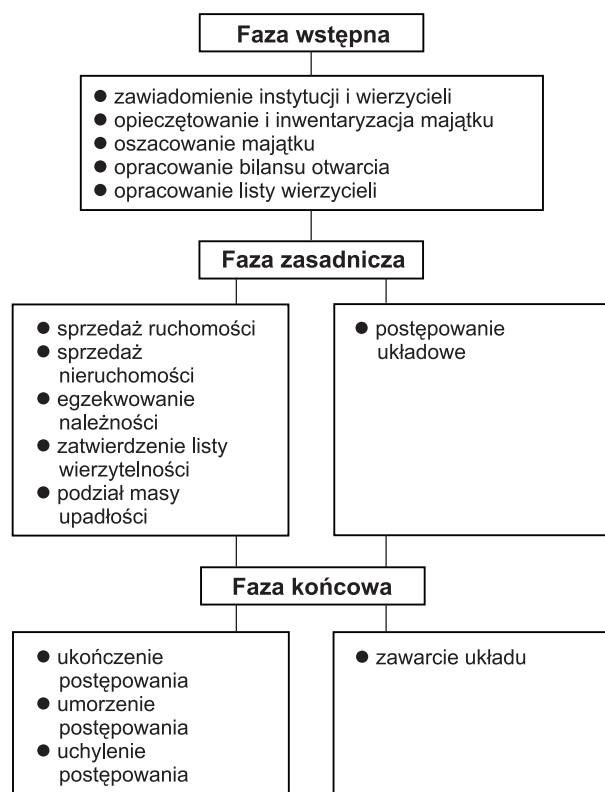
Druga strategia przewiduje możliwość zawarcia układu z wierzycielami, co jest możliwe po ustaleniu przez sędziego-komisarza listy wierzycieli. Układ może być zawarty tylko z wierzycielami nieuprzywilejowanymi. Wierzyciele uprzywilejowani to przede wszystkim skarż państwa i Zakład Ubezpieczeń Społecznych, ale także inni beneficjenci zobowiązań podatkowych i danin publicznych. Propozycje układowe mogą obejmować umorzenie części zobowiązań oraz rozłożenie spłaty pozostałej części na okres kilku lub kilkunastu lat. Wierzyciele mogą być podzieleni na grupy, przy czym podział ten zazwyczaj oparty jest na kryterium wielkości długu. Im mniejszy dług, tym szybsza jego spłata. Propozycje umorzenia długów w układzie upadłości najczęściej mieszczą się w przedziale 30–50%. Przyjęcie układu następuje na podstawie zwykłej większości głosujących wierzycieli. Muszą oni jednak posiadać co najmniej dwie trzecie wierzytelności według listy ustalonej przez sędziego. Zatem zawarcie układu nie jest dla upadłego proste. Rola syndyka w tym postępowaniu może mieć charakter inicjujący i wspomagający, ponieważ syndyk na zgromadzeniu wierzycieli zebranych w celu zawarcia układu, składa sprawozdanie ze swoich czynności, odczytuje propozycje układowe i wyraża o nich swoją opinię. Przy tej strategii syndyk także powinien posiadać, obok wiedzy prawniczej, rozległą wiedzę na temat przedsiębiorstwa, a także sztuki negocjacji. Jednak przy uruchomieniu tej strategii obok syndyka istotną rolę w jej inicjowaniu i realizacji odgrywają: upadły, przedstawiający propozycje układowe i sąd oraz sędzia-komisarz, nadzorujący całe postępowanie. Efektem zawarcia układu jest ukończenie postępowania upadłościowego.

Trzecia strategia to możliwie najszybsza likwidacja masy upadłości, bez prób uruchomienia bądź kontynuowania produkcji i bez podejmowania propozycji układowych. Prawo upadłościowe wymaga, jeśli to jest możliwe, sprzedaży przedsiębiorstwa w całości. Jest to rozwiązanie zdecydowanie najkorzystniejsze zarówno dla właścicieli upadłego przedsiębiorstwa, ludzi w nim zatrudnionych, jak i dla wierzycieli. Na ogół jednak sprzedaż następuje po dokonaniu podziału nie-

ruchomości na części wydzielone geodezyjnie i sprzedaż ruchomości. Zarówno ruchomości, jak i nieruchomości powinny być sprzedane w drodze licytacji publicznej, prowadzonej przez komornika lub notariusza. Jednak prawo upadłościowe dopuszcza sprzedaż ruchomości z wolnej ręki za zgodą sędziego-komisarza, natomiast sprzedaż nieruchomości z wolnej ręki jest możliwa tylko za zgodą rady wierzycieli. Rada wierzycieli nie jest obligatoryjna w postępowaniu upadłościowym, powołuje ją sędzia-komisarz z własnej inicjatywy lub na wniosek wierzycieli. Po dokonaniu sprzedaży całego majątku przedsiębiorstwa, stanowiącego masę upadłości, następuje ostateczny podział masy i ukończenie upadłości.

Celem upadłości, odmiennie niż w zdrowym przedsiębiorstwie, jest wyłącznie zaspokojenie wierzycieli. Upadłości nie stanowi program naprawczy przedsiębiorstwa, lecz sprzedaż zasobów przedsiębiorstwa, posiadających wartość rynkową i możliwych do sprzedaży. Jedynie w pierwszej i drugiej strategii podejmowane są starania o utrzymanie istniejącego przedsiębiorstwa, ale zawsze uwarunkowane spłacaniem długów. W trzeciej strategii tylko sprzedaż przedsiębiorstwa w całości stwarza szansę na jego przyszłe odrodzenie. Jest to jednak tylko szansa, a nie gwarancja, gdyż nabywca przedsiębiorstwa może całkowicie zmienić jego przeznaczenie, albo wyburzyć wszystkie budynki przedsiębiorstwa, wykorzystując wyłącznie korzystne położenie nieruchomości, na których powstaje zupełnie inne przedsiębiorstwo.

Zmienia się podmiot zarządzający przedsiębiorstwem. W miejsce zarządu wchodzi syndyk powołany przez sąd jednocześnie z ogłoszeniem upadłości.



**Rys. Fazy postępowania upadłościowego**

Źródło: opracowanie własne.

W miejsce upadłego właściciela przedsiębiorstwa wraz z jego uprawnieniami nadzorczymi wchodzi: sędzia-komisarz, sąd, rada wierzycieli (jeśli jest powołana) i zgromadzenie wierzycieli (jeśli jest zwołane).

Upadłe przedsiębiorstwo staje się bardziej niezależne od otoczenia, niż było w okresie przed ogłoszeniem upadłości. Syndyk nie musi płacić w pełni zaciągniętych przez upadłego zobowiązań, upadłość wstrzymuje bieg egzekucji sądowej i przerywa procesy sądowe skierowane przeciw upadłemu, wreszcie syndyk może swobodnie dysponować majątkiem upadłego. Istnieją jednak stałe relacje z otoczeniem poprzez sąd, sędziego-komisarza, radę wierzycieli i zgromadzenie wierzycieli. Relacje te mają jednak wyłącznie charakter nadzoru i kontroli tych podmiotów postępowania upadłościowego nad czynnościami wykonywanymi przez syndyka, który większość decyzji podejmuje jednoosobowo (niektóre za zgodą sądu lub sędziego-komisarza) i ponosi za nie odpowiedzialność.

Przedmiotem działania przedsiębiorstwa w upadłości nie są: produkcja, świadczenie usług, czy handel, lecz podejmowanie czynności zmierzających do zaspokojenia jego wierzycieli. Zależne od przyjętej strategii upadłości czynności te będą adekwatne do tej strategii, wykorzystując inne metody i techniki działania. Każde postępowanie upadłościowe realizowane jest jednak, niezależnie od przyjętej strategii, w trzech fazach przedstawionych na rysunku.

Problem zarządzania informacją dotyczy w przedsiębiorstwie w stanie upadłości wzajemnych relacji między uczestnikami postępowania upadłościowego. Tylko w pierwszej strategii, przy zachowaniu funkcjonującego przedsiębiorstwa, mają znaczenie informacje o makrootoczeniu, informacje o otoczeniu sektorowym, pozycji na rynku, czy też o potencjale strategicznym przedsiębiorstwa.

Najważniejszym problemem w upadłym przedsiębiorstwie jest zatem nie dopływ informacji, lecz przepływ informacji. Według badań prowadzonych w dwóch upadłych przedsiębiorstwach, przepływ informacji między uczestnikami postępowania należy do istotnych słabości upadłości.

Syndyk jest zobowiązany składać w terminach wyznaczonych przez sędziego-komisarza, ale nie rzadziej niż co trzy miesiące, sprawozdanie z czynności oraz sprawozdanie rachunkowe. Najczęściej stosowany jest termin trzymiesięczny. Zakres sprawozdań i ich szczegółowość określa sędzia-komisarz. Decyzje o przyznaniu zaliczek na poczet wynagrodzenia syndyka podejmuje sąd w składzie trzyosobowym na wniosek syndyka. Sędzia-komisarz kieruje postępowaniem, nadzoruje syndyka i ustala czynności, których syndykowi nie wolno wykonać bez jego zgody. Swoje decyzje sędzia-komisarz przekazuje syndykowi w formie postępowania. Syndyk opracowuje i składa sędziemu-komisarzowi listę wierzytelności na podstawie zgłoszeń wierzytelności, a sędzia-komisarz zatwierdza tę listę.

Na podstawie prawomocnej listy wierzytelności sędzia-komisarz dokonuje podziału funduszy masy upadłości zgodnie z kolejnością ustaloną w prawie upadłościowym.

Sędzia-komisarz może ustanowić radę wierzycieli, która ma służyć pomocą syndykowi, ale także go kon-

trolować, udzielać zezwolenia na niektóre czynności oraz opiniować działania syndyka. Rada może żądać wyjaśnień od syndyka oraz przeglądać dokumenty dotyczące upadłości. Jeśli rada nie jest ustanowiona, jej czynności wykonuje sędzia-komisarz.

Zgromadzenie wierzycieli zwoływane jest wtedy, gdy wymagana jest przez prawo upadłościowe jego uchwała, a także wtedy, gdy sędzia-komisarz uzna to za stosowne. Organem zwołującym zgromadzenie wierzycieli jest sędzia-komisarz. Wyłączna właściwość zgromadzenia wierzycieli obejmuje trzy sytuacje w upadłości:

- decyzja o wyłączeniu z masy upadłości wierzytelności i praw wątpliwych co do istnienia lub możliwości realizacji,
- decyzja o zmianie składu rady wierzycieli, jeśli wniosku nie uwzględni sędzia-komisarz,
- decyzja o zawarciu układu z upadłym.

Ponadto zgromadzenie wierzycieli może wyrazić opinie w innych sprawach wskazanych przez sędziego-komisarza. Uchwały te nie wiążą jednak sędziego-komisarza i syndyka.

Jeśli upadłość dotyczy przedsiębiorstwa państwowego, to organ założycielski lub organ uprawniony do reprezentowania skarbu państwa uczestniczy w postępowaniu upadłościowym w następujących sytuacjach:

- złożenie wniosku o ogłoszenie upadłości przedsiębiorstwa państwowego,
- doręczenie postanowienia o ogłoszeniu upadłości,
- możliwość zaskarżenia postanowienia o ogłoszeniu upadłości,
- otrzymywanie wszystkich postanowień wydanych w toku postępowania upadłościowego,
- powiadomienie o sporządzeniu listy wierzytelności,
- prawo wniesienia sprzeciwu do listy wierzytelności,
- prawo zgłoszenia propozycji zawarcia układu,
- prawo uczestniczenia w zgromadzeniu wierzycieli przy zawieraniu układu,
- konieczna zgoda na zawarcie układu,
- uczestniczenie w postępowaniu przed sądem w razie zgłoszenia sprzeciwu przeciwko układowi,
- zawiadomienie o planie podziału funduszków masy upadłości,
- zapewnienie brakujących środków na zaspokojenie kosztów postępowania upadłościowego przedsiębiorstw państwowych oraz spółek z wyłącznym udziałem skarbu państwa,
- doręczenie organowi założycielskiemu postanowienia o ukończeniu i umorzeniu postępowania upadłościowego.

W postępowaniu upadłościowym dotyczącym banków, ubezpieczycieli i funduszy emerytalnych występują jeszcze inni uczestnicy uprawnieni do udziału w postępowaniu upadłościowym.

Szczególną rolę w postępowaniu upadłościowym pełni sąd, który ogłasza upadłość, wyznacza syndyka i sędziego-komisarza, orzeka o zmianie syndyka i jego wynagrodzeniu, umarza i kończy postępowanie po wykonaniu ostatecznego podziału funduszków masy lub po zawarciu układu, zatwierdza i uchyla układ, zezwala na prowadzenie przedsiębiorstwa dłużej niż przez trzy miesiące, rozstrzyga zażalenia na postano-

wienia sędziego-komisarza i podejmuje wiele innych decyzji.

Wielość organów prowadzących postępowanie upadłościowe i innych uczestników postępowania powoduje opóźnienia w podejmowaniu decyzji na skutek opóźnień w przekazywaniu informacji przez syndyka lub postanowień przez sędziego-komisarza lub sąd. Pojawiają się trudności z prawomocnym zwołaniem rady wierzycieli lub zgromadzenia wierzycieli. Sądy są przeciążone, a zbyt mało jest sędziów dobrze przygotowanych do nadzorowania przebiegu upadłości. Syndyk czasem zbyt długo musi czekać na podjęcie decyzji przez sędziego-komisarza lub sąd. Upadłość przeciąga się w czasie, a to powoduje rosnące koszty upadłości, które zużywają znaczną część masy upadłości lub konsumują ją w całości. Większość syndyków posiada wykształcenie prawnicze i doskonale sobie radzi w realizowaniu postanowień prawa upadłościowego. Tymczasem tam, gdzie w upadłości przyjęto strategię utrzymywania przedsiębiorstwa w ruchu, brakuje syndyków, którzy posiadają kwalifikacje w zakresie zarządzania, marketingu czy finansów. Zadanie polegające na restrukturyzacji przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu mechanizmów upadłości, szczególnie jeśli dotyczy dużych przedsiębiorstw, przeraża możliwości takich syndyków i choć realizują oni postępowanie upadłościowe zgodnie z prawem, to nie realizuje ono celu społecznego – zachowania miejsc pracy (nawet przy pewnej redukcji zatrudnienia) i przywrócenia konkurencyjności produktom przedsiębiorstwa.

Procedury i umiejętności konieczne w realizacji postępowania upadłościowego zależne są od strategii, która będzie możliwa i skuteczna w określonych warunkach. Stosownie do wybranej strategii sąd powinien dobierać syndyków. Stąd sędziowie zajmujący się upadłościami w sądach gospodarczych muszą mieć ogromną wiedzę, pozwalającą im na prawidłowy dobór syndyków do upadłości, a także sprawne wykonywanie czynności podczas przebiegu upadłości. Przepływ informacji i podejmowanie decyzji w zarządzaniu upadłością przedsiębiorstw powinien zapewnić stały nadzór i wysoką sprawność postępowania sądu i sędziego-komisarza, albo też system ten powinien być gruntownie zmieniony.

*Piotr Bartkowiak, Jerzy Lech Czarnota*

<sup>1)</sup> Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z 24.10.1934 r. *Prawo upadłościowe*, Dz.U. z 1991 r. nr 118, poz. 512 z późniejszymi zmianami.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] CZAJKA D., *Upadłość i układ*, ZPP, Warszawa 1998.
- [2] CZARNOTA J.L., *Rodzaje strategii stosowane w zarządzaniu przedsiębiorstwem w upadłości*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- [3] CZARNOTA J.L., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w upadłości jako efekt współdziałania syndyka z sądem, sędzią komisarzem i innymi instytucjami*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Wyd. SGH, Warszawa 2002.
- [4] *System informacji strategicznej*, praca zbiorowa pod red. naukową M. ROMANOWSKIEJ i R. BOROWIECKIEGO, Difin, Warszawa 2001.
- [5] ZEDLER F., *Prawo upadłościowe i układowe*, Wyd. TNOiK, Toruń 1999.



