

- O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem – Henryk Jagoda, Jan Lichtarski 3
- Spoivo organizacji – Krzysztof Łobos 6
- Procesowa restrukturyzacja organizacji – Piotr Grajewski 10
- Tożsamość przedsiębiorstwa – znacznie szersze spojrzenie na kulturę organizacyjną – Anna Zarębska 14
- Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy – Mieczysław Morawski 17
- Perspektywy rozwoju małych firm technologicznych w Polsce – Marek Martin 21
- Przyczyny kryzysu w polskim przemyśle okrętowym – Jerzy Bieliński 25

FINANSE

- Efektywność *corporate governance* a rozwój i stabilność systemu bankowego – Krzysztof Zalega 29
- Rachunek odpowiedzialności w jednostce gospodarczej – Anna Buczkowska 34

KONFERENCJE 38

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 40

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Jak wygrać w sytuacji kryzysu finansowego – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska 42

Zapraszamy Państwa do korzystania z prenumeraty redakcyjnej

Cena prenumeraty nie ulega zmianie. Cena jednego egzemplarza „PO” od 1 stycznia 2003 r. wynosi – 14,00 zł.

Pragniemy Państwa poinformować, że raz zamówioną prenumeratę redakcyjną przedłużamy automatycznie.

Redakcja – tel./faks (022) 827-15-10

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 1 (756) 2003

Rada Programowa

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

Barbara Ołędzka – 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**, **Barbara Ołędzka**, **prof. Janusz Pyka**, **Dariusz Teresiński**

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

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.

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 odwołanie 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 przedłużoną – 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.

O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem

Henryk Jagoda, Jan Lichtarski

Uwagi wstępne

W każdej dziedzinie rozwijającej się i znajdującej praktyczne zastosowania wiedzy, a więc także w zakresie metodologii organizacji i zarządzania, jest taka jej część, która nie poddaje się łatwo porządkowaniu i integrowaniu z wiedzą „tradycyjną”; jest różnorodnie nazywana, prezentowana i interpretowana. Często w opisie tej części wiedzy używane są takie określenia, jak: nowoczesne lub współczesne koncepcje, metody, techniki i narzędzia zarządzania. Pytania o to, czym one w istocie są, jak powstają i zmieniają się, to kluczowe pytania, na które ciągle brak w pełni zadowalających odpowiedzi¹⁾. Naszą intencją jest próba uczynienia choćby jednego skromnego kroku na drodze do uzyskania tych odpowiedzi.

O istocie...

O istocie czego? Trudno znaleźć jest zwięzłe określenie dla zbioru powiązanych ze sobą idei, zasad, metod, technik, narzędzi, służących nadawaniu określonego wizerunku (kształtu) systemowi zarządzania w przedsiębiorstwie. Określenia powyższe i jeszcze inne, jak np.: koncepcje, podejścia, orientacje, filozofie itd. charakteryzują się – co łatwo dostrzec – różnym stopniem ogólności. Nie zawsze jednak w opisie konkretnych rozwiązań (desygnatów) stosowane są adekwatne do stopnia ich ogólności nazwy. To, co dla jednego autora jest koncepcją zarządzania, dla innego jest metodą, a dla jeszcze innego techniką lub narzędziem. Potrzeba pewnego choćby uporządkowania pojęć i ich zakresu znaczeniowego wydaje się w tej sytuacji niewątpliwa.

Proponujemy zatem, aby całą zhierarchizowaną strukturę powiązanych rozwiązań w interesującym nas zakresie nazywać – z braku innych propozycji – receptą lub pomysłem na zarządzanie, a w strukturze tej wyróżniać przynajmniej trzy poziomy różniące się stopniem szczegółowości propozycji²⁾ i nazywać je odpowiednio:

- I – koncepcją (filozofią, orientacją, podejściem...),
- II – metodą ogólną,
- III – metodą szczegółową, techniką, narzędziem.

Dla uproszczenia będziemy skrótowo używać także określeń: koncepcja (I), metoda (II) i technika (III).

Owe recepty (pomysły), a w ich ramach odpowiednie koncepcje, metody i techniki mogą być w całości lub w poszczególnych fragmentach bardziej lub mniej uświadomione; mogą być odpowiednio nazywane lub nie nazywane.

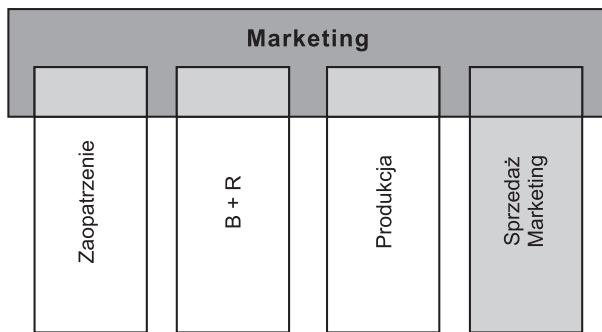
Jedną z takich recept na zarządzanie stanowi np. marketing. Dla jego znawców nie trudno byłoby wyróżnić: ogólne (ideowe) założenia, które można by nazwać marketingową koncepcją zarządzania; metodę ogólną oraz wiele metod szczegółowych, technik i narzędzi. Podobnie można powiedzieć np. o logistycę, TQM, HRM, a także controllingu.

Owe recepty, aby zaistnieć w rzeczywistości, muszą znaleźć zastosowanie w zarządzaniu poszczególnymi funkcjami (przedmiotowymi, rodzajowymi, organicznymi) przedsiębiorstwa, takimi np., jak: zaopatrzenie, B+R, produkcja, sprzedaż itp. i/lub procesami wykonywanymi w przedsiębiorstwie w przekroju „poprzecznym” w stosunku do funkcji, procesami wielofunkcyjnymi.

Jedną z charakterystycznych cech współczesnych recept (koncepcji, metod...) jest właśnie to, iż biorąc zazwyczaj swój początek z jakiejś jednej funkcji rodzajowej przedsiębiorstwa, w wyniku rozwoju obejmują swoim zasięgiem także inne, niekiedy wszystkie funkcje przedsiębiorstwa.

I tak np. marketing rozwijał się jako funkcja przedsiębiorstwa na bazie funkcji sprzedaży. Z jednej strony był i jest więc zbiorem działań zarządczych i wykonawczych mających prowadzić do ułatwienia i podniesienia efektywności sprzedaży. W tym znaczeniu jest niewątpliwie funkcją przedsiębiorstwa.

Na pewnym etapie rozwoju tej funkcji i zarządzania nią okazało się jednak, iż istotne dla poprawy wyników sprzedaży myślenie i działanie marketingowe, myślenie kategoriami potrzeb i oczekiwań klienta, z chęcią ich zaspokojenia, powinno być obecne w ramach także innych funkcji przedsiębiorstwa, takich np., jak: B+R, produkcja, ale także zaopatrzenie, funkcja personalna itd. W ten sposób marketing stał się nie tylko rozwiniętą funkcją przedsiębiorstwa z odpowiednią koncepcją, metodą i narzędziami zarządzania w jej obrębie, uzupełniającą funkcję sprzedaży, ale



Rys. 1. Funkcje przedsiębiorstwa a marketing jako koncepcja i metoda zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

także – nazwijmy to – międzyfunkcyjną, a może ponadfunkcyjną koncepcją zarządzania integrującą cele, zakres i metody realizacji wielu, a nawet wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. Można to zilustrować w następujący sposób (rys. 1).

Logistyka jako funkcja przedsiębiorstwa rozwinęła się na bazie funkcji zaopatrzeniowej, a jako koncepcja przekrojowa zarządzania rozprzestrzeniła się na takie w szczególności funkcje, jak: produkcja, funkcje pomocnicze, marketing (dystrybucja), co obrazuje rys. 2.

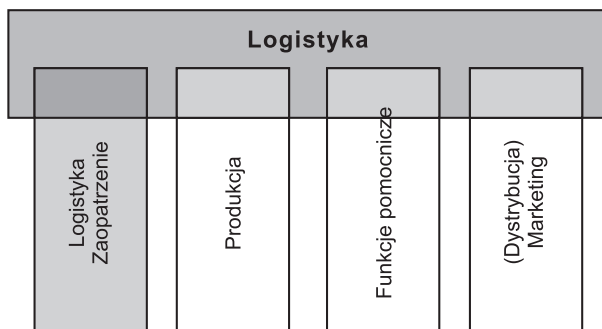
Nieco trudniej jest określić rodowód koncepcji zarządzania określanej mianem TQM. Zawiera ona bo-

wiem orientację na jakość we wszystkich możliwych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. W praktyce jednak troska o jakość wyrażająca się „instalowaniem” kontroli jakości najwcześniej rozwinęła się w ramach funkcji produkcyjnej, w dalszej kolejności objęła sferę zaopatrzenia, a dopiero później wszystkie pozostałe funkcje, co ilustruje rys. 3.

W tym przypadku jednak pierwotna funkcja produkcyjna nie przeobraziła się w jakościowo nową funkcję ani nie pojawiła się nowa funkcja, jak w przypadku logistyki czy marketingu. TQM nie jest więc w jakiś szczególny sposób związane z którąkolwiek z funkcji rodzajowych przedsiębiorstwa.

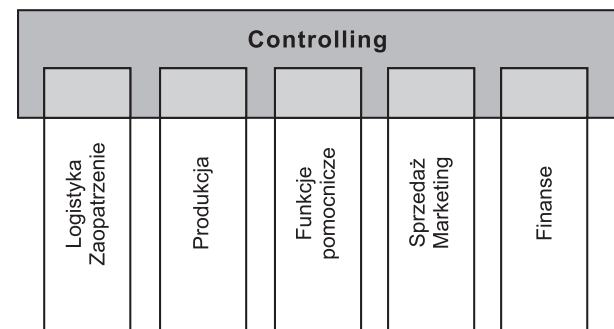
Nieco podobnie rzecz się ma z controllingiem, który wyrastał w ramach funkcji finansowej przedsiębiorstwa i rozprzestrzenił się na niektóre inne funkcje, nie tworząc – przynajmniej dotychczas – czegoś, co byłoby nazywane funkcją controllingową (która powstałaby przez przekształcenie bądź uzupełnienie funkcji finansowej – zob. rys. 4). Takiego rozwoju sytuacji nie można jednak wykluczać.

Ciągle aspirującą do „zainfekowania”, a nawet zdominowania innych funkcji przedsiębiorstwa jest rozwinęta w ramach funkcji personalnej koncepcja zarządzania personelem, która przyjęła się pod nazwą HRM (Zarządzanie Zasobami Ludzkimi). Jej ekspansja na inne funkcje przedsiębiorstwa jest o tyle możliwa, że realizacja każdej funkcji odbywa się przez ludzi i odpowiednio budując (w myśl zasad HRM) sys-



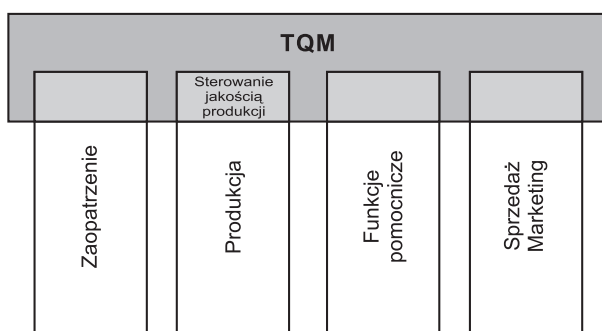
Rys. 2. Funkcje przedsiębiorstwa a logistyka jako koncepcja zarządzania

Źródło: opracowanie własne.



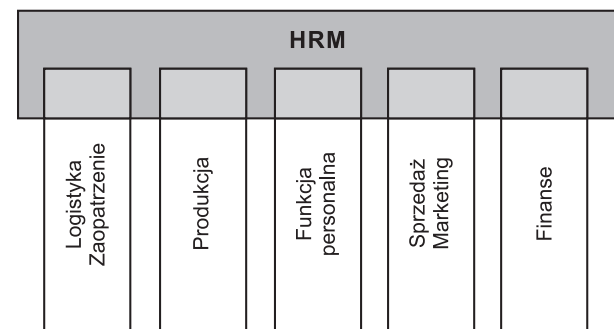
Rys. 4. Funkcje przedsiębiorstwa a controlling jako koncepcja zarządzania

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Funkcje przedsiębiorstwa a TQM jako koncepcja zarządzania

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Funkcje przedsiębiorstwa a HRM (Zarządzanie Zasobami Ludzkimi) jako koncepcja zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

tem wartości, postawy, kompetencje, zachowania ludzi można pośrednio oddziaływać na sposób i sprawność realizacji wszystkich funkcji (zob. rys. 5).

Podobnie można by przedstawić i zinterpretować także inne, mniej zaawansowane w rozwoju, recepty na zarządzanie, jak np.: zarządzanie wiedzą, zarządzanie wartością itd.

Wszystkie opisane dotychczas koncepcje zarządzania i ich rozwinięcia (metody, techniki...) pojawiły się po to, by nadać systemowi zarządzania przedsiębiorstwem określone, trwałe właściwości. Mogą one więc mieć trwałe zastosowanie w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, służąc racjonalności i doskonaleniu tego procesu.

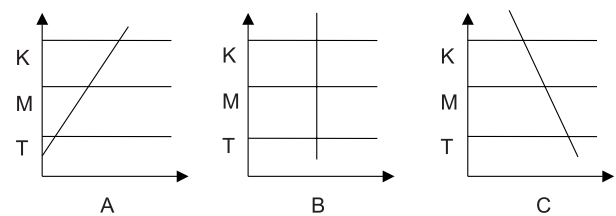
Podkreśliśmy powyższe cechy opisanych koncepcji i metod, by uwypuklić różnicę między nimi a drugą grupą koncepcji i metod, zdecydowanie bardziej, a niekiedy wyłącznie zorientowanych na zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie.

W szczególności można tu wymienić dwie główne koncepcje, w zróżnicowanym stopniu „oprzyrządowane” metodami, technikami i narzędziami, tzn. *reengineering* i *lean management*, a także ich mutacje o cechach pośrednich. Także w tym przypadku można mówić o trójszczeblowej strukturze owych recept (pomysłów) na zarządzanie zmianami, tzn. o ich poziomach: koncepcji (I), metody ogólnej (II) oraz metod szczegółowych, technik, narzędzi (III). Występują w tej grupie także takie propozycje, które mają bardzo ograniczoną warstwę koncepcyjną i raczej są metodami (ogólnymi, a także szczegółowymi), które mogą znaleźć zastosowanie w zarządzaniu zmianami w ramach którejś z ogólniejszych koncepcji. Mamy tu na myśli, np. *benchmarking* (metodę doskonalenia rozwiązań przez uczenie się od lepszych) bądź *outsourcing*.

Sądzymy, iż stosując zaproponowaną konwencję opisu i grupowania recept na zarządzanie można znaleźć właściwe miejsce dla każdej pojawiającej się w tym obszarze propozycji. Wiedza o miejscu takich propozycji wśród innych jest bardzo potrzebna wtedy, gdy chcemy poznawać ich cechy (podobieństwa, różnice) i warunki stosowania.

O ewolucji...

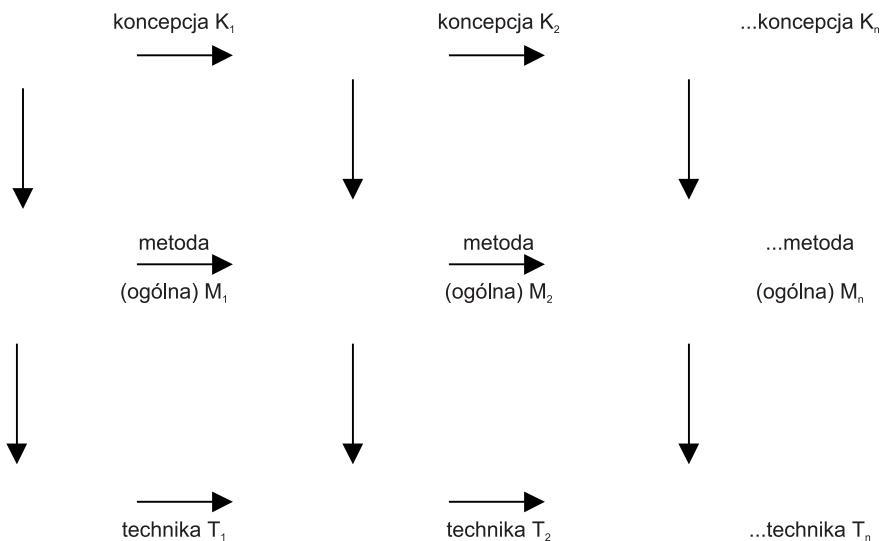
Zwracaliśmy już uwagę na to, iż opisywane koncepcje i metody są rezultatem procesu rozwoju. Chcemy tu dodatkowo podkreślić, iż ów proces rozwoju praktycznie tak długo nie kończy się, jak długo dana recepta znajduje zastosowanie, przy czym ma on charakter dwukierunkowy. Jeden kierunek to rozwój metod, technik i narzędzi w obrębie danej koncepcji (w głąb), drugi – to rozwój (zmiany) samej koncepcji, a w ślad za tym odpowiednie dostosowanie (zmiana) metod, technik i narzędzi.



K – koncepcja, M – metoda ogólna, T – technika, narzędzie

Rys. 6. Struktura „recepty” na zarządzanie w trzech fazach rozwoju

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 7. Model rozwoju recepty na zarządzanie

Źródło: opracowanie własne.



Wynikiem pierwszego z wymienionych kierunków rozwoju jest zmiana proporcji między koncepcją, metodą ogólną oraz technikami i narzędziami. O ile w początkowej fazie rozwoju określonej „recepty” mamy do czynienia z rozbudowaną koncepcją przy słabym zaawansowaniu metod, technik i narzędzi, to w późniejszym okresie proporcje między tymi składowymi wyrównują się, a w końcu potencjał metod, technik i narzędzi urasta do takich rozmiarów, że zdecydowanie przeważa (w sensie ilościowym) nad koncepcją. Zjawisko to ilustruje rys. 6.

Modelowe ujęcie obu kierunków rozwoju jednocześnie można przedstawić następująco (rys. 7).

Rozwój taki nie zawsze jest procesem przynoszącym szeroko rozumiany postęp. Pojawiają się bowiem na wszystkich poziomach owych recept pomysł i propozycje chybione; pojawiają się np. pomysły na poziomie koncepcyjnym (ideowym), które nigdy nie podlegają „operacjonalizacji” („oprzyrządowaniu” w metody, techniki, narzędzia); pojawiają się propozycje metod, technik i narzędzi, które wymykają się spod kontroli koncepcji, zaczynając żyć własnym życiem, nie służą jej realizacji itd.

W wyniku pojawiania się coraz to nowych wymagań stawianych przed systemem zarządzania przedsiębiorstwami, co w głównej mierze wynika z kolei ze zmieniających się zewnętrznych warunków ich funkcjonowania, dochodzi do selekcji kierunków rozwoju owych recept na zarządzanie „wiedzie żywot” bardziej na kartkach książek niż w praktycznym zastosowaniu. Zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw i pojawiające się nowe wyzwania powodują także, iż ze strony różnych recept (koncepcji, metod...) pojawia się zainteresowanie rozwiązywaniem tych samych problemów i pojawiają się różnorodne propozycje w tym zakresie. Bywa tak, że są one komplementarne, uzupełniają się, ale bywa i tak, że są one alternatywne, substytucyjne. Pojawia się na tym tle, narastająca w toku ich rozwoju, bardzo bogata i złożona, problematyka współlistnienia i współ-zależności między różnymi receptami.

Henryk Jagoda, Jan Lichtarski

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. także: J. LICHTARSKI, *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przeгляд Organizacji” nr 1/1999.
- ²⁾ Pomysł takiego podziału zaczerpnięto z pracy Z. MARTYNIAKA, *Japońskie a amerykańskie podejście do doskonalenia organizacji*, [w:] *Zarządzanie w przemyśle. Teoria i praktyka. Wyzwania XXI wieku*, KNOiZ PAN, AGH, Wydział Zarządzania, Kraków 1999, s. 277–284.

Autorzy – H. Jagoda – prof. dr hab., Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie, J. Lichtarski – prof. dr hab., Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Spoiwo organizacji

Krzysztof Łobos

Wprowadzenie

Biurokracje, rynki i klany to wymieniane przez W. Ouchi’ego trzy podstawowe strategie kontroli działań organizacyjnych¹. Kontrola powoduje, że działania przynajmniej częściowo zmierzają w kierunku zgodnym z intencjami podmiotu kontrolującego. Są więc one jednocześnie mechanizmami spajającymi organizację, czyli mechanizmami integracji działań wokół celu organizacji. Bez ich zastosowania w praktyce, organizacje zostałyby zdominowane przez partykularyzmy i w efekcie zniszczone wskutek braku efektywności. Można dodać, że wyżej wymieniane strategie kontroli czy inaczej mechanizmy integracji, opisywane na dosyć ogólnym poziomie, mają walor kompletności. Brak jest w stosunku do nich mechanizmów alternatywnych. W niniejszym artykule autor chciałby pokazać, iż mechanizmy te w większości przypadków współdziałają ze sobą, tworząc układ charakterystyczny dla danej organizacji.

Mechanizmy integracji

Mechanizm biurokratyczny jest dobrze znany z rodzimych przedsiębiorstw. Realizacja celów zgodnych z celami organizacji (decydentów organizacyjnych) zapewniona zostaje przez stanowienie prawa wewnętrznego, pozwalającego na stosowanie nagród i kar. Hierarchia organizacyjna stanowi narzędzie egzekwowania przepisów prawa wewnętrznego. Zachowania spolegliwe są nagradzane, sprzeczne z normami formalnymi – karane. Ważna jest raczej realizacja zadań niż osiągnięcie konkretnych wyników. System ocen jest bardzo często uznaniowy. Organizacja najczęściej przyjmuje scentralizowaną postać funkcjonalną.

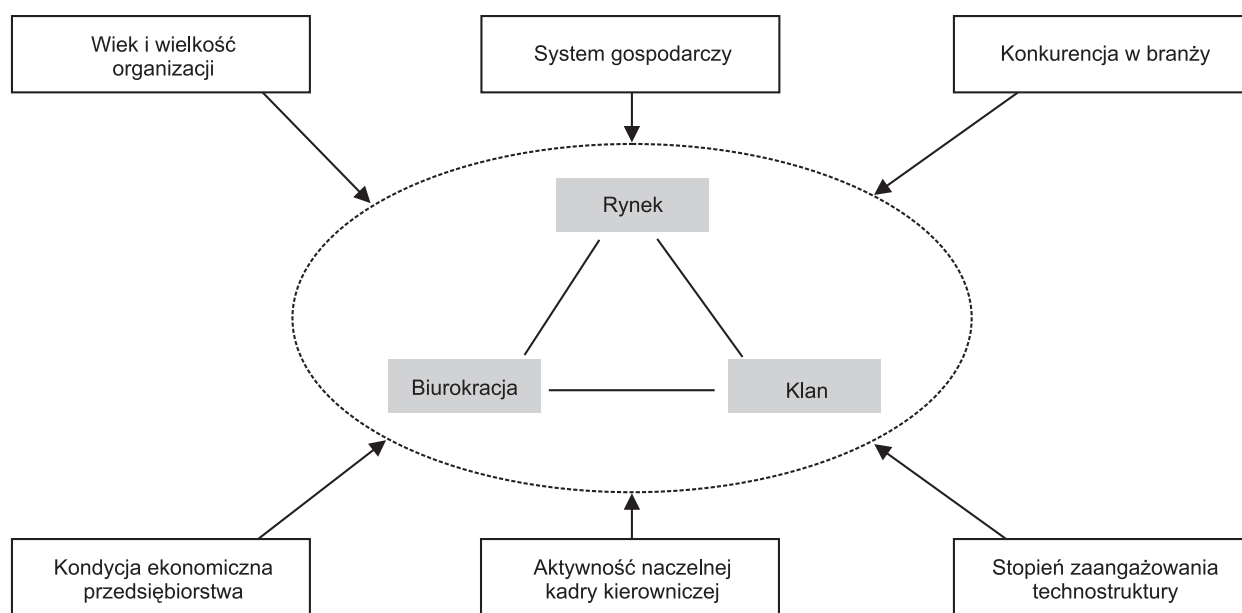
Mechanizm rynkowy opiera się na ocenie wyników pracy. Motywacja do działania wynika z konieczności osiągnięcia określonych wyników pracy. To właśnie wyniki a nie stosowanie się do nakazów i zakazów są podstawą oceny pracownika. Mechanizm rynkowy można stosować w organizacjach dzielonych na poszczególne jednostki biznesu, jak też w klasycznych organizacjach funkcjonalnych, w których wyodrębnione zostają ośrodki odpowiedzialności za koszty czy przychody.

Mechanizm klanowy, oparty na kulturze organizacyjnej, zapewnia integrację działań wskutek wewnętrznego przekonania zatrudnionych, iż należy

i warto realizować cele organizacji. Internalizowane są nie tylko cele organizacji, lecz również, może nawet przede wszystkim, sposoby postępowania, normy zachowań, wartości. Wskutek ich rozprzestrzenienia i zakorzenienia, działania uczestników organizacji przebiegają zgodnie z wolą podmiotu zarządzającego, nawet bez ustanawiania przepisów prawa wewnętrznego czy budowy systemu pomiaru wyników pracy. Skrajnym przykładem organizacji, w których członkowie realizują zadania zgodnie z wolą podmiotu zarządzającego, opartej na wspólnocie wyznawanych norm i wartości są organizacje religijne, organizacje zrzeszające osoby o wspólnych zainteresowaniach czy nastawieniu do otoczenia, na przykład hobbystyczne czy społeczne. W organizacjach dochodowych, choć w mniejszym stopniu, również spotyka się jednak przejawy wspólnoty kultury. Dużo mówi się na przykład obecnie o pracownikach kopalń nie chcących zmieniać górniczego sposobu życia, mimo prób tworzenia warunków przekwalifikowania. Znana jest też swoista etyka zawodowa ludzi morza.

Mechanizmy integracji, które realizowane są w praktyce organizacyjnej, są pochodną wielu czynników szczegółowych. Do najważniejszych można zaliczyć: „od góry” – system gospodarczy kraju, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, stopień konkurencyjności branży, wiek i wielkość przedsiębiorstwa, kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa, aktywność i przedsiębiorczość kadry kierowniczej wyższego szczebla, stopień zaangażowania technostruktury w przedsiębiorstwie (specjalistów określonej branży). Wyczerpanie czynników wpływających na ukształtowanie się w praktyce konkretnego układu mechanizmów integracji na pewno nie jest kompletne.

Dla przykładu, wszelkie nierynkowe odmiany systemów gospodarczych mogą powodować, iż przedsiębiorstwa w większym stopniu korzystają z biurokratycznych mechanizmów zapewnienia integracji. Z jednej strony nie ma bowiem presji na bycie podmiotem konkurencyjnym, z drugiej swoboda działań krępowana jest przepisami zewnętrznymi w stosunku do organizacji. Przedsiębiorstwo chcąc sprostać przepisom zewnętrznym centralizuje władzę w organizacji (odpowiedzialnym podmiotem jest bowiem naczelny podmiot zarządzający) i tworzy przepisy wewnętrzne tak, aby uczynić zadość zewnętrznym wymogom. Kreuje więc w tym procesie biurokrację. Przykładem niech będzie chociażby biurokratyczna w swej naturze działalność zdeterminowanych prawem przedsiębiorstw funkcjonujących w szeroko rozumianej branży energetycznej (wpływ regulacyjnej polityki państwa). Z kolei presja konkurencji powoduje, iż przedsiębiorstwa przykładają zdecydowanie więcej uwagi do aspektów efektywnościowych, na przykład poziomu kosztów. Wówczas to wprowadzane są systemy zarządzania oparte w większym stopniu na ocenie wyników działań. Zaliczyć możemy do nich budżetowanie i controlling realizowany na podstawie formy organizacyjnej ośrodków odpowiedzialności bądź dywizjonalizacji struktury organizacyjnej (względnie tworzenia ugrupowania gospodarczego) w organizacjach zdywersyfikowanych. Warunki sytuacyjne tego typu sprzyjają więc wykształcaniu mechanizmów integracji opartych na zasadach rynkowych. Również kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa może w istotny sposób wpływać na kształtowany model integracji. Bardzo dobre wyniki sprzedaży mogą stymulować przedsiębiorstwo do podejmowania różnego rodzaju działań porządku-



Rys. 1. Czynniki determinujące kształtowany w praktyce model integracji przedsiębiorstwa

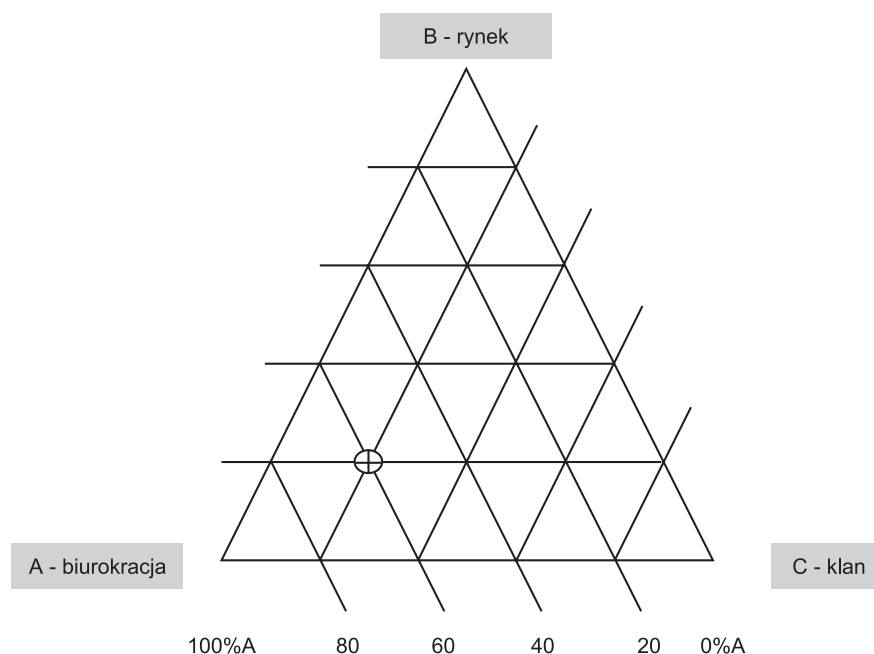
Źródło: opracowanie własne.



jących wewnątrz organizacji i ukierunkowanych na rozwój kadry. Proszą tego przyczyną jest oczywiście możliwość przeznaczania środków na prace restrukturyzacyjne czy szkolenia. W warunkach dobrej kondycji ekonomicznej mogą więc być podejmowane działania na rzecz budowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa czy wprowadzania zmian organizacyjnych, np. wydziałania ośrodków odpowiedzialności. W takiej sytuacji może więc dochodzić do wzmocnienia mechanizmów integracji rynkowej oraz kulturowej. Mechanizm integracji rynkowej może też być wzmocniany w sytuacji bardzo słabej kondycji ekonomicznej, kiedy niezbędne są działania sanacyjne. Kolejny z wymienianych czynników wpływu na ukształtowanie się specyficznego dla danego przedsiębiorstwa układu mechanizmów integracji, a mianowicie aktywność i przedsiębiorczość kadry kierowniczej wyższego szczebla, jest nieomal oczywisty. Kadra z wewnętrznym poczuciem kontroli, aktywna, przedsiębiorcza będzie raczej działać na rzecz wzmocnienia mechanizmów rynkowych. Kadra bierna i słaba posługuje się głównie najprostszym mechanizmem biurokratycznym. Nie wymaga on bowiem znacznej aktywności w kierowaniu, jest stosunkowo tani, lecz i jego efekty są na ogół przeciętne. Stopień zaangażowania technostruktury w organizacji również jest czynnikiem wpływu na ukształtowany model mechanizmów integracji. Zatrudnianie przez organizację kadry reprezentującej podobny profil zawodowy oraz kształconej w podobnych czy tych samych placówkach, np. akademiach czy uniwersytetach może skutkować znaczną homogenicznością w podejściu do pracy, otoczenia, sposobów realizacji zadań. Całość zarządzania jest wówczas w większym stopniu uwarunkowana względami norm czy wartości – względami kulturowymi. Do głosu dochodzi więc mechanizm integracji zwany kulturowym czy klanowym. Rysunek 1. ukazuje model integracji przedsiębiorstwa jako zmienną zależną wymienionych czynników wpływu.

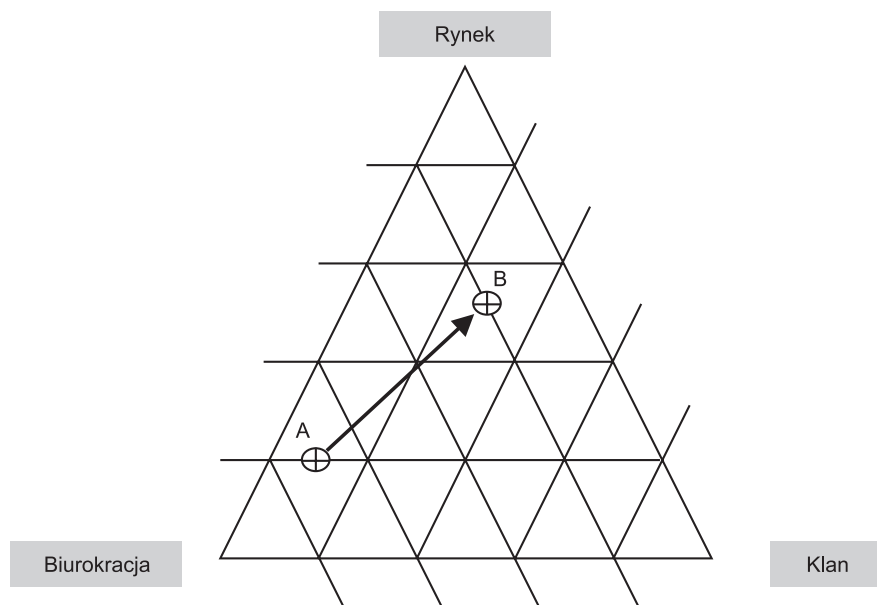
System integracji przedsiębiorstwa

Centralną tezą niniejszego artykułu jest teza następująca: każda organizacja posiada pewien, na ogół nieświadomie wykształcony system integracji działań wewnętrznych, w ramach którego trzy mechanizmy integracji kompensują się wzajemnie. Jeśli określony mechanizm jest wyjątkowo silny w danej organizacji, to ogranicza on jed-



Rys. 2. Schemat obrazujący udział procentowy poszczególnych mechanizmów integracji dla każdego z punktów trójkąta ABC; punkt oznaczony krzyżykiem obrazuje taki system integracji przedsiębiorstwa, który wykazuje dominację integracji biurokratycznej (60%) i równą (po 20%) obecność mechanizmu integracji przez kulturę oraz rynek

nocześnie zapotrzebowanie na funkcjonowanie innych mechanizmów. Mechanizmy zdają się kompensować łącznie do całości (100%). Na przykład, bardzo mocno sformalizowane i kierowane autokratycznie przedsiębiorstwo nie wykazuje potrzeby w zakresie wdrażania w życie kultury organizacyjnej bądź systemów oceny pracowników za osiągnięte wyniki. Dominujący system oceny wyników powoduje, że zbędne jest szczegółowe określanie, jak pracownik ma precyzyjnie wykonać swoje zadania (działaj w znacznej mierze dowolnie, byle tylko wynik został osiągnięty – zarządzanie przez cele). Nie jest przy tym również istotne, czy pracownik utożsamia się z celami przedsiębiorstwa, bierze górę racjonalność. Wspólnota norm z kolei powoduje mniejsze zapotrzebowanie na formalizację, jak to jest w przedsiębiorstwach japońskich, prawie całkowicie odrzucających przepisy i strukturę organizacyjną, oraz na systemy oceny wyników. Stwierdzenia powyższe nie oznaczają oczywiście, że niemożliwy w praktyce jest model pośredni, zawierający elementy rynkowe, biurokratyczne oraz kulturowe. Co więcej, model taki, zdaniem autora, powinien w praktyce dominować, podczas gdy czyste modele będą należeć raczej do wyjątków. Stwierdzenia powyższe oznaczają jednak, iż nierealny praktycznie jest model z silną kulturą organizacyjną, intensywną regulacją za pośrednictwem przepisów oraz pomiarem stopnia realizacji celów. Model taki nie jest uzasadniony ekonomicznie ani możliwy społecznie. Występuje tutaj nadmiar środków zapewniających osiągnięcie celów oraz sprzeczność skrajnych instrumentów zapewnienia integracji działań.



Rys. 3. Przewidywany kierunek zmian w systemach integracji polskich przedsiębiorstw w perspektywie budowy rozwiniętego systemu wolnorynkowego

Dla celów modelowo-dydaktycznych powyższą tezę można byłoby zobrazować pewnym schematem. Przybiera on postać trójkąta równobocznego, w którym każdy z wierzchołków oznacza występowanie w praktyce konkretnej organizacji skrajnego mechanizmu zapewnienia integracji działań (biurokratycznego, rynkowego, klanowego). Każdy punkt wewnątrz trójkąta oznacza pewien układ trzech mechanizmów kompensujących się do 100% w każdym przypadku. Im dalej od konkretnego wierzchołka (konkretnego mechanizmu integracji), tym mniejszy jego udział w całym systemie. Punkt położony na boku przeciwnym danemu wierzchołkowi (mechanizmowi integracji) nie wykazuje udziału w systemie danego mechanizmu, a jest tylko kombinacją dwóch pozostałych. Trójkąt taki obrazuje rysunek 2.

Warunki sytuacyjne

Na podstawie czynników determinujących kształtowanie się w praktyce konkretnego systemu integracji przedsiębiorstwa (wymienianych wyżej) wnioskować można, że co najmniej pewne grupy przedsiębiorstw, a może nawet branże bądź nawet całe gospodarki, powinny być zdominowane przez określony, charakterystyczny układ trzech analizowanych mechanizmów. Wynika to oczywiście z faktu, że wspomnianymi determinantami są nie tylko determinanty wewnętrzne organizacji i właściwe tylko dla niej, lecz również, a nawet przede wszystkim determinanty branżowe, związane z systemem gospodarczym kraju oraz jego specyfiką kulturową. Na przykład, systemy gospodarcze o charakterze wolnorynkowym są jednocześnie wysoce konkurencyjne, co wiąże się ze swobodą podejmowania działalności i swobodą wyboru. Konsekwencją jest jednak również ak-

centowanie wyniku jako decydującego o sukcesie, a nie na przykład samego działania. W systemach tych najwięcej jest więc mechanizmu rynkowego, uzupełnianego przepisami formalnymi oraz kulturą organizacyjną. Jakie przewidywania można mieć w tym zakresie co do warunków rodzimej gospodarki? Dominują wciąż systemy zarządzania wykorzystujące mechanizm biurokratyczny, stanowiący dziedzictwo minionego systemu. Pierwszym z mechanizmów uzupełniających staje się mechanizm rynkowy ujawniający się pod postacią wszelkiego rodzaju zarządzania opartego na ośrodkach odpowiedzialności czy w ramach ugrupowań gospodarczych. Najmniejsze znaczenie posiada mechanizm kulturowy, mimo iż coraz więcej osiąga-

jących sukces firm zachęca wręcz pracowników do identyfikacji z firmą. W obliczu problemu bezrobocia tendencja ta ma nawet szansę silnego wzmocnienia, ale tylko wtedy, jeśli polityka kadry zarządzającej jest odpowiedzialna. Chodzi mianowicie o podmiotowe traktowanie pracownika i zapłatę za pracę na miarę osiągnięć firmy. Bezrobocie powoduje jednak, iż polityka kadrowa w części przypadków realizowana jest na zasadzie obniżania i tak już niskich płac. Wykorzystywana jest sytuacja, w której zastąpienie pracownika nie stanowi problemu. Wówczas to działania zmierzają dokładnie w przeciwnym kierunku niż budowanie i tak słabej w naszym kraju kultury organizacyjnej.

Zmiany systemu integracji przedsiębiorstwa są na ogół powolne. System ten cechuje się wielką inercją. Z tego też powodu polskie firmy wciąż uczą się mierzyć wyniki, zarządzać przez cele i integrować pracowników wokół własnych celów. Proces ten jednak postępuje i w obliczu budowy prawdziwie wolnorynkowego systemu w Polsce będzie dokonywać się stopniowe przesunięcie z punktu A do B zaznaczonych na rysunku 3. Proces ten stanowi też pewnego rodzaju wyzwanie i kierunek działania kadry menedżerskiej w naszym kraju.

Krzysztof Łobos

^{*)} W.G. OUCHI, *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*, „Management Science” 1979, nr 25.

Procesowa restrukturyzacja organizacji

Piotr Grajewski

„Sekretem osiągnięcia sukcesu nie jest przewidywanie przyszłości, lecz tworzenie organizacji, która będzie prosperować w nieprzewidywalnej przyszłości” [3, s. 160]. Ten cytat z wypowiedzi M. Hammera uzmysławia nam istotę problemu zarządzania współczesną organizacją. Coraz mniejsza zdolność przewidywania przyszłości jest wynikiem takiego tempa zmian, których projekcja jest znacznie krótsza w czasie, niż w okresach wcześniejszych. Dlatego też najlepsza strategia dla współczesnej organizacji to nie tyle precyzyjne przewidywanie przyszłości, co raczej szybka reakcja na to, co dzieje się teraz. Stanowi to poważne wyzwanie nie tylko dla strategicznie myślących menedżerów, ale także dla projektantów systemów organizacyjnych. Ich główne w tej sytuacji zadanie polega na konstruowaniu systemów zarządzania o znacznie podwyższonej odporności na destruktywną dla stabilności organizacji presję otoczenia. Zewnętrzne uwarunkowania działania organizacji to przede wszystkim wzrost znaczenia rynkowych mechanizmów, potęgujących znaczenie podatności systemu na wpływ oddziaływań zewnętrznych. Jak reagować skutecznie na tę presję? Jedną z możliwych strategii jest przyjęcie do wnętrza organizacji mechanizmów regulujących istotę stosunków zewnętrznych. Oznacza to realizację postulatu tworzenia wewnętrznej gospodarki rynkowej. Postulat ten odnajdujemy w wielu opracowaniach z dziedziny zarządzania współczesną organizacją [por. np. 11, s. 38 i dalsze; 1, s. 290; 4, s. 68].

Istota problemu urynkowienia wewnętrznego organizacji o charakterze gospodarczym polega na tym, że każdy strukturalny element składowy organizacji podlega zasadzie świadczenia usług. Celem tego świadczenia jest zapewnienie, by wszystkie stanowiska i wyodrębnione obszary przedsiębiorstwa mogły sprawnie realizować założone przedsięwzięcia. Jeśli traktować procesy zachodzące w organizacji jako łańcuch powiązań klientów i dostawców (wynika to z definicji procesu), wówczas spełnia się główny warunek uruchomienia w niej wewnętrznej gospodarki rynkowej. Prowadzi to wprost do sytuacji, w której dostawca wewnętrzny będzie oceniany według takich samych kryteriów, jak zewnętrzny, czyli pod względem jakości, terminowości i ceny świadczonych usług [por. 11, s. 38].

Urynkowienie wewnętrzne, oparte na zasadzie przeniesienia do wnętrza organizacji zasad obowiązujących w otoczeniu, jest też czynnikiem wpływającym na obiektywizację procesów poszukiwania granic systemu organizacyjnego, adekwatnego do aktualnych warunków działania. Wiąże się to z problemem użytkowania wyższego poziomu regulacji systemu, przez wyższy jego potencjał do samoorganizacji. Większość

współczesnych firm poszukuje skutecznych mechanizmów ułatwiających restrukturyzację, dostosowującą ich wewnętrzną strukturę do zmiennych koniunktur zewnętrznych¹⁾. B. Nogalski [por. 2, s. 564–565] wymienia następujące bariery w przekształceniach o charakterze restrukturyzacyjnym w polskich warunkach gospodarczych:

- nadmierne rozmiary przedsiębiorstw i produkcji ograniczające możliwości dostosowania systemu do zmiennych warunków popytowych – mała elastyczność dostosowawcza,
- niska wydajność pracy spowodowana nadmiernym poziomem zatrudnienia i nieodpowiednią jego strukturą,
- niska jakość wyrobów i świadczonych usług spowodowana przestarzałą technologią produkcji,
- nadmiernie rozbudowane funkcje pozaprodukcyjne, zarówno wobec załogi, jak i otoczenia zewnętrznego,
- upolitycznienie i polaryzacja ośrodków decyzyjnych – wpływa na ograniczenie możliwości wdrażania zmian radykalnie przekształcających dotychczasowe struktury,
- brak umiejętności skutecznej komunikacji z rynkiem oraz utrzymywanie struktur organizacyjnych i metod zarządzania niedostosowanych do współczesnych warunków działania.

Dodajmy do tego zestawu przyczyn ograniczonej podatności polskich firm na postępowe zmiany także niewielki wpływ impulsów wewnętrznych, które jako element systemu regulacji uruchamiałyby niejako samoczynnie zmiany o charakterze rekonstrukcji strukturalnej. Wobec powszechnie dużego oporu pracowników do zmian, wewnętrzne urynkowienie jest szansą na obiektywizację kryteriów podejmowania decyzji o zasięgu i głębokości przekształceń, zwłaszcza związanych z redukcją i wyłączeniami poza firmę poszczególnych, uznanych za nieefektywne obszarów organizacji. Opór przeciwko zmianom dostosowawczym jest często uzasadniony stosowaniem niezrozumiałych lub nie w pełni udokumentowanych kryteriów i przesłanek podejmowania decyzji, zmieniających granice organizacji i status części ich pracowników.

Analiza funkcjonowania organizacji z wbudowanym mechanizmem (lub jego elementami) rynkowym, wskazuje na następujące przesłanki uzasadniające jego praktyczną implementację:

- mechanizm ten wspiera system koordynacji między obszarami organizacji,
- obiektywizuje i u efektywnia system komunikacji, zwłaszcza w sferze definiowania oczekiwań na linii dostawca – odbiorca,

- wspiera procesy rekonstrukcji strukturalnej wykorzystujące obiektywne kryteria rynkowe, uwzględniające relacje popytu i podaży na określone dobra i usługi,
- identyfikuje rzeczywisty udział poszczególnych ogniw organizacji w tworzeniu wartości dodanej.

Urynkowanie procesów podstawowych dokonuje się w relacji z klientami zewnętrznymi. W warunkach działania rynku wewnętrznego, rentowność firmy obrazuje sprawność działania procesów podstawowych. Można bowiem przyjąć, że w warunkach możliwości wyboru jakości zasilania procesów podstawowych przez procesy pomocnicze, te pierwsze podlegać powinny ocenie bezpośredniej przez rynek. Natomiast procesy pomocnicze pośrednio podlegać powinny oddziaływaniu rynku zewnętrznego, przez decyzje o zakupie ich usług przez realizatorów procesów podstawowych. W ten sposób nastąpi przeniesienie impulsów zewnętrznych na gratyfikacje wszystkich obszarów organizacji. Wpłyne to na szybkie upowszechnienie przedsiębiorczych zachowań, także tych obszarów organizacji, które w tradycyjnym układzie nie podlegają żadnej presji rynku, a ich egzystencja zależy od subiektywnej oceny przełożonych menedżerów.

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o kształt struktury procesowej, a więc takiej, która wsparłaby wszystkie parametry działania organizacji zarządzanej procesami, powinno uwzględniać warunki, w jakich będzie ona realizować swoją misję. Oczywiście staje się, że elastyczność działania stanie się strategicznym warunkiem przetrwania i rozwoju. Wydaje się, że kształtujący się właśnie model konkurowania przedsiębiorstw XXI wieku charakteryzować będą następujące elementy, oddziałujące na organizację firm [por. 14, s. 26–27]:

■ **Transakcje przedsiębiorstw polegać będą w coraz większym stopniu na „sprzedaży wartości”, a nie tylko sprzedaży konkretnych wyrobów i usług.** Przyjęcie tej zasady sprawia, że najważniejsza dla przedsiębiorstwa staje się potrzeba budowania zaufania i wysokiego stopnia zażyłości z klientem. Oznacza to wzrost znaczenia transakcji o długiej perspektywie i wysokiej absorpcji wartości dodanej. Inwencja pracowników firmy musi być ukierunkowana na poszukiwanie dodatkowych wartości, jakie należy zawrzeć w sprzedawanym wyrobie lub usłudze tak, by w ten sposób stale uatrakcyjniać ofertę produktową. Tworzy to postulat zdolności do minimalizacji przebiegów procesów decyzyjnych na rzecz szybkiego reagowania.

■ **Koncentracja na kliencie.** Stałej obserwacji na szczeblu zespołów procesów i menedżerów szczebla strategicznego wymaga indeks satysfakcji klientów i szybkie podejmowanie działań wynikających z analizy kształtowania się tych indeksów w czasie. Wynika to z uznania, że skuteczna może być głównie strategia przechwytywania najbardziej atrakcyjnych, ze względu na uzyskiwaną wartość, klientów (*high-value customers*). W walce o względy klientów wzrasta znaczenie zabiegów organizacyjnych, kosztowych i marketingowych w sensownej i dyskretnej edukacji klientów, aby przekonać ich do kupowania coraz bardziej skomplikowanych wyrobów i usług. W układzie rozwiązań strukturalnych fakt ten oznacza konieczność tworzenia kultury działania ukierunkowanej na

rozumienie potrzeb klienta, a nie, jak w tradycyjnej organizacji, oczekiwań szefa – kierownika. To, co wydaje się szczególnie ważne, to przeniesienie do wnętrza organizacji relacji dostawca – klient we wszystkich możliwych do wdrożenia płaszczyznach ich znaczenia.

■ **Indywidualizacja usług i wyrobów do różnych wymagań klientów przy zapewnieniu jednocześnie dużej skali działania.** Odejście od standardowych wyrobów i usług produkowanych na wielką skalę jest już rzeczywistością w wielu dziedzinach. Sprzedaż domów mieszkalnych, mebli kuchennych, wyrobów porcelanowych, samochodów, artykułów odzieżowych, usług hotelarskich, turystycznych itp. w coraz większym stopniu nosi znamiona różnych form indywidualizacji. Systemy organizacyjne muszą w coraz większym stopniu posiadać walor działania w warunkach realizacji produkcji na dużą skalę, na potrzeby indywidualnych odbiorców. Jest to wyzwanie zarówno dla systemów informatycznych, technologii, jak i organizacji struktury.

■ **Uzyskanie jak największego dostępu do wyrobów i usług.** Klienci dążą do uzyskania jak największej dostępności do interesujących wyrobów i usług. Rozszerzanie dostępu oznacza w praktyce funkcjonowanie wielu alternatywnych kanałów dystrybucji, jak najszerzy dostęp do informacji o wyrobach i usługach, możliwość zawarcia transakcji w wielu miejscach i na zindywidualizowanych warunkach. W praktyce architektura organizacji powinna zapewniać możliwość szybkiego wchodzenia w aliance, działania w sieciach organizacji wirtualnych, kompatybilność procesową z innymi firmami, w celu uzyskania potencjału realizacji wspólnych przedsięwzięć.

■ **Rosnące znaczenie zdolności do przekształceń granic systemu organizacyjnego.** Dokonująca się fragmentaryzacja rynków (przez ich podział na mniejsze i bardziej jednorodne segmenty) uzasadnia celowość robienia tylko tego, co umie się najlepiej. W praktyce oznacza to umiejętność konfigurowania potencjału zasobów do realizacji danej transakcji, a nie odwrotnie, poszukiwanie możliwości do zrealizowania transakcji ze względu na stały zasób, którym dysponuje organizacja. Rekonstrukcja systemu musi być realizowana stale, a nie akcyjnie, po pojawieniu się objawów świadczących o zagrożeniach dla jego stabilności. Potencjał kompetencji realizacyjnych może być zmienny i dostosowywany do wymagań kontrahentów.

■ **Interaktywność.** Nowe technologie informatyczne sprawiają, że system komunikacji z klientami może mieć przebieg interaktywny – szybki, często bez pośredniego udziału sprzedawcy i dający dostęp do informacji poszukiwanych przez klientów. Interaktywność systemu komunikacji wyzwała u klientów potrzebę szybkiej (często natychmiastowej) reakcji na ich oczekiwania. Fakt ten stanowi istotne wyzwanie dla sprawności systemu organizacyjnego w obszarze komunikacji z otoczeniem. Sprawność ta wyraża się nie tylko (a nawet nie przede wszystkim) w dostępie do nowoczesnych technologii informatycznych, ale głównie w szybkim reagowaniu i podatności na zmiany, a to wymaga czytelnych i prostych procedur realizacyjnych w obszarze procesów biznesowych.