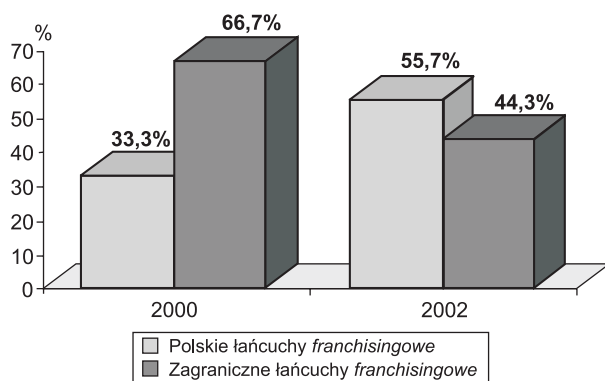
# Specyfika sieci *franchisingowych* na rynku polskim

*Izabella Steinerowska-Streb*

*Franchising* zaczął rozwijać się na polskim rynku po zmianie systemu z gospodarki centralnie sterowanej na wolnorynkową. Pierwszymi franchisodawcami, którzy rozpoczęli działalność na polskim rynku, były zagraniczne firmy McDonald's, Computerland oraz Avis. Równoległe z nimi ten rodzaj ekspansji zaczęły stosować także polskie przedsiębiorstwa. Do krajowych prekursorów *franchisingu* można zaliczyć firmę „Blikle” (pierwsza jednostka *franchisingowa* tej warszawskiej cukierni powstała w 1990 roku), „Orbis” (przekształcenie punktów sprzedaży usług turystycznych w samodzielne placówki franchisobiorców nastąpiło w 1992 roku), „Pożegnanie z Afryką” (pierwszy franchisobiorca krakowskiego sklepu z kawą rozpoczął działalność w 1993 roku) oraz „American Style Chicken” (bary gastronomiczne szybkiej obsługi).

*Franchising* okazał się sposobem rozwoju działalności gospodarczej zarówno dla istniejących już od lat polskich przedsiębiorstw („Blikle”), jak również dla nowo powstałych firm („Pożegnanie z Afryką”, „American Style Chicken”). Z tej metody ekspansji skorzystały także niektóre sprywatyzowane przedsiębiorstwa państwowe („Orbis”, „Hortex”).

Obecnie liczba łańcuchów *franchisingowych* występujących w Polsce jest trudna do oszacowania. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest brak instytucji, która zajmowałaby się problematyką polskiego *franchisingu* oraz brak wyróżnienia tej metody prowadzenia działalności gospodarczej w statystykach Głównego Urzędu Statystycznego. Jedynym źródłem informacji w tym zakresie są więc własne badania i obserwacje.



**Wykres nr 1. Systemy *franchisingowe* na polskim rynku w klasyfikacji ze względu na kraj pochodzenia w latach 2000–2002**

Źródło: opracowanie własne.

Z badania przeprowadzonego przez spółkę konsultingową „Profit” wynika, iż w 2002 roku na polskim rynku funkcjonowały 122 systemy *franchisingowe*<sup>1)</sup>. Natomiast w *Katalogu Polskich Firm Franchisingowych* można znaleźć informacje, że w 1999 roku było ich około 80, a w 1995 roku około 40<sup>2)</sup>. Obserwacje rynku dają jednakże podstawy do twierdzenia, iż przedstawione dane mogą być zaniżone. Jednoznacznie można uznać, iż systemy *franchisingowe* rozwijają się na polskim rynku coraz bardziej dynamicznie, bowiem zwiększa się nie tylko liczba łańcuchów *franchisingowych*, ale także gwałtownie wzrasta liczba jednostek w ramach funkcjonujących już na rynku struktur. Ekspertsi przewidują, że w ciągu najbliższych trzech lat liczba systemów *franchisingowych* w Polsce wzrośnie o około 30%<sup>3)</sup>.

W 2000 roku 66% systemów *franchisingowych* działających na polskim rynku stanowiły łańcuchy pochodzące spoza granic Polski. Natomiast w roku 2002 krajowe systemy przekroczyły liczbę zagranicznych osiągając ponad 55% udziału w rynku (wykres nr 1)<sup>4)</sup>.

Do największych polskich łańcuchów *franchisingowych* można zaliczyć Firmę Oponiarską Dębica SA (prowadzącą działalność *franchisingową* od 1993 roku i posiadającą w 2000 roku 320 przedsiębiorstw *franchisingowych*) oraz firmę Polbita Sp. z o.o. działającą jako franchisodawca od marca 2000 roku (w jej skład na koniec 2000 roku weszło 150 jednostek *franchisingowych* oraz 30 jednostek własnych). Istotną rolę wśród polskich systemów *franchisingowych* odgrywają także biura turystyczne Orbis Travel (72 jednostki *franchisingowe*), salony fryzjersko-kosmetyczne firmy Gabriel Salony Urody (od 1997 do 2000 roku powstały 42 jednostki franchisobiorców tego łańcucha), sieć drogerii firmy Gabriel SA (od 1997 do 2000 roku powstały 52 jednostki franchisobiorców tego łańcucha), biura usług inżynierskich Simp (od 1992 do 2000 roku powstało 36 jednostek *franchisingowych* i 26 własnych tego franchisodawcy), biura nieruchomości A.D. Dragowski SA (od 1995 roku do 2000 roku spółka zawarła umowy z 30 franchisobiorcami), sklepy z biżuterią firmy Yes Bizuteria Sp. z o.o. (od 1997 do 2000 roku powstało 25 jednostek franchisobiorców tej firmy) oraz sklepy firmy „Pożegnanie z Afryką” (w latach 1993–2000 powstało 25 jednostek *franchisingowych* tego przedsiębiorstwa).

Najbardziej dynamicznie rozwijającymi się zagranicznymi systemami *franchisingowymi* na polskim rynku są restauracje McDonald's, punkty usług fotograficznych Kodak Ekspres (w latach 1993–2000 po-

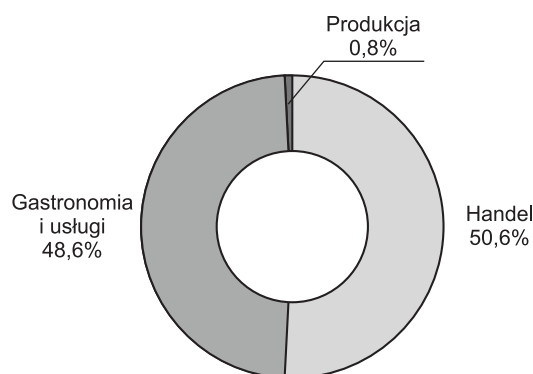
wstało w Polsce aż 350 jednostek franchisobiorców tej sieci), samoobsługowe sklepy spożywcze brytyjskiej korporacji Costcutter, sieć sklepów z artykułami sportowymi Adidas, holenderskie supermarkety SPAR, perfumerie Yves Rocher, sklepy z odzieżą Benetton oraz należące do francuskiej grupy Les Mosquetaires sklepy z artykułami żywnościowymi pod marką Inter-marche i będące własnością tej samej firmy sklepy z artykułami dekoracyjnymi i ogrodowymi pod znakiem Bicromarche.

W zakresie usług gastronomicznych zagraniczni inwestorzy są obecnie zainteresowani niszą występującą na polskim rynku pomiędzy drogimi restauracjami a punktami *fast food*. Powstała lukę rynkową próbują wypełnić m.in. restauracje Sbarro (amerykańskiej korporacji Sbarro Incorporation), TGI Friday's (amerykańskiej spółki American Bistro), Pizza Ekspres (angielskiej firmy Pizza Ekspres).

Sektorem, który wzbudza coraz większe zainteresowanie zagranicznych franchisodawców są usługi edukacyjne. Prekursorem działalności w tym zakresie są na polskim rynku amerykańska firma Futurekids (lider w dziedzinie komputerowej nauki dzieci i młodzieży) oraz korporacja EF English First (największe prywatne przedsiębiorstwo edukacyjne na świecie). Od 2000 roku ciekawą formę nauki języka angielskiego dla dzieci oferuje także firma Helen Dorron.

Wśród łańcuchów *franchisingowych*, które działają w Polsce, nadal brakuje takich, które specjalizują się w usługach medycznych i opiekuńczych oraz w usługach z zakresu prac domowych (sprzątanie, czyszczenie dywanów, okien, tapetowanie, wystrój wnętrz, renowacja mebli itp.). Tymczasem ze względu na starzenie się polskiego społeczeństwa ta nisza rynkowa wydaje się szczególnie atrakcyjna. Być może jest to szansa, którą powinni wykorzystać polscy przedsiębiorcy.

W 2000 roku 51% spośród systemów *franchisingowych* funkcjonujących w Polsce specjalizowało się w handlu, natomiast 49% w działalności usługowej i gastronomicznej. Tymczasem w 2002 roku 50,8% systemów zajmowało się działalnością handlową, 48,4% usługami i gastronomią, a 0,8% produkcją (wykres nr 2)<sup>5)</sup>. Dokonując klasyfikacji *franchisingu* ze wzglę-



**Wykres nr 2. Sieci *franchisingowe* w Polsce wg sektorów gospodarki (%)**

Źródło: opracowanie własne.

du na przedmiot działalności można więc przyjąć, że na polskim rynku mamy głównie do czynienia z *franchisingiem* handlowym, usługowym, bądź mieszanym: handlowo-usługowym.

Wśród systemów *franchisingowych* funkcjonujących obecnie w Polsce znajduje się tylko jeden łańcuch produkcyjny. Tymczasem to właśnie *franchising* produkcyjny mógłby przyczynić się w najbardziej efektywny sposób do podniesienia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, zmniejszenia dysproporcji technologicznych pomiędzy krajowymi i zagranicznymi podmiotami. Działalność produkcyjna wymaga wysokich nakładów kapitałowych, których brakuje polskim podmiotom gospodarczym. W konsekwencji dominująca większość produktów oferowanych przez polskie przedsiębiorstwa cechuje się niskimi standardami jakościowymi i nie jest w stanie sprostać konkurencyjnym wyrobom pochodzącym z państw rozwiniętych gospodarczo. *Franchising* produkcyjny mógłby stanowić podstawę do stosunkowo szybkiej modernizacji i modyfikacji polskiego sektora produkcyjnego, ponieważ przedmiotem tego rodzaju *franchisingu* jest technologia produkcji określonego dobra oraz związane z nią *know-how* i doświadczenia techniczno-organizacyjne. Podpisując umowę *franchisingu* produkcyjnego franchisodawca umożliwia franchisobiorcy produkcję wyrobów spełniających te same standardy, które spełniają jego własne wyroby. W większości umów firma macierzysta dodatkowo zobowiązuje się do stałych badań nad unowocześnieniem oferowanego dobra i dostosowywaniem go do zmieniających się potrzeb konsumentów. Dzięki temu wyroby produkowane w sieciach *franchisingowych* powinny stale reprezentować wysoki poziom konkurencyjności.

Jak dotąd, polscy franchisodawcy preferują współpracę ze swoimi franchisobiorcami na podstawie umowy *franchisingu* indywidualnego lub wielokrotnego. Tymczasem zagraniczne systemy *franchisingowe* stosują wiele różnych rozwiązań – *franchising* indywidualny, wielokrotny, *subfranchising*, przedstawicielstwa<sup>6)</sup>.

W pierwszych latach rozwoju *franchisingu* na polskim rynku opłaty wymagane przez zagranicznych franchisodawców były znacznie wyższe niż opłaty, które franchisobiorcy musieli uiszczać w polskich łańcuchach *franchisingowych*. Natomiast aktualnie w wyniku wzrostu standardów polskich łańcuchów *franchisingowych* koszty uczestnictwa, zarówno w polskich, jak i zagranicznych systemach, są podobne. Przeważnie wstępny wkład polskiego franchisobiorcy kształtuje się obecnie na poziomie od 10 000 do 300 000 PLN (w założeniu teoretycznym opłata wstępna powinna stanowić około 10% całego wkładu finansowego franchisobiorcy i nie być źródłem dochodu dla franchisodawcy). Dodatkowo franchisobiorcy są zobowiązani do tzw. opłat bieżących. Na polskim rynku ustalane są one zazwyczaj procentowo od obrotu netto (opłata stanowi od 1% do 10% obrotu) lub kwotowo.

W niektórych systemach *franchisingowych* zlokalizowanych w Polsce, franchisobiorców obowiązują także inne opłaty, np. na adaptację lokalu, na materiały dydaktyczne, na dzierżawę pomieszczeń, składki na reklamę i marketing itp. Opłaty takie uiszczane są przez polskich franchisobiorców miesięcznie lub

rocznie i stanowią od 1–5% ich miesięcznych obrotów albo określony procent opłaty wstępnej.

Koszty uczestnictwa w systemach *franchisingowych* występujących w Polsce są więc dla przeciętnego polskiego przedsiębiorcy stosunkowo wysokie. Dlatego wiele osób chętnych do przystąpienia do wybranego łańcucha *franchisingowego* jest zmuszonych do skorzystania z zewnętrznych źródeł finansowania. Niestety, polski system bankowy w przeciwieństwie do systemów bankowych krajów rozwiniętych, nie traktuje franchisoborców jako grupy podmiotów obciążonej mniejszym ryzykiem. Uprawnione wydaje się więc przypuszczenie, iż uczestnictwo przeciętnego polskiego przedsiębiorcy w wybranym systemie *franchisingowym* jest ograniczone. Być może szansą dla polskich franchisoborców jest wzrastająca liczba łańcuchów *franchisingowych* w Polsce. Większa ilość ofert franchisodawców powinna bowiem stworzyć potencjalnym użytkownikom systemów *franchisingowych* większą możliwość wyboru pomiędzy konkurującymi ze sobą firmami macierzystymi.

Rozwojowi *franchisingu* w Polsce nie sprzyja również istniejący system prawny. Mimo iż *franchising* jest obecny w polskiej praktyce gospodarczej od ponad dziesięciu lat, dotychczas nie zostały sformułowane konkretne akty prawne regulujące tę metodę prowadzenia działalności gospodarczej, jako osobne zjawisko gospodarcze. Polscy przedsiębiorcy działający na zasadach *franchisingu* muszą więc stosować ogólne zasady regulujące prowadzenie działalności gospodarczej.

W przypadku *franchisingu* międzynarodowego istnieje ogólnie przyjęta swoboda wyboru prawa, któremu podlegać będzie ten stosunek. Przeważnie wybór pada na prawo lokalne w kraju biorecy. Wybór polskiego prawa w tej dziedzinie nie jest jednakże korzystny, ponieważ przy braku uregulowania prawnego *franchisingu*, mogą wystąpić problemy z rozwiązaniem konfliktów, nawet przy naruszeniach podstawowych warunków umowy. Korzystniejszy jest więc wybór prawa kraju dawcy.

Wysokie koszty oraz system prawny nie są jedynymi przeszkodami rozwoju *franchisingu* w Polsce. Istotnym ograniczeniem jest również stan wiedzy polskich przedsiębiorców w zakresie tej metody prowadzenia/rozwoju działalności gospodarczej.

Na podstawie kryterium znajomości *franchisingu* w polskiej praktyce gospodarczej można wyróżnić kilka grup podmiotów. Pierwszą z nich stanowią przedsiębiorstwa, dla których *franchising* mógłby być sposobem na rozwiązanie problemów związanych z ekspansją i budową *image'u* firmy, ale nie biorące takiego rozwiązania w ogóle pod uwagę ze względu na brak znajomości tego zagadnienia. Do tej grupy można zaliczyć także osoby, które mogłyby zostać franchisoborcami, jednakże nie są świadome istnienia takiej metody prowadzenia działalności gospodarczej (grupa ta obejmuje zarówno osoby zamierzające rozpocząć działalność, jak i osoby już posiadające własne przedsiębiorstwo). Drugą grupę stanowią franchisobiorcy podpisujący umowy z firmami macierzystymi, nie znający dokładnie istoty *franchisingu*, a w szczególności nie zdający sobie sprawy ze wszystkich wad tej metody prowadzenia działalności gospodarczej

(konsekwencje niewiedzy mogą być dla takich osób dwójakie: rozgoryczenie i – w przypadku chęci zerwania kontraktu przed terminem – kary finansowe). Natomiast w skład ostatniej grupy wchodzi osoby/przedsiębiorstwa, które posiadają pełny zakres informacji o *franchisingu* i na tej podstawie dokonują świadomych wyborów zarówno w zakresie rozwoju przedsiębiorstw, jak i uczestnictwa w systemach *franchisingowych*.