Podane wyżej warunki, w których działają lub będą działać współczesne firmy, implikują w znacznym stopniu pożądaną kształt struktur organizacyjnych nowej generacji. Wykorzystując do charakterystyki struktury procesowej uniwersalne cechy struktur organizacyjnych, takie jak: konfiguracja, centralizacja, specjalizacja, formalizacja i standaryzacja (wg kryteriów Grupy Astońskiej) można dokonać następującego jej opisu.

Analiza parametru **konfiguracji** w odniesieniu do realiów działania organizacji ukierunkowanej na procesy wskazuje na potrzebę ograniczenia szczebli hierarchicznych do dwóch poziomów ponad poziom procesów. Jest to spowodowane dominacją w takiej strukturze więzi technicznych i tym samym poziomych więzi informacyjnych. Koordynacja ma charakter systemowy i nie musi być wymuszana oddziaływaniem rozbudowanej hierarchii. Konfiguracja struktury procesowej obejmuje również tworzenie nowego układu podmiotowego przez wyznaczenie nowych ról organizacyjnych (zespół procesowy, właściciel procesu, menedżer procesu).

Kolejną cechą – **centralizację**, wyznaczoną przez rozmieszczenie władzy i uprawnień decyzyjnych, charakteryzuje w strukturze procesowej znaczna decentralizacja uprawnień decyzyjnych, co wynika przede wszystkim z dążenia do maksymalnego urynkowienia relacji wewnętrznych między procesami. Implementacja zasady odpowiedzialności za efekty, a nie za koszty, czy realizację budżetu, w konsekwencji odpowiedzialność za efekty lokalizuje na szczeblach wykonawczych. Upowszechnienie relacji dostawca – klient w większości sfer działania przyspiesza procesy podejmowania decyzji i redukuje siłą rzeczy szczebel decyzyjny, na którym są one podejmowane.

Specjalizacja w strukturze procesowej przejawia się radykalnym odejściem od funkcjonalnego podziału pracy na rzecz pracy wielowymiarowej, skonfigurowanej zasadniczo wokół ciągów działań w ramach procesów, a nie według kryterium podobieństwa funkcji i zadań. W strukturze procesowej specjalizacja przejawia się w opanowywaniu umiejętności wykonywania działań w ramach operacji w procesie, z ukierunkowaniem na stałą zmianę, wymuszoną oczekiwaniami klientów oraz poszerzaniem własnych kompetencji realizacyjnych. Specjalizacja oznacza tu zatem raczej nie tyle ograniczanie się do wąskich umiejętności w ramach danej funkcji, co raczej poszerzanie własnych możliwości aż do granic całego „wielofunkcyjnego” procesu, w którym uczestniczy pracownik. Konfiguracja procesowa ma w założeniu wspierać wielopodmiotowy rozwój kompetencji pracownika, ułatwiając mu tym samym ewolucyjne opanowywanie nowych umiejętności w celu realizacji coraz nowych działań.

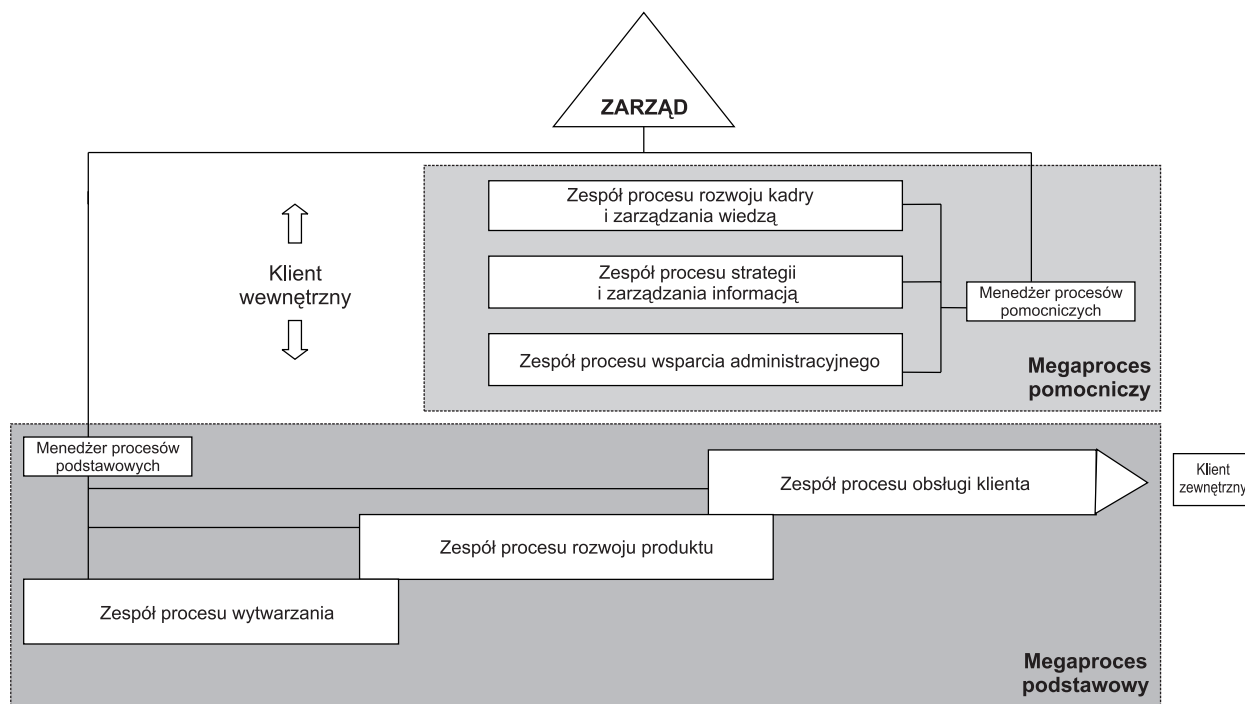
Formalizacja w strukturze procesowej przejawia się w opisach działania organizacji zawartych w takich dokumentach, jak: mapa procesów, mapy relacji i schematy struktury. Zasadniczym celem tych dokumentów jest dokonanie charakterystyki podmiotów uczestniczących w procesach oraz ich wzajemnych więzi i relacji. Formalizacja w organizacji procesowej ma w założeniu tworzyć swoiste drogowskazy dla realizatorów, tworząc obrazy o charakterze referencyjnym. Oznacza to, że jej optymalny poziom wyznacza-

ny jest przez zdolność systemu do samoorganizacji i natychmiastowej zmiany, wyznaczanej możliwościami szybkiej reakcji na oddziaływania rynku, na którym działa dany zespół procesowy.

Standaryzacja w strukturze procesowej dotyczy w zasadzie tylko ogólnych zasad jej działania. Najlepiej problem ten ilustruje wypowiedź S. Stantona i M. Hammera: „dobrze jest maksymalnie standaryzować procesy działalności, ale tylko do tego stopnia, by nie ograniczać zaspokajania zróżnicowanych potrzeb klientów” [13, s. 33]. Standaryzacja dotyczy tylko rodzajów działań, a zwłaszcza metod, których upowszechnienie zapewni realizatorom procesów większy zakres swobody i sprawności wykonawczej. W tym sensie sposób działania organizacji procesowej można porównać do określenia, które B.R. Kuc sformułował w odniesieniu do współczesnych organizacji: „wszystko będzie się odbywało w organizacjach, w których struktura ma zmienną geometrię” [6, s. 11]. Sformułowanie to jest jak najbardziej adekwatne do struktury ukierunkowanej na realizację procesów.

Zmienność geometrii struktury procesowej wyraża się w jej zaprogramowanej podatności na szybkie przystosowywanie kształtu przebiegu procesów i jednoczesnej dostosowawczej rekonfiguracji organizacyjnych elementów składowych. Rysunek prezentuje propozycję kształtu struktury odzwierciedlającej relacje charakterystyczne dla idei działania organizacji procesowej.

Generalnym założeniem budowy organizacji procesowej jest tworzenie architektury strukturalnej wokół procesów. W zamieszczonej koncepcji dokonałem podziału przestrzeni organizacyjnej na dwa obszary strukturalne zbudowane wokół dwóch głównych megaprocessów. Pierwszy z nich – megaproces podstawowy składa się z procesów, których głównym celem jest realizacja kontraktów na potrzeby i oczekiwania klientów zewnętrznych. Wyróżnione w nim procesy, tj. proces obsługi klienta, rozwoju produktu i proces wytwarzania są w tej koncepcji propozycją otwartą i odnoszą się w swej istocie do organizacji o charakterze gospodarczym. Identyfikacja procesów w konkretnych warunkach działania danej organizacji może generować potrzebę wyodrębnienia innych procesów podstawowych lub przeprowadzenia innych granic ich podziału. Drugi megaproces zawiera procesy pomocnicze, których zasadniczym celem jest wspieranie działania procesów podstawowych. Jest on zatem dostawcą zasileń w obszarach: wspierania rozwoju kadr i zarządzania wiedzą, strategii i zarządzania informacją, wsparcia administracyjnego. Każdy z procesów składa się z podprocesów, które, w zależności od ich wielkości, można konfigurować jako oddzielne zespoły procesowe lub traktować organizacyjnie jako jeden zespół. Zasada ta dotyczy także procesów podstawowych. Wyodrębnienie niewielkiego relatywnie zbioru procesów jest warunkiem umożliwiającym obudowanie ich odpowiednio, tj. według założeń organizacji procesowej, rozwiniętymi rozwiązaniami strukturalnymi. Identyfikacja dużej liczby procesów uniemożliwia praktycznie zbudowanie struktury procesowej i wymusza nałożenie sieci procesów na strukturę o funkcjonalnej zasadzie grupowania realizatorów. Powstaje wówczas najczęściej skomplikowana sieć zależ-



Rys. Koncepcja modelu struktury organizacyjnej procesowej

Źródło: opracowanie własne.

ności o charakterze *quasi*-macierzowym. Właściciele procesów muszą wówczas wspólnie z kierownikami funkcjonalnymi uzgadniać zasady, według których wykorzystywać będą te same zasoby. Urynkowienie wewnętrzne jest w takich warunkach nierealne, gdyż bardzo trudne może być wyznaczenie granic poszczególnych procesów.

Piotr Grajewski

¹⁾ Termin „restrukturyzacja” nie jest jednoznacznie interpretowany w literaturze. Pojęcie to składa się z dwóch słów. Pierwsze „reconstruct” oznacza budowanie od nowa lub w nowej formie, drugie „structure” odpowiada pojęciu struktury. Najogólniej interpretujemy restrukturyzację jako „rekonstrukcję struktury” [por. 2, s. 553]. Powodem, dla którego przeprowadza się rekonstrukcję struktury jest... „swoista odpowiedź na sygnały płynące z otoczenia jest formą samodzielnej, aktywnej walki o własną pozycję strategiczną na rynku, zapewniającą konkurencyjność wobec innych partnerów rynkowych i prowadzącą do uzyskania konkretnych korzyści ekonomicznych” [5, s. 10]. Podobnie dostrzega istotę restrukturyzacji Z. PIERŚCIONEK postrzegając ją jako: „stotne zmiany struktur różnych systemów przedsiębiorstwa w celu dostosowania ich do otoczenia” [10, s. 16]. Aspekt dostosowawczy procesów restrukturyzacji uwypukla również A. NALEPKA podkreślając, że obejmują one zmiany: „statusu prawnego, struktury majątkowej (własności), organizacji systemu i procesu zarządzania, asortymentu produkcji, form organizacji produkcji, rynków zaopatrzenia i zbytu” [9, s. 225]. Na radykalizm restrukturyzacji zwracają z kolei uwagę J. LICHTARSKI [por. 7, s. 687] i Z. SAPIJASZKA [por. 12, s. 30]. Radykalizm zmian w wielu obszarach organizacji doprowadza w efekcie do przekształceń cech strukturalnych i funkcjonalnych, a nawet wizerunku przedsiębiorstwa.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BRILMAN J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [2] CZERMIŃSKI A., CZERSKA M., NOGALSKI B., RUTKA R., APANOWICZ J., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.
- [3] HAMMER M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [4] KASIEWICZ S., *Klasyfikacja wskaźników oceny zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(97)/1999.
- [5] KOWALCZUK-JAKUBOWSKA D., MALEWICZ A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, IOPM, Warszawa 1992.
- [6] KUC B.R., *Audyty wewnętrzny, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2002.
- [7] LICHTARSKI J., *Restrukturyzacja i co dalej*, [w:] *Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, opracowanie i red. R. BOROWIECKI, AE w Krakowie, CECIOS, TNOiK, Warszawa-Kraków 1999.
- [8] MÜLLER U.R., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- [9] NALEPKA A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1998.
- [10] PIERŚCIONEK Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- [11] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, praca zbiorowa pod red. W.M. GRUDZEWSKIEGO i I.K. HEJDUK, Difin, Warszawa 2000.
- [12] SAPIJASZKA Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1996.
- [13] STANTON S., HAMMER M., *How Process Enterprises Really Work*, „Harvard Business Review”, cyt. za: „Zarządzanie na Świecie” nr 1/2000.

Tożsamość przedsiębiorstwa – znacznie szersze spojrzenie na kulturę organizacyjną

Anna Zarębska

Wprowadzenie

Współczesne podejście do zarządzania postuluje koncentrowanie się na ludzkim wymiarze organizacji, w tym także na kulturze organizacyjnej. Wielu autorów sugeruje wpływ kultury organizacyjnej na sukces przedsiębiorstwa¹⁾. Jednak inni nie uważają już, że zależność pomiędzy kulturą organizacyjną a wynikami, jakie osiąga przedsiębiorstwo, jest tak oczywista, czego zresztą nie potwierdzają jednoznacznie prowadzone przez nich badania²⁾. Oba poglądy są sprzeczne, ponieważ – jak się wydaje – na zagadnienie kultury organizacyjnej należy spojrzeć ze znacznie szerszego kontekstu – z perspektywy *corporate identity*. W tym ujęciu kultura jest jednym z elementów tożsamości przedsiębiorstwa, a więc zarządzanie firmą wymaga znacznie bardziej kompleksowego ujęcia. Pogląd ten potwierdza R. Reitter³⁾ pisząc, iż kultura jest jedynie jednym ze znaczeń tożsamości organizacyjnej.

Corporate Identity – monolityczny fenomen czy pluralistyczne zjawisko?

Tradycyjne ujęcie tożsamości organizacyjnej (*corporate identity*) definiuje to pojęcie jako zgodność pomiędzy tym, czym organizacja chce być (sposób występowania przedsiębiorstwa na zewnątrz) a tym, jak działania te postrzega otoczenie. Zatem *corporate identity* akcentuje sposób, w jaki organizacja identyfikuje i wyróżnia siebie z otoczenia. Pozwala rozpowszechniać swój wizerunek wśród ogółu społeczeństwa lub wybranych grup, dzięki prezentowaniu swojego charakteru w formie wizualnej – wewnątrz i na zewnątrz firmy. Ponadto wyraziste i umiejętne prezentowanie tożsamości firmy jest nie tylko jednym z najskuteczniejszych środków wzbudzania zaufania wśród klientów, zwłaszcza podczas wprowadzania na rynek nowych produktów, ale także wpływa zachęcająco i motywująco na załogę i udziałowców⁴⁾.

Corporate identity nie może być tworzona w oderwaniu od filozofii działania, misji⁵⁾ i celów nadrzędnych przedsiębiorstwa. Ponadto – obok strategii, struktury i decyzji – stanowi element jednej całości, systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa⁶⁾. Powyższe ujęcie traktuje jednak tożsamość organizacyjną jako pewien monolit.

Powstaje zatem pytanie, czy rzeczywiście takie ujmowanie *corporate identity* jest do końca słuszne

i wyczerpuje istotę tego zagadnienia. Wydaje się, iż można odejść od tradycyjnego tożsamościowego monolitu na rzecz pluralistycznego zjawiska współistnienia obok siebie kilku wymiarów *identity*. Pogląd ten potwierdzają zresztą badacze amerykańscy, opisując tożsamość organizacyjną jako model pięcioelementowy⁷⁾.

Rysunek poniżej obrazuje pięć składowych tożsamości organizacyjnej obecnych w każdym przedsiębiorstwie. Są to:

■ **Tożsamość rzeczywista** – stanowi ona powszechnie znane atrybuty organizacji i obejmuje m.in. formę własności, styl zarządzania kierownictwa, strukturę organizacyjną, rodzaj działalności i opanowane rynki, a także jakość oferowanych produktów i usług – a więc w rezultacie opisuje ogólną działalność biznesową. Obejmuje także zbiór wartości podzielanych przez zarząd i pracowników.

■ **Tożsamość przekazywana** – jest ona najlepiej ujawniona przez formalną komunikację wewnątrzorganizacyjną. Przejawia się w reklamach, sponsoringu



Rys. Składowe Corporate Identity

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.M.T. BALMER, S.A. GREYSER, *Managing the Multiple Identities of the Corporation*, „California Management Review”, Vol. 44, No. 3, Spring 2002, s. 74.

i działaniach *public relations*. Jednak w rzeczywistości wywodzi się ona z komunikacji nieformalnej (plotki, komentarze w mediach itp.).

■ **Tożsamość postrzegana** – ta część tożsamości odnosi się do odczuwanych przejawów tożsamości, tj. do *image'u* przedsiębiorstwa⁸⁾, reputacji firmy oraz tożsamości marki (*corporate branding*). To właśnie przez te czynniki przedsiębiorstwo jest postrzegane na zewnątrz, a rolą kierownictwa jest branie pod uwagę percepcji najważniejszych grup odbiorców produktów i usług przedsiębiorstwa.

■ **Tożsamość doskonała** – odnosi się do najkorzystniejszego upozycjonowania przedsiębiorstwa na swoim rynku (rynkach) w określonym przedziale czasu. Z reguły bazuje ona na planowaniu strategicznym, możliwościach organizacyjnych i perspektywach w odniesieniu do kontekstu prowadzenia biznesu, w tym także do środowiska konkurencyjnego.

■ **Tożsamość pożądana** – jest z kolei obecna w umysłach przywódców organizacyjnych i jest zbieżna z ich wizją organizacji. Często tożsamość ta jest mylona z tożsamością doskonałą. Mają one jednak inne źródła pochodzenia. O ile tożsamość doskonała kształ-

tuje się z reguły po pewnym okresie w wyniku badań i analiz, to tożsamość pożądana jest zbieżna z wizją przywódcy i jego „ego”, a nie z racjonalną oceną czy planem działania poprzedzonym serią analiz.

Podobnie jak w systemowym ujęciu organizacji⁹⁾, i tutaj jakiegokolwiek niezgodności pomiędzy składowymi tożsamościami przedsiębiorstwa powodują konieczność redefinicji działania. Dzieje się tak np. wtedy, gdy teoria organizacyjna (tożsamość przekazywana) jest sprzeczna z realizmem sytuacyjnym (tożsamość rzeczywista), gdy wizja (tożsamość pożądana) jest sprzeczna ze strategią (tożsamość doskonała) lub kiedy działalność przedsiębiorstwa i zachowania ludzi w organizacji (tożsamość rzeczywista) nie przystają do oczekiwania udziałowców (tożsamość pożądana).

Corporate Identity a globalny wizerunek przedsiębiorstwa



tradycyjne postrzeganie globalnego wizerunku przedsiębiorstwa opisuje go za pomocą czterech grup działań: definiowania i ochrony tożsamości przedsiębiorstwa (*corporate identity*),

Tab. Składowe globalnego wizerunku przedsiębiorstwa

Obszar	Podstawa funkcjonalna	Powiązania ze składowymi Corporate Identity
Tożsamość firmy (<i>corporate identity</i>) ¹⁰⁾	Marketing Komunikacja Wizualizacja	Tożsamość rzeczywista Tożsamość przekazywana Tożsamość postrzegana Tożsamość doskonała Tożsamość pożądana
Polityka marki (<i>corporate branding</i>) ¹¹⁾	Marketing Ekonomia Strategia	Tożsamość rzeczywista Tożsamość przekazywana Tożsamość postrzegana Tożsamość doskonała Tożsamość pożądana
Wizerunek przedsiębiorstwa (<i>corporate image</i>) i reputacja firmy (<i>corporate reputation</i>) ¹²⁾	Marketing Ekonomia Psychologia społeczna Strategia	Tożsamość postrzegana
Wewnętrzna i zewnętrzna komunikacja w organizacji	Marketing Komunikacja	Tożsamość przekazywana
Osobowość organizacyjna	Marketing Psychologia Zachowania w organizacji	Tożsamość rzeczywista Tożsamość pożądana
Kultura przedsiębiorstwa ¹³⁾	Zachowania w organizacji	Tożsamość rzeczywista
Przywództwo w organizacji	Zachowania w organizacji	Tożsamość rzeczywista Tożsamość pożądana
Historia przedsiębiorstwa	Historia Reputacja firmy	Tożsamość rzeczywista Tożsamość przekazywana Tożsamość postrzegana
Strategia przedsiębiorstwa	Strategia	Tożsamość doskonała
Struktura organizacyjna ¹⁴⁾	Strategia	Tożsamość rzeczywista Tożsamość doskonała
Wizualizacja przedsiębiorstwa ¹⁵⁾	Projekt wizerunku	Tożsamość rzeczywista Tożsamość przekazywana Tożsamość doskonała Tożsamość pożądana

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.M.T. BALMER, S.A. GREYSER, *Managing the Multiple Identities of the Corporation*, „California Management Review”, Vol. 44, No. 3, Spring 2002, s. 76.



kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa (*corporate design*), polityki marki przedsiębiorstwa i jego produktów oraz projektowania i wdrażania systemu wizualizacji przedsiębiorstwa¹⁶) i traktuje tożsamość przedsiębiorstwa na równi z pozostałymi działaniami w zakresie kształtowania globalnego wizerunku firmy¹⁷. Tymczasem wydaje się, iż tożsamość przedsiębiorstwa jest nadrzędna i jej składowe są obecne nie tylko w trzech pozostałych wymienionych obszarach globalnego wizerunku, ale także w wielu innych składowych przedsiębiorstwa, które ten wizerunek także budują, w tym także w kulturze przedsiębiorstwa. Schematycznie przedstawia to tabela na str. 15.

Na globalny wizerunek przedsiębiorstwa składa się wiele elementów. Te z kolei są determinowane przez różne składowe *corporate identity*, przy czym tożsamość ta ma nadrzędne znaczenie. Kultura organizacyjna jest jedynie jednym z obszarów kształtujących globalny wizerunek firmy. Dlatego wydaje się, iż błędem jest przypisywanie jej miana „tożsamości” przedsiębiorstwa¹⁸.

Podsumowanie

Można oczywiście prowadzić dyskusję nad ważnością pojęć „tożsamość przedsiębiorstwa” i „kultura organizacyjna” i starać się je zhierarchizować w odniesieniu do całego przedsiębiorstwa. Wydaje się jednak, że zaproponowane nowe spojrzenie na ich wzajemne relacje można z powodzeniem wykorzystywać do analizowania i zarządzania organizacją w kontekście jej tożsamości. Takie ujmowanie przedsiębiorstwa jest niezwykle ważne w przypadku przeprowadzania zmian, zwłaszcza o charakterze kompleksowym. Problem właściwej identyfikacji pojawia się zwłaszcza w przypadkach fuzji czy przejęć. Wtedy należy podjąć temat z jeszcze szerszej perspektywy, a mianowicie z punktu widzenia zarządzania tożsamością całego ugrupowania kapitałowego. Zagadnienie to nabiera coraz bardziej istotnego znaczenia w miarę rozwoju struktur holdingowych i wzrostu ich roli w gospodarce¹⁹.

Anna Zarębska

PRZYPISY

- ¹ Zob. np. M. BRATNICKI, *Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo PAN, Wrocław 1988, R.H. KILMANN, T.Y. COVIN and Associates, *Corporate Transformation Revitalizing Organizations for a Competitive World*, Jossey-Bass Publ, San Francisco, California 1988, CZ. SIKORSKI, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, E.H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass Publ., San Francisco 1985, L. ZBIEGIEN-MACIĄG, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.
- ² Zob. np. J.P. KOTTER, J.L. HESKETT, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York 1992.
- ³ R. REITTER, B. RAMANANTSOA, *Pouvoir et politique*, McGraw Hill 1985, [w:] Strategor, *Zarządzanie firmą, strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 565.
- ⁴ Z. ZEMLER, *Public Relations – kreowanie reputacji firmy*, Poltext, Warszawa 1992, B. SZYMONIUK, M. RZEMIENIAK, A. JACHIM, S. SKOWRON, *Promocja przedsiębiorstwa i produktu*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 1998, s. 36.

- ⁵ Definicja misji firmy w bezpośredni sposób odwołuje się do tożsamości przedsiębiorstwa, gdyż określa ona „...powód istnienia firmy i chęć postrzegania jej przez społeczeństwo (definiuje biznes firmy i podstawy jej filozofii) oraz nadaje jej kierunek działalności...”. Zob. J. PENC, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1994, s. 127.
- ⁶ STRATEGOR, *Zarządzanie firmą, strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- ⁷ Zob. np. J.M.T. BALMER, S.A. GREYSER, *Managing the Multiple Identities of the Corporation*, „California Management Review”, Vol. 44, No. 3, Spring 2002, s. 73.
- ⁸ *Image* firmy jest także określane mianem *corporate design*. To subiektywny obraz przedsiębiorstwa lub jego produktów, który niekoniecznie musi pokrywać się z rzeczywistością. Należy go świadomie kreować. Zob. np. K. HUBER, *Image, czyli jak być gwiazdą na rynku*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1994.
- ⁹ Szerzej na temat systemowego ujęcia organizacji zob. np. H. MINTZBERG, J.B. QUINN, *The Strategy Process, Concept, Contexts and Cases*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs. New Jersey 1991, R.W. MONDRY, R.S. PREMEAUX, *Management, Concepts, Practices and Skills*, Allyn & Bacon, Boston 1993.
- ¹⁰ Zob. J.M.T. BALMER, *Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing*, „Journal of Marketing Management” 1998, 14, ss. 963–996, N. MARVICK, C. FILL, *Towards a Framework for Managing Corporate Identity*, „European Journal of Marketing”, 1997, 31/5–6, s. 396–409.
- ¹¹ K.L. KELLER, D. AAKER, *Corporate Level Marketing: The Impact of Credibility on Corporate Brand Extension*, „Corporate Reputation Review”, 1998, 1/4, s. 356–378.
- ¹² E.R. GRAY, J.M.T. BALMER, *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, „Long Range Planning”, 1998, 31/5, s. 695–702.
- ¹³ M.J. HATCH, M. SCHULTZ, *Relations between Organizational Culture, Identity and Image*, „European Journal of Marketing”, 1997, 31/5–6, s. 356–365.
- ¹⁴ H. STUART, *The Effect of Organizational Structure on Corporate Identity Management*, „Corporate Reputation Review”, 1999, 2/2, s. 51–164.
- ¹⁵ M.J. BAKER, J.M.T. BALMER, *Visual Identity: Trappings or Substance?*, „European Journal of Marketing”, 1997, 31/5–6, s. 63–76.
- ¹⁶ Zob. np. T. DOMAŃSKI, P. KOWALSKI, *Marketing dla menedżerów*, PWN, Warszawa–Łódź 1998.
- ¹⁷ Pogląd ten potwierdzają inni autorzy. Zob. np. B. SZYMONIUK, M. RZEMIENIAK, A. JACHIM, S. SKOWRON, *op. cit.*, 1998, s. 35–36.
- ¹⁸ Wielu autorów stawia znak równości pomiędzy kulturą a tożsamością. Zob. np. A. GLIŃSKA-NEWES, *Kultura organizacyjna polskich przedsiębiorstw u progu XXI wieku*, Materiały Szkoły Letniej „Polska w Europie 2000 – Polskie Nauki o Zarządzaniu Wobec Wyzwań XXI Wieku”, Warszawa 2001, s. 151.
- ¹⁹ Obszerne omówienie zagadnienia tożsamości ugrupowania kapitałowego można znaleźć w licznych opracowaniach. Zob. np. S. ALBERT, D.A. WHETTEN, *Organizational Identity*, [w:] L.L. CUMMINGS, B.M. STAW (red.), *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT, 1985, B. ASHFORTH, F. MAEL, *Organizational Identity and Strategy As a Context for the Individual*, [w:] J.A.C. BAUM, J. DUTTON (red.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 14, JAI Press, Greenwich, CT, 1996, M. PETERAF, M. SHANLEY, *Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity*, „Strategic Management Journal” 1997, 18, Summer Special Issue.

Autorka jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie nauki o zarządzaniu i adiunktem w Katedrze Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy

Mieczysław Morawski

Wprowadzenie

Bodaj najważniejszym wyzwaniem, przed którym stoją menedżerowie współczesnych organizacji jest stworzenie takich warunków działania, które będą atrakcyjne dla najlepszych pracowników. Błyskotliwe i trafne w swoim czasie stwierdzenie, iż organizacja jest sztuką tworzenia rzeczy niezwykłych za pomocą zwykłych ludzi uległo dezaktualizacji. W istocie o stopniu konkurencyjności organizacji każdego sektora decyduje umiejętność zarządzania wiedzą. W praktyce oznacza to zdolność zarządzania ludźmi, którzy tę wiedzę posiadają. Unikalna wiedza i kompetencje znajdują się w głowach nieprzeciętnych jednostek. Inteligentni, wybitnie uzdolnieni, o żywych umysłach i takimż usposobieniu bliżsi są nieprzewidywalnym artystom niż zdyscyplinowanym i poprawnym pracownikom. Przewagę na wymagającym rynku dzięki tworzeniu trudno imitowalnego *know how* można osiągnąć tylko dzięki ich zaskakującym pomysłom, twórczej inicjatywie i mistrzowskim kwalifikacjom.

Pojawia się jednak pytanie, jak zarządzać profesjonalistami jakże innymi od znanych nam dotychczas. Odmienność nowego typu specjalisty, określanego mianem *knowledge worker* (**pracownik wiedzy**) polega w istocie na niewyobrażalnym wzroście jego niezależności. Wyposażony w środki komunikacji i łączności, na dobrą sprawę może żyć i pracować wszędzie. Czas i miejsce świadczenia pracy przestaje mieć jakiegokolwiek znaczenie. Potencjał stworzony przez połączenie umiejętności biegłego posługiwania narzędziami informatyczno-komunikacyjnymi oraz wysokich kompetencji merytorycznych idących w parze z możliwościami intelektualno-twórczymi kreuje nową sytuację. Z menedżerskiej perspektywy jest ona bez wątpienia wyzwaniem, gdyż wymaga redefinicji wielu zakorzenionych (i wydawało się, że wiecznych) paradygmatów. Ważne staje się traktowanie zarządzania/kierowania ludźmi w kategoriach nieantagonistycznych, eksponujących wartości wspierania, wspomagania, harmonizowania, dialogu.

Celem niniejszego opracowania jest próba wskazania na niektóre aspekty zarządzania pracownikami wiedzy, które ma ze swej istoty służyć procesowi tworzenia, pozyskiwania i przekazywania wiedzy. Problem ten przedstawiono na tle przemian dokonujących się w podejściu do pracowników. W pracy ujęto dwa pojęcia kluczowe: pracownik wiedzy i organizacja inteligentna.

Nowe podejście do pracowników

Od lat 80. obowiązującą formułą rozwiązywania spraw kadrowych była koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi. HRM jako całościowa metoda przyczyniła się do wzrostu profesjonalizmu dzięki stosowaniu przemyślanych procedur (np. selekcji, zwolnień), jednoznacznych kryteriów (np. ocen), wszechstronnej motywacji (np. kształtowanie kultury organizacyjnej), zaplanowanych etapów rozwoju (np. wytyczanie „ścieżek” kariery zawodowej i awansów). Rozpowszechnienie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i jej czynna akceptacja w świecie nowoczesnych organizacji zapewniło, już nie tylko werbalnie, radykalny wzrost znaczenia pracowników w budowaniu strategicznej pozycji każdego przedsiębiorstwa. Patrząc jednak z dzisiejszej perspektywy, trzeba stwierdzić, iż zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), które zaowocowało powstaniem niezliczonych metod, procedur i aplikacji, jest podejściem narzucającym schematyzm postępowania w relacjach z ludźmi.

Zaplanowana na lata „drabina” awansów, wczesne typowanie osób do tzw. rezerwy kadrowej, utarte sposoby rekrutacji i wiele innych praktycznych elementów koncepcji, nieuchronnie rodzi zagrożenie formalizmem w działaniu (a w niektórych firmach wręcz biurokratyczne zachowania) z wszystkimi jego negatywnymi konsekwencjami.

Obecnie obserwujemy stopniową (od kilku lat ze wzrastającą wewnętrzną dynamiką) ewolucję założeń tkwiących w ZZL w kierunku takich wartości, jak: kompetencje, wiedza, kapitał intelektualny. Nie przypadkiem w literaturze pojęcie „zarządzanie personelem” zastępowane jest określeniami typu zarządzanie wiedzą, kompetencjami, kapitałem intelektualnym. Można wskazywać na różne aspekty zmiany, jaka na naszych oczach dokonuje się w sposobie realizowania funkcji personalnej. Przed wszystkim podkreślić trzeba jedną kwestię. Zachowując ciągłość myślenia o zasobach ludzkich w kategoriach najcenniejszego dobra, w jakie wyposażone jest przedsiębiorstwo, zarazem dostrzega się potrzebę ułożenia relacji pracownik – firma na innej płaszczyźnie. Dotychczas sądzono, że związki transakcyjne, bazujące na wzajemnych korzyściach, sprawiedliwie kompensujących wkład obu stron, są wystarczające.

Od pracownika wymagano pełnego zaangażowania (pod względem energii, postawy, zachowań, kompetencji) na rzecz przedsiębiorstwa, które w zamian,



na zasadzie „coś za coś”, oferowało w miarę stabilne, wywołujące poczucie bezpieczeństwa warunki pracy, zróżnicowany system motywacyjny, atrakcyjne zadania i przedsięwzięcia, jasne kryteria awansu, rozwój zawodowy. Ten klarowny i wydawałoby się skuteczny mechanizm wzajemnej kompensacji nakładów nie przynosi obecnie zamierzonych rezultatów. Z kilku co najmniej przyczyn:

- skróceniu ulega średnia długość życia organizacji, przez co nie mogą one zagwarantować już nie tylko „dożywotniego”, ale w ogóle dłuższego, w przewidywalnym czasie, zatrudnienia;
- presja konkurencji powoduje dążenie do systematycznej obniżki stałych kosztów, również kadrowych, w rezultacie zmniejszeniu ulega liczba zatrudnionych;
- coraz częściej dzieli się pracowników na różne kategorie, jedynie zaliczenie do grupy najlepszych zapewnia dłuższą umowę o pracę i lepsze jej warunki (np. płacowe);
- tworzone są różne formy zatrudnienia i samozatrudnienia, zakładające odmienne sposoby rozliczania czasu, zadań, obowiązków, obecności w pracy;
- krótsze cykle życia wyrobów wymuszają poszukiwanie nowych pomysłów i idei, a więc nowych, utalentowanych i wykwalifikowanych inżynierów, projektantów, grafików itd., i odwrotnie, pozbywanie się osób zbędnych, niekiedy zasłużonych i doświadczonych, ale nieefektywnych „tu i teraz”;
- pracownicy sami poszukują na zewnątrz macierzystej organizacji dodatkowych możliwości świadczenia usług eksperckich, udziału w jednorazowych projektach, publikowania własnych pomysłów i rozwiązań, które poza zwiększeniem dochodów, stwarzają lepszą pozycję przetargową w przyszłych negocjacjach na przykład płacowych z dotychczasowym pracodawcą;
- wzrost poziomu wykształcenia sprzyja większej ruchliwości i mobilności, odchodzeniu od budowania tożsamości zawodowej na podstawie wieloletnich związków z jedną instytucją;
- kariera przestaje mieć charakter wyłącznie liniowy, co w praktyce oznaczało kolejne awanse w hierarchii organizacyjnej danej firmy, zazwyczaj w obrębie tego samego funkcjonalnego obszaru działania;
- zarządzanie osobistym rozwojem zawodowym nie jest już przedmiotem troski pracodawcy, lecz każdego pojedynczego pracownika.

Imperatywami działania współczesnego przedsiębiorstwa są: szybkość, jakość, innowacyjność, indywidualizacja oferty, rosnąca troska o klienta, tworzenie wartości akceptowalnych przez zewnętrzne grupy interesów (interesariuszy organizacji), a podstawą wszelkich działań – wiedza, uważana za kluczowy czynnik produkcji i generowania bogactwa. Wiedza nie ma charakteru bezosobowego. Jej nośnikiem jest człowiek. Troska i zabiegi każdego przedsiębiorstwa i organizacji koncentrować się będą na pozyskaniu i utrzymaniu w swoich szeregach osób o unikalnych kompetencjach, perfekcyjnych w działaniu, dążących do mistrzostwa zawodowego, zapewniających ciągły wzrost poziomu produktywności, głównie przez innowacyjność rozumianą jako zdolność transformowania istniejącej wiedzy w wiedzę nową, dającą się implementować w postaci technologii, wynalazków, produktów, metod zarządzania.

Wyróżnioną grupę pracowników określono mianem „pracowników wiedzy”, zdając sobie sprawę z nieprecyzyjności tego terminu, używanego zresztą już od wielu lat w piśmiennictwie, szczególnie amerykańskim¹⁾.

Pojęcia kluczowe: pracownik wiedzy, organizacja inteligentna

W opracowaniach poświęconych funkcjonowaniu społeczeństwa niedalekiej przyszłości, uwagę wielu autorów przykuwa prognoza podziałów społecznych. Jak zauważa P. Drucker, dzięki wiedzy ludzie staną się bardziej mobilni, miejsca pracy – bardziej demokratyczne, a kryteria awansu społecznego staną się czytelniejsze i bardziej merytoryczne [7, s. 119]. W innym miejscu nestor nauk zarządzania stwierdza „W odróżnieniu od innych środków produkcji nie dziedziczy się wiedzy. Każdy człowiek musi zdobywać ją samodzielnie zaczynając od tego samego poziomu całkowitej ignorancji”²⁾. Ten sam autor w książce *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, prognozuje podział osób aktywnych zawodowo na dwie grupy: specjaliści, czyli wyposażeni w wiedzę pracownicy oraz pracownicy świadczący usługi [1, s. 82]. W społeczeństwie wiedzy osoba wykształcona będzie jego symbolem, standardowym przedstawicielem.

„Wiodącymi grupami w społeczeństwie wiedzy będą wykwalifikowani pracownicy, to jest wykształceni praktycy, którzy potrafią wykorzystać wiedzę do celów produkcji, tak jak kapitaliści wiedzieli, jak dzielić kapitał do celów produkcji” [1, s. 14].

Z kolei Ch. Handy, za Robertem Reichem, amerykańskim ministrem pracy, dzieli pracowników na trzy kategorie. Pierwsza to rutynowi pracownicy, zatrudniani do obsługiwanego kas sklepowych, wprowadzania danych na dyskietki. Druga kategoria to dostawcy usług: w restauracjach, szpitalach i sektorze bezpieczeństwa. Trzecia kategoria – nazywana analitykami – to ci, którzy pracują nad liczbami i ideami, problemami i słowami [8, s. 188–189]; są to dziennikarze, analitycy finansowi, konsultanci, architekci, menedżerowie. Źródłem ich wpływów jest inteligencja i wiedza. (...) są prawdziwymi beneficjentami wieku informacji, ponieważ to oni posiadają tę nową własność” [8, s. 185].

L. Edvinsson i M.S. Malone w pracy *Kapitał intelektualny* charakteryzują subpopulację pracowników koegzystującą w wirtualnej korporacji [3, s. 94–97]. Identyfikowane przez autorów grupy, różniące się doświadczeniem, etyką i zasadami, to:

- osoby chodzące do biur,
- telepracownicy (zdalni pracownicy),
- pracownicy „wędrowni”,
- korporacyjni Cyganie.

Nowe podziały, powoli krystalizujące się we współczesnej gospodarce i społeczeństwie są opisywane także w innych pozycjach [15, s. 12–14].

Wnioski formułowane przez autorów zdają się zmierzać w tym samym kierunku. Wśród grup pracowników coraz bardziej znaczący udział będą mieć specjaliści nowego typu, określanego jako pracownicy wiedzy (*knowledge workers*). Charakter ich pracy będzie znacząco odbiegał od schematu profesjonalisty,

pracującego na rzecz jednej organizacji. Do niektórych cech charakteryzujących pracowników wiedzy zaliczamy [11, s. 186–187; por.: 4, s. 32–37; 14, s. 94–104; 2; 6, s. 107–111]:

- pragnienie wiedzy, widoczne w procesie nieustannego uczenia się, doskonalenia i uzupełniania kwalifikacji oraz uczenie (*coaching, mentoring*) innych: współpracowników, kolegów, młodych stażystów;
- głęboka świadomość własnego potencjału dzięki autoanalizie słabości i atutów, znajomości własnych reakcji w sytuacjach typowych i ekstremalnych;
- posiadanie tak kompetencji specjalistycznych, wyróżniających o unikalnym charakterze, jak i kompetencji ogólnych, sprzyjających np. mobilności, komunikatywności, współpracy;
- świadczenie pracy często na własny rachunek, na podstawie kontraktu, zlecenia, indywidualnej umowy;
- osiągnięcie wysokiego prestiżu społecznego, reputacji osoby spełniającej wysokie standardy fachowe i etyczne;
- zdolność samodzielnego wykonywania prac i zleceń, całościowego rozwiązywania (identyfikacja problemu, wskazanie możliwych rozwiązań, implementacja, próbné uruchomienie) danego problemu;
- nastawienie innowacyjne, dostrzeganie możliwości tworzenia nowej wiedzy z istniejącej;
- osiąganie dochodów z różnych źródeł, z pracy obecnej, jak i z rezultatów wcześniejszych dokonań: honoraria z patentów i praw autorskich, udziały w zyskach z tytułu opracowanych i wdrożonych rozwiązań organizacyjnych itp.
- akceptacja i zarazem zdolność pracy w różnych miejscach, zespołach, przedsięwzięciach;
- swobodne posługiwanie się technikami telekomunikacyjnymi i informatycznymi.

Pracowników wiedzy wolno zatem określić jako wyspecjalizowanych w swojej profesji, posiadających unikalne kompetencje, dobrze poinformowanych, aktywnych i odpowiedzialnych, świadomych roli i własnej wartości niezależnych uczestników organizacji.

Pracownicy wiedzy, dzięki kompetencjom zyskujący niewyobrażalną dotychczas zawodową i geograficzną (miejsce, czas, odległość przestają mieć jakiegokolwiek znaczenie w procesie świadczenia pracy) będą aktywni przede wszystkim w układach sieciowych. Należy bowiem przypuszczać, że zjawisku wzrostu liczby i udziału pracowników wiedzy, towarzyszyć będzie, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, wzrost liczby przedsiębiorstw i organizacji powiązanych przejściowymi umowami, „wchodzących” w różnego rodzaju kooperacje i alianse, sprzyjające wykorzystywaniu posiadanych kluczowych kompetencji (*core competences*) i korzystaniu, przez *outsourcing*, z umiejętności innych podmiotów gospodarczych. W „pulsującej” sieci generującej przejściowe skupiska ludzi, wiedzy i energii kształtować się będą nowe kategorie organizacji. Niektóre są już widoczne, inne pojawią się w najbliższych latach [13, s. 34]. Trudno oczywiście snuć przypuszczenia, jakie formy organizacyjne będą sprzyjać w niedalekiej przyszłości kształtowaniu się nowej filozofii działania przedsiębiorstw, owym „splotom kontraktów” [13, s. 26–45], przenikającym swobodnie granice instytucji i sprawiającym,

że firma to nie „stojący budynek”, a bardziej – nieustannie wewnętrznie zmieniająca się organizacja społeczna. Obok wciąż nowych określeń, służących opisom przedsiębiorstw nowej generacji, takich jak: organizacje zwinne, *know-how*, wiedzy, uczące się, fraktalne, wirtualne, stosowane jest także pojęcie organizacji inteligentnej. Koncepcja takiej organizacji, zdaniem autora niniejszej publikacji, najlepiej oddaje kierunki ewolucji współczesnych przedsiębiorstw. Nie stanowi ona jeszcze zwartej konstrukcji myślowej, kolejni autorzy wprowadzają nowe lub uzupełniają istniejące już w literaturze aspekty funkcjonowania organizacji inteligentnej³⁾. Do trafniejszych stwierdzeń, w których uchwycona jest istota takiej organizacji, zaliczyć trzeba definicję E. i G. Pinchota. Według obu autorów organizację inteligentną można określić jako „taką, która czyni użytek z inteligencji wszystkich swoich pracowników. Dzięki rozwojowi i wykorzystaniu inteligencji oraz wiedzy profesjonalnej, a także angażowaniu wszystkich członków organizacja ta może dużo bardziej efektywnie działać na rzecz klientów i partnerów” [10, s. 11].

Organizacja inteligentna to przede wszystkim wspólnota dobrze rozumiejących się profesjonalistów, partnerów w kreatywnym działaniu, zdolnych do nieustannego przeobrażania produktów, procesów, struktur i samych siebie w dążeniu do sprostania wymogom rynku i wyzwaniom formułowanym przez społeczeństwo.

W poszukiwaniu metod zarządzania

W przedsiębiorstwie działającym wedle koncepcji organizacji inteligentnej trwa nieustanny proces wewnętrznej odnowy. Zmiany są wywołane poszukiwaniem i wdrażaniem innowacji technologicznych, organizacyjnych, personalnych. Poznanie, adaptacja, realizacja i innowacja są wzajemnie powiązane i działają interaktywnie. Każdy następny proces adaptacji w praktyce daje nowe informacje, które z kolei rodzą nowe, udoskonalone pomysły. W tym korowodzie pomysłów, informacji, implementowanych rozwiązań najważniejszym ogniwem jest oczywiście człowiek, pracownik wiedzy.

Z punktu widzenia menedżerów firmy, sytuacja wyróżnionej grupy pracowników jest nieporównywalna do żadnej innej, bowiem:

- posiadają unikalny potencjał intelektualny (wiedza, umiejętności, doświadczenie, postawy i zachowania) praktycznie niemożliwy do zastąpienia przez innych członków firmy;
- w zakresie swoich kompetencji wiedzą więcej, niż ktokolwiek inny w przedsiębiorstwie;
- posiadają autorytet, często „znane nazwisko” poza społecznością danej organizacji;
- są inicjatorami zmian, kreatorami nowych pomysłów i praktycznych rozwiązań;
- odczuwają zwiększone poczucie własnej wartości i pewności siebie;
- są nadwrażliwi w przypadku prób niedoceniaenia ich wkładu pracy, nieuwzględnienia prawa do własnego zdania, wydawania przez menedżerów powierzchownych ocen rezultatów ich pracy;

● są obdarzani podziwem, respektem i szacunkiem przez innych mniej doświadczonych specjalistów, dzięki czemu są nieformalnymi liderami w swoich zespołach.

Biorąc pod uwagę zarysowane uwarunkowania zarządzania pracownikami wiedzy, menedżer powinien dokonać wyboru metod, po pierwsze, sprzyjających większemu zaangażowaniu emocjonalnemu i intelektualnemu na rzecz organizacji, po drugie, dopingujących do stałego podnoszenia kompetencji merytorycznych, po trzecie, dających poczucie podmiotowości i znaczenia w organizacji.

Rekomendowanymi metodami będą:

- **zarządzanie kompetencjami** (kluczowe wartości: dominacja relacji mistrz – uczniowie, „kłębuszkowata” kariera zawodowa, permanentne zmiany ról, funkcji i zadań w obrębie organizacji);
- **zarządzanie wartościami** (kluczowe wartości: wewnętrzna przedsiębiorczość, brak dystansu między pracownikami, otwarta komunikacja, partnerstwo, klimat intelektualnego niepokoju);
- **zarządzanie rozwojem** (kluczowe wartości: dostępność, ustawiczność i wszechstronność edukacji, wymiana doświadczeń i dzielenie się wiedzą, poszukiwanie możliwości zdobycia nowych kompetencji);
- **zarządzanie przez motywowanie** (kluczowe wartości: docenianie pomysłowości, wyróżnianie najlepszych, zachęcanie do doskonalenia kompetencji, pozostawienie swobody w kwestiach merytorycznych);
- **zarządzanie przez partycypację** (kluczowe wartości: dostęp do informacji zgromadzonych przez firmę, prawo do dyskusji i publicznych sporów, prawo do współdecydowania).

Mieczysław Morawski

PRZYPISY

- ¹⁾ Szeroki przegląd piśmiennictwa w tym zakresie zob. [5, s. 775–801].
- ²⁾ Te i inne opinie i refleksje P. DRUCKERA można odnaleźć w zbiorze fragmentów jego dzieł *The Essential Drucker* recenzowanej na łamach „Organizacji i Kierowania” nr 2/2002 przez A. GRYCUKA.
- ³⁾ Szerzej na temat organizacji inteligentnej zob. [9 i 11].

Bolesław Rafał Kuc

Audyt wewnętrzny Teoria i praktyka

Wydawnictwo Menedżerskie PTM
Warszawa 2002

Kolejna książka prof. Bolesława Rafała Kuca: *Audyt wewnętrzny. Teoria i Praktyka* jest pierwszą tego typu pozycją na rynku, pracą pionierską w dziedzinie audytu wewnętrznego.

BIBLIOGRAFIA

- [1] DRUCKER P.F., *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa, PWN 1999.
- [2] DRUCKER P.F., *Knowledge – Worker Productivity, The Biggest Challenge*, „California Management Review”, Winter 1999, Vol. 41, No. 2.
- [3] EDVINSSON L., MALONE M.S., *Kapitał intelektualny*, Warszawa, PWN 2001.
- [4] FAZLAGIĆ A., *Zatrudnienie i produktywność w gospodarce wiedzy*, „Problemy Jakości”, 2001, nr 11.
- [5] FRENKEL S.J., KORCZYNSKI M., TAM YEUK-MUI MAY, *Organizational and Occupational Commitment Knowledge Workers in Large Corporations*, „Journal of Management Studies”, September 2002.
- [6] GLASER J., DAVENPORT T., *Just-in-Time Delivery. Comes to Knowledge Management*, „Harvard Business Review”, July 2002.
- [7] GRYCUK A., *Peter DRUCKER The Essential Drucker*, „Organizacja i Kierowanie”, 2002, nr 2.
- [8] HANDY Ch., *Wiek paradoksu*, Warszawa, Dom Wydawniczy ABC 1996.
- [9] MIKUŁA B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków, Antykwa 2001.
- [10] MIKUŁA B., ZIĘBICKI B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji”, 2000, nr 5.
- [11] MORAWSKI M., *Kompetencje menedżera w organizacjach pracowników wiedzy*, [w:] *Kapitał intelektualny*, pr. zb. pod red. A. POCZTOWSKIEGO, Nowy Sącz 2001.
- [12] MORAWSKI M., *Zarządzanie pracownikami w organizacji inteligentnej*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, pr. zb. pod red. A. STABRYŁY, Kraków, Wydawnictwo EJB 2002.
- [13] PŁOSZAJSKI P., *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, pr. zb. pod red. W. GRUDZEWSKIEGO i I. HEJDUK, Warszawa, Difin 2000.
- [14] SZABAN J., *Inteligentna firma i jej pracownicy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa, Polska Fundacja Promocji Kadr 2001.
- [15] WZIĄTEK-STĄSKO A., *Nie wszyscy równi*, „Personel”, 2002, nr 2.

Autor jest adiunktem w Katedrze Nauk o Przedsiębiorstwie na Wydziale Gospodarki Regionalnej i Turystyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Autor wyczerpująco omawia problemy współczesnych organizacji, wskazując również na konkretne, bulwersujące opinię publiczną przypadki niegospodarności i oszustw. Z rozmysłem prowadzi Czytelnika przez manowce ewolucji kontroli wewnętrznej i audytu, szukając odpowiedzi na pytanie, czy w świecie zanikającej prawdy i prawdomówności istnieje jeszcze szansa na odnowienie wiary w rzetelność, obiektywizm i zaufanie, czynniki niezbędne do prawidłowego zarządzania każdą organizacją. Być może narzędziem do ich osiągnięcia jest audyt wewnętrzny, nowy w Polsce podmiot kontroli, którego koncepcja opiera się paradoksalnie na sprawowaniu kontroli nad kontrolą wewnętrzną.