Z obserwacji rynku wynika, że w Polsce największą grupę podmiotów wyodrębnionych zgodnie z powyższym kryterium stanowią osoby/przedsiębiorstwa nie posiadające żadnej wiedzy na temat *franchisingu*. Drugą pod względem liczebności grupą to podmioty posiadające jedynie ograniczony zakres informacji o tej metodzie prowadzenia działalności gospodarczej. Natomiast najmniej liczna jest grupa osób/przedsiębiorstw wykazująca się pełną znajomością instytucji *franchisingu*.

Stan wiedzy polskiego społeczeństwa na temat *franchisingu*, jak i brak regulacji prawnych w zakresie tej metody prowadzenia działalności gospodarczej nie wydają się korzystne dla rozwoju polskiej gospodarki. *Franchising* mógłby bowiem stanowić istotny element wzrostu gospodarczego Polski, wpływając pozytywnie na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw.

Izabella Steinerowska-Streb

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> www.franchising.info.pl.
- <sup>2)</sup> Por. *Katalog Polskich Firm Franchisingowych 2000*, Pierwsze Polskie Wydawnictwo Franchisingowe, Warszawa 2000.
- <sup>3)</sup> B. POKORSKA, *Współczesne koncepcje i kierunki rozwoju systemów franchisingowych*, referat wygłoszony na III międzynarodowej konferencji IMC: *Franchising – konstruktywne działanie*, Łódź 2001.
- <sup>4)</sup> *Katalog Polskich Firm Franchisingowych 2000*, op.cit., s. 24.
- <sup>5)</sup> *Katalog Polskich Firm Franchisingowych 2000*, op.cit., s. 25 oraz www.franchising.info.pl.
- <sup>6)</sup> Wśród zagranicznych firm *franchisingowych* działających na polskim rynku, najczęściej korzysta z *subfranchisingu* powierzając rozwój własnej sieci wybranemu subfranchisobiorcy. Pierwszą taką umowę na polskim rynku zawarł z polskim subfranchisobiorcą francuski koncern Yves Rocher. W niektórych przypadkach rozwojem sieci *franchisingowych* w Polsce zajmują się subfranchisobiorcy z innych państw, np. tworzeniem łańcucha *franchisingowego* szwajcarskiego koncernu Intersport na polskim rynku zajmuje się norweski subfranchisobiorca. Por.: B. POKORSKA, *Franchising w Polsce. Stan i kierunki rozwoju*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2000.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] Dane źródłowe firm: Orbis, English First, Helen Doron, McDonald's.
- [2] *Katalog Polskich Firm Franchisingowych 2000*, Pierwsze Polskie Wydawnictwo Franchisingowe, Warszawa 2000.
- [3] POKORSKA B., *Franchising w Polsce. Stan i kierunki rozwoju*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2000.
- [4] POKORSKA B., *Współczesne koncepcje i kierunki rozwoju systemów franchisingowych*, referat wygłoszony na III międzynarodowej konferencji IMC: *Franchising – konstruktywne działanie*, Łódź 2001.
- [5] www.franchising.info.pl.

# Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynku usług bankowych

*Helena Wasilewska*

## Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw jako klienta bankowego

**M**ałe i średnie przedsiębiorstwa<sup>1)</sup> zyskują na znaczeniu w polskiej gospodarce wraz z rozwojem tego sektora i procesami dostosowawczymi naszej gospodarki do standardów Unii Europejskiej. Są one podstawowym typem przedsiębiorstwa w gospodarce, stanowią bowiem 99,8% ogólnej liczby zarejestrowanych przedsiębiorstw, zatrudniają ponad 64% pracujących i tworzą ponad 48% PKB<sup>2)</sup>.

Polityka gospodarcza państwa ukierunkowana jest na wspieranie rozwoju przedsiębiorstw tego sektora. Powołano w tym celu specjalne instytucje rządowe i pozarządowe, np. Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, Krajowy Fundusz Poręczeń Kredytowych. Przedsiębiorstwa tego sektora mają dostęp do programów i funduszy Unii Europejskiej. Nastąpiły także korzystne dla tych przedsiębiorstw zmiany w uwarunkowaniach prawnych. Polski system prawny w zakresie tworzenia i funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw został dostosowany do wymogów Unii.

Rozwój tego sektora, jego wpływ na tempo wzrostu gospodarczego i ograniczanie bezrobocia jest w dużym stopniu uzależniony od współpracy tych przedsiębiorstw z bankiem, zwłaszcza w obszarze zasilania finansowego małego i średniego przedsiębiorstwa.

W ostatnich latach obserwuje się w Polsce wzrost znaczenia małych i średnich przedsiębiorstw jako klienta bankowego. Wzmoczone zainteresowanie banków tą grupą klientów można uzasadnić nie tylko umacnianiem się pozycji małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce, lecz także głębokimi przeobrażeniami polskiego sektora bankowego, który pozostaje pod wpływem tendencji światowych.

Do głównych cech współczesnego systemu bankowego na świecie zalicza się zwłaszcza: liberalizację, deregulację, globalizację, sekurytyzację, postęp techniczny, rozwój nowych rodzajów produktów, postęp integracji w ramach Unii Europejskiej i wprowadzenie euro<sup>3)</sup>.

Skutkiem tych procesów jest głównie zaostrzenie się konkurencji na rynkach finansowych, wypieranie banków z ich tradycyjnej roli, jako pośredników finansowych, na rzecz innych instytucji, rozwój usług bankowości elektronicznej i nowych kanałów dystrybucji oraz obniżka cen świadczonych usług.

Nasilająca się konkurencja na rynku usług finansowych w Polsce pod względem zakresu oferty usług, ich dostępności, jakości i ceny zmusza banki do zwiększania aktywności w różnych segmentach rynku, w tym również w odniesieniu do małych i średnich

przedsiębiorstw. W efekcie grupa tych przedsiębiorstw traktowana jest jako docelowy klient w strategiach marketingowych wielu banków. Nową formą oferowania usług skierowanych do tego segmentu są produkty pakietowe, które ułatwiają dostęp do usług i są konkurencyjne pod względem cenowym. W skład typowego pakietu wchodzi na ogół: obsługa rachunku bieżącego, karty płatnicze, linia kredytowa, lokaty i usługi dodatkowe takie, jak: internet, telefon i sms.

Produkty pakietowe oferują między innymi: PKO BP SA, Pekao SA, BGZ, ING BSK, BZ WBK, Raiffeisen Bank Polska, Fortis Bank Polska i Nordea Bank.

Uwzględniając powiązania handlowe w relacjach między bankami a przedsiębiorstwami można wyróżnić dwa rodzaje banków<sup>4)</sup>:

- bank podstawowy (strategiczny), z którym przedsiębiorstwo najczęściej współpracuje i relacje między nimi są najsilniejsze, natomiast procedury współpracy uproszczone;
- bank pomocniczy o charakterze wspomagającym podstawowe kontakty przedsiębiorstwa ze środowiskiem finansowym.

Badania przeprowadzone w 2001 roku przez Fundację Edukacji i Badań Bankowych wykazały, że kategoria „bank podstawowy” ma większe znaczenie w grupie małych przedsiębiorstw niż średnich i dużych. Im większe przedsiębiorstwo, tym większa skłon-

**Tab. 1. Banki podstawowe małych i średnich przedsiębiorstw**

Bank	Odsetek przedsiębiorstw współpracujących	
	małe przedsiębiorstwa	średnie przedsiębiorstwa
PKO BP SA	20,2	11,7
Pekao SA	19,6	17,5
ING BSK	11,5	11,0
BZ WBK	6,9	9,5
BPH PBK	8,0	9,4
Banki spółdzielcze	6,0	4,2
KB	5,0	6,3
BIG BG	4,4	2,9
BGŻ	3,1	4,4
BH	2,2	5,1
BOŚ	1,9	1,9
BRE	1,3	3,2

Źródło: Raport Fundacji Edukacji..., op.cit.

ność do współpracy z wieloma bankami. W odniesieniu do małych przedsiębiorstw wykształcił się model: jedno przedsiębiorstwo – jeden bank<sup>5)</sup>. Innymi słowy, małe przedsiębiorstwo współpracuje w dużym stopniu tylko z jednym bankiem. Współpraca z nim w zupełności zaspokaja potrzeby finansowe przedsiębiorstwa. Kompleksową obsługę małych przedsiębiorstw ułatwiają oferowane przez banki usługi w formie pakietów.

Liderem w obsłudze małych przedsiębiorstw jest PKO BP SA, natomiast w obsłudze średnich przedsiębiorstw jest Pekao SA (por. tab. 1.). Ponad 66% małych oraz ponad 59% średnich przedsiębiorstw współpracuje z następującymi bankami: PKO BP SA, Pekao SA, ING BSK, BZ WBK i BPH PBK.

### Struktura popytu małych i średnich przedsiębiorstw na usługi i produkty bankowe

**Z** badań przeprowadzonych przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową wynika, że struktura popytu na usługi i produkty bankowe kształtuje się odmiennie w segmentach małych i średnich przedsiębiorstw<sup>6)</sup>. Średnie przedsiębiorstwa deklarują, że najwyższe tempo przyrostu popytu do 2005 roku będzie dotyczyć usług płatniczych i rozliczeniowych, a także zarządzania ryzykiem finansowym. Małe przedsiębiorstwa zainteresowane będą natomiast przede wszystkim zasilaniem finansowym, zwłaszcza w formie kredytu w rachunku bieżącym.

Produktem, z którego najczęściej korzystają małe i średnie przedsiębiorstwa, jest rachunek bieżący. Posiadanie takiego rachunku wynika z następujących przesłanek:

- przepisów prawa<sup>7)</sup>,
- bezpieczeństwa obrotu pieniądza w formie bezgotówkowej,
- wygody dokonywania płatności w formie rozliczeń bezgotówkowych,
- sprawnej kontroli przepływów pieniężnych,

**Tab. 2. Produkty bankowe, z których najczęściej korzystają średnie przedsiębiorstwa**

Produkt	Odsetek przedsiębiorstw korzystających
Rachunek bieżący	100
Karty płatnicze	43,6
Kredyty obrotowe	32,8
Direct debit	26,0
Rachunek bieżący pomocniczy	25,3
Lokaty złotowe	22,0
Kredyt w rachunku bieżącym	19,2
Rachunek walutowy	16,6
Kredyty inwestycyjne	16,3
Doradztwo finansowe	16,3
Polecenie wypłaty za granicą	15,8
Home banking	15,7
Rachunek inwestycyjny	12,2
Czeki podróżnicze	12,0

Źródło: Raport Fundacji Edukacji..., op.cit.

- możliwości korzystania z pakietu usług związanych z rachunkiem bieżącym.

Badania wykazują, że średnie przedsiębiorstwa w większym stopniu korzystają z nowych produktów i usług takich, jak: karty płatnicze, bankomaty, polecenie zapłaty (*direct debit*), *leasing*, faktoring, usługi telefoniczne, *home banking* i usługi internetowe.

Z kart płatniczych korzystało w 2001 roku ponad 40% średnich i 20% małych przedsiębiorstw. Popularną usługą bankową jest możliwość telefonicznego sprawdzenia stanu konta. Korzysta z niej 40% średnich i 75% małych przedsiębiorstw. Z usług bankowości internetowej korzysta blisko 25% średnich i 13% małych przedsiębiorstw<sup>8)</sup>. Produkty, z których najczęściej korzystają średnie przedsiębiorstwa przedstawia tabela 2.

Do większego zainteresowania usługami bankowości internetowej zachęcają przedsiębiorców niższe opłaty i prowizje za przeprowadzanie rozliczeń finansowych, szybkość wykonywania operacji, bezpieczeństwo i łatwy dostęp do usług (por. tabela 3).

Wśród małych i średnich przedsiębiorstw powszechnia się nowa forma rozliczeń pieniężnych, jaką jest *direct debit*<sup>9)</sup>, stosowana do realizowania regularnych masowych płatności (telefon, energia elektryczna, gaz, czynsz, a także składka ubezpieczeniowa itp.).

Rosnący poziom edukacji przedsiębiorców, lepsza baza informacyjna, łatwiejszy dostęp do informacji, powodują zwiększony poziom ich wymagań wobec banku pod względem ceny, zakresu i jakości usług. Zwiększa się również wrażliwość przedsiębiorców na cenę i jakość usług bankowych. Badania wykazują, że średni przedsiębiorcy przy wyborze banku kierują się przede wszystkim cenami oferowanych usług, a przy ocenie jakości obsługi preferują szybkość i niskie koszty obsługi<sup>10)</sup>.

Jednakże sprawność i jakość obsługi należy do najsłabszych stron banków krajowych w ocenie przedsiębiorców (31,4% wskazań). Ponad 24% respondentów z segmentu średnich przedsiębiorstw wskazuje na działalność kredytową jako słabą stronę banków (por. tabela 4).

**Tab. 3. Czynniki zachęcające do korzystania z bankowości internetowej<sup>\*)</sup>**

Czynniki	Odsetek przedsiębiorstw
Atrakcyjne warunki ekonomiczne korzystania	41,1
Szybkość wykonywania operacji	24,2
Bezpieczeństwo	19,8
Łatwy dostęp do usług	18,3
Dobra i pełna informacja o <i>home banking</i>	10,8
Jakość, wygoda obsługi	7,5
Dobry zakres usług	5,3
Dyskrecja	3,9
Kompetentna obsługa	3,7
Możliwość kontroli salda	2,0
Konkretny produkt (kredyt, przelew, <i>debit</i> itp.)	2,0
Połączenie z internetem	2,0

<sup>\*)</sup> Dotyczy średnich przedsiębiorstw.

Źródło: Raport Fundacji Edukacji..., op.cit.

**Tab. 4. Słabe strony banków w ocenie średnich przedsiębiorstw**

Kryteria oceny	Wskazania w %
Sprawność i jakość obsługi	31,4
Działalność kredytowa	24,3
Koszty i oprocentowanie depozytów	23,8
Oferta	8,5
Opinia o banku	5,5
Inne	6,5

Źródło: Raport Fundacji Edukacji..., op.cit.

## Rynek kredytowy

**K**redyty bankowe są produktami, które mają podstawowe znaczenie w kształtowaniu relacji bank – przedsiębiorstwo. Mimo dynamicznego rozwoju rynku papierów wartościowych i innych pozabankowych źródeł finansowania, a także utrzymującego się stosunkowo wysokiego oprocentowania kredytów, stanowią one ponad jedną trzecią aktywów sektora bankowego w Polsce<sup>11</sup>.

Z badań Fundacji Edukacji i Badań Bankowych nad rynkiem kredytowym małego i średniego przedsiębiorstwa wynika, że jest to jeden z najważniejszych obszarów współpracy tych przedsiębiorstw z bankiem<sup>12</sup>. Wskazują na to preferencje średnich przedsiębiorstw w zakresie produktów bankowych oraz oczekiwania małych przedsiębiorstw związane z ich zasilaniem finansowym w formie kredytów.

Poziom rozwoju rynków kredytowych jest odmienny w segmentach małych i średnich przedsiębiorstw. Zaobserwowano następującą zależność: im większe przedsiębiorstwo, tym wyższy poziom rozwoju rynku. W wyniku tej tendencji rynek kredytowy małych przedsiębiorstw jest słabiej rozwinięty niż średnich. Odmienny jest w obu segmentach popyt na kredyt i struktura zadłużenia. Przykładowo około 20–25% małych przedsiębiorstw deklaruowało, że jest stałym kredytobiorcą, podczas gdy w odniesieniu do średnich przedsiębiorstw odsetek ten wyniósł 35. Około 50–55% małych przedsiębiorstw nie było zainteresowanych możliwością skorzystania z kredytu bankowego, natomiast w przypadku średnich przedsiębiorstw odsetek ten wyniósł około 40–45. Ponad 77% małych przedsiębiorstw zaciągających kredyty obrotowe deklaruowało, że ich poziom zadłużenia nie przekracza 40 tys. zł. Większą aktywnością pod tym względem charakteryzują się średnie przedsiębiorstwa. Około 56% średnich przedsiębiorstw korzystających z kredytów obrotowych deklaruowało, że ich poziom zadłużenia nie przekracza 100 tys. zł, 19% – że mieści się w przedziale 100–200 tys. zł, a w przypadku 9% – przekracza 500 tys. zł<sup>13</sup>.