Książka B.R. Kuca jest bogatym źródłem wiedzy o uwarunkowaniach prawnych, metodach działania i wymaganiach proceduralnych audytu wewnętrznego oraz o jego miejscu w strukturze zarówno przedsiębiorstw prywatnych, jak i administracji państwowej. Autor podejmuje również próbę odpowiedzi na niezwykle ważne pytanie: czy audyt może być sumieniem instytucji?

Perspektywy rozwoju małych firm technologicznych w Polsce

Marek Martin

Niniejszy artykuł jest próbą identyfikacji i analizy głównych czynników warunkujących rozwój rodzimych małych firm technologicznych (MFT)¹⁾ z punktu widzenia ich głównych barier rozwoju na tle doświadczeń zachodnioeuropejskich. Z pewnością nie wyczerpuje on potencjalnych możliwości rozważań w tym zakresie, może jednak stanowić głos w dyskusji nad strategią i formami interwencji państwa w zakresie tworzenia korzystnych warunków rozwoju rodzimej przedsiębiorczości technologicznej.

Małe firmy technologiczne w gospodarkach krajów wysoko rozwiniętych odgrywają ważną rolę, są one kluczowym elementem w procesie komercjalizacji wyników prac badawczo-rozwojowych, stanowiąc swego rodzaju pomost między sferą B+R a przemysłem. W wysoko rozwiniętych krajach UE i Stanach Zjednoczonych współpracujące w ramach sieci innowacyjnych MFT przyczyniły się do ogólnego pobudzenia gospodarki, stanowiąc istotny czynnik w procesie transformacji tradycyjnych regionów przemysłowych. MFT, z racji swojej specyfiki, mogą wydatnie przyczynić się do podniesienia innowacyjności rodzimej gospodarki i przezwyciężenia podstawowych słabości polskiego Narodowego Systemu Informacyjnego (NSI). Działając na styku nauki i gospodarki MFT wpisują się w podstawowe słabości rodzimego NSI. MFT zwiększają stopień integracji nauki i gospodarki, przez upowszechnianie pozytywnych wzorców wpływają na ogólne zwiększenie stopnia zaangażowania przedsiębiorstw w działalność badawczo-rozwojową. Uważa się, że w warunkach postępujących procesów globalizacji największe szanse na przetrwanie i rozwój w sektorze MSP mają podmioty zorientowane technologicznie.

Doświadczenia wysoko rozwiniętych krajów UE wskazują, że w celu wykorzystania endogenicznego potencjału rozwoju przedsiębiorczości technologicznej konieczne jest zastosowanie różnorodnych narzędzi interwencjonizmu państwowego, aby przezwyciężyć niedoskonałości rynku w zakresie tworzenia sprzyjających warunków rozwoju MFT. Syntetyczna analiza głównych instrumentów wspierania rozwoju MFT w Unii Europejskiej pozwala na stwierdzenie, że inicjatywy te w znacznym stopniu odzwierciedlają specyficzne uwarunkowania i bariery rozwoju, na jakie napotyka MFT w tych krajach. Do głównych ograniczeń w zakresie optymalnego wykorzystania endogenicznego potencjału rozwoju MFT w krajach wysoko rozwiniętych należy zaliczyć, w pierwszej kolejno-

ści, barierę finansową związaną z obiektywnym niedostatkiem, w relacji do potrzeb, zewnętrznych źródeł finansowania małych podmiotów technologicznych. Podstawowym celem większości zarówno pośrednich, bezpośrednich, jak i zintegrowanych instrumentów wspierania rozwoju MFT w krajach UE jest minimalizowanie negatywnych skutków oddziaływania bariery finansowej. Najważniejszymi kierunkami działań w tym zakresie są: z jednej strony bezpośrednie zasilanie MFT w środki finansowe, z drugiej różnorodne inicjatywy, których celem jest zachęcenie instytucji finansowych, w tym głównie funduszy inwestycyjnych podwyższonego ryzyka, do inwestowania w MFT. Działania te są przede wszystkim zorientowane na ograniczenie ryzyka inwestycyjnego instytucji finansowych angażujących się w potencjalnie wysoko rentowne, ale obciążone znacznym ryzykiem inwestycyjnym, małe firmy technologiczne. Do podstawowych kierunków działań rządów krajów wysoko rozwiniętych UE w zakresie stymulowania skłonności sektora *Venture Capital* do inwestowania w MFT można zaliczyć:

- refinansowanie ze środków publicznych inwestycji dokonywanych przez instytucje *Venture Capital* w małe firmy technologiczne – model refinansowy,
- różnego rodzaju i zakresu poręczenia i gwarancje dla podmiotów inwestujących w MFT – model gwarancyjny,
- wspólne inwestycje kapitałowe sektora publicznego i prywatnego – model wspólninwestycyjny.

Dwie kolejne, z punktu widzenia siły oddziaływania, bariery rozwoju MFT w krajach wysoko rozwiniętych UE to: bariera ludzka, związana z niewystarczającą podażą wysoko wykwalifikowanych pracowników spełniających podwyższone wymagania stawiane przez MFT i bariera wynikająca ze słabości zarządzania związana z niedostatecznym poziomem wiedzy i umiejętności menedżerskich (głównie w zakresie marketingu produktów zawansowanych technologicznie). Bariery te mają w pewnym sensie wspólne korzenie, bardzo zbliżone są również metody ograniczania ich negatywnego oddziaływania na możliwości rozwoju MFT. Związane są one w szerszym ujęciu z niedostatecznym (mimo relatywnie wysokich standardów w tym zakresie w krajach UE) poziomem edukacji – zarówno w kierunkach technicznych, które dla zdecydowanej większości założycieli MFT stanowią wykształcenie podstawowe, jak i różnego rodzaju form późniejszego kształcenia w kierunkach związanych

z szeroko rozumianą problematyką organizacji i zarządzania. Nie chodzi w tym miejscu o obiektywny brak możliwości i form podyplomowego kształcenia w kierunkach biznesowych, lecz o stworzenie pewnych specyficznych możliwości podnoszenia kwalifikacji menedżerów zarządzających małymi podmiotami technologicznymi, uwzględniających oczywiste ograniczenie czasowe wynikające z prowadzenia własnej firmy²⁾. Przykładem tego typu inicjatyw może być brytyjski program TCS³⁾, którego jednym z podstawowych celów jest stymulowanie zasobów umiejętności i kompetencji zgromadzonych w obszarze konkretnego podmiotu gospodarczego. W ramach programu duży nacisk kładzie się na ograniczanie ubocznych perturbacji w bieżącej działalności firmy, w związku z uczestnictwem w programie pracowników firmy.

W przypadku polskich małych firm technologicznych najważniejszą barierą rozwoju jest bariera rynkowa, związana z ograniczonym zapotrzebowaniem na produkty technologiczne. Kolejnymi z punktu widzenia siły oddziaływania są: bariera wynikająca z polityki państwa i bariera finansowa⁴⁾. Siła oddziaływania bariery rynkowej jest statystycznie istotnie większa w porównaniu z barierą wynikającą z polityki państwa i barierą finansową. Niższy priorytet bariery finansowej w Polsce w porównaniu z krajami wysoko rozwiniętymi Europy Zachodniej nie świadczy o tym, że w naszym kraju funkcjonują lepsze, bardziej dostosowane do specyficznych potrzeb MFT, instrumenty finansowego wspierania ich rozwoju. Można sądzić, że rodzime MFT nie postrzegają bariery finansowej jako najważniejszej bariery rozwoju, ponieważ ich rozwój jest silnie ograniczany przez niekorzystne uwarunkowania rynkowe. Potrzeby finansowe, a co za tym idzie obiektywne bariery w pozyskiwaniu środków finansowych, ujawniają się najsilniej w fazie szybkiego wzrostu, kiedy to firma identyfikuje potencjalne możliwości rozwoju i poszukuje środków niezbędnych do uruchomienia nowej produkcji lub rozszerzenia istniejących mocy produkcyjnych. Praktyczny brak specjalistycznych instrumentów finansowego wspierania rozwoju MFT w Polsce jest jedną z podstawowych słabości rodzimego NSI. W celu pełniejszego wykorzystania istniejącego potencjału krajowego zaplecza B+R, w tym jego zdolności do tworzenia małych firm technologicznych typu „odpryskowego”, konieczne jest utworzenie specjalistycznych funduszy finansujących fazę założycielską (*seed capital* i *start up capital*) oraz fazę ekspansji (*venture capital*). Istniejące nieliczne fundusze inwestycyjne, które stawiają sobie za cel finansowanie przedsięwzięć technologicznych, bez odpowiedniego wsparcia środkami publicznymi będą, jak pokazuje praktyka ostatniego okresu, koncentrować się na firmach większych o ustabilizowanej pozycji rynkowej, często działających w cechujących się mniejszym ryzykiem tradycyjnych sektorach przemysłu. Firmy będące przedmiotem zainteresowania komercyjnego VC posiadają z reguły dobrą kondycję finansową i w taki, bądź inny sposób są w stanie pozyskać środki finansowe. Przedsięwzięcia bardziej ryzykowne, z konieczności znajdują się poza obszarem zainteresowania tego typu instytucji finansowych, co w oczy-

wisty sposób wpływa negatywnie na stopień wykorzystania endogenicznego potencjału rozwojowego rodzimej przedsiębiorczości technologicznej. Wydaje się, że instytucje tego typu, wzorem wysoko rozwiniętych krajów Europy Zachodniej, powinny funkcjonować wykorzystując połączone środki prywatne i publiczne.

Zdaniem G. Fahrenkrog podstawowym elementem warunkującym występowanie korzystnych uwarunkowań do rozwoju MFT jest dostępność rynków akceptujących wysoki poziom ryzyka związanego z nabywaniem nowatorskich produktów i usług. Jak pisze G. Fahrenkrog „...istnienie rynku na innowacyjne produkty i procesy jest uważane za kluczowy czynnik sukcesu w procesie tworzenia i dalszego rozwoju MFT. Rynek ten może stanowić grupa odbiorców indywidualnych, którzy łatwo akceptują innowacje. Mogą go również tworzyć inne duże firmy zaopatrywane przez MFT lub też klienci instytucjonalni, tacy jak: publiczna służba zdrowia, sektor edukacyjny, czy administracja publiczna”⁵⁾. Dodatkowo, w przypadku Polski, istotnym rynkiem są istniejące monopole państwowe, jak np. energetyka, czy do niedawna telekomunikacja. Stymulowanie uwarunkowań rynkowych i popytu na produkty wysoko innowacyjne należy do trudnych obszarów interwencjonizmu państwowego – zarówno na szczeblu lokalnym, jak i centralnym. Instrumenty mające na celu stymulowanie uwarunkowań rynkowych powinny być różnicowane w ujęciu geograficznym, inne w relacji do rynku krajowego i zagranicznego. Wśród podstawowych instrumentów oddziaływania na uwarunkowania rynkowe można wskazać działania zorientowane na stymulowanie popytu i stymulowanie dostępności do rynku. W przypadku rynku lokalnego najważniejszym zadaniem powinno być stymulowanie popytu, a w przypadku rynku zagranicznego kluczowe staje się stymulowanie dostępności do rynku.

Do najważniejszych instrumentów mających na celu stymulowanie popytu na rynku lokalnym i krajowym można zaliczyć:

- stworzenie proinnowacyjnego systemu zamówień publicznych,
- stworzenie korzystnych (a przynajmniej likwidacja niekorzystnych) uwarunkowań formalnoprawnych, np. w zakresie polityki celnej,
- większą troskę o rodzime podmioty gospodarcze wystawione często na nieuczciwą konkurencję ze strony firm zachodnich (np. *dumping*).

Najważniejsze instrumenty mające na celu stymulowanie dostępności do rynków zagranicznych to:

- promocja eksportu dzięki organizowaniu misji handlowych i zmniejszaniu (np. w drodze subwencji) barier wejścia na rynki zagraniczne,
- promowanie i stymulowanie zachowań proeksportowych,
- upowszechnianie *know-how* w zakresie marketingu międzynarodowego produktów technologicznych,
- poprawa rentowności eksportu dzięki racjonalnej polityce kształtowania kursu złotego.

Analiza potencjalnych możliwości rozwoju polskich MFT, z punktu widzenia rodzimych uwarunkowań, nie prowadzi do optymistycznych wniosków. MFT

w krajach wysoko rozwiniętych mogą wykorzystać zdecydowanie szerszą paletę potencjalnych działań zorientowanych na jak najpełniejsze wykorzystanie endogenicznego potencjału rozwoju. Niedorozwój instrumentów finansowego wspierania rozwoju MFT w Polsce, jakkolwiek stanowiący poważną barierę rozwoju, może być przy założeniu rzeczywistego zaangażowania administracji lokalnej i centralnej relatywnie szybko nadrobiony. Działania w tym zakresie mogą w znacznej mierze opierać się na doświadczeniach wysoko rozwiniętych krajów UE. Inicjatywy w tym obszarze związane są oczywiście z dokonaniem pewnych, często trudnych z punktu widzenia społecznego, wyborów w zakresie alokacji środków publicznych. Przestrzeganie zasad obowiązujących w krajach wysoko rozwiniętych w tej materii zwiększa szanse, że będą to środki dobrze spożytkowane. Można w tym miejscu wyrazić zdziwienie, że w całym ponaddziesięcioletnim okresie transformacji systemowej nie podjęto żadnych konkretnych działań w tym zakresie, zauważalny jest nawet pewien regres. KBN ograniczył bezpośrednio finansowanie przedsiębiorstw, a skala i kierunki działania ATT, jak się wydaje, w żadnym stopniu nie odpowiadały potrzebom w tym zakresie. Być może bardziej racjonalne byłoby przeznaczenie tych środków na bezpośrednią aktywizację rozwijającego się sektora VC w kierunku inwestycji w małe podmioty technologiczne w ramach wspomnianych wcześniej rozwiązań modelowych. Z punktu widzenia potencjalnych strategii rozwoju MFT dużo poważniejszym i bardziej złożonym, w świetle dostępnych instrumentów interwencjonizmu państwowego, jest obiektywny niedostatek podmiotów technologicznych większych rozmiarów, z którymi MFT mogłyby rozwijać obopólnie korzystne relacje. Koncerny zagraniczne inwestujące w Polsce w niewielkim, bądź żadnym, stopniu są zainteresowane współpracą z lokalnym zapleczem B+R. Istnieją liczne obiektywne dowody w postaci międzynarodowych nagród i wyróżnień, jakie otrzymują polscy konstruktorzy i twórcy techniki⁶⁾, że problem nie tkwi w obiektywnie niskim i niemożliwym do zaakceptowania przez zachodnie koncerny poziomie efektów działalności rodzimego zaplecza B+R. Koncerny zagraniczne z powodów strategicznych, a często czysto praktycznych, lokują swój potencjał B+R w nielicznych centrach badawczo-rozwojowych zlokalizowanych w krajach wysoko rozwiniętych. Należy sądzić, że ewidentne błędy popełnione w procesie prywatyzacji związane z brakiem inicjatyw mających na celu zachęcenie lub wręcz zobligowanie zachodnich partnerów do współpracy z rodzimym zapleczem B+R będą bardzo trudne do nadrobienia. Nieliczne pozytywne przykłady współpracy zachodnich koncernów działających w dziedzinie zaawansowanych technologii, jak np. zlokalizowanie przez Motorolę w obszarze Krakowskiego Parku Technologicznego własnego centrum badawczo-rozwojowego, opierają się głównie na osobistych kontaktach wybitnych przedstawicieli polskiej nauki z koncernami. Są to niewątpliwie inicjatywy wyjątkowo cenne, dowodzące, że mimo wszystko można, jednak nie zastępując one przemyślanych działań administracji szczebla lokalnego i centralnego.

Rozwój technologicznych podmiotów gospodarczych powinien należeć do najwyższych priorytetów działań administracji szczebla lokalnego i centralnego w Polsce, a tym samym znajdować odzwierciedlenie w większej liczbie inicjatyw, których celem jest stymulowanie zarówno czynników popytowych, jak i popytowych. Wydaje się, że wzorem krajów rozwiniętych Europy Zachodniej główne kierunki interwencjonizmu państwowego w zakresie wspierania rozwoju podmiotów technologicznych powinny odzwierciedlać podstawowe ograniczenia rozwoju, na jakie napotykają tego rodzaju firmy. Na podkreślenie zasługuje również niska skłonność MFT do budowania powiązań w ramach tzw. sieci innowacyjnych. W relacjach pomiędzy lokalnymi MFT dominują zachowania konkurencyjne wynikające z braku zaufania do potencjalnych partnerów; silną barierą w nawiązywaniu bliższych relacji jest również brak tradycji współpracy⁷⁾. Wydaje się, że działania mające na celu kreowanie środowiska innowacyjnego i zwiększenie stopnia integracji rodzimych podmiotów technologicznych powinny należeć do priorytetów polityki innowacyjnej na szczeblu lokalnym.

Analiza zmian siły oddziaływania barier rozwoju rodzimych MFT w funkcji stopnia zaawansowania technologicznego nie prowadzi do korzystnych wniosków z punktu widzenia perspektyw rozwoju MFT reprezentujących najwyższy stopień zaawansowania technologicznego. W przypadku większości analizowanych barier rozwoju⁸⁾ stwierdzono dodatni wpływ stopnia zaawansowania technologicznego MFT na siłę oddziaływania barier rozwoju. Najsilniejszy dodatni związek występuje w przypadku: ● bariery informacyjnej ($p=0,013$)⁹⁾, ● bariery infrastrukturalnej ($p=0,037$) i ● bariery finansowej ($p=0,044$). Pewien statystycznie nieistotny wzrost siły oddziaływania zaobserwowano w przypadku: bariery rynkowej, bariery zarządzania, bariery lokalowej i bariery psychologicznej. Spadek siły oddziaływania wraz ze wzrostem stopnia zaawansowania technologicznego MFT stwierdzono w przypadku: bariery korupcyjnej, bariery ludzkiej, bariery wynikającej z polityki państwa i bariery produkcyjnej. We wszystkich przypadkach zaobserwowane spadki siły oddziaływania barier nie są istotne statystycznie, należy więc przyjąć ze statystycznego punktu widzenia, że siła oddziaływania powyższych barier rozwoju nie zmienia się w zależności od stopnia zaawansowania technologicznego MFT.

Również do niekorzystnych, z punktu widzenia perspektyw rozwoju MFT, wniosków prowadzi analiza siły oddziaływania barier rozwoju w funkcji wielkości firmy¹⁰⁾. Wraz ze wzrostem wielkości firmy zauważalny jest wzrost siły oddziaływania ośmiu z dwunastu analizowanych barier rozwoju. Ponadto spadek siły oddziaływania dotyczy barier o mniejszej sile oddziaływania, jak np. bariera psychologiczna. Najsilniejszy wzrost siły oddziaływania wystąpił w przypadku bariery ludzkiej, w nieco mniejszym stopniu dotyczył on bariery wynikającej z polityki państwa, bariery rynkowej i korupcyjnej.

Do interesujących wniosków prowadzi analiza siły oddziaływania głównych barier rozwoju w zależności od wieku firmy¹¹⁾. W przypadku bariery rynkowej za-



uważalny jest wzrost siły oddziaływania bariery wraz ze wzrostem wieku firmy. Należy jednak dodać, że wyraźnie niższa siła oddziaływania bariery (blisko dwukrotnie) dotyczy firm najmłodszych, których okres działalności nie przekracza dwóch lat. W przypadku pozostałych firm siła oddziaływania bariery rynkowej wykazuje pewne wahania bez wyraźnej tendencji rosnącej. Odwrotna tendencja występuje w przypadku bariery finansowej. Największa siła oddziaływania (o około 50% wyższa od pozostałych) występuje w grupie firm najmłodszych. W przypadku firm starszych występuje bardzo niewielka tendencja do spadku siły oddziaływania bariery w funkcji wieku firmy. Oznaczać to może, że w przypadku firm działających poniżej dwóch lat na rynku występują pewne szczególne zjawiska z punktu widzenia najważniejszych barier rozwoju. Siła oddziaływania bariery wynikającej z polityki państwa wykazuje niewielką tendencję malejącą w przypadku firm dłużej działających na rynku.

Wzrost siły oddziaływania w funkcji stopnia aktywności eksportowej dotyczy: bariery ludzkiej (najsilniejsza tendencja wzrostowa), bariery wynikającej z polityki państwa, bariery informacyjnej, psychologicznej, lokalowej i produkcyjnej. Wyrażna tendencja spadkowa występuje w przypadku bariery rynkowej, nieco słabsza w przypadku bariery finansowej i bariery zarządzania. W przypadku pozostałych barier, tzn.: bariery korupcyjnej i infrastrukturalnej, wystąpiły pewne wahania siły oddziaływania bez wyraźnego trendu. Bariera korupcyjna jest najsilniej odczuwana przez firmy słabo zaangażowane w działalność eksportową (słabi eksporterzy).

Analiza siły oddziaływania barier rozwoju w funkcji dynamiki przychodów ze sprzedaży badanych firm¹²⁾ pozwala stwierdzić, że trzy najważniejsze bariery rozwoju, to jest: bariera rynkowa, bariera wynikająca z polityki państwa i bariera finansowa nie wykazują istotnych zmian siły oddziaływania w zależności od dynamiki wzrostu obrotów. Wraz ze wzrostem przychodów wyraźnie rośnie siła oddziaływania bariery zarządzania, słabsza tendencja zauważalna jest w przypadku bariery lokalowej i bariery infrastrukturalnej. Odwrotny trend występuje w przypadku bariery produkcyjnej, informacyjnej i korupcyjnej. Interesującą prawidłowość można zauważyć w przypadku bariery ludzkiej. Bariera ta najsilniej oddziałuje na firmy o największej i najmniejszej (ujemnej) dynamice wzrostu obrotów. Może to oznaczać, że powolny wzrost pozytywnie wpływa na ograniczenie siły oddziaływania bariery ludzkiej. Podobna, ale nieco słabsza, tendencja dotyczy bariery informacyjnej, finansowej, psychologicznej, lokalowej i infrastrukturalnej.

Powyższe rozważania i powiązane z nimi wyniki badań empirycznych nie prowadzą do optymistycznych wniosków. W obecnych warunkach należy skromnie ocenić szanse rozwoju rodzimej przedsiębiorczości technologicznej. Ewidentne słabości w sferze rodzimej polityki innowacyjnej i praktyczny brak instrumentów wspierania rozwoju MFT w Polsce źle rokują na przyszłość. Rodzime MFT działają w znacznie mniej korzystnych warunkach w porównaniu z ich odpowiednikami w krajach wysoko rozwiniętych UE. Bez skutecznego wsparcia zewnętrznego będą one skazane

na co najwyżej powolny rozwój i niepełne wykorzystanie endogenicznego potencjału wzrostu. Nie wykluczone, że miejsce optymalnej, z punktu widzenia gospodarki narodowej strategii *od soft do hard*, zajmie niekorzystna i potencjalnie nieperspektywiczna strategia *od hard do soft*, w rezultacie czego dorobek i potencjalne możliwości rozwoju lokalnych MFT zostaną w dużym stopniu zmarnowane¹³⁾. Wśród rodzimych MFT można co prawda wskazać przykłady świadczące, że nawet w polskich warunkach można tworzyć od „zera” podmioty technologiczne, które w ciągu kilku lat osiągają rozmiary firm średniej wielkości i zdobędą stabilne podstawy do dalszego rozwoju. Bliższe przyjrzenie się tym przypadkom prowadzi do wniosku, że są one często owocem szczęśliwego zbiegu okoliczności, w tym nieformalnych lub rodzinnych powiązań zagranicznych. Należy sądzić, że rozwój rodzimej przedsiębiorczości technologicznej w Polsce na skalę potrzeb gospodarki i aspiracji społeczeństwa nie jest możliwy bez znacznej interwencji państwa – zarówno na szczeblu lokalnym, jak i centralnym. Kierunki i priorytety takiej interwencji powinny uwzględniać szczególne uwarunkowania, w jakich funkcjonują MFT w Polsce w porównaniu z ich odpowiednikami w krajach wysoko rozwiniętych, w tym najważniejsze bariery rozwoju, na jakie napotykają rodzime małe firmy technologiczne.

Marek Martin

PRZYPISY

- 1) MFT definiowane są jako małe i średnie firmy które: ● działają w sektorach zaawansowanych technologii (zgodnie z klasyfikacją sektorów zaawansowanych technologii przyjętą przez OECD), ● charakteryzują się poziomem nakładów na B+R powyżej 3,5% wartości sprzedaży w danym roku, ● posiadają stałe związki z instytucjami zaplecza B+R, ● koncentrują się na produktach o wysokim stopniu nowości.
- 2) Znaczna część właścicieli MFT łączy prowadzenie własnej firmy z pracą na uczelni lub w innej instytucji naukowo-badawczej, co dodatkowo ogranicza ich bilans czasu.
- 3) TCS – *Teaching Company Scheme*.
- 4) Patrz M. MARTIN, *Bariera rozwoju małych firm technologicznych w Polsce na przykładzie aglomeracji łódzkiej*, rozprawa doktorska (maszynopis), Uniwersytet Łódzki, Łódź, 2002.
- 5) Patrz G. FAHRENKROG, *Survey of Public Measures Supporting New Technology Based Firms in the European Commission*, EIMS Publication No. 7, European Commission 1994, s. 5.
- 6) Patrz np. K. FOROWICZ, *Sukcesy za granicą i w kraju*, „Rzeczpospolita”, 19.12.2000.
- 7) Patrz M. MARTIN, *Bariera rozwoju...*, op. cit., s. 209–211.
- 8) Ibidem, s. 236–247.
- 9) Wartość poziomu p testu Wilcoxon dla par prób powiązanych.
- 10) Patrz M. MARTIN, *Bariera rozwoju...*, op. cit., s. 247–251.
- 11) Ibidem, s. 251–256.
- 12) Patrz M. MARTIN, *Bariera rozwoju...*, op. cit., s. 260–264.
- 13) Strategia *od soft do hard* oznacza, że docelowa, najczęściej produkcyjna forma działalności (*hard business*) poprzedzona jest nieprodukcyjną działalnością zlokalizowaną w handlu lub usługach (*soft business*).

Przyczyny kryzysu w polskim przemyśle okrętowym

Jerzy Bieliński

W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych polski przemysł okrętowy stał się niemal symbolem skutecznych działań restrukturyzacyjnych realizowanych w Polsce po wprowadzeniu gospodarki rynkowej.

Menedżerowie z polskich stoczni byli liderami różnych konkursów na najlepszych biznesmenów, a procesy zachodzące w stocznich miały być wzorem dla innych firm.

Sukces polskich stoczni dostrzegano nie tylko w kraju. W opracowaniach ekspertów zagranicznych Polska podawana była jako przykład, jak należy skutecznie restrukturyzować stocznie, aby stać się konkurencyjnym na światowym rynku statków.

Cóż się więc stało, że sektor, który uzyskiwał miano lidera, stanął w kilka miesięcy w sytuacji niemal pełnego załamania, a przyszłość jego dalszego funkcjonowania stoi pod znakiem zapytania.

Spróbujmy prześledzić, jakie były przyczyny kryzysu i czy są szanse wyjścia z niego. Aby określić przyczyny kryzysu i możliwości jego pokonania, trzeba przypomnieć niektóre fakty dotyczące zmian, jakie zachodziły w stocznich w latach dziewięćdziesiątych.

Rozwój sektora po roku 1990

Transformacja polskiej gospodarki po 1989 roku stworzyła niezwykle trudne warunki do dalszego funkcjonowania stoczni. W 1990 r. w stocznich miało miejsce niemal pełne zatrzymanie produkcji. Stocznie musiały dokonać radykalnych zmian w sposobie ich dalszego gospodarowania. Przy nabrzeżach było jeszcze wiele statków nie odebranych, bądź odebranych, ale nie zapłaconych. Konieczne stało się przestawienie z dominującej dotychczas produkcji na rzecz armatorów radzieckich na inne rynki. Skończyły się zamówienia na statki rybackie (podstawowe dla stoczni w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych). Zmieniał się sposób kontraktowania statków i rozliczania wartości sprzedaży statków. Stocznie, które dotychczas wykonywały statki zakontraktowane przez centrale handlu zagranicznego, zaczęły tę funkcję realizować samodzielnie. Rubel transferowy zamieniony został wymiennym dolarem.

Proces restrukturyzacji przebiegał z dużymi problemami. Stocznie były poważnie zadłużone. Długi, które powstały w pierwszym okresie (a będące skutkiem kontraktów zawartych jeszcze przed 1990 rokiem) powodowały trudności kontraktacyjne, stocz-

nie nie miały płynności finansowej. Trudności te wymuszały przeprowadzenie niektórych procesów restrukturyzacji majątku i zatrudnienia. Sytuacja była tak trudna, że przygotowany był wniosek Banku Gdańskiego o upadłość Stoczni Szczecińskiej. Stocznia ta dokonała restrukturyzacji finansowej przez wykorzystanie formuły postępowania układowego z wierzycielami. Istotną okazała się także dla tej stoczni pomoc armatorów niemieckich, którzy nie żądali od stoczni pełnych gwarancji na zaliczki armatorskie.

W pozostałych stocznich pozytywną rolę spełniła ustawa o restrukturyzacji finansowej banków i przedsiębiorstw. W większości stocznich zrealizowały postępowania oddłużeniowe, zmieniła się struktura własności. Ciężar oddłużenia stoczni najbardziej odczuły przedsiębiorstwa produkujące wyposażenie okrętowe, które nie otrzymały zapłaty za dostarczone do stoczni wyroby.

Ten trudny okres dla stoczni, na szczęście, wypadł w latach dobrej koniunktury na statki w świecie, w tym zwłaszcza zapotrzebowania na statki kontenerowe. Stocznie mogły kontraktować statki na dość atrakcyjnych warunkach.

Sytuację tę wykorzystuje w pełni Stocznia Szczecińska, która w tym okresie niezwykle się rozwija. Stocznia zwiększa swoją produkcję z 13 statków o wartości 235 mln USD w 1993 roku do 20–21 statków o wartości blisko 500 mln USD w latach 1995–1996.

Z dobrej koniunktury na światowym rynku statków stopniowo zaczyna także korzystać Stocznia Gdynia, w której zadłużenie miało najwyższy poziom, a proces realizacji restrukturyzacji finansowej trwał niemal dwa lata. Wolny proces restrukturyzacji finansowej powodował, że powstała nawet koncepcja włączenia Stoczni Gdynia do holdingu utworzonego przez Stocznnię Szczecińską

Stocznia, która nie wykorzystwała szans tego okresu, była Stocznia Gdańska. W końcu 1996 roku rozpoczął się proces jej upadłości.

Dynamiczne plany rozwoju i stabilizacja produkcji

Lata 1997–1998 to okres dynamicznych planów rozwoju sektora okrętowego. Stocznia Szczecińska wobec nieudanej próby przejęcia Stoczni Gdynia rozpoczyna proces modernizacji własnego majątku. Następuje przebudowa pochylni

Wulkan, modernizuje się inne elementy majątku trwałego. Jednocześnie ma miejsce dynamiczna rozbudowa grupy kapitałowej. Zarząd stoczni realizuje koncepcję dywersyfikacji działalności na inne dziedziny gospodarowania, z docelowym założeniem osiągnięcia 50% udziału sektora okrętowego. Stocznia angażuje się kapitałowo w wiele różnych podmiotów.

Jednocześnie głównie za sprawą przebudowy pochylni następuje stopniowe zmniejszenie się wielkości produkcji statków. Najwyższą sprzedaż stocznia notuje w 1998 roku, jej wartość wynosi wówczas 550 mln USD, a tonaż 270 tys. CGT. W 2001 roku wartość sprzedaży, jak i tonaż statków stanowią niemal dokładnie połowę wielkości osiągniętych w 1998 roku.

W tym czasie istotnie poprawia się sytuacja w Stoczni Gdynia. Stocznia uzyskuje coraz większą sprzedaż statków (wartość sprzedaży stoczni w 1998 roku wynosiła ok. 200 mln USD, w 2001 roku – 370 mln USD, a łącznie ze Stoczną Gdańską 450 mln USD), poprawia się wynik finansowy. Stocznia podejmuje także działania w celu ekspansji zagranicznej, w tym uzyskania udziału kapitałowego w stoczni fińskiej należącej do grupy Kvernera. Stocznia Gdynia, łącznie z firmą Evip dokonuje zakupu Stoczni Gdańskiej.

Rosnąca sprzedaż statków Stoczni Gdynia przy malejącej produkcji Stoczni Szczecińskiej powoduje, że wielkość sprzedaży w latach 1996–2000 polskiego sektora budowy statków utrzymuje się na tym samym poziomie – 500 tys. CGT. W 1999 i 2000 r. obie stocznie w swoich planach przewidują dalszy, znaczny wzrost produkcji.

Dobre wyniki finansowe powodują, że stocznie praktycznie nie mają problemów z zapewnieniem sobie finansowania budowy statków. Banki, najczęściej łącząc się w grupy, udzielają stoczniom kredytów, a stocznie wywiązują się z ich realizacji.

Portfel zamówień – źródło sukcesu czy porażki

W końcu lat dziewięćdziesiątych poprawia się koniunktura na światowym rynku statków. Pozyskanie nowych zamówień przez stocznie jest możliwe, bowiem w tym czasie armatorzy chętnie zamawiają statki

Od 1998 do 2000 roku światowe zamówienia na statki rosły z 18,8 mln CGT do 29,4 mln CGT i osiągały najwyższy poziom od 1975 roku.

Wzrost zamówień nie jest jednak bezpośrednio związany ze wzrostem potrzeb przewozowych, ale przede wszystkim z niezwykle niskim poziomem cen. I tak przykładowo za statek, który kosztował w 1997 roku 53 mln USD (kontenerowiec 3500 TEU) w kwietniu 2000 roku trzeba było zapłacić tylko 38,5 mln USD.

Armatorzy wykorzystują tę sytuację, kupując statki po niskich cenach, dla których nie mają jeszcze ładunków.

Wzrost wielkości zamówień na statki dotyczy jednak tylko niektórych krajów. Beneficjentem tego wzrostu jest przede wszystkim Korea, która w tym czasie intensywnie rozbudowuje potencjał produkcyjny swoich stoczni. Korea dzięki tym zamówieniom po raz pierwszy wyprzedza dominującą dotychczas Japonię.

Ekspert europejscy i japońscy oceniają, że podstawowymi sprawcami radykalnej obniżki cen są Koreańczycy. Według wycień europejskich ceny oferowane przez Koreańczyków są od 4 do 39% niższe od kosztów produkcji. Średnio są one niższe o ok. 20%. Utrzymywanie niskich cen na statki przez Koreańczyków, zdaniem społeczności międzynarodowej, jest związane ze stosowaniem różnych form pomocy dla stoczni.

Z ożywienia na rynku statków korzystają także polskie stocznie, które istotnie powiększają swój portfel zamówień. Struktura tego portfela jest jednak inna niż była w połowie lat dziewięćdziesiątych. W tym czasie bowiem na światowym rynku statków zdecydowanie pogarsza się koniunktura na dominujące dotychczas w sprzedaży polskich stoczni małe i średnie kontenerowce. Stocznie, aby powiększyć wielkość zamówień, muszą rozszerzać swoje portfele produktów na inne typy statków, w tym statków złożonych technicznie, dotychczas nie budowanych w stoczniach. W latach 1999–2000 w polskich stoczniach budowanych było każdego roku kilkanaście typów statków (np. w 1999 roku 16, w 2000 – 12 typów statków), w tym niemal połowę stanowiły prototypy. W portfelu zamówień w 2000 roku dalej dominują prototypy.

Drugą cechą posiadanego portfela zamówień jest jego niższa niż w połowie lat dziewięćdziesiątych efektywność. Niskie ceny na statki powodują, że wartość jednej tony statków zamawianych w polskich stoczniach od roku 1998 maleje. Stocznie budują i podpisują kontrakty na budowę nowych statków na coraz gorszych warunkach. Wskaźniki USD/CGT dla zamawianych statków w 2000 r. w stosunku do roku 1998 są niższe o blisko 25% (słabym pocieszeniem może być fakt, że sytuacja ta dotyczy większości światowych producentów statków).

Aby więc zrealizować te zamówienia i uzyskać wyniki zbliżone do poziomu rentowności z 1998 roku, stocznie już wówczas zdawały sobie sprawę, że będą musiały podjąć niezwykle wysiłek organizacyjny w celu zrealizowania tej zwiększonej produkcji i obniżenia jej kosztów.

Na przełomie lat 2000/2001 mamy więc duży portfel zamówień na statki; kontrakty zawarte są jednak na dużo gorszych warunkach niż w latach 1997/1998, przy czym znaczną część tych kontraktów stanowią statki prototypowe.

Winna złotówka czy koreański won

Przemysł okrętowy jest w większości krajów świata przemysłem eksportowym. Stąd też relacja wartości waluty krajowej do dolara (w której to walucie najczęściej zawierane są kontrakty) wpływa w sposób decydujący na wyniki działalności sektora okrętowego każdego kraju. Doświadczyli tego zwłaszcza Japończycy, gdy wzmocnienie wartości jena do dolara gwałtownie pogorszyło sytuację stoczni tego kraju.

Przekonała się o tym także społeczność międzynarodowa, gdy osłabienie kursu wona związane z kryzysem azjatyckim w 1997 roku (na początku roku 1997 dolar kosztował 850 wonów, a w końcu tego samego roku 1500 wonów) spowodowało gwałtowny wzrost za-

mówień na statki w tym kraju i możliwość obniżki ich cen.

Menedżerowie polskich stoczni mieli świadomość tych procesów. W okresie wzrostu kontraktacji, czyli w okresie, gdy złotówka miała wartość ok. 4,1 PLN/USD wszystkie dostępne prognozy najpoważniejszych ośrodków finansowych kraju przewidywały, że w końcu 2001 roku, gdy trzeba będzie zdawać statki armatorom, kurs będzie wynosił 4,3–4,4 PLN/USD. Tymczasem kurs nie zmienił się, a stocznie nie uzyskały spodziewanego z tego tytułu wzrostu przychodów. Realizowane próby ubezpieczenia niektórych kontraktów od zmian kursów obcych walut niestety nie dały spodziewanych rezultatów. Silna złotówka stała się więc jednym z czynników istotnie wpływających na poziom efektywności produkcji.

Braki w restrukturyzacji wewnętrznej

W końcu lat dziewięćdziesiątych i w latach 2000–2001 stocznie skupiały się przede wszystkim na restrukturyzacji kapitałowej. Szczególnie radykalnego przedsięwzięcia dokonano w Stoczni Szczecińskiej. Powołana została firma zarządzająca Porta Holding, a Stocznia Szczecińska stała się firmą zależną od tej spółki. Wyodrębniono ze struktury stoczni część działalności, którą zaczęły realizować spółki zależne od spółki Porta Holding. Zmieniła się rola Stoczni Szczecińskiej, która stała się jedynie producentem statków, a proces zarządzania finansami i strategią kapitałowa należał do Porty Holding. Przeprowadzone zmiany spowodowały, że wyniki działalności Stoczni Szczecińskiej przed jej włączeniem do Porty Holding i po jej włączeniu stały się nieporównywalne.

Proces wyodrębniania niektórych form działalności miał miejsce także w Stoczni Gdynia, ale ich zakres był mniejszy niż w Stoczni Szczecińskiej. Nie zmieniała się rola Stoczni Gdynia jako podmiotu zarządzającego grupą przedsiębiorstw.

Dobre wyniki we wzrastającej sprzedaży oraz rosnący portfel zamówień spowodowały, że procesy restrukturyzacji organizacyjnej i majątkowej przebiegały wolno i miały niewielki zakres. Osiągnięty już w 1995 roku poziom wydajności pracy nie zmienił się i był on znacznie niższy niż osiągnięty w krajach – konkurentach polskich stoczni.

Stocznie nie zmniejszały liczby zatrudnionych, wychodząc z założenia, że będą oni potrzebni przy rosnącej wielkości produkcji. Podejmowane próby zlecenia części prac na zewnątrz okazywały się mało efektywne. Firmy kooperujące nie realizowały zleceń taniej, a często nie wywiązywały się z koniecznego przy budowie statków poziomu jakości produkcji.

Koszty pracy ludzkiej w stoczniach nie malały także z innego powodu. Korzystne wyniki finansowe stoczni powodowały oczekiwania załogi odnośnie do wzrostu ich płac. Relatywnie wysoki poziom średniej płacy (w stosunku do średniej krajowej) uzyskali już w 1999 roku pracownicy Stoczni Szczecińskiej, później nastąpił wzrost płac w Stoczni Gdynia.

Do porażek organizacyjnych należy także zaliczyć duże problemy z realizacją niektórych prototypów. Oszacowana na etapie kontraktowym pracochłonność

budowy tych statków została znacznie przekroczona, wystąpiły także problemy technologiczne z zastosowanymi do budowy materiałami (dotyczyło to zwłaszcza chemikaliowców w Stoczni Szczecińskiej). Trudności w budowie statków prototypowych powodowały opóźnienia w budowie innych statków, co wiązało się z koniecznością zmian w harmonogramach ich budowy.

System finansowania budowy statków

Finansowanie budowy statków wymaga niezwykle dużych środków finansowych. W skali jednej dużej stoczni potrzebne jest ok. 200 mln USD, które są rotacyjnie wykorzystywane przez stocznie. Nie posiadają one kapitałów własnych pozwalających na finansowanie swej produkcji.

Stocznie finansują budowę statków przez kredyty i gwarancje bankowe. Istotnym elementem finansowania jest kredyt kupiecki wobec dostawców wyposażenia okrętowego.

Każdy kontrakt wymaga specjalnej aranżacji finansowej, a uczestniczą w niej armator, stocznia i z reguły grupa banków tworząca odpowiednie konsorcjum bankowe.

System przedpłat armatorskich, który jest punktem wyjścia takiej aranżacji, uległ w ostatnim okresie znacznemu pogorszeniu. W pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych możliwe było pozyskanie zaliczek armatorskich, np. w pięciu ratach związanych z poszczególnymi etapami budowy statków (np. 20% na podpisanie umowy o budowie statku, 20% na moment cięcia blach, 20% na położenie stępki, 20% na wodowanie i 20% na zdanie statku).

Obecnie armatorzy skłonni są do podpisywania tylko niewielkich przedpłat, w wysokości 20–30% wartości statku, a pozostałe środki przekazywane są w momencie zdania statku.

Finansowanie budowy statków ma w większości charakter przedmiotowy, tzn. dotyczy ono wyłącznie określonego statku. Stocznie w okresie dobrej sytuacji finansowej dążyły do uzyskiwania kredytów podmiotowych, otrzymywanych na bieżące funkcjonowanie stoczni lub na przedsięwzięcia inwestycyjne. Część kredytów uzyskiwanych przez stocznie miało taki charakter.

W okresie trudnej sytuacji finansowej pozyskanie kredytów podmiotowych, na które trudno ustanowić odpowiednie ubezpieczenia, jest niemal niemożliwe.

W tej sytuacji stocznie finansują się jedynie przez kredyty przedmiotowe, które są monitorowane przez banki. Taki sposób finansowania sprawdza się do momentu, jeżeli nie notuje się strat na budowie określonego statku – strat, które nie były przewidziane i dla których nie ma finansowania. Stocznia potrzebuje wówczas dodatkowych środków (które mogą być np. w przyszłości pozyskane z innych rentownych statków) i ma trudności ze spłatą kredytu. Jest to przyczyną trudności w odzyskiwaniu przez banki swoich środków i wycofywania się z finansowania. Trudności w spłaceniu jednego kredytu powodują, że inne banki czują się również zagrożone, a ich komitety kredytowe nie zgadzają się na przedłużenie umowy kredytowej lub na otwarcie nowego finansowania.

Powstaje swoisty efekt domina, efekt ten dotyczy najpierw jednej stoczni, a później przenosi się na pozostałe.

Rok 2002 – czarny rok polskiego przemysłu okrętowego

W końcu 2001 roku banki wstrzymują finansowanie produkcji Stoczni Szczecińskiej. Banki dotychczas tylko bardzo ogólnikowo monitorujące sytuację stoczni zorientowały się w jej trudnej sytuacji finansowej. W marcu 2002 roku stocznia wstrzymuje budowę statków. W ratowanie stoczni włącza się państwo. Próby nacjonalizacji stoczni nie powiodły się. Zostaje zgłoszony wniosek o upadłość Stoczni, a sąd orzeka jej upadłość.

W lipcu 2002 r. rząd w specjalnym stanowisku deklaruje swoją wolę udzielenia pomocy stoczniom w postaci gwarancji rządowych na kredyty

Państwo, dzięki Agencji Rozwoju Przemysłu, wychodzi także z inicjatywą stworzenia na bazie jednej z istniejących spółek Nowej Stoczni Szczecińskiej. Stocznia taka zostaje utworzona we wrześniu 2002 roku. Nowa Stocznia zaczyna zawierać kontrakty na budowę statków, które w części gwarantowane są w ramach gwarancji kredytów eksportowych przez KUKĘ.

Efekt domina spowodował, że w połowie 2002 roku banki zaczęły się wycofywać z finansowania budowy statków w Stoczni Gdynia. Działo się tak, mimo że stocznia budowała statki i spłacała swoje zobowiązania wobec banków. W drugiej połowie 2002 roku Stocznia Gdynia brakuje środków na finansowanie budowy statków. Stocznia zwraca się do Rządu o udzielenie gwarancji państwowych na pozyskanie nowych finansowań. Rząd deklaruje taką pomoc. Stocznia uzyskuje pomoc w ramach gwarantowanych kredytów eksportowych oraz jedno finansowanie w ramach gwarancji na kredyty dotyczące zakupu materiałów na budowany statek. Brakuje środków finansowych na realizację dalszych kontraktów. Stocznia Gdynia ogranicza swoją działalność produkcyjną.

Radykalne zmniejszenie produkcji statków drastycznie wpływa na sytuację dostawców wyposażenia okrętowego. Nie ma środków na finansowanie działalności polski producent silników okrętowych HCP Cegielski. Nie mają środków inne przedsiębiorstwa.

Rozpoczynają się wnioski o upadłość wielu przedsiębiorstw lub wnioski o restrukturyzację zadłużeń.

Czy są szanse wyjścia z kryzysu?

Obecną sytuację w stoczniach można porównywać do tej, jaka miała miejsce na początku lat dziewięćdziesiątych. Stocznie nie były w stanie zapewnić sobie finansowania budowy statków, a banki nie chciały podejmować ryzyka angażowania się w udzielanie stoczniom kredytów. Stocznie odzyskały wówczas wiarygodność przez współpracę z armatorami, bankami i wierzycielami. Dzisiaj potrzebne jest podobne współdziałanie.

Stocznie muszą przede wszystkim pozyskać środki na finansowanie nowej produkcji. Potencjał produkcyjny jest w pełni sprawny, stocznie mają kontrakty lub mogą zawrzeć nowe opłacalne umowy. Obecnie konieczne są: ● restrukturyzacja portfela zamówień (w Nowej Stoczni Szczecińskiej proces ten jest konsekwencją utworzenia nowego podmiotu), ● pozytywny stosunek armatorów do stoczni i ich chęć współdziałania przy zapewnieniu finansowania statków, ● radykalna obniżka kosztów budowy statków, ● pomoc państwa, ● zaangażowanie banków.

Działania ratunkowe, które powinny zostać podjęte można podzielić na dwie grupy: pierwsza, to działania w krótkim okresie, druga grupa działań powinna być realizowana w długim okresie.

W działaniach krótkookresowych główną rolę może odegrać rząd. Realizacja postanowień rozporządzenia z lipca 2002 roku daje takie możliwości, a pozyskanie limitu gwarancji rządowych może spowodować ponowne zaangażowanie banków. Stocznie, zwłaszcza Stocznia Gdynia, muszą prowadzić rozmowy z armatorami w sprawie zmian terminu zdawania statków oraz sposobów ich finansowania.

Jednocześnie powinna być realizowana grupa działań, które dadzą efekt w długim okresie. Konieczne są radykalne przedsięwzięcia organizacyjne i kapitałowe, które pozwolą na obniżkę kosztów budowy statków.

Jerzy Bieliński

Autor – dr hab., profesor Uniwersytetu Gdańskiego.

Małgorzata Rószkiewicz

Metody ilościowe w badaniach marketingowych

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002

Celem tej książki jest syntetyczne przedstawienie metodologii marketingowych badań ilościowych wraz z technikami statystycznej analizy danych. Główną jej zaletą są liczne przykłady ukazujące zarówno formułowanie typowych zadań badawczych, jak i zastosowanie konkretnych metod analitycznych do ich rozwiązywania.

Efektywność *corporate governance* a rozwój i stabilność systemu bankowego

Krzysztof Zalega

Ze względu na fakt, iż władza i kontrola nad korporacją wychodzą poza granice określone przepisami prawa, w sprawowaniu nadzoru nad zarządzaniem spółką kapitałową (*corporate governance*) uczestniczą inne niż akcjonariusze i menedżerowie strony. O ile nadzór właścicielski odnosi się do rad nadzorczych, ich kompetencji, struktury i relacji głównie z zarządem¹⁾, to *corporate governance* stanowi system nadzoru właścicielskiego (kontroli korporacyjnej) obejmujący wszystkie strony (interesariuszy – *stakeholders*) zainteresowane funkcjonowaniem korporacji. Jest to również jej otoczenie, między innymi państwo, rynek kapitałowy, banki²⁾.

Efektywny nadzór właścicielski nad zarządzaniem bankiem jest – obok wysokiej jakości regulacji i silnego nadzoru ostrożnościowego (tj. nadzoru bankowego) oraz dyscypliny rynkowej gwarantującej stabilność makroekonomiczną – podstawowym czynnikiem zapewniającym rozwój i stabilność systemu bankowego³⁾. Warunki te składają się na fundament stabilności całego systemu finansowego państwa⁴⁾.

Nadzór właścicielski i jego efektywność w systemie bankowym

Bankowe rynki zindywidualizowanych transakcji finansowych są największymi rynkami finansowymi w Polsce. Oznacza to, że kluczową rolę w polskim systemie finansowym odgrywają instytucje depozytowo-kredytowe, zwłaszcza banki komercyjne⁵⁾. Jego głównym segmentem jest zatem system bankowy (banki, rynek bankowy oraz regulacje kształtujące powiązania między podmiotami rynku), a jego stabilność ma kluczowe znaczenie dla stabilności całego systemu finansowego.

W ramach systemu bankowego efektywność nadzoru właścicielskiego można analizować na dwóch powiązanych ze sobą płaszczyznach – korporacji będących klientami banków oraz samych banków jako spółek kapitałowych.

Bank stanowi istotne ogniwo kontroli korporacyjnej. W Polsce banki są głównym dostawcą kapitału do gospodarki – przez udzielanie korporacji kredytów bank finansuje jej działalność. Z tego powodu bank ma interes w funkcjonowaniu korporacji i jest zainteresowany efektywnym jej zarządzaniem – jej stabilnością, wartością, rozwojem. Finansowanie dłużne pomija jednak kwestie własnościowe – bank z tytułu

udzielonych kredytów nie posiada (z punktu prawa spółek) praw korporacyjnych przynależnych akcjonariuszom, takich jak: udział w zysku, prawo objęcia akcji nowej emisji, prawo wyboru władz spółki czy generalnie prawo głosu na walnym zgromadzeniu (pomijam tutaj kwestie pełnomocnictwa). Nie oznacza to jednak, że bank nie ma faktycznego wpływu na zarządzanie korporacją. Z faktu kredytowania wynikają uprawnienia banku do monitorowania kredytobiorców. Cały proces kredytowania korporacji może stanowić istotny czynnik wpływu na jej zarządzanie. Już na etapie wstępnym bank ocenia perspektywę rozwoju korporacji i może warunkować otrzymanie kredytu. Warunki (*de facto* żądania) banku są następnie określane umową kredytu, która określa sposób jego spłaty oraz sposób, formę i zakres monitorowania przez bank sytuacji kredytobiorcy, a w ramach monitoringu sposób oddziaływania banku na zarządzanie korporacją. Ponadto, banki przechowując indywidualne akcje w depozycie mogą być pełnomocnikami akcjonariuszy na walnych zgromadzeniach, jak to ma miejsce w Niemczech. Posiadając pełnomocnictwa indywidualnych inwestorów banki dysponują dużym potencjałem nadzorczym (wyrażonym siłą głosu), a tym samym silnym wpływem na kierownictwo spółki. Banki są także akcjonariuszami spółek – posiadają często duże pakiety akcji przedsiębiorstw. Wyposażone w prawa korporacyjne mogą żądać i egzekwować od zarządów realizacji celów spółki i jej akcjonariuszy. W obu rolach oznacza to formalną zdolność banków do pełnienia aktywnego monitoringu spółek i dyscyplinowania ich kierownictw, chociaż nie jest równoznaczne z efektywnym wykorzystaniem w praktyce posiadanej władzy korporacyjnej. Nadzór właścicielski w bankach jest zatem częścią nadzoru nad zarządzaniem w kredytowanych podmiotach. Wzajemne związki i zależności między bankami a korporacjami wymuszają – w celu zachowania stabilności finansowej – potrzebę efektywnego nadzoru nad zarządzaniem, zarówno w bankach, jak i w kredytowanych korporacjach (*vide*: banki a Stocznia Szczecińska).