Niedostateczny rozwój rynku kredytowego małego i średniego przedsiębiorstwa można uzasadnić między innymi specyfiką popytu tej grupy przedsiębiorstw na kredyt, która wyraża się w następujących cechach<sup>14</sup>:

- rezerwa właściciela przedsiębiorstwa wobec obcego finansowania i jego poszczególnych instrumentów;
- nadużywanie krótkoterminowego kredytu bankowego jako sposobu minimalizowania zależności od kredytodawcy ograniczającej prawną i ekonomiczną samodzielność właściciela;

- silna preferencja własnych źródeł finansowania i wynikający stąd rytm i charakter inwestycji (między innymi skokowy rytm inwestycji);
- brak odpowiednich i wymaganych na rynku kredytowym rzeczowych gwarancji spłaty kredytu bankowego, a szczególnie kredytu inwestycyjnego;
- niższa wiarygodność kredytowa.

Wymienione cechy popytu na kredyt bankowy ukształtowane w realiach rozwiniętych gospodarek rynkowych potwierdzają się również w polskich warunkach.

Z badań wynika, że<sup>15</sup>:

- zarówno małe, jak i średnie przedsiębiorstwa finansują bieżące wydatki z przychodów ze sprzedaży, a w dalszej kolejności korzystają z kredytów w rachunku bieżącym<sup>16</sup>;
- podstawowym źródłem finansowania długoterminowych wydatków są zyski zatrzymane oraz kredyty krajowe;
- małe przedsiębiorstwa, podobnie jak średnie, znacznie rzadziej korzystają z kredytów inwestycyjnych niż obrotowych.

Wiele czynników ograniczających rozwój rynku kredytowego dla małego i średniego przedsiębiorstwa znajduje się po stronie podaży. Istotną barierą w dostępie małego i średniego przedsiębiorstwa do kredytu bankowego jest jego cena. Wysokość oprocentowania kredytu oraz prowizji i opłat wskazywana jest najczęściej jako obszary działalności kredytowej o największym znaczeniu dla tej grupy przedsiębiorstw (tabela nr 5).

Oprocentowanie kredytu ma szczególne znaczenie dla małych przedsiębiorstw. Czynnikiem ten wymieniało 89% badanych małych firm, w tym 41,7% na pierwszym miejscu.

Analiza rynku kredytu bankowego dla małego i średniego przedsiębiorstwa w Polsce wykazuje, że występują na nim podobne ograniczenia w dostępie do tego źródła finansowania, jak w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej.

Badania tej problematyki w wielu krajach doprowadziły do powstania koncepcji jakościowego i ilościowego ograniczenia w dostępie małego i średniego przedsiębiorstwa do kredytu<sup>17</sup>.

**Tab. 5. Obszary działalności kredytowej banków o największym znaczeniu dla działalności małych i średnich przedsiębiorstw**

Obszar działalności kredytowej	Wskazania na pierwszym miejscu (%)	
	małe przedsiębiorstwa	średnie przedsiębiorstwa
Wysokość oprocentowania	41,7	33,4
Wysokość prowizji i opłat	16,6	15,2
Czas rozpatrywania wniosku kredytowego	10,5	11,2
Warunki spłaty	10,0	12,6
Wymagane zabezpieczenia	9,5	12,1
Procedury	5,3	6,7
Maksymalna wysokość dostępnego kredytu	4,6	5,0
Doradztwo kredytowe	1,7	3,8

Źródło: Raport Fundacji Edukacji..., op.cit.

Ograniczenia jakościowe wynikają ze zróżnicowania oprocentowania w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. W rezultacie cena małego kredytu<sup>18)</sup> jest w tendencji wyższa od ceny kredytu dla dużego przedsiębiorstwa. Ograniczenia ilościowe znajdują wyraz w koncepcji J.K. Galbraitha dyskryminacji kredytowej małego i średniego przedsiębiorstwa oraz koncepcji racjonowania kredytu bankowego (*credit rationing*) J.E. Stiglitz i A. Weissa<sup>19)</sup>.

Z koncepcji tych wynika, że rynek małego kredytu bankowego jest niedoskonałym rynkiem finansowym, którego mechanizm wymaga ingerencji i korekty ze strony państwa.

## Podsumowanie

**W**zrost znaczenia małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce oraz głębokie przeobrażenia polskiego sektora bankowego zmieniają relacje między bankami a tą grupą przedsiębiorstw. O pozyskanie i utrzymanie tej grupy klientów zabiega około 50 krajowych banków komercyjnych i ponad 100 banków spółdzielczych.

Dominującą pozycję na tym rynku zdobyły następujące banki: PKO BP SA, Pekao SA, ING BSK, BZ WBK i BPH PBK.

Małe przedsiębiorstwa najczęściej współpracują z jednym bankiem, który jest uznawany przez nie za bank podstawowy. Wiele banków oferuje małym i średnim przedsiębiorstwom produkty w postaci pakietów usług, które są konkurencyjne pod względem ceny i zakresu usług.

Preferencje małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie popytu na usługi i produkty bankowe są odmienne w obu segmentach. Średnie przedsiębiorstwa są w większym stopniu zainteresowane nowymi usługami i produktami, a zwłaszcza bankowością internetową.

Pod wpływem zmian w otoczeniu rynkowym małe i średnie przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej wymagającymi klientami banków. Wzrasta bowiem ich wrażliwość na jakość świadczonych usług i cenę.

Istotną barierą w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw jest zbyt mały udział kredytów bankowych w strukturze źródeł zasilania finansowego. Główną przeszkodą w dostępie tej grupy przedsiębiorstw do kredytu bankowego jest jego oprocentowanie i wysokie ryzyko bankowe związane z kredytowaniem tej kategorii przedsiębiorstw.

Szerszy dostęp małych i średnich przedsiębiorstw do kredytów bankowych jest uzależniony od dalszej obniżki podstawowych stóp procentowych banku centralnego i silniejszej reakcji banków komercyjnych na te obniżki, a także od rozwoju instytucji funduszy poręczeniowych.

Helena Wasilewska

## PRZYPISY

- 1) Definicję małego i średniego przedsiębiorcy zawiera ustawa *Prawo działalności gospodarczej*, Dz.U. z 1999, Nr 101, poz. 1178.
- 2) *Raport z badań. Sytuacja małych przedsiębiorstw*, GfK Polonia, Warszawa 2001, s. 1–2.
- 3) *Banki w Polsce. Wyzwania i tendencje rozwojowe*, praca zbior. pod red. W.L. JAWORSKIEGO, Poltext, Warszawa 2001, s. 13 i 14.
- 4) *Raport Fundacji Edukacji i Badań Bankowych we współpracy z CBM INDICATOR. Trzecia edycja badań rynkowych w segmentach małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa, październik 2001, cyt. za M. ZAJĄC, *Banko-*

*wy rynek usług finansowych a małe i średnie przedsiębiorstwa*, Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław 2002, praca magisterska napisana pod kierunkiem dr Heleny Wasilewskiej; P. KARPINSKI, *Bankowy rynek małych przedsiębiorstw w 2001 roku*, „Bank” 2001, nr 11, s. 47.

- 5) Tamże.
- 6) M. PENCZAR, *Zasilanie finansowe przede wszystkim*, „Bank” 2001, nr 10, s. 56–59.
- 7) Ustawodawca nałożył obowiązek posiadania rachunku bankowego przez przedsiębiorców zgodnie z art. 13, poz. 1 ustawy *Prawo działalności gospodarczej*, Dz.U.z 1999 r. Nr 101, poz. 1178.
- 8) M. PENCZAR, *Zasilanie finansowe...*, op.cit.
- 9) *Zarządzenie prezesa NBP z 29 maja 1998 roku w sprawie form i trybu przeprowadzania rozliczeń pieniężnych za pośrednictwem banków*, MP nr 21, poz. 320.
- 10) M. PENCZAR, *Zasilanie finansowe...*, op.cit.
- 11) M. SZCZUDŁOWSKI, *Działalność kredytowa banków w 2001 roku*, „Bank” 2002, nr 2, s. 56.
- 12) Tamże, s. 52.
- 13) Tamże, s. 53.
- 14) T. ŁUCZKA, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty*, PWN, Warszawa–Poznań 2001, s. 34.
- 15) M. PENCZAR, *Zasilanie finansowe...*, op.cit., s. 57–58.
- 16) Według danych Fundacji Edukacji i Badań Bankowych z 2001 roku udział środków własnych w strukturze finansowania działalności małych i średnich przedsiębiorstw wynosił 91,5%, cyt. za W.L. JAWORSKI, *Kilka uwag na temat polskiego sektora bankowego*, „Bank” 2002, nr 9, s. 36.
- 17) Brakuje szerszych badań nad tą problematyką w Polsce.
- 18) Pojęcie małego kredytu oznacza kredyt zaciągany przez małe i średnie przedsiębiorstwa.
- 19) T. ŁUCZKA, *Kapitał obcy...*, op.cit., s. 34.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] *Banki w Polsce. Wyzwania i tendencje rozwojowe*, pr. zbior. pod red. W.L. JAWORSKIEGO, Poltext, Warszawa 2001.
- [2] GAJEWSKI M., SZCZUCKI J., *Fundusze poręczeń wzajemnych – doświadczenia polskie*, Uniconsult, Warszawa 1997.
- [3] GRUDZEWSKI W.M., *Małe i średnie przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej w Polsce*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1998.
- [4] GRZYWACZ J., *Współpraca przedsiębiorstw z bankiem*, Difin, Warszawa 2002.
- [5] JAWORSKI W.L., *Kilka uwag na temat polskiego sektora bankowego*, „Bank” 2002, nr 9.
- [6] KARPINSKI P., *Bankowy rynek małych przedsiębiorstw w 2001 roku*, „Bank” 2001, nr 11.
- [7] ŁUCZKA T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty*, PWN, Warszawa–Poznań 2001.
- [8] M. PENCZAR, *Zasilanie finansowe przede wszystkim*, „Bank” 2001, nr 10.
- [9] *Raport z badań. Sytuacja małych przedsiębiorstw*, GfK Polonia, Warszawa 2001.
- [10] STRUZYCKI M., *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002.
- [11] STRYCYŃSKI J., ZARZECKI T., *Bank ery gospodarki elektronicznej*, „Bank” 2000, nr 9.
- [12] SZCZUDŁOWSKI M., *Działalność kredytowa banków w 2001 roku*, „Bank” 2002, nr 2.
- [13] Ustawa z dnia 19 listopada 1999 roku *Prawo działalności gospodarczej*, Dz.U.1999 nr 101, poz.1178.
- [14] Ustawa z 23 sierpnia 2001 roku *Prawo bankowe oraz zmiany innych ustaw*, Dz.U. 2001 nr 111, poz.1195.
- [15] ZAJĄC M., *Bankowy rynek usług finansowych a małe i średnie przedsiębiorstwa*, Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław 2002 (praca magisterska napisana pod kierunkiem dr H. Wasilewskiej).
- [16] *Zarządzenie prezesa NBP z 29 maja 1998 roku w sprawie form i trybu przeprowadzania rozliczeń pieniężnych za pośrednictwem banków*, MP nr 21, poz. 320.
- [17] *Zewnętrzne uwarunkowania strategii rozwoju banków komercyjnych w Polsce do roku 2004*, pr. zb. pod red. L. PAWŁOWICZA, „Transformacja Gospodarki” nr 107, IBnGR, Gdańsk 2000.

Autorka jest adiunktem w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

# Przepływy środków pieniężnych w spółkach kapitałowych – wyniki badań

Jan Chadam

## Wstęp

**D**ynamiczny rozwój i wdrażanie mechanizmów rynkowych w polskiej gospodarce w latach 90. spowodowały istotne zmiany w uwarunkowaniach i sposobie funkcjonowania większości przedsiębiorstw. Objawiały się one zarówno ważnymi przekształceniami strukturalnymi już istniejących firm, dynamicznym powstawaniem nowych podmiotów gospodarczych, jak również dużą ostrożnością w ocenie ich kondycji finansowej i prezentacji osiąganych wyników. W działalności przedsiębiorstw pojawiła się preferencja płynności finansowej, a tym samym dążenie do maksymalizacji wyniku „kasowego”, a więc zdolności do generowania dodatnich strumieni pieniężnych w działalności przedsiębiorstwa. Podejście to nabrało szczególnego znaczenia w obliczu pojawiających się w gospodarce wielu bankructw, niewypłacalności, postępowań układowych, czy też rzadko spotykanych wcześniej oszustw gospodarczych. Wszystkie te zmiany spowodowały zainteresowanie analizą sprawozdań z przepływu środków pieniężnych w polskich przedsiębiorstwach. Informacje zawarte w rachunku przepływów pieniężnych są wielce pomocne przy ocenie sytuacji finansowej danego podmiotu gospodarczego, gdyż dokładniej niż wynik finansowy informują o wygospodarowanej w danym okresie nadwyżce finansowej. Ponadto dane tego rachunku są mniej podatne na różnego rodzaju manipulacje w zakresie wyceny aktywów i pasywów, a w konsekwencji wyniku finansowego. Zgodnie z układem sprawozdawczym wpływy i wydatki pieniężne przebiegają na trzech poziomach, które odpowiadają głównym obszarom działalności przedsiębiorstwa:

- operacyjnej – obejmującej wpływy i wydatki wynikające z podstawowej działalności firmy, w szczególności wpływy ze sprzedaży i związane z tą działalnością wydatki;
- inwestycyjnej – obejmującej wydatki na zakup lub ulepszenie zasobów rzeczowych i niematerialnych aktywów trwałych oraz aktywów finansowych, a po stronie wpływów przychody ze sprzedaży tych składników oraz korzyści, jakie one przynoszą w postaci otrzymanych odsetek i dywidend;
- finansowej – obejmującej wydatki i wpływy związane z pozyskiwaniem środków pieniężnych od inwestorów i kredytodawców oraz ze spłatą zobowiązań z tego tytułu, łącznie z wynagrodzeniem w postaci dywidend oraz prowizji i odsetek. Do wpływów zalicza się w szczególności środki pieniężne pozyskane w wy-

niku zaciągniętych kredytów lub pożyczek, emisji papierów wartościowych, w tym dopłat właścicieli do kapitału. Natomiast po stronie wydatków – spłaty kredytów lub pożyczek oraz odsetek, a także wypłaty dywidendy i inne wypłaty z zysku dla właścicieli oraz wykup wyemitowanych papierów wartościowych.

Sporządzanie przepływu środków pieniężnych może być dokonywane metodą bezpośrednią lub metodą pośrednią, co znajduje swoje odzwierciedlenie w odpowiedniej wersji sprawozdania. Różnica między metodami dotyczy sposobu przedstawienia przepływów w zakresie działalności operacyjnej<sup>1)</sup>. Analiza rachunku przepływów pieniężnych umożliwia dokonanie oceny źródeł pozyskiwania i kierunków wykorzystania zasobów gotówkowych jednostki gospodarczej w danym okresie. Tym samym jest ona doskonałym uzupełnieniem wniosków, wynikających z analizy rachunku zysków i strat oraz z analizy bilansu. W szczególności pozwala na uzyskanie informacji o zdolności jednostki gospodarczej do regulowania zobowiązań i płatności dywidend, przyczynach różnic między wynikiem netto a zmianą stanu środków pieniężnych, efektywności prowadzonej działalności i zdolności do generowania dodatnich przepływów pieniężnych.

Tak jak wspomniano na wstępie, nowa rzeczywistość w Polsce zapoczątkowana zmianami w roku 1989 spowodowała w gospodarce również wiele przeobrażeń strukturalnych. Nowe reguły rynkowe skutkowały dużą aktywnością przedsiębiorców i powstawaniem nowych spółek prawa handlowego, między innymi wskutek inwestowania wygospodarowanych zysków w kolejne, nowe aktywności gospodarcze. Z drugiej strony, istniejące już przedsiębiorstwa zmuszone zostały do poprawy efektywności gospodarowania, dokonując w tym celu licznych restrukturyzacji, w tym restrukturyzacji majątkowych i kapitałowych. W wyniku tych procesów powstało wiele, wcześniej nieobecnych w polskiej gospodarce, organizacji o strukturze holdingowej. Mamy tym samym do czynienia z organizmami gospodarczymi o analogicznych strukturach, które powstały w wyniku odmiennych procesów gospodarczych. Opis takich procesów i ocenę uzyskanych w ich wyniku rezultatów można znaleźć w bogatej literaturze<sup>2)</sup>.

Artykuł niniejszy poświęcony jest zagadnieniu przepływu środków pieniężnych w polskich spółkach kapitałowych w kontekście ścieżek ich powstawania. Z omówionych powyżej względów badane podmioty zostały podzielone na dwie grupy: pierwszą stanowią spółki kapitałowe, których źródłem powstawania były



procesy koncentracji kapitału i inwestowania nadwyżek finansowych w nowe podmioty gospodarcze (oznaczonej jako zbiór A) oraz druga, dla których źródłem powstania były procesy restrukturyzacji organizacyjno-własnościowych byłych przedsiębiorstw państwowych (oznaczonej dalej jako zbiór B). Ze względu na stosunkowo krótki okres stosowania takiej analizy w polskich przedsiębiorstwach, próba odpowiedzi na temat kierunku przepływu środków pieniężnych oraz źródeł ich pochodzenia wydaje się szczególnie interesująca. Aby obraz analizy uczynić pełniejszym, wyniki uzupełnione zostały o ocenę tych zjawisk również w samych podmiotach dominujących.

### Rozpoznanie sytuacji finansowej

**A** analizę sprawozdań z przepływu środków pieniężnych dokonano poprzez rozpoznanie sytuacji finansowej, a następnie określenie struktury wpływów i wydatków, czyli źródeł pochodzenia środków i kierunków ich wykorzystania. Przeprowadzona w dalszej części analiza dotyczy sprawozdań sporządzonych wg metody pośredniej.

Rozpoznanie sytuacji finansowej miało charakter analizy pionowej (struktury) typu *ex post* sprawozdań z przepływów pieniężnych badanych spółek kapitałowych. Została ona dokonana na podstawie dodatniej lub ujemnej wartości strumieni pieniężnych z trzech rodzajów działalności, tj. operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej<sup>3)</sup>. Do określenia kierunku strumieni pieniężnych w grupach spółek dokonano sumowania ilości znaków („+” lub „-”) z poszczególnych spółek w ramach każdej kategorii przepływów. Przewaga znaków dodatnich oznacza, że w całej grupie spółek, w danej kategorii przepływów mamy do czynienia z dodatnim kierunkiem przepływu środków. Inaczej, znak „+” określa nadwyżkę wpływów nad wydatkami, natomiast znak „-” określa sytuację odwrotną. Warto dodać, że biorąc pod uwagę globalne kwoty poszczególnych strumieni pieniężnych w danej grupie spółek otrzymano identyczne wyniki w poszczególnych kategoriach przepływów. Wyniki tego zestawienia zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela pokazuje, że spółki z grupy A, zarówno ogółem, jak i same jednostki dominujące wygenerowały dodatni strumień środków pieniężnych z działalności operacyjnej, ujemny strumień z działalności inwestycyjnej oraz dodatni strumień z działalności finansowej. Taki rozkład strumieni pieniężnych informuje, że środki pieniężne netto pochodzące z działalności

operacyjnej nie wystarczają na pokrycie wydatków inwestycyjnych, których rozmiary wymagają korzystania z kredytów i pożyczek. Wariant ten jest charakterystyczny dla firm rozwijających się, które są najczęściej korzystnie oceniane przez kredytodawców i inwestorów.

W odróżnieniu od spółek z grupy A, w spółkach grupy B strumienie z działalności finansowej mają wartość ujemną. W tej sytuacji dodatkowo przepływy pieniężne z działalności operacyjnej są przeznaczone na pokrycie wydatków inwestycyjnych i spłatę zadłużenia kredytowego. Natomiast ujemna zmiana stanu środków pieniężnych ogółem, mimo tak pozytywnego rozkładu strumieni pieniężnych, może sygnalizować trudności finansowe w tej grupie spółek.

### Źródła pochodzenia środków w badanych spółkach kapitałowych

**D**ane dotyczące źródeł pochodzenia środków i ich wykorzystania, powstały przez zsumowanie poszczególnych pozycji ze sprawozdań przepływów środków pieniężnych danej grupy spółek. Struktura źródeł pochodzenia środków pieniężnych, zarówno dla spółek ogółem, jak i samych podmiotów dominujących, została zaprezentowana w tabeli nr 2.

Ze wskaźników struktury wynika, że głównym źródłem zasilania finansowego dla spółek z grupy A była działalność operacyjna poprzez zysk netto łącznie z amortyzacją (47,37%), następnie finansowanie zewnętrzne poprzez podwyższenie i dopłaty do kapitału (32,09%), a także wzrost zadłużenia kredytowego (7,75%). W zakresie samych podmiotów dominujących odnotować należy wyższy poziom środków pieniężnych, których źródłem było finansowanie wewnętrzne (60,92%), w tym wysoki poziom zysku netto (38,45%).

W grupie B również głównym źródłem zasilania była działalność operacyjna (60,57%), jednak w związku z poniesioną stratą decydujące znaczenie miała amortyzacja (67,75%), a także zmiany kapitału pracującego (12,81%). Udział finansowania zewnętrznego w postaci podwyższenia i dopłat do kapitału stanowił 20,70% całości źródeł finansowania. Znaczny jest również udział pozostałych źródeł finansowania w wysokości 18,73%, co związane jest ze sprzedażą i likwidacją zbędnych składników majątku trwałego. Należy tu również podkreślić bardzo wysoki udział amortyzacji jako źródła pochodzenia środków w tej grupie spółek. W przypadku oceny przepływów środków pie-

**Tab. 1. Rozpoznanie sytuacji finansowej w małych grupach kapitałowych**

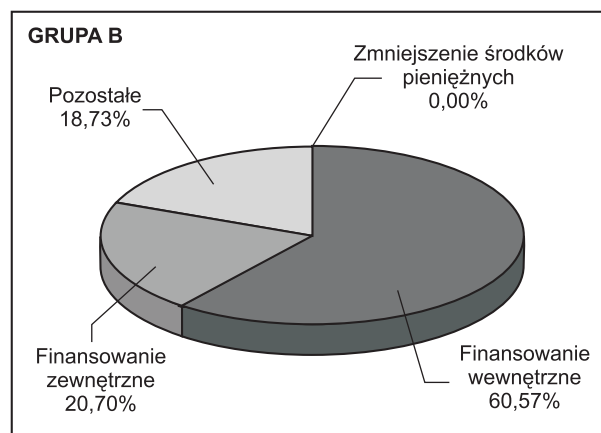
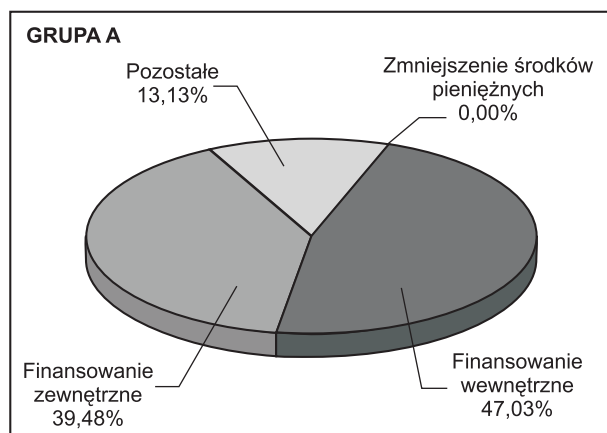
Lp.	Wyszczególnienie	Spółki ogółem		Spółki dominujące		
		Grupa A	Grupa B	Grupa A	Grupa B	
<b>1</b>	<b>Rozpoznanie sytuacji finansowej</b>					
a	Przepływy pieniężne z działalności:	operacyjnej	+	+	+	+
b		inwestycyjnej	-	-	-	-
c		finansowej	+	-	+	-
d	zmiana stanu środków ogółem		+	-	+	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 2. Źródła pochodzenia środków pieniężnych

Lp.	Wyszczególnienie	Spółki ogółem		Spółki dominujące	
		Grupa A	Grupa B	Grupa A	Grupa B
<i>Źródła pochodzenia środków i ich wykorzystanie</i>					
<b>A</b>	<b>POCHODZENIE ŚRODKÓW</b>				
<b>a</b>	<b>Finansowanie wewnętrzne</b>	<b>47,03%</b>	<b>60,57%</b>	<b>60,92%</b>	<b>56,00%</b>
	1. Zysk netto	28,00%	-25,67%	38,45%	-17,52%
	2. Amortyzacja	19,37%	67,75%	20,98%	70,06%
	3. Rezerwy	0,00%	2,10%	0,00%	3,03%
	4. Sprzedaż udziałów	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	5. Zwrócone pożyczki	1,62%	3,11%	2,37%	0,00%
	6. Otrzymane dywidendy	2,50%	0,47%	3,59%	0,54%
	7. Zmiany kapitału pracującego	-4,46%	12,81%	-4,47%	-0,10%
<b>b</b>	<b>Finansowanie zewnętrzne</b>	<b>39,84%</b>	<b>20,70%</b>	<b>27,91%</b>	<b>22,97%</b>
	1. Kapitały własne	32,09%	20,70%	15,29%	22,97%
	2. Kapitały obce	7,75%	0,00%	12,62%	0,00%
	a) długoterminowe	7,48%	0,00%	12,62%	0,00%
	b) krótkoterminowe	0,27%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>c</b>	<b>Pozostałe</b>	<b>13,13%</b>	<b>18,73%</b>	<b>11,18%</b>	<b>21,03%</b>
<b>d</b>	<b>Zmniejszenie środków pieniężnych</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>RAZEM ŹRÓDŁA</b>		<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Wykres 1. Źródła pochodzenia środków pieniężnych – spółki ogółem

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

niężnych w samych podmiotach dominujących, tendencje są analogiczne.

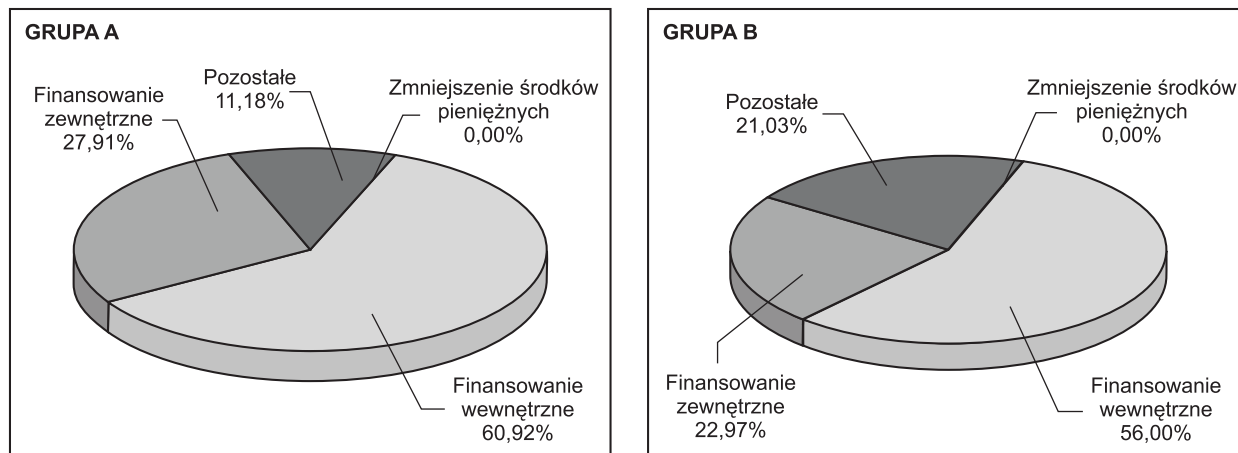
Na wykresach nr 1 i 2 zaprezentowana została graficzna interpretacja analizy źródeł pochodzenia środków, zarówno dla wszystkich badanych spółek, jak też dla samych podmiotów dominujących.

### Kierunki wykorzystania środków w badanych spółkach kapitałowych

**W** tabeli nr 3 zostały zaprezentowane kierunki wykorzystania środków w badanych grupach spółek. W grupie spółek oznaczonych jako A, uzyskane z przedstawionych źródeł środki pieniężne

zostały przede wszystkim skierowane na inwestycje (67,51%), w tym głównie w rzeczowy majątek trwały (52,14%) oraz w finansowy majątek trwały (13,19%). Ponadto 15,73% wygosparowanych środków przyczyniło się do wzrostu stanu środków pieniężnych. W zakresie samych podmiotów dominujących kierunki wydatkowania środków były podobne, przy czym warto podkreślić jeszcze wyższy poziom środków przeznaczonych na sfinansowanie inwestycji (70,34%) w całej strukturze wykorzystania środków pieniężnych.

Wykorzystanie środków pieniężnych w grupie spółek, które powstały w wyniku procesów restrukturyzacyjnych polegało przede wszystkim na inwestycjach



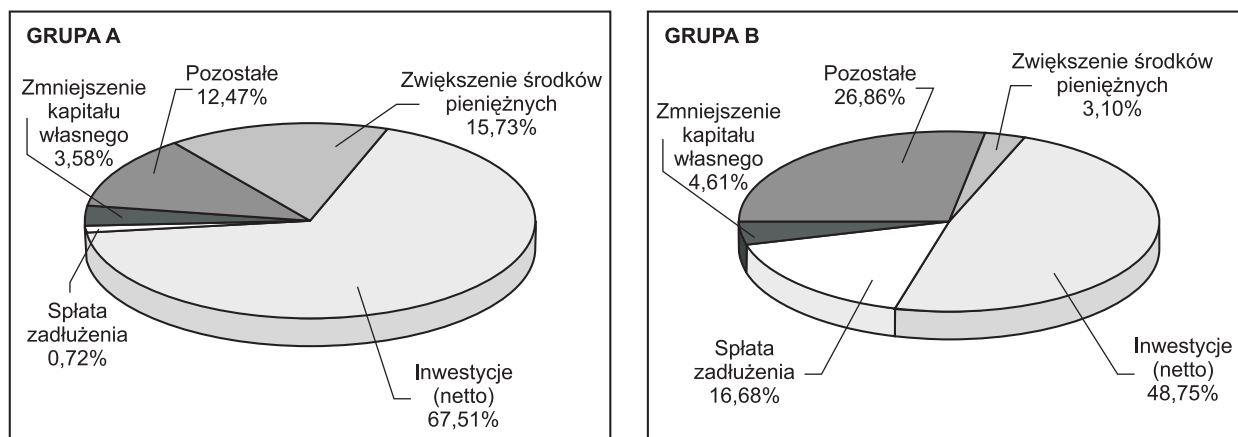
**Wykres 2. Źródła pochodzenia środków pieniężnych – podmioty dominujące**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

**Tab. 3. Kierunki wykorzystania środków pieniężnych**

Lp.	Wyszczególnienie	Spółki ogółem		Spółki dominujące	
		Grupa A	Grupa B	Grupa A	Grupa B
<i>Źródła pochodzenia środków i ich wykorzystanie</i>					
<b>B</b>	<b>WYKORZYSTANIE ŚRODKÓW</b>				
<b>a</b>	<b>Inwestycje (netto)</b>	<b>67,51%</b>	<b>48,75%</b>	<b>70,34%</b>	<b>51,79%</b>
	1. Wartości niematerialne i prawne	2,17%	1,27%	0,71%	1,30%
	2. Rzeczowy majątek trwały	52,14%	37,49%	61,22%	41,73%
	3. Finansowy majątek trwały	13,19%	10,00%	8,41%	8,76%
<b>b</b>	<b>Splata zadłużenia</b>	<b>0,72%</b>	<b>16,68%</b>	<b>3,57%</b>	<b>14,88%</b>
	1. Długoterminowe kredyty i pożyczki	0,00%	3,73%	0,00%	3,92%
	2. Krótkoterminowe kredyty bankowe	0,72%	6,20%	3,44%	5,67%
	3. Krótkoterminowe pożyczki	0,00%	6,75%	0,13%	5,28%
<b>c</b>	<b>Zmniejszenie kapitału własnego</b>	<b>3,58%</b>	<b>4,61%</b>	<b>1,65%</b>	<b>0,34%</b>
<b>d</b>	<b>Pozostałe</b>	<b>12,47%</b>	<b>26,86%</b>	<b>13,25%</b>	<b>29,41%</b>
<b>e</b>	<b>Zwiększenie środków pieniężnych</b>	<b>15,73%</b>	<b>3,10%</b>	<b>11,19%</b>	<b>3,58%</b>
	<b>RAZEM WYKORZYSTANIE</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

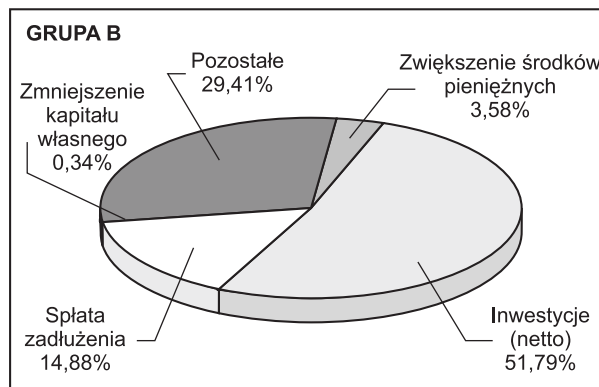
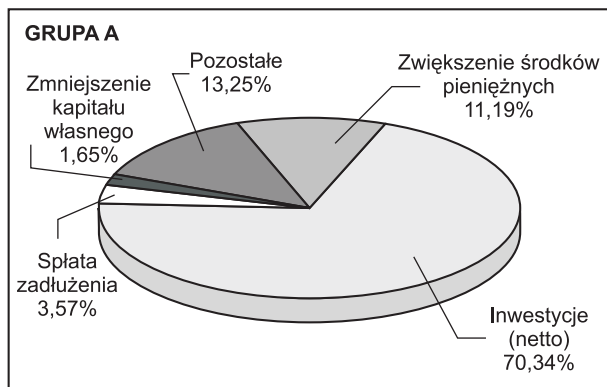
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



**Wykres 3. Kierunki wykorzystania środków pieniężnych – spółki ogółem**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.