Banki są spółkami kapitałowymi, a ich właściciele (akcjonariusze) traktują spółkę jako inwestycję – oczekują satysfakcjonującej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału przy akceptowanym poziomie ryzyka. Inwestując, biorą pod uwagę utracone korzyści, które mogliby osiągnąć podejmując inne przedsięwzięcie. Od kierownictwa spółki wymagają realizacji celu spółki,



jakim jest generalnie maksymalizacja zysku, a w konsekwencji wartości (akcji) dla akcjonariuszy (*shareholder value*). Akcjonariusze osiągają swoje cele dzięki wzrostowi wartości akcji spółki oraz otrzymując wypłaty dywidend⁶⁾. Wartość akcji zależy w istotnym stopniu od wycenianych przez rynek perspektyw rozwojowych korporacji. Jej rozwój warunkowany jest możliwością uzyskania kapitału – wewnątrz korporacji z zysku lub z zewnątrz w ramach kredytu bankowego lub na pierwotnym rynku kapitałowym (giełdzie). Możliwość finansowania zewnętrznego determinowana jest oceną – przez instytucję kredytującą lub inwestorów – perspektyw rozwoju korporacji. Instytucja kredytująca musi być pewna, że korporacja nie zbankrutuje – będzie się rozwijać i będzie w stanie spłacić kredyt. Dla potencjalnego inwestora giełdowego spółka musi być atrakcyjna inwestycyjnie – inwestując (tj. kupując akcje spółki) musi być on pewien, że zainwestowane w spółkę pieniądze przyniosą zysk. Jakość nadzoru właścicielskiego w spółce jest dla inwestorów kluczowym kryterium inwestycyjnym⁷⁾. Świadomość wśród inwestorów, że niska jakość nadzoru prowadzi do oportunistycznych zachowań oraz nadużyć ze strony kierujących korporacjami, wpływa na wzrost ryzyka inwestycyjnego. Prawie 30% ankietowanych inwestorów w ogóle nie inwestuje w tych państwach, które nie gwarantują skutecznego systemu nadzoru właścicielskiego⁸⁾. Na międzynarodowych rynkach kapitałowych inwestorzy instytucjonalni już teraz posługują się ratingami *corporate governance* poszczególnych korporacji i rynków krajowych jako miernikiem ich atrakcyjności inwestycyjnej. Efektywny system *corporate governance* – zwiększając przejrzystość zarządzania, zmniejszając ryzyko i dostosowując cele i sposoby działania korporacji do oczekiwań inwestorów (tj. wartości dla akcjonariuszy) – sprzyja inwestycjom kapitałowym. W ten sposób, przyciągając kapitał, technologie i *know-how* oraz nowoczesne metody zarządzania, zapewnia spółce rozwój, a jej akcjonariuszom zwrot z zainwestowanego kapitału.

Potrzeba efektywnego nadzoru nad zarządzaniem spółką kapitałową wynika z problemów towarzyszących rozdzieleniu własności od zarządzania (problemów agencji), co implikuje konieczność skutecznego minimalizowania oportunistycznych zachowań menedżerów, ukierunkowując ich na realizację celów korporacji i jej akcjonariuszy. Pytanie o efektywność *corporate governance* ma ścisły związek z celem działania korporacji – celem interpretowanym i rozumianym w kategoriach ekonomiczno-społecznych, a nie jako cele (obszary działalności) określone statutem spółki. Stopień realizacji celu korporacji jest miarą efektywności nadzoru nad zarządzaniem spółką⁹⁾. Bank z racji swojej funkcji i wynikających z niej wzajemnych związków i zależności z otoczeniem jest zbliżony do społecznego (pluralistycznego) modelu korporacji, charakterystycznego dla Europy kontynentalnej, szerzej uwzględniającego interesy wszystkich interesariuszy – w przeciwieństwie do anglosaskiej finansowej koncepcji firmy ukierunkowanej przede wszystkim na *shareholder value* – maksymalizację wartości korporacji. W ramach społecznej koncepcji korporacja traktowana jest jako wspólne przedsięwzięcie, którego głównym celem jest przynoszenie korzy-

ści wszystkim zaangażowanym grupom. Miernikiem efektywności jest satysfakcja wszystkich interesariuszy przez zrównoważenie i zapewnienie zbieżności (tj. harmonizacji) ich interesów. Taka perspektywa postrzegania korporacji i jej celu nie wyklucza orientacji na maksymalizację wartości, tylko niejako spycha ją na dalszy plan. Efektywny *corporate governance* w banku powinien zapewniać równoważenie interesów wszystkich *stakeholders*.

Szczególna rola banków w gospodarce powoduje, że państwo i nadzór bankowy są ważnymi interesariuszami, dla których istotne jest, aby banki działały w sposób ostrożny i bezpieczny oraz zgodny z prawem. Akcjonariusze banków oczekują, że są one zarządzane w sposób zapewniający im rozwój i przynoszący zysk z zainwestowanego kapitału. Nieuwzględnienie interesów akcjonariuszy mniejszościowych banku spowoduje utratę ich zaufania. W konsekwencji spadnie atrakcyjność inwestycyjna banku, co oznacza trudności w pozyskaniu finansowania na rozwój banku. Przede wszystkim jednak banki są instytucjami zaufania publicznego. Z tego powodu banki są odpowiedzialne również wobec deponentów, a nie tylko wobec akcjonariuszy, jak to jest w przypadku przedsiębiorstwa niebankowego. Nieuwzględnienie ochrony interesów deponentów będzie skutkowało utratą ich zaufania, co oznacza ich „odpływ” i ich depozytów z banku. Wpłyne to negatywnie nie tylko na stabilność banku, ale może przynieść negatywne skutki wykraczające poza bank dotknięty niewypłacalnością lub grożącą jej wystąpienia.

Znaczenie efektywnego *corporate governance* w bankach wynika ze szczególnej ich roli w gospodarce. Uwzględnienie w strategii banku interesów akcjonariuszy mniejszościowych, deponentów, jak i innych interesariuszy eliminuje potencjalne konflikty, zapewnia stabilność banku i sprzyja jego rozwojowi. Dzięki efektywnemu nadzorowi właścielskiemu bank jest zarządzany ostrożnie i kompetentnie, a jego kierownictwo posiada oprócz odpowiednich kwalifikacji zawodowych, również konieczne walory etyczne¹⁰⁾. Efektywny *corporate governance* zapewnia stabilność banku i bezpieczeństwo zgromadzonych w nim środków, gwarantując przy tym jego akcjonariuszom zysk z zainwestowanego kapitału. Tym samym oddala niebezpieczeństwo niestabilności finansowej podmiotów związanych z bankiem kapitałowo lub transakcyjnie, a tym samym całego systemu finansowego. Oznacza to, że efektywny *corporate governance* w bankach wspomaga nadzór bankowy w zapewnieniu stabilności systemu bankowego.

Znaczenie wysokiej jakości nadzoru właścielskiego w sektorze bankowym wynika również ze strategicznych wyzwań dla systemu bankowego przełomu wieków – globalizacji i deregulacji rynków finansowych. Procesy te zachodzą dzięki nowoczesnym technologiom, które są główną siłą sprawczą wzrostu konkurencji na rynkach finansowych. Banki muszą sprostać tym strategicznym wyzwaniom od strony finansowej i organizacyjnej. Potrzeba do tego wysokiej jakości zarządzania gwarantującego efektywne wykorzystanie środków na konieczne inwestycje technologiczne. Podobnym strategicznym wyzwaniem są innowacje finansowe – nowe instrumenty w bankowości de-

talicznej i korporacyjnej. Innowacje finansowe powodują wzrost ryzyka bankowego, a tym samym generują potrzebę efektywnego zarządzania tym ryzykiem.

Stabilność systemu finansowego a nadzór właścicielski

Stabilność systemu finansowego, którego istotną część stanowi system bankowy, ma kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarki rynkowej. Stabilny system finansowy determinuje skuteczność prowadzonej polityki ekonomicznej oraz wpływa na tempo wzrostu gospodarczego. Stabilność finansowa oznacza sytuację, w której system finansowy jako całość nie wykazuje tendencji do trwałego braku płynności oraz – w przypadkach krańcowych – do niewypłacalności, a uczestnicy rynków finansowych mogą prowadzić nieprzerwaną działalność bez konieczności uzyskania pomocy z zewnątrz. Nie wyklucza to ani możliwości występowania trudności (włącznie z bankrutem) pojedynczych instytucji finansowych, ani znaczących wahań cen na rynkach finansowych. O stabilności systemu finansowego mówimy do chwili, gdy kłopoty pojedynczych instytucji finansowych oraz poszczególnych segmentów rynków finansowych nie przekładają się na funkcjonowanie systemu finansowego jako całości, tj. nie wpływają negatywnie na realizowanie jego zadań¹¹.

Zapewnienie stabilności finansowej jest szczególnie ważne dla gospodarek wschodzących – stanowi ona warunek utrwalenia dokonanych przemian oraz ważny czynnik zwiększający zaufanie do danego kraju¹². Stabilny system finansowy pozytywnie wpływa na rating danego kraju, czego efektem są niższe koszty pozyskania finansowania na rynkach międzynarodowych.

Najpoważniejszą konsekwencją braku stabilności finansowej są kryzysy finansowe¹³, wywołujące niekorzystne zjawiska w obszarze wzrostu gospodarczego. Literatura przedmiotu dysponuje pokaźnym zasobem danych empirycznych na temat kryzysów na rynkach finansowych, co pozwala na estymację potencjalnych kosztów niestabilności systemu finansowego. Szacuje się, że w ciągu ostatnich 25 lat skumulowana wartość strat (*cumulative output losses*) z tego powodu wyniosła równowartość od 15 do 20% PKB rocznie¹⁴.

Niestabilność systemu finansowego może wynikać z wielu czynników o charakterze makroekonomicznym i instytucjonalnym. Kryzysy z końca lat 90. potwierdziły, że ich przyczyną są również zjawiska mikroekonomiczne. To słabość zarządzania na poziomie banków wymienia się – obok niestabilności makroekonomicznej oraz dużego zaangażowanie rządu w systemie bankowym – jako jeden z trzech głównych czynników zakłóceń systemu bankowego w gospodarkach wschodzących¹⁵. Nieprawidłowości zarządzania bankami odzwierciedlają brak odpowiednich bodźców do rozważnego działania z powodu niewystarczającej informacji, a także słabej księgowości, niedostatecznego monitorowania i nierzetelnej sprawozdawczości. Również brak doświadczenia kierownictwa i jego niekompetencja oraz niskie standardy etyczne menedżerów mogą być przyczyną złej sytuacji banku włącznie

z upadłością. Literatura przedmiotu dysponuje wieloma przykładami złego zarządzania bankiem jako głównego czynnika jego upadłości¹⁶. Podobnie, znaną tego przyczyną są nadużycia czy zwykła grabież (*looting*) ze strony kierownictwa banku¹⁷. Zawsze istnieje groźba, że bank może być traktowany jako łup, narzędzie grabieży deponentów jak również akcjonariuszy mniejszościowych. Posiadanie dużego pakietu akcji (pakietu kontrolnego) może wiązać się z naruszeniem praw drobnych akcjonariuszy i transferem aktywów i zysków z korporacji dla korzyści kontrolującego akcjonariusza (tunelowanie, ang. *tunnelling*)¹⁸.

Istotą systemu *corporate governance* jest nie tylko minimalizowanie oportunistycznych zachowań menedżerów, ale „zapewnienie prorozwojowej równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji”¹⁹. W systemie bankowym efektywny *corporate governance* ma zapewniać akcjonariuszom i innym interesariuszom skuteczne procedury i instytucje monitoringu zarządu i korygowania jego błędów, harmonizować interesy *stakeholders*, zapewniać atrakcyjność inwestycyjną i dopływ środków finansowych pozwalających na rozwój banku oraz wpływać na maksymalizowanie wartości banku z punktu widzenia właścicieli i innych interesariuszy.

Regulacje nadzoru właścicielskiego w systemie bankowym

Przeciwdziałając niekorzystnym zjawiskom na poziomie mikro państwa wdrożyły rozwiązania prawne, które mają z założenia minimalizować groźbę wystąpienia nieprawidłowości związanych z zarządzaniem bankiem. Obok regulacji dotyczących działalności spółek kapitałowych są to również określone wymogi na poziomie tworzenia banku (licencjonowanie), a także stałe monitorowanie akcjonariatu banku i jego kierownictwa.

W Polsce zakres nadzoru właścicielskiego w bankach wynika z przepisów Kodeksu spółek handlowych²⁰ i Prawa bankowego²¹. Kodeks spółek handlowych nadaje nadzorowi właścicielskiemu bardzo wąskie znaczenie – przede wszystkim funkcję czysto kontrolną i to głównie w zakresie zgodności działań z przepisami prawa, a nadzór właścicielski jest realizowany głównie przez radę nadzorczą.

Najważniejsze dla banków kwestie związane z nadzorem właścicielskim reguluje ustawa Prawo bankowe, która określa zasady tworzenia i organizacji banku, w tym wymogi dotyczące zarządu i rady nadzorczej banku. Ustawa reguluje też kwestie wykonywanego przez państwo nadzoru bankowego²² i określa jego cel, jakim jest zapewnienie stabilności systemu bankowego, generalnie przez zapewnienie bezpieczeństwa środków pieniężnych zgromadzonych w bankach oraz zapewnienie zgodności działalności banków z przepisami prawa.

Proces licencjonowania banków stanowi najważniejszy element nadzoru bankowego. Celem licencjonowania jest ocena szans utrzymania się banku na rynku – wchodzenie do systemu bankowego podlega kontroli państwa, a władza wydająca licencje musi gwarantować, że nowe organizacje bankowe mają od-

powiednich akcjonariuszy, adekwatną siłę finansową oraz dostatecznie doświadczone i rzetelne kierownictwo, które będzie kierować bankiem w sposób solidny i ostrożny. Licencjonowanie jest ukierunkowane na ograniczanie liczby upadków banków oraz ponoszonych strat przez blokowanie wstępu do tego sektora. Obydwa elementy są niezbędne do utrzymywania publicznego zaufania do systemu bankowego²³⁾.

Licencjonowanie obejmuje – obok oceny planu działalności, mechanizmów kontroli wewnętrznej i bazy kapitałowej – ocenę struktury własnościowej banku (tj. akcjonariuszy-założycieli). Bank nie może być wykorzystywany jako zdobycz – źródło finansowania jego właścicieli. Ocena głównych²⁴⁾ bezpośrednich i pośrednich akcjonariuszy obejmuje kontrolę ich działalności gospodarczej w przeszłości, zarówno o charakterze bankowym, jak i niebankowym, ich etykę/rzetelność (*integrity*) oraz reputację i pozycję (*standing*) w środowiskach gospodarczych, siłę finansową wszystkich głównych akcjonariuszy oraz źródło kapitału założycielskiego.

W ramach licencjonowania nadzór bankowy ocenia, czy jest dostateczna przejrzystość struktury banku pozwalająca na identyfikację poszczególnych osób odpowiedzialnych za solidność prowadzenia banku. Dlatego kluczowym aspektem procesu licencjonowania jest test przydatności i adekwatności (*fit and proper test*) rady nadzorczej i zarządu banku.

Przejrzystość a efektywny *corporate governance* w systemie bankowym

Dla stabilności systemu finansowego państwo musi wymagać wysokiej jakości zarządzania w instytucjach finansowych. Efektywność *corporate governance* zależy nie tylko od czynników zależnych od inwestorów i kadry menedżerskiej. Zależy w istotnym stopniu od ram instytucjonalnych ustroju gospodarczego, tj. instytucji prawnych i ekonomicznych obecnych w gospodarce danego kraju²⁵⁾. Skuteczność rynków (np. kapitałowego) w nadzorze nad zarządzaniem zależy od wielu czynników. W państwach OECD transparentność rynku kapitałowego uznawana jest za najważniejszą regułę gwarantującą skuteczność mechanizmów *corporate governance*.

Druga grupa warunków efektywnego nadzoru właścicielskiego dotyczy poziomu korporacji. Są to głównie rozwiązania proceduralno-organizacyjne zapewniające obiektywną i niezależną ocenę funkcjonowania korporacji, klarowny podział odpowiedzialności na wszystkich szczeblach działania korporacji oraz przejrzystość i dostęp do informacji o korporacji – przejrzystość zarządzania, struktury kapitałowej, wynagrodzeń. Takie rozwiązania organizacyjno-proceduralne powinny wprost wynikać z zaadoptowanych i stosowanych w korporacji „dobrych praktyk *corporate governance*”²⁶⁾.

Efektywność rynkowych mechanizmów *corporate governance* uzależniona jest od przejrzystości rynku i instytucji finansowych. Dobrze funkcjonujące rynki wymagają rzetelnej i wiarygodnej informacji w celu alokacji kapitału.

Przejrzystość jest warunkiem skuteczności dyscypliny rynkowej w stabilności banków. Przejrzystość

wpływa na jakość oceny ryzyka (inwestycyjnego, bankowego, generalnie rynkowego) – umożliwia wycenę korporacji czy ustalenie wartości jakiegokolwiek transakcji. Narzucana przez rynek dyscyplina, chociaż z pozoru niewygodna, pozytywnie wpływa na zaufanie zarówno deponentów, jak i kredytobiorców, oddziałując w ten sposób na stabilność całego systemu bankowego.

W przypadku braku przejrzystości całość nadzoru spoczywa na państwie jako regulatorze i nadzorcy systemu bankowego. Odpowiednie regulacje o randze ustawowej (np. obowiązki informacyjne) powinny być uzupełniane rozwiązaniami na poziomie banku. W państwach OECD kwestie te regulowane są dobrowolnymi „zasadami dobrych praktyk *corporate governance*”, zaadoptowanymi i stosowanymi przez większość instytucji finansowych. W kontekście stabilności systemu finansowego działania te mogą być traktowane jako środki prewencyjne mające zapobiegać powstawaniu niestabilności. W gospodarkach wschodzących wprowadzenie do praktyki gospodarczej (w tym bankowej) dobrych praktyk *corporate governance* okazuje się procesem trudnym i długotrwałym, zarówno na poziomie rynków, jak i korporacji (banków).

„Dobre praktyki” naturalnie wspierają działania nadzoru bankowego – zapewniając przejrzystość i odpowiedzialność wpływają na ostrożne kierowanie bankiem i bezpieczeństwo zgromadzonych środków. Tym samym wpływają na stabilność całego systemu bankowego. Oznacza to, że efektywny nadzór właścicielski, bowiem taki jest cel „dobrych praktyk”, wspomaga realizację celu nadzoru bankowego, czym wpływa na jego efektywność.

Podsumowanie

Efektywny *corporate governance* charakteryzuje się przejrzystością, zmniejsza ryzyko, stymuluje efektywność, przyciąga inwestorów. Tym samym wpływa na konkurencyjność i atrakcyjność inwestycyjną korporacji, przez co zapewnia jej rozwój. Efektywny *corporate governance* ma podstawowe znaczenie dla stabilności systemu finansowego, a tym samym dla rozwoju gospodarczego kraju. Efektywność *corporate governance* w Polsce powinna sprzyjać zwiększeniu międzynarodowej konkurencyjności całej gospodarki, co jest warunkiem zmniejszenia dystansu rozwojowego dzielącego nas od państw Unii Europejskiej²⁷⁾. W kontekście systemu bankowego szczególnego znaczenia nabiera takie kształtowanie regulacji i praktyk nadzorczych, aby promowały, ale i wymagały przejrzystości jako podstawowego warunku efektywności *corporate governance*. Zadaniem polityki gospodarczej jest kształtowanie właściwej struktury rynku (prywatyzacja i konkurencja), zapewnienie różnicowania instytucjonalnego oraz promowanie dyscypliny rynkowej w całej gospodarce, w tym w sektorze bankowym.

Efektywność *corporate governance* jest wypadkową wielu wyżej omówionych czynników. Dotyczy to również samej rady nadzorczej – jej struktury, uprawnień i wynikających z nich funkcji, wzajemnych relacji z kierownictwem spółki oraz składu osobowego – liczby członków, ich kwalifikacji i doświadczenia, po-

staw²⁸⁾. Nie mniej ważna jest ich motywacja do zainteresowania się spółką i zaangażowanie w jej sprawy, determinujące stopień aktywności rady i jej członków w procesie nadzoru.

Obecna struktura własnościowa banków w Polsce²⁹⁾ pozwala mieć nadzieję na zaadoptowanie w sektorze bankowym wysokich standardów *corporate governance*, co będzie miało pozytywny wpływ na stabilność całego systemu finansowego. Jednakże wydarzenia z ostatnich kilkunastu miesięcy, głównie w Stanach Zjednoczonych, poddały w wątpliwość jakość i rzetelność informacji dostarczanej przez korporacje na rynek oraz postawę etyczną wielu top-menedżerów. Wywołało to publiczną debatę nad potrzebą zmiany zachowań menedżerskich. Inwestorzy obecnie coraz częściej wymagają „reputacji korporacyjnej” jako „znaczącej wartości ekonomicznej”³⁰⁾. Dla rynków finansowych rzetelność sprawozdań finansowych korporacji wraz z reputacją ich menedżerów stała się ważniejszymi kryteriami inwestycyjnymi niż osiągnięte (jak się okazało czasem wirtualne) zyski. Niech końcową konkluzją będą słowa Alana Greenspana: „Gospodarka rynkowa wymaga formalnej struktury – prawa kontraktowego, upadłościowego, prawa ochrony akcjonariuszy, jak i innych kwestii. Żadne prawo nie zastąpi jednak człowieka i jego etyki. Bez względu na rodzaj transakcji jej strony zawsze polegają na słowie kontrahenta. I tak jest również w przypadku *managementu*, którego relacje z akcjonariuszami wynikają z rodzaju transakcji. Pamiętajmy, że żadne prawo, instytucje czy mechanizmy nie zastąpią wysokich standardów etycznych, jakich oczekujemy od osób zarządzających korporacjami”³¹⁾.

Krzysztof Zalega

PRZYPISY

- 1) B. WAWRZYNIAK, *Nadzór korporacyjny: perspektywa badań*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/2000.
- 2) Mimo wielu różnic pomiędzy nadzorem właścicielskim a *corporate governance* terminy te używane są w niniejszym tekście przemiennie i oznaczają nadzór właścicielski w szerokim znaczeniu – system nadzoru właścicielskiego obejmujący wszystkich *stakeholders*; na temat definicji *corporate governance*, polskich odpowiedników oraz analizy różnic z nadzorem właścicielskim zobacz szerzej K. ZALEGA, *Spór o pojęcie corporate governance*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3/2000.
- 3) W.J. McDONOUGH, *Issues in Corporate Governance*, „Bank of International Settlements Review” 57/2002.
- 4) Analizowana problematyka dotyczy głównie ogólnych ram warunkujących efektywny nadzór właścicielski oraz jego znaczenia dla stabilności banków i całego systemu finansowego. Celowo zatem pominięto szczegółowe rozwiązania regulacyjne i organizacyjno-proceduralne.
- 5) *Raport o stabilności systemu finansowego*, NBP 2001.
- 6) R.A. BREALEY, S.C. MYERS, *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill, New York 2000, s. 5.
- 7) Zobacz szerzej: K. ZALEGA, *Po co nam potrzebny efektywny nadzór właścicielski*, „Nasz Rynek Kapitałowy” nr 7–8/2002.
- 8) Według „Globalnego badania opinii inwestorów”, przeprowadzonego w I połowie 2002 r. przez McKinsey & Company w 31 państwach – zob.: *Ważne nie tylko wyniki*, „Rzeczpospolita”, 9 lipca 2002.
- 9) M. YOSHIMORI, *Whose Company is it? The Concept of the Corporation in Japan and West*, „Long Range Planning”, Vol. 28, No. 4, 1995.
- 10) D. CARSE, *The importance of Corporate Governance in Banks*, „BIS Review” 24/2000.
- 11) *Raport o stabilności systemu finansowego*, NBP 2001.
- 12) M. KIEDROWSKA, P. MARSZALEK, *Stabilność finansowa – pojęcie, cechy i sposoby jej zapewnienia. Część II*, „Bank i Kredyt” 4/2002.
- 13) *Ibidem*.
- 14) G. HOGGARTH, V. SAPORTA, *Costs of Banking System Instability: Some Empirical Evidence*, „Bank of England Issue” 10, June 2001.
- 15) P. HONOHAN, *Banking System Failures in Developing and Transition Countries: Diagnosis and Prediction*, BIS Working Papers No. 39, Bank for International Settlements, 1997; *Financial Stability in Emerging Market Economies*, Report of the Working Party on Financial Stability in Emerging Market Economies, Bank for International Settlements, 1997.
- 16) A. De JUAN, *The Roots of Banking Crises: Micro-economic Issues and Issues of Supervision and Regulation*, Presented to the IADB/G-30 Conference on Banking Crises in Latin America Washington, DC, 6th–7th October 1995.
- 17) G. AKERLOF, P. ROMER, *Looting: The Economic Underworld of Bankruptcy for Profit*, „Brookings Papers on Economic Activity”, 1993, No. 2, s. 1–73.
- 18) Zob. szerzej: S. JOHNSON, L. La PORTA, F. LOPEZ-de-SILANES, A. SHLEIFER, *Tunelling*, „American Economic Review Papers and Proceedings”, May, 2000; K. ZALEGA, *Tunelowanie, czyli transfer aktywów i zysków z korporacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3/2002.
- 19) J. SZOMBURG, P. TAMOWICZ, M. DIERŻANOWSKI, *Corporate governance dla rozwoju Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2001.
- 20) Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. Nr 94, poz. 1037 ze zm.).
- 21) Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz.U. Nr 140, poz. 939 ze zm.).
- 22) Zgodnie z Prawem bankowym nadzór nad działalnością banków (nadzór bankowy) sprawuje Komisja Nadzoru Bankowego, a decyzje i określone przez Komisję zadania wykonuje i koordynuje Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego.
- 23) *Core Principles for Effective Banking Supervision*, Basel Committee on Banking Supervision, Basel 1997, s. 16 (www.bis.org).
- 24) W wielu krajach główny akcjonariusz jest określany jako osoba posiadająca 10% lub więcej kapitału akcyjnego banku.
- 25) Np. rynki, w tym rynek kapitałowy, który umożliwia działanie mechanizmu przejęć; podobnie prawo spółek, które umożliwia działanie wielu mechanizmów związanych z działaniem organów korporacji.
- 26) D. CARSE, op. cit.
- 27) Zob. szerzej: J. BOSSAK, K. ZALEGA, *Efektywność corporate governance a kierunki rozwoju rynku kapitałowego w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/2001.
- 28) Celowo pomijam tutaj wpływ struktury akcjonariatu (rozproszona lub skoncentrowana) na efektywność rady jako mechanizmu *corporate governance*.
- 29) 81% akcjonariatu banków krajowych jest w posiadaniu inwestorów zagranicznych.
- 30) A. GREENSPAN, *Corporate Governance*, „BIS Review” 21/2002.
- 31) *Ibidem*.