**Wykres 4. Kierunki wykorzystania środków pieniężnych – podmioty dominujące**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

(48,75%), w tym w rzeczowy majątek trwały (37,49%) i majątek finansowy (10,00%), a także na spłacie zadłużenia z tytułu kredytów i pożyczek (16,68%). Znaczną część wygospodarowanych środków (26,86%) pochłonęły pozostałe wydatki. Kierunki wydatkowania środków pieniężnych w samych podmiotach dominujących były analogiczne. Pomimo wysokiego udziału procentowego środków skierowanych na finansowanie inwestycji, należy odnotować wyraźnie niższy jego poziom w stosunku do badanych podmiotów w zbiorze oznaczonym jako grupa A.

Na wykresach nr 3 i 4 zaprezentowana została graficzna interpretacja analizy kierunków wykorzystania środków, zarówno dla wszystkich badanych spółek, jak też dla samych podmiotów dominujących.

## Zakończenie

**D**okonując podsumowania, należy stwierdzić, że uwarunkowania historyczne mają ogromny wpływ na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw<sup>4</sup>. Potwierdza to analiza przepływów strumieni pieniężnych. Dodatni strumień środków pieniężnych z działalności operacyjnej, ujemny strumień z działalności inwestycyjnej oraz dodatni strumień z działalności finansowej w przypadku spółek z grupy A informują, że rozmiar wydatków inwestycyjnych wymaga korzystania z kredytów i pożyczek. Wariant ten jest charakterystyczny dla firm rozwijających się, które biorąc pod uwagę dodatnie strumienie pieniężne z działalności operacyjnej, są korzystnie postrzegane przez rynki finansowe. Głównym źródłem zasilania dla spółek z grupy A była działalność operacyjna poprzez relatywnie wysoki zysk netto, finansowanie zewnętrzne poprzez podwyższenie i dopłaty do kapitału, a także nieznaczny wzrost zadłużenia kredytowego. W grupie B głównym źródłem zasilania finansowego była również działalność operacyjna. Jednak w związku z poniesioną stratą udział amortyzacji miał dominujące znaczenie w źródłach pochodzenia środków w tej grupie spółek. Grupa ta charakteryzuje się również znacznym udziałem pozostałych źródeł finansowania, związanym głównie ze sprzedażą i likwidacją zbędnych składników majątku trwałego.

Uzyskane środki finansowe w spółkach grupy A zostały skierowane przede wszystkim na inwestycje i wzrost stanu środków pieniężnych, zaś w grupie B

na inwestycje, spłatę zadłużenia z tytułu kredytów i pożyczek, przy czym poziom środków skierowanych na finansowanie inwestycji był wyraźnie niższy niż w pierwszej grupie badanych podmiotów.

Reasumując, warto podkreślić korzystniejsze tendencje rozwojowe spółek, które powstawały w drodze koncentracji kapitału. Decydują o tym głównie dodatnie saldo środków pieniężnych z całokształtu działalności, struktura ich pochodzenia i wykorzystania oraz kierunki strumieni pieniężnych w poszczególnych kategoriach działalności spółek.

Jan Chadam

## PRZYPISY

- <sup>1</sup> E. ŚNIEŻEK, *Przewodnik po Cash Flow. Cz. 1. Metodologia i technika sporządzania sprawozdań finansowych według znowelizowanej Ustawy o rachunkowości*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002; T. WAŚNIEWSKI, W. SKOCZYŁAS, *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002.
- <sup>2</sup> Zob. m.in. M. ROMANOWSKA, M. TROCKI, B. WAWRZYŃIAK, *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 1998; M. LEWANDOWSKI i inni, *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG-Press, Warszawa 2001; B. WAWRZYŃIAK (red.), *Polskie grupy kapitałowe. Perspektywa europejska*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2001; S. WIANKOWSKI, Z. BOGUSŁAWSKI, J. BORZECKI, D. KORONA, *Grupy kapitałowe w Unii Europejskiej i w Polsce. Rozwiązania prawne, organizacja i zarządzanie*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2002; W.M. GRUDZEWSKI, I.K. HEJDUK, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001; B. NOGALSKI, R. RONKOWSKI, *Zarządzanie holdingiem*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 1996.
- <sup>3</sup> Z. LESZCZYŃSKI, A. SKOWRONEK-MIELCZAREK, *Analiza ekonomiczno-finansowa firmy*, Difin, Warszawa 2001.
- <sup>4</sup> Więcej na temat wpływu uwarunkowań historycznych na wyniki przedsiębiorstw m.in. (w:) J. CHADAM, *Finansowe aspekty funkcjonowania mniejszych grup kapitałowych w Polsce*, „Ekonomista” 6/2002.

Autor – dr, członek Zarządu – dyrektor finansowy ProFuturo SA w Warszawie.

# Telemarketing – instrument działań marketingowych przedsiębiorstwa (na przykładzie dużych firm województwa dolnośląskiego)

Monika Krzyżak, Robert Jedoń

## Istota telemarketingu

**W**edług Kosteckiego, założyciela pierwszego centrum telemarketingu w Polsce, telemarketing to „systematyczne, przemyślane i przygotowane użycie telefonu i urządzeń pochodnych do promocji, sprzedaży i obsługi klienta”<sup>1)</sup>. Co oczywiste, nie każde podniesienie słuchawki jest związane z wykorzystaniem marketingu. Systematyczność oznacza, że telefon służy do częstych kontaktów, a przemyślenie i przygotowanie, że zanim słuchawka zostanie podniesiona, telemarketer wykona wiele czynności wstępnych.

W literaturze najczęściej wyróżnia się dwa rodzaje telemarketingu: aktywny, który obejmuje rozmowy skierowane do klientów, prowadzone z inicjatywy firmy oraz pasywny obejmujący rozmowy telefoniczne z inicjatywą klientów.

**Telemarketing pasywny** umożliwia<sup>2)</sup>:

- udzielanie kompletnej informacji dotyczącej oferowanego produktu lub usługi,
- budowanie i aktualizację bazy danych,
- obsługę akcji promocyjnych, np. konkursów, loterii,
- kompleksową obsługę klienta obejmującą przede wszystkim doradztwo,
- zbieranie i przetwarzanie zamówień,
- zbieranie opinii rynkowych na temat przedstawianej oferty.

Najpopularniejszą formą telemarketingu jest bezpłatny lub częściowo płatny numer telefonu do firmy tzw. **infolinia**. Numer infolinii pojawia się na *billboardach*, w reklamach prasowych, telewizyjnych, widniejąc na papierach firmowych i opakowaniach produktów, często występuje razem z adresami *e-mailowymi*. Jest to doskonała metoda komunikacji z klientem, który dzięki niej czuje się doceniony i otoczony opieką.

**Telemarketing aktywny** jest nastawiony na generowanie kontaktów z wykorzystaniem posiadanych baz danych klientów aktualnych i potencjalnych. Umożliwia on aktualizację tych baz, zbieranie opinii klientów, badanie rynku, budowanie programów lojalności i poziomu zadowolenia klienta oraz telemarketingową sprzedaż przez telefon, czyli **telesprzedaż**. Należy dokładnie określić cel każdej rozmowy, przygotować jej scenariusz, zapisać rezultaty kontaktu oraz, co oczywiste, zintegrować telemarketing z cało-

ścią działań promocyjnych firmy. Telemarketing daje szansę dotarcia do tej grupy potencjalnych klientów, którzy nie czytają wysyłanych do nich materiałów reklamowych, nie lubią reklamy prasowej czy telewizyjnej i nie wpuszczają do domu akwizytorów. Telemarketer jest w stanie skontaktować się z 60–100 osobami dziennie. Należy jednak pamiętać, że ustny charakter przekazu może utrudnić jego zapamiętanie lub powodować niewłaściwe zrozumienie przekazywanych treści.

Telemarketing może być stosowany jako niezależny instrument, jednak w połączeniu z innymi staje się bardziej efektywny. **Najczęściej telemarketing łączony jest z *direct mail***; może być stosowany przed lub po wysyłce. Jeżeli przesyłka wywoła reakcję 5% adresatów (co uważa się za bardzo dobry wynik), to działania telemarketerów mogą zwiększyć ten odsetek nawet do 20<sup>3)</sup>. Oczywiście **telemarketer** musi posiadać odpowiednią wiedzę, kwalifikacje i predyspozycje (przede wszystkim odpowiednie warunki głosowe, wyraźną wymowę, łatwość nawiązywania kontaktu). Wpływa on na rozmówcę swoim głosem, sposobem mówienia, treścią przekazu, użytymi zwrotami, indywidualnymi reakcjami oraz umiejętnością słuchania. Niezależnie od tego, jaki telemarketing wykorzystuje firma, może ona założyć własne telecentrum (wewnętrzne *call center*) lub zlecić usługę wyspecjalizowanej agencji (firmie *outsourcingowej*).

## Historia telemarketingu

**T**elemarketing pojawił się w późnych latach 60. w USA wraz z wprowadzeniem krajowych i zagranicznych numerów kierunkowych w ramach tzw. Szerokiego Obszaru Usług Telefonicznych (WATS). W ramach tego systemu, w 1967 roku wprowadzono wolne od opłat numery zaczynające się na 1-800. Pod koniec lat 70. zaczęły powstawać centra telemarketingu. W 1998 roku funkcjonowało już ok. 70 tys. amerykańskich *call centers* zatrudniając ok. 7 mln telemarketerów<sup>4)</sup>. Dla porównania, na początku 1999 roku na terenie Europy działało ponad 12 tys. takich center dając zatrudnienie prawie milionowi pracowników<sup>5)</sup>.

Historia telemarketingu w Polsce jest bardzo krótka; 1 czerwca 1995 roku Telekomunikacja Polska SA udostępniła abonamentom swojej sieci usługę telefo-



niczną o nazwie infolinia 800 będąca odpowiednikiem amerykańskiego 1-800. W lipcu 1998 roku TP SA miała zarejestrowanych 987 numerów infolinii. Nowym impulsem do rozwoju infolinii w Polsce było wprowadzenie od 1 lutego 1999 roku nowych rodzajów połączeń, w których opłata za rozmowę dzielona jest między telefonującego i firmę abonującą usługę (linia ulgowa 801, linia firmowa 804). Dało to możliwość korzystania z infolinii przedsiębiorstwom, dla których wcześniej była to inwestycja zbyt kosztowna. Wprowadzeniem częściowo odpłatnych infolinii byli też zainteresowani dotychczasowi abonenci numeru 0-800, którzy często padali ofiarą dowcipnisiów wykorzystujących możliwość darmowego połączenia<sup>6)</sup>. Według danych TP SA w sierpniu 2000 klienci mogli już korzystać z ok. 1700 bezpłatnych i ok. 790 częściowo płatnych infolinii różnych firm<sup>7)</sup>.

Pierwszą akcją telemarketingową wspierającą promocję z wykorzystaniem bezpłatnej infolinii 0-800 przeprowadzono w Polsce z okazji Marlboro Adventure Team'97. Również w 1997 roku pierwsze (własne, wewnętrzne) telecentrum utworzył Citibank, a w jego ślady poszło kilkanaście dużych polskich przedsiębiorstw, głównie z branży finansowej i telekomunikacyjnej, m. in. BIG Bank Gdański, Pekao SA, Polkomtel, a także WizjaTV<sup>8)</sup>.

### Krajowy rynek usług telemarketingowych

**W**edług raportu Instytutu Rynku Elektronicznego – Telefoniczne Centra Obsługi Call Centers, w kraju działa aktualnie ponad 100 *call centers*, z czego ponad 80% to telecentra wewnętrzne<sup>9)</sup>.

W 2000 roku usługi telemarketingowe oferowało 18 center (15 zlokalizowanych w Warszawie). Do najstarszych należą: Bancom, Call Center Poland SA, Kontakt Telemarketing, Patron i Pro Market<sup>10)</sup>. Jednym z największych oferentów jest Call Center Poland SA, zatrudniająca blisko 900 pracowników, obsługujących średnio miesięcznie 860 tys. przychodzących telefonów. Z usług tej firmy korzysta ponad 200 klientów m.in.: Bank Przemysłowo-Handlowy, Canal+, Commercial Union, Hortex, Johnson & Johnson, Lech Browary Wielkopolskie i Orzeł PTE<sup>11)</sup>.

Większość *call centers* oferuje następujące usługi:

- obsługa infolinii – udzielanie informacji,
- tworzenie baz danych osób telefonujących i aktualizacja baz danych teleadresowych,
- telefoniczna obsługa kampanii promocyjnych,
- telefoniczne badania rynku,
- telefoniczne wsparcie *direct mailingu*,
- aktywne poszukiwanie i kwalifikowanie potencjalnych klientów oraz telesprzedaż,
- telefoniczne umawianie spotkań przedstawicieli handlowych,
- telefoniczne przyjmowanie zamówień na sprzedaż wysyłkową, a także windykacja należności i obsługa reklamacji.

Centra przyjmują też zlecenia na tzw. usługę kompleksową, która polega na przejęciu od zlecającego wszystkich działań związanych z kontaktami telefonicznymi.

Prawie każde centrum ma doświadczenie w tworzeniu baz danych na podstawie telefonów rejestrowanych w czasie trwania akcji promocyjnej. Większość centrów dokonuje też, w imieniu klientów, formalności związanych z rejestrowaniem bazy danych teleadre-

sowych. W polskim prawie brak jest specyficznych regulacji prawnych dla działalności telemarketingowej. Za podstawę prawną prowadzenia takiej działalności należy uznać ustawę o ochronie danych osobowych z dnia 29 sierpnia 1997 roku<sup>12)</sup>.

W obecnej sytuacji jedyną rekomendacją dla firmy świadczącej usługi telemarketingowe jest przynależność do Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego (SMB) oraz opinie zebrane przez klienta w wyniku sprawdzenia list referencyjnych. W ramach stowarzyszenia, które powstało w czerwcu 1995 roku, działa 7 grup roboczych, w tym Grupa Telemarketingowa zrzeszająca około 20 *call centers*. Wszyscy członkowie stowarzyszenia są bezwzględnie zobligowani do przestrzegania uchwalonego w czerwcu 1999 roku Kodeksu Etycznego SMB; działalności telemarketingowej dotyczą paragrafy od 23 do 28<sup>13)</sup>.

### Badania kwestionariuszowe dużych firm województwa dolnośląskiego

**C**elem przeprowadzonych badań było zebranie informacji na temat: czy, w jakim zakresie i jak często duże firmy województwa dolnośląskiego wykorzystują telemarketing. Jako narzędzie badawcze wybrano kwestionariusz, który wysłano do firm wykorzystując pocztę elektroniczną. Kwestionariusz stanowił załącznik do *e-maila*, w którym wyjaśniono cel badań, zapewniono o anonimowości oraz zaproponowano udostępnienie wyników badania wszystkim jego uczestnikom. Kwestionariusz zawierał 11 pytań zamkniętych oraz 6 pytań metryczkowych. Badaniem objęto wszystkie firmy województwa zatrudniające nie mniej niż 250 pracowników i posiadające konta *e-mail*. Do zidentyfikowania przedsiębiorstw spełniających zadane warunki wykorzystano bazę danych prowadzoną przez Centrum Informacji Profesjonalnej TeleAdreson dostępną pod adresem [www.teleadreson.com.pl](http://www.teleadreson.com.pl). W rezultacie powstała lista **231 firm** – potencjalnych respondentów, do których w marcu 2002 r. wysłano kwestionariusz. Wszystkim firmom, które nie udzieliły odpowiedzi w ciągu tygodnia, kwestionariusz wysłano ponownie; ostatecznie uzyskano **36 wypełnionych kwestionariuszy**. Najczęściej odpowiedzi udzielał specjalista ds. marketingu (10 kwestionariuszy) oraz kierownik działu marketingu (9). Około 47% ankietowanych to firmy założone już po wprowadzeniu gospodarki rynkowej, czyli w latach 90.

Jak wynika z przeprowadzonej ankiety, **23 przedsiębiorstwa** z 36 badanych (czyli ok. 64%) to są **abonenci infolinii**. Należy jednak zwrócić uwagę, że posiadanie infolinii deklaruje aż 3/4 firm „młodszych” (tzn. założonych w latach 90.) i tylko połowa firm „starszych”. **Wszystkie badane firmy**, posiadające infolinię, wykorzystują ją do udzielania kompletnej informacji dotyczącej oferowanego produktu, przy czym ok. 90% z nich czyni to stale lub często (tab. 1). Prawie **75% firm**, stale lub często, zbiera dzięki infolinii opinie klientów na temat określonej oferty. **19 firm** wykorzystuje infolinię do: budowy i aktualizacji bazy danych (48% – stale lub często), zbierania i przetwarzania zamówień (39%), kompleksowej obsługi klienta (35%) oraz przyjmowania reklamacji (30%). Tylko w **15 badanych firmach** infolinia służy do obsługi akcji promocyjnych; prawie połowa wykorzystuje ją w tym celu stale lub często.

**Tab. 1. Liczbowy rozkład odpowiedzi respondentów-firm dotyczących częstotliwości wykorzystania posiadanej infolinii**

Zakres wykorzystania infolinii	Częstotliwość wykorzystania		
	Stale + często	Rzadko	Wcale
Udzielanie informacji na temat oferowanego produktu	21	2	0
Zbieranie opinii klientów na temat przedstawianej oferty	17	4	2
Budowanie i aktualizacja baz danych	11	8	4
Zbieranie i przetwarzanie zamówień	9	10	4
Kompleksowa obsługa klienta, głównie doradztwo	8	11	4
Przyjmowanie reklamacji	7	12	4
Obsługa akcji promocyjnych	10	5	8

**Tab. 2. Liczbowy rozkład odpowiedzi respondentów-firm dotyczących częstotliwości wykorzystania telemarketingu aktywnego**

Zakres wykorzystania telemarketingu aktywnego	Częstotliwość wykorzystania		
	Stale + często	Rzadko	Wcale
Telesprzedaż	20	3	2
Wspieranie akcji <i>direct mailingu</i>	19	4	2
Zbieranie opinii klientów na temat przedstawianej oferty	17	6	2
Badanie rynku	14	6	5
Budowanie i aktualizacja baz danych	13	7	5
Budowanie lojalności klienta	10	10	5
Serwis posprzedażny	7	5	13
Windykacja należności	6	9	10

**Wykorzystanie telemarketingu aktywnego** deklaruje **25 przedsiębiorstw**, ok. 82% firm „młodszych” oraz ok. 58% firm „starszych”. Najwięcej, bo **23 przedsiębiorstwa** wykorzystują telemarketing do: telesprzedaży (stale lub często 80% respondentów), wspierania akcji *direct mailingu* (76% respondentów) oraz zbierania opinii na temat przedstawianej oferty (68% respondentów). **20 firm** wykorzystuje telemarketing do: badania rynku, budowania i aktualizacji bazy danych oraz budowania lojalności klientów (tab. 2). **Tylko 12 firm** wykorzystuje telemarketing w zakresie serwisu posprzedażnego, a 15 do windykacji należności.

Jak wynika z uzyskanych odpowiedzi, najwięcej, bo 60% przedsiębiorstw realizujących telesprzedaż osiąga w ten sposób mniej niż 5% całkowitych obrotów.

Jak wynika z badań, telemarketing najczęściej łączony jest z *direct mailingiem* (wskazania 19 firm), sprzedażą osobistą (12) oraz reklamą prasową (9). 14 badanych firm deklaroowało, że posiada własne centrum telemarketingu, a 17 korzystało lub korzysta z zewnętrznych *call centers*. Przedsiębiorstwa wskazały 11 różnych agencji telemarketingu. Najczęściej, bo 4 razy wymienione zostało Call Center Poland.

**Reasumując**, około 70% dolnośląskich dużych przedsiębiorstw biorących udział w badaniu, wykorzystuje telemarketing, przy czym większą aktywność w tym zakresie wykazują firmy założone w latach 90. Większość firm wykorzystuje telemarketing w szerokim zakresie, z różną częstotliwością. Najwięcej przedsiębiorstw, stale lub często wykorzystuje infolinię do

udzielania kompletnej informacji dotyczącej oferowanych produktów oraz zbierania opinii klientów na temat tych ofert. W zakresie telemarketingu aktywnego, najwięcej przedsiębiorstw stale lub często realizuje telesprzedaż, zbiera opinie klientów oraz wspiera akcje *direct mailingu*.

Monika Krzyżak, Robert Jedoń

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> M. J. KOSTECKI, *Klient w centrum CRM*, materiały dla uczestników seminarium IBM, 5.07.2000, s. 6.
- <sup>2)</sup> J. OTTO, *Marketing bezpośredni*, Businessman Book, Warszawa 1994.
- <sup>3)</sup> J. OTTO, *Marketing relacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 214.
- <sup>4)</sup> G. RASZKOWSKA, *Wszystko przez telefon*, „Rzeczpospolita”, 10.05.2000.
- <sup>5)</sup> T. DRABEK, *Boom na centra serwisowe*, „Teleinfo”, 25.01.1999.
- <sup>6)</sup> M. JABŁOŃSKI, *Rozmowy kontrolowane*, „Marketing Serwis”, 10/1999.
- <sup>7)</sup> A. BŁASZCZYK, *Sama promocja nie wystarczy*, „Rzeczpospolita”, 9.10.2001.
- <sup>8)</sup> M. JABŁOŃSKI, *op.cit.*
- <sup>9)</sup> Biz Reporter, <http://biz.reporter.pl/2000/07/b0503.html>, 10.02.2002.
- <sup>10)</sup> Raport *Rynek usług telemarketingowych w Polsce*, Warszawa 2000.
- <sup>11)</sup> Z. ZWIERCZOWSKI, *Duży, ale niedojrzały*, „Rzeczpospolita”, 04.04.2002.
- <sup>12)</sup> Dz.U. 1997, nr 133, poz. 883.
- <sup>13)</sup> [www.smb.pl](http://www.smb.pl) (15.09.02).

## PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Revue Internationale de Gestion”

# Elastyczność nowych form organizacyjnych

**MARIO ROY, MADELEINE AUDET**, *La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: un cadre de référence*. „Revue Internationale de Gestion”, Hiver 2003, s. 43–49.

*Mario Roy jest profesorem w katedrze studiów nad organizacją pracy na wydziale administracji Uniwersytetu w Sherbrook. Madeleine Audet jest doktorantką na wydziale administracji Uniwersytetu w Sherbrook w Kanadzie.*

Ostatnia dekada charakteryzowała się błyskawicznymi zmianami w organizacjach, spowodowanymi masowym wręcz wprowadzaniem nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, a ponadto wycofywaniem się państw z regulacji działań firm, otwieraniem się rynków, mundializacją działań organizacyjnych, nadawaniem coraz większego znaczenia wiedzy i coraz większym zróżnicowaniem kulturowym.

Te czynniki stały się zaczątkiem nowych warunków konkurencji firm, nowym otoczeniem, które zmusiło je do głębokich transformacji – tak w dziedzinie strategii, jak i struktury, czy działań operacyjnych. Aby sprostać indywidualnym wymaganiom klientów trzeba się wykazać nie lada elastycznością. Właśnie ta presja czasu i konieczność funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu wyma-

ga zmiany sposobu pracy tak, aby możliwe było stawienie czoła niepewności.

Przez kilka ostatnich dekad struktury mechanistyczne ustępują nowym formom organizacyjnym. Te nowe formy w równym stopniu sprawdzają się w przedsiębiorstwach przemysłowych, sektorze usług, czy w instytucjach administracji państwowej. Autorzy artykułu postawili sobie jako główny cel sklasyfikowanie podstawowych form organizacyjnych powstałych w ciągu ostatnich lat z punktu widzenia możliwości zastąpienia nimi struktur biurokratycznych. Jest to o tyle istotne, że jak odąd nie powstały modele zintegrowane.

Forma organizacyjna jest konsekwencją sposobu, w jaki myśli się i organizuje pracę. Nowe formy organizacyjne będą w tym artykule omawiane z punktu widzenia dwóch kryteriów: elastyczności i stopnia autonomii (patrz rysunek nr 1).

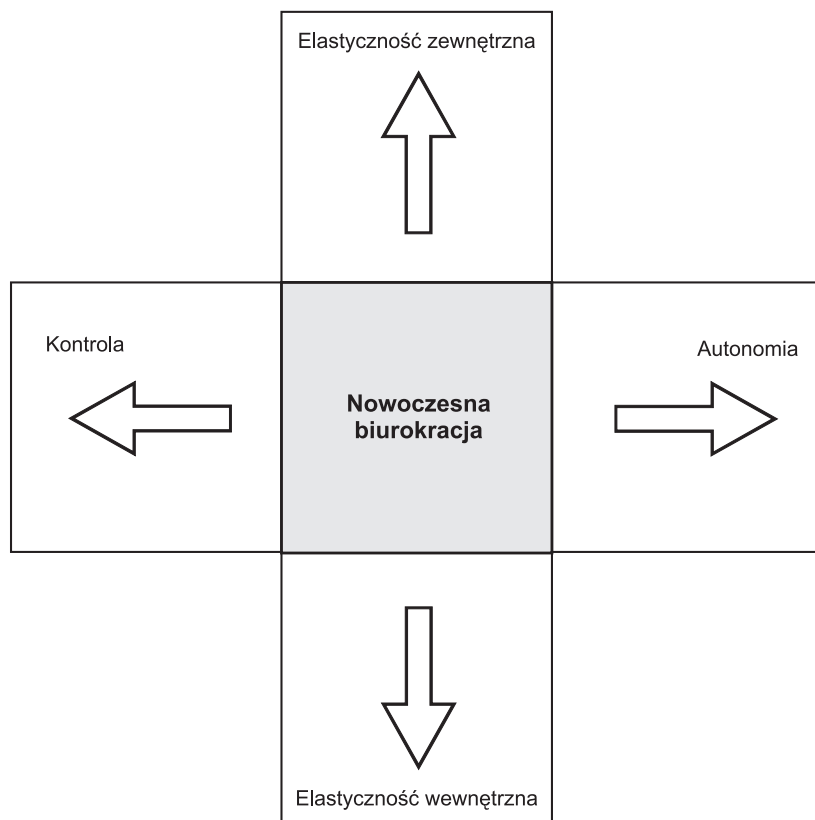
Pierwsza oś odnosi się do pojęcia elastyczności, poszukiwanej przez organizacje, aby sprostać niepewności i kompleksowości otoczenia zewnętrznego. W literaturze pojęcie to jest definiowane różnie. Na potrzeby swego artykułu, autorzy przyjęli definicję elastyczności jako efektu dynamicznych wyborów organizacyjnych, pozwalających na adaptację organizacji do niepewnych warunków swego otoczenia. W swoim poszukiwaniu elastyczności, zarządzający muszą sobie najpierw zadać pytanie, czy lepiej jest pozostawić pracę do wy-

konania wewnątrz firmy, czy też rozdzielić ją pomiędzy różnych dostawców zewnętrznych. W tym pierwszym przypadku można mówić o elastyczności wewnętrznej, jakościowej, wspieranej nowymi technologiami i wzbogacaniem treści pracy. W drugim przypadku mamy do czynienia z elastycznością zewnętrzną, zwaną też elastycznością numeryczną czy ilościową. W takiej sytuacji firma pozostawia sobie wykonanie czynności, które dotyczą jej kluczowych kompetencji, resztę pozwalając wykonać konsultantom i pracownikom zatrudnianym na kontraktach.

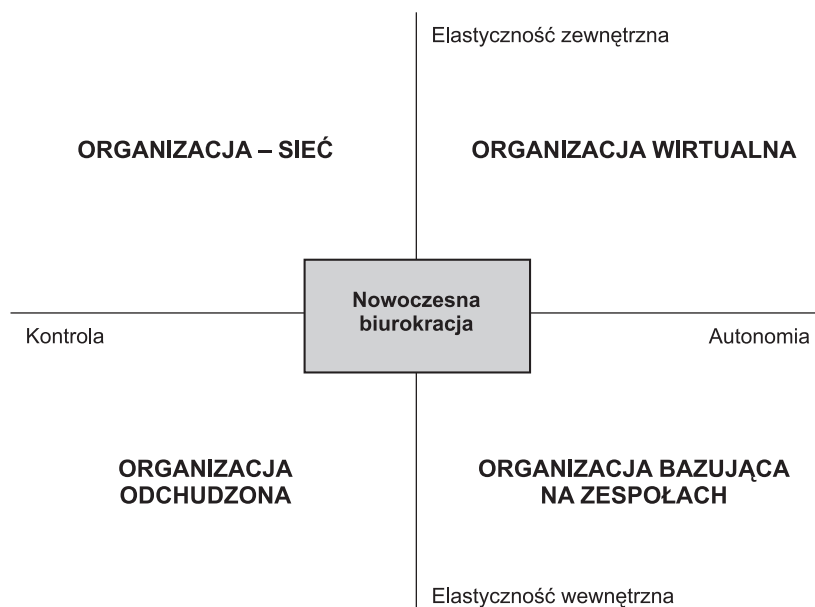
Ponieważ osoby, grupy, działy wykonujące poszczególne czynności wchodzi ze sobą w interakcje, co powoduje pewną niejasność relacji, decyzyjną, jaką muszą podjąć zarządzający, jest określenie ról poszczególnych jednostek w procesie wykonywanej pracy. To zaś oznacza konieczność wybrania formy kontroli – opartej na normach wewnętrznych i dużej autonomii działania pracowników, lub biurokratycznej, „blisko skóry”. Organizacje, które preferują kontrolę ścisłą, na ogół dzielą każdy proces na jak najmniejsze elementy i mówią pracownikom jak działać, jakie czynności wykonywać i w jaki sposób. Autonomia wiąże się raczej z egzekwowaniem określonych rezultatów i pozostawieniem pracownikom wyboru co do sposobu wykonania zadań.

Skrzyżowanie obu osi pozwala na wyróżnienie czterech podstawowych form organizacyjnych (patrz rysunek nr 2). Pokazuje też kierun-





Rys. 1. Powstawanie nowych form organizacyjnych



Rys. 2. Nowe formy organizacyjne

ki, w jakich mogą się rozwijać nowoczesne biurokracje.

**Organizacja odchudzona (lean organisation)**

Ten rodzaj organizacji czasami jest nazywany modelem japońskim, pierwot-

nie opisanym przez W. Ouchiego. Jest to organizacja, która wszystkie zadania wykonuje we własnym zakresie, ściśle kontrolując przy tym cały proces. Do najważniejszych celów zalicza się w niej racjonalizację działań, kontrolę kosztów i jakości na każdym etapie przygotowywania i wytwarzania

produktu lub usługi. Służą temu takie narzędzia, jak *kanban*, *just in time* oraz wszelkie metody pozwalające na unikanie opóźnień i wad. Ten rodzaj struktury jest zwłaszcza charakterystyczny dla przemysłu samochodowego i pracy przy taśmie.

**Podstawowe zasady funkcjonowania odchudzonej organizacji:**

- Ścisła kontrola, najczęściej narzucona przez proces technologiczny, standaryzacja procedur i norm jakości.
- Podział zadań na bardzo proste czynności, spora specjalizacja, której negatywne skutki (np. znużenie) mogą być łagodzone przez rotację w ramach grup zadaniowych.
- Ludzie odpowiadają za wyniki tylko własnej pracy. Poziomemu autonomii jest bardzo słaby.
- W firmie dąży się do ciągłego doskonalenia pracy. Osiąga się to przez ciągłą konsultację pracy wykonywanej przez pracowników, np. w kołach jakości.

**Organizacja – sieć**

W firmach tego typu zachowuje się dla siebie wykonanie tylko kluczowych zadań, resztę zlecając na zewnątrz. Przykładem takiej firmy jest chociażby Nike Inc., producent obuwia sportowego. Cały proces produkcji został zlecony podwykonawcom. Nike zostawiła sobie tylko badania i rozwój oraz marketing. Dobre funkcjonowanie oparte na koordynacji zapewniają organizacji warunki zawarte w podpisanych kontraktach długo- i średniokresowych. W przypadku tego rodzaju firm, podwykonawcami są małe i średnie przedsiębiorstwa, z góry akceptujące narzucane im reguły gry.

Tego rodzaju forma organizacyjna sprawdza się także w firmach usługowych. Przykładem jest Visa International, która nie oferuje sama swoich kart kredytowych, a zle-



ca to odpowiednim bankom i instytucjom finansowym, które biorą na siebie ciężar zweryfikowania wiarygodności potencjalnych klientów i dopasowania produktu do potrzeb odbiorcy. Visa pozostawiła sobie rolę kreatora produktów i technologii, co pozwala jej dobrze funkcjonować i osiągać udział w rynku na poziomie 60%.

#### **Cechy charakterystyczne organizacji – sieci:**

- *Punktem głównym jest centrum – główna organizacja określająca zasady współpracy z innymi.*
- *Współpraca opiera się na długotrwałych i ścisłych więziach z partnerami.*
- *Członkami sieci są zawsze organizacje samodzielne, działające oddzielnie.*
- *Każdy z członków sieci koncentruje się na innych kompetencjach, innych zadaniach.*
- *Więzi między partnerami a centrum mają charakter kontraktowy.*
- *Partnerzy dobrowolnie podporządkowują się narzucanym przez centrum regułom.*

#### **Organizacja wirtualna**

**T**eooretycy definiują organizację wirtualną w bardzo różny sposób. Począwszy od stwierdzenia, że są to organizacje intensywnie wykorzystujące internet (internet jest więc jedynym warunkiem powstania organizacji

wirtualnej), poprzez przekonanie, że narzędzie to jest warunkiem ułatwiającym istnienie takiej organizacji, aż po pogląd, że jest to tylko jeden z aspektów, jeden ze sposobów wymiany, które dokonuje organizacja. Ten ostatni pogląd przyjęli autorzy artykułu.

Organizacja wirtualna wydaje się być następnym etapem po organizacji – sieci w naturalnym procesie rozwoju. Zwykle działanie w tej formie jest związane z realizacją konkretnych projektów. I tak na przykład, w 1994 roku IBM, Motorola i Apple stworzyły organizację wirtualną, w celu opracowania i wypromowania nowego produktu, jakim był mikroprocesor Power PC.

#### **Cechy charakterystyczne organizacji wirtualnej można przedstawić w następujący sposób:**

- *Partnerzy organizacji wirtualnej mają mniej więcej równy status.*
- *Organizacja rodzi się szybko i nie po to, aby trwać na rynku, ale aby zaspokoić konkretną potrzebę klientów.*
- *Zwykle organizacja koncentruje się na różnych kompetencjach.*
- *Związki między partnerami są efemeryczne i przyjmują formę aliansu strategicznego, mając na celu realizację projektu, który nie mógłby być zrealizowany w inny sposób.*

- *Hierarchia jest zredukowana do minimum.*

#### **Organizacja bazująca na zespołach (*team based organisation*)**

**P**odstawą tego rodzaju organizacji są zespoły międzyfunkcyjne lub projektowe. Ponadto, stawia się w nich zwiększone wymagania odnośnie do jakości i efektywności pracowników, co ma prowadzić do innowacyjności firmy jako całości. Towarzyszy temu brak tradycyjnej hierarchii wyrażonej w schematach organizacyjnych.

#### **Do cech charakterystycznych należy zatem:**

- *Ograniczona hierarchia.*
- *Samokontrola zespołów osiągnięta dzięki standaryzacji norm i wyników.*
- *Odpowiedzialność grupowa za wykonywaną pracę.*
- *Decyzja zespołu o sposobie wykonania pracy i ewentualnej rotacji ról.*
- *Różny stopień autonomii w zależności od dojrzałości grup.*

Zaprezentowane powyżej formy organizacyjne należy traktować jak prototypy. Każde jednak odejście od biurokracji i form mechanistycznych daje szansę na większą efektywność, tym bardziej, że formy te zakładają mniejsze zatrudnienie.

*opr. dr Grażyna Aniszewska*

*Marek Góra*

## **System emerytalny**

**Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003**

W wyniku gwałtownego załamania się dotychczasowego sposobu finansowania emerytur, które miało miejsce pod koniec XX wieku w większości krajów europejskich (w tym w Polsce), stała się konieczna reforma systemów emerytalnych. Napotyka ona jednak wszędzie duże trudności, ponieważ obszar emerytur jest silnie zideologizowany, co utrudnia merytoryczną dyskusję, a ponadto nie ma on dobrych podstaw teoretycznych. W książce zaproponowano spojrzenie różne od dotychczasowego spojrzenia na zagadnienia eme-

rytalne. Zmiana warunków, w których działał tradycyjny system emerytalny, powoduje konieczność zastąpienia go całkowicie nowym systemem, który po zmianie tych warunków będzie efektywny ekonomicznie i społecznie.

Książka jest adresowana do wszystkich interesujących się zagadnieniami systemu emerytalnego, a zwłaszcza do osób profesjonalnie związanych z tą dziedziną oraz z polityką społeczną, finansami i rynkiem pracy.

# Finał konkursu o statuetkę Profesjonalnego Menedżera Województwa Łódzkiego

14 marca 2003 roku odbył się w prestiżowym Pałacu Poznańskiego w Łodzi finał czwartej już edycji konkursu o tytuł „Profesjonalnego Menedżera Województwa Łódzkiego”, organizowanego przez Łódzki Oddział TNOiK oraz działający przy nim Klub Profesjonalnych Menedżerów Województwa Łódzkiego. W tym roku współorganizatorami konkursu były ponadto Stowarzyszenie Klub 500 Łódź oraz Łoża Łódzka Business Centre Club. Współdział tych organizacji świadczy o wzrastającej randze i znaczeniu konkursu w regionie.

Klub Profesjonalnego Menedżera zrzesza członków TNOiK, przedstawicieli nauki, zajmujących się nowoczesnymi metodami zarządzania i praktyków, którzy swoimi sukcesami oraz osiągnięciami kierowanych przez nich firm, organizacji i instytucji, potwierdzili status profesjonalnego menedżera. Wymiana doświadczeń i wiedzy pozwala członkom Klubu doskonalić swoje umiejętności i dzielić się nimi z innymi.

Celem konkursu jest promowanie tych, którzy w swojej pracy zarówno w biznesie, jak i w działalności publicznej skutecznie wykorzystują najnowsze osiągnięcia w zakresie zarządzania, osiągając sukcesy w skali regionu, kraju i międzynarodowej. Do konkursu zgłaszani są ci menedżerowie, których osiągnięcia utrwaliły pozycję rynkową kierowanych przez nich firm i instytucji.

Konkurs ogłoszono w styczniu 2003 roku i rozesłano zaproszenia wraz z ankietami do udziału w nim do kilkuset potencjalnych uczestników. Informacje o konkursie podały ponadto lokalne media. Informacje oraz ankiety można było także uzyskać na stronach internetowych łódzkiego oddziału TNOiK. Podobnie jak w roku 2002, konkurs został przeprowadzony w czterech kategoriach:

- zarządzanie dużymi organizacjami gospodarczymi,
- zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami,
- zarządzanie w samorządzie terytorialnym,
- zarządzanie w sektorze usług społecznych.

Do końca lutego napływały zgłoszenia, w sumie ponad 50 kandydatów w czterech kategoriach. Najwięcej kandydatów zgłoszono w kategorii zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Na podstawie rekomendacji zespołów oceniających, w skład których wchodził przedstawiciele nauki i praktyki, w tym laureaci poprzednich edycji konkursu, dokonano nominacji do tytułu profesjonalnego menedżera województwa łódzkiego. W poszczególnych kategoriach nominowano:

- kategoria I – cztery osoby,
- kategoria II – pięć osób,
- kategoria III – jedna osoba,
- kategoria IV – trzy osoby.

Kapituła konkursu działająca pod przewodnictwem Dziekana Klubu Profesjonalnych Menedżerów **Urszuli Gocał** dokonała wyboru laureatów spośród kandydatów nominowanych do tytułu. Statuetki i tytuły Profesjonalnego Menedżera Województwa Łódzkiego za rok 2002 otrzymali:

## Kategoria zarządzanie dużymi organizacjami gospodarczymi

**Ireneusz Krawczyk – prezes Zarządu Kastor SA w Łasku.** Kieruje spółką od 1992 roku. Szczególnie wiele uwagi poświęca zapewnianiu stałej poprawy organizacji i efektywności działania firmy. Kastor – producent koszul męskich i konfekcji damskiej – zatrudnia blisko 500 osób. Firma produkuje zarówno na rynek wewnętrzny, jak i na rynek Unii Europejskiej. Pomimo trudnego czasu recesji, szczególnie dotkliwej w przemyśle lekkim, spółka kolejne lata kończyła z zyskiem, bez korzystania z kredytów bankowych i bez zaległości wobec budżetu. Osiągnięte wyniki w pełni potwierdzają prawidłowe określenie strategii spółki.

## Kategoria zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami

**Wojciech Kierociński – prezes Zarządu Medana Pharma Terpol Group SA w Sieradzu.** Z zarządzaną przez siebie firmą związany jest od 1971 roku, wówczas były to jeszcze Sieradzkie Zakłady Przemysłu Terenowego, zajmujące się różnorodną, lecz dość prostą produkcją. Pod jego kierunkiem firma zmieniła profil działalności i rozwinęła produkcję nowoczesnych wyrobów farmaceutycznych. Rok 2002 przyniósł firmie przede wszystkim dalszy rozwój bazy produkcyjnej poprzez wybudowanie w Sieradzu wytwórni leków żelatynowych, co umożliwiło nie tylko rozszerzenie asortymentu, ale pozwoliło także stworzyć 30 nowych miejsc pracy. W tym czasie firmie udało się także odbudować więzi handlowe z partnerami z Rosji, Łotwy, Ukrainy i Białorusi.

**Sylwester Szymalak – prezes Zarządu Zakładów Organika SA w Łodzi.** Z Organiką związany od 1992 roku. Sprawne zarządzanie, troska o wysoką jakość produktów oraz nastawienie na zaspokajanie potrzeb klienta to podstawy sukcesu firmy. Dzięki temu przedsiębiorstwa wchodzące w skład Grupy

Kapitałowej ORGANIKA SA są obecnie największym w Polsce producentem płynów hamulcowych i liczącym się wytwórcą środków chemicznych dla różnych gałęzi przemysłu. Oferta produktów firmy obejmuje ponad czterysta wyrobów. Dobrze układająca się współpraca z kontrahentami zagranicznymi zaowocowała kontraktami z największymi światowymi koncernami chemicznymi, takimi jak Shell czy Mobil. Dla części tych firm ORGANIKA produkuje wyroby pod ich marką.

#### **Kategoria zarządzanie w samorządzie terytorialnym**

**Iwona Szkopińska – burmistrz Wieruszowa.** Niezależną oceną działań burmistrza Wieruszowa jest z pewnością jego miejsce w pierwszej trzydziestce miast powiatowych w rankingu opublikowanym w tygodniku „Wspólnota”. Przy konstrukcji rankingu wzięto pod uwagę sukcesy finansowe, ekonomiczne, organizacyjne oraz w zakresie infrastruktury. Najistotniejszej oceny Iwony Szkopińskiej jako gospodarza gminy dokonali wyborcy, kiedy to już w pierwszej turze ponownie wybrali ją na burmistrza. Spośród jej

osiągnięć warto wymienić stworzenie funduszu stypendialnego dla uzdolnionej młodzieży, wdrożenie programów ekologicznych czy opracowanie i uruchomienie programu walki z rakiem na terenie gminy. Liczne inwestycje komunalne poprawiły nie tylko stan infrastruktury miejskiej, ale także estetykę miasta.

#### **Kategoria zarządzanie w sektorze usług społecznych**

W kategorii tej nie przyznano statuetki.

Podobnie jak w latach ubiegłych konkurs odbywał się pod patronatem naukowym **prof. Marka Belki**, zaś patronat honorowy objął marszałek województwa łódzkiego **Mieczysław Teodorczyk**. Patronaty te przyczyniły się niewątpliwie do podniesienia jego poziomu i rangi. Wysoka ocena konkursu spowodowała, że Oddział Łódzki TNOiK rozpoczął już przygotowania do zorganizowania jego przyszłorocznej, jubileuszowej piątej edycji.

*dr Aleksy Banasiak  
Wiceprezes Oddziału Łódzkiego TNOiK*

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa TNOiK zostało wpisane przez Szefa Służby Cywilnej Jana Pastwę do ewidencji jednostek upoważnionych do organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej. Uprawnia to Towarzystwo do przystępowania do przetargów na organizowanie szkoleń pracowników służb cywilnych. Bliższe informacje na temat zakresu szkoleń oraz ewidencja jednostek są dostępne w internecie na stronie: [http://www.sluzbacywilna.gov.pl/szkolenia/plan\\_szkolen.htm](http://www.sluzbacywilna.gov.pl/szkolenia/plan_szkolen.htm).



Prezes ZG TNOiK – prof. zw. dr hab. Ryszard Borowiecki przewodniczył posiedzeniu Zarządu Głównego dnia 6 maja br.

Zarząd Główny TNOiK przyjął plan pracy ZG TNOiK na rok 2003. Zatwierdził sprawozdanie z działalności TNOiK w roku 2002. Przyjęto zbiorczy bilans rachunku zysków i strat TNOiK za rok 2002. Podjęto uchwałę o reaktywowaniu Oddziału TNOiK w Poznaniu.

### **JAN FARANA 1921–2003**

Zmarł dr nauk ekonomicznych Jan Farana. Od 1959 r. członek Oddziału Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w Katowicach. Przez wiele lat dr Jan Farana aktywnie działał w Oddziale Śląskim pełniąc funkcję: członka Zarządu, w latach 1979-1985 wiceprezesa Zarządu, a następnie członka Głównej Komisji Rewizyjnej.

Dr Jan Farana był organizatorem kursów, wykładawcą, autorem skryptów i referatów naukowych z zakresu gospodarki materiałowej i magazynowej, rzeczoznawcą TNOiK.

Za działalność w TNOiK został odznaczony: Medalem Komisji Edukacji Narodowej, Złotą i Srebrną Odznaką Honorową TNOiK oraz Medalem K. Adamieckiego.

W ostatnich latach aktywnie uczestniczył w spotkaniach Klubu Seniora.

Z głębokim smutkiem żegnamy dr. Jana Faranę.

**Oddział TNOiK w Katowicach**