Autor jest doktorem nauk ekonomicznych (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie).

Rachunek odpowiedzialności w jednostce gospodarczej

Anna Buczkowska

Autentyczne zainteresowanie informacjami o wynikach działalności rodzi potrzeby informacyjne, które pojawiają się wyłącznie w sytuacji, gdy następuje określony stopień swobody decyzyjnej przy jednoczesnym rozliczaniu za podjęte decyzje, czy wykonanie przydzielonych zadań. Ma to miejsce wówczas, gdy ogniwa zarządzania mają znaczną swobodę i odpowiadają za rezultaty swojej działalności, tzn. gdy struktura systemu zarządzania jest zdecentralizowana. W jednostkach zdecentralizowanych kierownicy różnych szczebli podejmują ważne, kluczowe dla ich zakresu działania decyzje. Delegowanie władzy na niższe szczeble stwarza szansę na szybkie, efektywne podejmowanie decyzji przez menedżerów kierujących bezpośrednio określonymi procesami czy działaniami, do których sterowania często wymagana jest wiedza ekspercka. Korzyści, które przynosi decentralizacja można sformułować następująco¹.

- dzięki rozszerzeniu zakresu podejmowania decyzji na niższe szczeble, zarząd przedsiębiorstwa uwalnia się od konieczności rozwiązywania wielu codziennych problemów i może skupić się na planowaniu długookresowym, podejmowaniu decyzji strategicznych oraz na koordynacji działań poszczególnych podmiotów w ramach jednostki gospodarczej;
- przyznanie kierownikom większej swobody decyzyjnej dającej możliwość kontrolowania ich segmentów, umożliwia podnoszenie ich kwalifikacji (dzięki treningowi uzyskuje się lepsze przygotowanie do pełnienia poważnych funkcji);
- większa odpowiedzialność i samodzielność decyzyjna kierowników powodują wzrost satysfakcji z pracy i motywacji do podniesienia efektywności pracy;
- szybsze i lepsze reagowanie na zmiany warunków zewnętrznych i wewnętrznych; wiąże się z tym również fakt podejmowania bardziej trafnych decyzji (u źródeł) na tym szczeblu jednostki gdzie powstaje problem;
- decentralizacja dostarcza bardziej efektywnej bazy do oceny pracy menedżerów, ponieważ prowadzi do powstania ośrodków rentowności i ośrodków inwestycji.

Mimo wielu korzyści, jakie daje decentralizacja wykazuje ona także pewne wady:

- decyzje kierownika jednego ośrodka odpowiedzialności mogą mieć wpływ na decyzje kierowników innych szczebli, co może wpływać negatywnie na wynik całej firmy;
- jeżeli wystąpi dublowanie czynności w ośrodkach odpowiedzialności – może nastąpić wzrost kosztów.

Decentralizacja sprzyja stosowaniu nowoczesnych metod zarządzania², których istota sprowadza się do wydzielenia podmiotów odpowiedzialnych za wykonanie zadań wyrażonych za pomocą obiektywnych wskaź-

ników, a następnie rozliczenia z wykonania tych zadań. Metodą posiadającą duże tradycje jest zarządzanie przez cele, której założenia są podobne do zasad stosowanego w Polsce wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego³. Zarządzanie przez cele stwarza przesłanki zarządzania przez samokontrolę, wymaga to jednak dostarczenia informacji pozwalających nie tylko sformułować cele, ale też stopień ich realizacji i pojawiające się zagrożenia. Na szczeblu strategicznym może być też przydatna metoda zarządzania przez wyniki sprzyjająca optymalnemu wykorzystaniu zdolności produkcyjnych jednostki gospodarczej. Na różnych szczeblach zarządzania może być stosowana metoda zarządzania przez wyjątki, w której cały ciężar operatywnego zarządzania spoczywa na niższych szczeblach. Można tę metodę łączyć z zarządzaniem przez normowanie (zakłada się mierzalność każdej pracy).

Dla większości przedstawionych metod charakterystyczne jest określenie celów i zadań, w czym pomocna jest rachunkowość, a zwłaszcza rachunek wyników. Koszty, przychody, wyniki finansowe – pojęcia rachunku wyników – umożliwiają sformułowanie celów i zadań, natomiast informacje wynikowe pozwalają ocenić ich wykonanie. Sprawność zarządzania realizowanego w sposób zdecentralizowany wymaga odpowiedniej struktury i kryteriów oceny menedżerów odpowiedzialnych za przekazane im prawo decydowania i kierowania procesami.

Potrzeby te zaspokaja rachunek odpowiedzialności nazywany też rachunkowością odpowiedzialności. Wielu autorów⁴ wiąże rachunkowość odpowiedzialności z wielkością i decentralizacją organizacji. W jednostkach gospodarczych o coraz bardziej złożonej strukturze rachunek odpowiedzialności jest wprowadzany, przede wszystkim, na potrzeby kontroli.

Rachunkowość odpowiedzialności można definiować jako wyspecjalizowaną formę rachunkowości, stosowaną w celu finansowej oceny działalności segmentów przedsiębiorstwa⁵.

Rachunkowość odpowiedzialności jest podsystemem całego systemu rachunkowości przedsiębiorstwa, a zatem jest to także system identyfikacji, ewidencji, przetwarzania i sprawozdawczości informacji. Innymi słowy, rachunkowość odpowiedzialności jest systemem grupowania i prezentowania informacji uwzględniającym zakres kierowania i odpowiedzialności poszczególnych ogniw na różnych szczeblach zarządzania. Jest wykorzystywana do gromadzenia informacji według segmentów działalności i monitorowania rezultatów działalności tych segmentów.

W rachunku odpowiedzialności informacje dotyczące zadań i celów przepływają „z góry na dół”, a informacje o miernikach działalności każdego segmentu

organizacji – „z dołu na górę”. Rachunek odpowiedzialności obejmuje zatem ocenę efektów działalności, jak i system planowania zadań. Miernikami efektów działalności mogą być wielkości wyrażone wartościowo, np. przychody lub koszty, bądź też wyrażone w jednostkach naturalnych, np. liczba roboczogodzin, liczba wyprodukowanych sztuk itp. Rachunek odpowiedzialności gromadzi dane o miernikach działalności na najniższym szczeblu organizacji, którym są ośrodki odpowiedzialności. Mogą one składać się z jednej osoby, częściej jest to grupa osób, na czele której stoi kierownik. Ośrodki odpowiedzialności występują także na wyższych szczeblach struktury organizacyjnej⁶⁾. Rachunek odpowiedzialności generuje przepływ informacji w obydwu kierunkach, co pozwala na określenie dokonań każdego ośrodka odpowiedzialności oraz umożliwia prezentację informacji w postaci raportów z działalności. Zakres informacji zawartej w tych raportach zależy od zakresu mierników efektów działalności. Przykładowo, raport ośrodka kosztów obejmuje najczęściej zestawienie kosztów kontrolowanych przez ten ośrodek, tzn. kosztów planowanych z kosztami rzeczywistymi poniesionymi w danym okresie. Raport taki przedstawia też różnice między tymi wielkościami w postaci odchyżeń, które następnie podlegają analizie pod kątem przyczyn ich wystąpienia. Raport ośrodka wyższego szczebla zawiera wielkości ogółem z raportów ośrodków szczebla bezpośrednio mu podległego, co wiąże się z agregacją danych.

Rachunkowość odpowiedzialności umożliwia:

- ocenę pracy kierowników podmiotów wewnętrznych,
- ustalenie udziału tych podmiotów w zysku przedsiębiorstwa,
- podejmowanie decyzji rozwojowych.

Budowa systemu opartego na rachunkowości odpowiedzialności wymaga⁷⁾:

- wyodrębnienia ośrodków odpowiedzialności,
- wyraźnego określenia zakresu kompetencji kierowników tych ośrodków,
- określenia zakresu odpowiedzialności wynikającego z posiadanych uprawnień decyzyjnych,
- określenia kryteriów oceny kierowników ośrodków odpowiedzialności (mierników oceny),
- powiązania kryteriów oceny z systemem motywacyjnym.

Podstawowym podmiotem rachunku odpowiedzialności jest ośrodek odpowiedzialności. Każdy podmiot w organizacji, który posiada kontrolę nad kosztami, przychodami lub inwestycjami jest postrzegany w tym rachunku jako odrębny ośrodek. Zakres władzy i odpowiedzialności każdego takiego ośrodka powinien być wyraźnie zdefiniowany. Wyodrębniając ośrodki odpowiedzialności należy dążyć do dostosowania podmiotowego przekroju rachunkowości do przyjętego w jednostce gospodarczej podziału na ogniwa gospodarcze. W tym celu dokonuje się dezagregacji systemu zarządzania na obszary decyzyjne oraz dezagregacji rachunkowości na odpowiadające im obszary decyzyjne. Przyjmując określony stopień szczegółowości podziału należy mieć na uwadze granice jego celowości i opłacalności. Przepływ informacji przebiega w środowisku,

które stanowi struktura organizacyjna. Środowisko to powinno spełniać określone warunki⁸⁾, a mianowicie:

- powinna istnieć ustalona struktura organizacyjna, w której wyodrębnione są segmenty;
- powinien być opracowany jasny zakres uprawnień i odpowiedzialności dla zarządzających poszczególnymi segmentami;
- każdy pracownik odpowiada i zdaje sprawozdanie tylko jednemu zwierzchnikowi, któremu podlega;
- zarząd jednostki jasno definiuje wszystkie relacje między podwładnymi a zwierzchnikami.

Ośrodek odpowiedzialności definiuje się jako zakres kompetencji i odpowiedzialności przypisany menedżerowi lub grupie menedżerów. Można również określać mianem ośrodków odpowiedzialności wydzielone obszary (ogniwa) decyzyjne, którym zostają jednoznacznie przypisane zadania z wyznaczeniem osoby odpowiedzialnej za ich wykonanie. Wyznaczenie zadań odbywa się w drodze dezagregacji celu nadrzędnej firmy na cele szczegółowe. Ośrodek odpowiedzialności jest jednostką organizacyjną, na czele której stoi odpowiedzialny kierownik⁹⁾. Może nim być zakład, oddział, wydział czy segment przedsiębiorstwa, który ponosi odpowiedzialność za zarządzanie wyodrębnioną grupą działań w ramach organizacji¹⁰⁾.

Z reguły uprawnienia przydzielone kierownictwu ośrodka odpowiedzialności obejmują podstawowe funkcje zarządzania¹¹⁾:

- samodzielne formułowanie i ustalanie harmonogramu realizacji szczegółowych zadań na podstawie zadań ogólnych firmy;
- dobór metod, technik i narzędzi służących realizacji wyznaczonych zadań, ustalenie zasad korzystania ze środków produkcji będących w dyspozycji ośrodka, a także dobór pracowników w ramach obowiązujących norm, przepisów i przyjętych ustaleń z kierownictwem firmy;
- uzyskanie prawa do środków finansowych na wprowadzenie motywacyjnych systemów zarządzania;
- pozyskanie prawa swobodnego decydowania o powołaniu menedżerów jednostek oraz możliwość przyjmowania, zwalniania, przeszerogowywania oraz awansowania pracowników będących pod opieką kierownika ośrodka;
- kontrolowanie sposobu zabezpieczenia planu działalności w potrzebne środki oraz sprawdzenie jakości usług świadczonych na rzecz centrum przez służby pomocnicze przedsiębiorstwa;
- współuczestniczenie w procesie oceny wykonania powierzonych zadań;
- uzyskanie możliwości bezpośredniego wpływu na rozwój własnego ośrodka.

W zależności od stopnia swobody decyzyjnej, a zatem i od zakresu odpowiedzialności menedżerów wyróżnia się trzy rodzaje ośrodków odpowiedzialności. Są to ośrodki odpowiedzialne za:

- koszty, w których zarządzający odpowiedzialni są jedynie za ponoszone koszty i mają prawo podejmować decyzje wywierające wpływ na ich poziom.
- rentowność (zysk) – kierownicy mają prawo decydować o działaniach wpływających na koszty i przychody oraz są odpowiedzialni za ich poziom.
- inwestowanie – kierownik podejmuje decyzje i jest odpowiedzialny za poziom kosztów, przychodów

w okresie sprawozdawczym oraz wydatków inwestycyjnych poniesionych na zwiększenie: majątku firmy, jej udziału w rynkach, konkurencyjności.

Niekiedy podział ten może być rozszerzony, w zależności od realizowanych zadań, o ośrodki odpowiedzialności za przychody, za wydatki itp. Podstawowe typy ośrodków odpowiedzialności w jednostce gospodarczej przedstawiono w tabeli.

Zakres ośrodka odpowiedzialności może być różny, poczynając od największego ośrodka, którym jest przedsiębiorstwo, przez wydziały, oddziały, komórki, zespoły pracowników, na indywidualnych stanowiskach kończąc. Najniższy zakres odpowiedzialności posiadają ośrodki odpowiedzialności za koszty, które są najczęściej spotykane w praktyce ze względu na prawie nieograniczone możliwości rozczłonkowania kosztów. Warto zauważyć, że w zasadzie każdy z wymienionych ośrodków odpowiedzialności wywiera wpływ na kształtowanie się wyniku finansowego w firmie. Jednakże największe możliwości kreowania wyniku mają te ośrodki odpowiedzialności, które decydują o poziomie elementów tworzących wynik, tzn. kosztów i przychodów.

Przy wyodrębnianiu ośrodków odpowiedzialności za koszty najczęściej stosowane są następujące kryteria:

- terytorialnego wyodrębnienia,
- organizacyjnego wyodrębnienia,
- rachunkowego (ewidencyjnego) wyodrębnienia,
- technologicznego wyodrębnienia,
- odpowiedzialności.

Zastosowanie wymienionych kryteriów umożliwia identyfikację każdego ośrodka odpowiedzialności za koszty pod względem¹²⁾:

- przestrzennym (teren działania, budynek, powierzchnia budynku lub hali produkcyjnej),
- organizacyjnym, tzn. wyodrębnienie jako elementu składowego struktury organizacyjnej firmy wraz z wyznaczoną osobą do kierowania,
- informacyjnym, tzn. dokumenty źródłowe o kosztach tworzonych w tym ośrodku będą ewidencjonowane na koncie kosztów wyodrębnionym w planie

kont, a informacje o kosztach dostępne dla kierownika,

- przedmiotowym, tzn. realizowane działania lub procesy stanowią pod względem technologicznym cykle zamknięte w obszarze ośrodka odpowiedzialności i kończą się wytworzeniem produktu lub usługi; zdolności produkcyjne ośrodka oraz wytwarzanie produktu podlegają pomiarowi w każdym okresie sprawozdawczym (przyczyny powstawania kosztów),

- decyzyjnym, tzn. ustalony zakres swobody decyzyjnej kierownika ośrodka umożliwia oddziaływanie na poziom kosztów w nim ponoszonych; kierownik ośrodka odpowiada za poziom kosztów ośrodka.

Pełna identyfikacja ośrodków odpowiedzialności za koszty pod względem przestrzennym, organizacyjnym, informacyjnym, podmiotowym i decyzyjnym warunkuje prawidłowość procesów planowania i kontroli kosztów w ośrodkach i w firmie jako całości.

Na wyższym poziomie zarządzania niż centra kosztów są usytuowane ośrodki odpowiedzialności za zysk (rentowność). Ich wyodrębnienia dokonuje się przy pomocy analogicznych kryteriów, jak dla określenia centrów kosztów. Ośrodki odpowiedzialności za zysk są podmiotami wewnętrznymi złożonymi pod względem struktury. W skład tych ośrodków może wchodzić jeden, kilka lub kilkanaście ośrodków odpowiedzialnych za koszty. Oddziaływanie kierownictwa ośrodków na poziom zysku jest możliwe na podstawie informacji o planowanym i zrealizowanym poziomie kosztów i przychodów (wewnętrznych i zewnętrznych) w tych ośrodkach. Oprócz ośrodków odpowiedzialności za zysk, które sprzedają swoje wyroby bezpośrednio na rynku, mogą być także wyodrębnione ośrodki zysku świadczące swoje usługi dla innych ośrodków zysku wyodrębnionych w firmie. Wówczas do wyceny świadczeń wewnętrznych stosowane są ceny transferowe (wewnętrzne) ustalone według różnych metod.

Najszerzą władzę w porównaniu z kierownikami ośrodków odpowiedzialności za koszty czy zyski posiada kierownik ośrodka odpowiedzialności za inwestycje. Ma on pozycję równą dyrektorowi samodzielnej firmy i jest identycznie oceniany za efektywność

Tab. Typy ośrodków odpowiedzialności

Realizowane cele lub zadania	Typ ośrodka odpowiedzialności	Uwagi
Poziom kosztów	Ośrodek odpowiedzialności za koszty	Odpowiedzialność za nie uzasadnione przekroczenie zadanego poziomu kosztów zgrupowanych według określonego kryterium
Limit wydatków	Ośrodek odpowiedzialności za wydatki	Wyodrębnia się, gdy nie występuje zależność między podejmowanymi działaniami a poziomem kosztów; limity wydatków wynikają z negocjacji lub są narzucone, przekroczenie limitu nie zawsze świadczy na niekorzyść ośrodka.
Kwota przychodów ze sprzedaży	Ośrodek odpowiedzialności za przychody	Możliwość wpływania na rozmiary i strukturę sprzedaży oraz cenę
Wynik finansowy (zysk)	Ośrodek odpowiedzialności za zysk	Ogniwo o dużej autonomii decydujące o wyniku przez oddziaływanie na przychody i koszty
Poziom inwestowania	Ośrodek odpowiedzialności za inwestowanie	Ogniwo o dużej autonomii, decydujące o wyniku oraz o inwestycyjnym wykorzystaniu kapitału

Źródło: *Rachunkowość zarządcza*, praca zbiorowa pod red. T. KIZIUKIEWICZ, Ekspert, Wrocław 1996, s. 37.

zarządzania, jak szefowie takich firm. Ośrodki odpowiedzialności za inwestowanie znajdują się na wyższym poziomie zarządzania niż centra zysku. Mogą one składać się z jednego lub kilku centrów zysku. Ośrodek odpowiedzialności za inwestowanie jest jednostką odpowiedzialną za relacje między zyskiem, który wypracowuje a całkowitymi zasobami zainwestowanymi w tę jednostkę. Każda komórka, która sprawuje kontrolę nad procesem inwestycyjnym w takich obszarach, jak: inwestycje w nowe maszyny i urządzenia, kształtowanie wielkości należności, zapasów oraz proces wejścia na nowe rynki zbytu, będzie ośrodkiem inwestycji w jednostce gospodarczej.

W praktyce zaciiera się granica między poszczególnymi ośrodkami odpowiedzialności, a zwłaszcza między ośrodkiem rentowności a ośrodkiem inwestycji. Często ośrodek rentowności sprawuje kontrolę nad pewnym zakresem środków inwestycyjnych, np. wysokością zapasów, należności itp.

Liczba poziomów odpowiedzialności zależy od rozmiarów organizacji, specyfiki jej działalności oraz stopnia centralizacji czy decentralizacji. W jednostkach zdecentralizowanych liczba poziomów odpowiedzialności jest z reguły większa, wcześniej też „idąc od dołu” schematu organizacyjnego pojawiają się ośrodki odpowiedzialności o większym zakresie odpowiedzialności, tzn. ośrodki zysku i ośrodki inwestycji. W jednostkach stosunkowo niewielkich, posiadających siedzibę w jednym miejscu i scentralizowanych niewiele będzie poziomów odpowiedzialności, a zakres odpowiedzialności najczęściej ogranicza się do odpowiedzialności za koszty.

Wdrożenie rachunkowości odpowiedzialności pozwala uzyskiwać odczuwalny wzrost efektywności wykorzystania posiadanego potencjału gospodarczego, kadrowego i organizacyjnego. Jest to zauważalne zwłaszcza w pierwszym okresie doskonalenia stylu zarządzania. W późniejszym okresie zauważalne są także bardziej jakościowe następstwa, tj.¹³⁾:

- poprawa działania systemu informacyjnego i księgowego w firmie,
- silniejsze dążenie do osiągania zysku,
- przejście od sposobu myślenia nastawionego na obrót do myślenia nastawionego na osiąganie zysku,
- lepsze uświadomienie przyczyn powstawania kosztów,
- lepsza motywacja dzięki osiąganiu sukcesów osobistych,
- pewniejsze kierowanie dzięki dokładniejszym informacjom,
- szybsze podejmowanie decyzji,
- wyraźniejsze dowody efektywności,
- system płac uzależniony od osiągniętego zysku,
- lepiej wykształceni pracownicy na stanowiskach kierowniczych,
- sprawniejsze i pewniejsze kierowanie dzięki pełnej i rzetelnej wiedzy o kosztach i wynikach,
- zmiana sposobu myślenia o istocie działania i zadowolenia z wykonywanej pracy przez kierowników ośrodków,
- zwiększenie precyzji ocen uzyskiwanych rezultatów podjętych decyzji,
- szybsze reagowanie na pojawienie się „wąskich gardeł”.

Warto jednak zaznaczyć, że wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności może napotykać na ograniczenia nie tylko o charakterze ogólnym (ograniczenia mierzalne), tj. możliwość jednoznacznego przypisania kosztów wyodrębnionym ośrodkom, możliwość planowania kosztów – ze szczegółowością, z jaką wyodrębniono ośrodki. Ograniczenia te mogą też mieć charakter indywidualny, właściwy dla danego przedsiębiorstwa i wynikają między innymi ze zdolności pracowników do akceptacji zmian.

Anna Buczkowska

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. *Rachunkowość zarządcza*, praca zb. pod red. G. ŚWIDERSKIEJ, Poltext, Warszawa 1998, s. 237–238 oraz A. JARUGA, W.A. NOWAK, A. SZYCHTA, *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Absolwent, Łódź 1999, s. 553–555.
- ²⁾ O metodach tych piszą m.in.: P.F. DRUCKER, *The Practice of Management*, Heineman, London 1967; R. POPP, *Die Auswirkung eines Informations- und Steuerungssystems auf den Führungsstil des Managements*, „Datenverarbeitung” 1970, nr 12.
- ³⁾ Zob. B. GLIŃSKI, *Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi*, PWE, Warszawa 1964.
- ⁴⁾ Por. R.L. JONES, H.G. TRENTIN, *Budgeting: Key to Planning and Control. Practical Guidelines for Managers*, 1st ed., American Management Association, New York 1966, s. 15.
- ⁵⁾ J.G. HELMKAMP, *Managerial Accounting*, 2nd ed., John Wiley & Sons Inc., 1990, s. 597.
- ⁶⁾ J.L. BOCHHOLDT, D.H. LI, *Accounting Information Systems. Transaction Processing and Controls*, Irwin, Boston 1991, s. 25–27.
- ⁷⁾ Por. K. POSTRACH, *Ośrodki odpowiedzialności w zarządzaniu przedsiębiorstwem – stan obecny i perspektywy*, [w:] *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, materiały konferencyjne pod red. W. KRAWCZYKA, Katedra Zarządzania Finansami Wydziału Zarządzania AGH, Kraków – Zakopane 25–27 czerwca 2001, s. 197.
- ⁸⁾ Por. *Rachunkowość zarządcza*, praca zb. pod red. G. ŚWIDERSKIEJ, wyd. cyt., s. 243.
- ⁹⁾ Por. R.N. ANTHONY, J.S. REECE, *Management Accounting Principles*, 3rd ed., Richard D. Irwin, 1975, s. 463–464.
- ¹⁰⁾ Por. S. DAVIDSON, M.W. MAHER, C.P. TICKNEY, R.L. WEIL, *Managerial Accounting. An Introduction to Concepts, Methods and Uses*, 3 ed., The Dryden Press, 1988, s. 495 oraz R.H. GARRISON, *Managerial Accounting. Concepts for Planning, Control, Decision Making*, 6th ed., Irwin, Boston, 1991, s. 453.
- ¹¹⁾ Por. J. NESTERAK, *Budżetowanie metodą wyznaczania zadań dla ośrodków odpowiedzialności*, [w:] *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, materiały konferencyjne pod red. W. KRAWCZYKA, Katedra Zarządzania Finansami Wydziału Zarządzania AGH, Kraków – Zakopane 25–27 czerwca 2001, s. 158.
- ¹²⁾ *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, praca zbiorowa pod red. A. JARUGOWEJ, SKwP, COSZ, Warszawa 1995, s. 36.
- ¹³⁾ Por. K. KOPEĆ, *Koncepcje rachunku odpowiedzialności w kreowaniu rozwoju przedsiębiorstwa*, „PN AE we Wrocławiu” nr 868, Wrocław 2000 oraz *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, praca zbiorowa pod red. E. NOWAKA, PWE, Warszawa 2001, s. 41.

W dniach 10–14 października 2002 roku w Szwecji i Danii odbyła się **VIII Międzynarodowa Konferencja Naukowa nt. „Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw”**, organizowana cyklicznie przez **Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa**. Uczestniczyło w niej 100 osób, reprezentujących wszystkie czołowe ośrodki ekonomiczne w kraju, przedstawiciele uczelni zagranicznych z krajów Unii Europejskiej i Europy Środkowej, jak również liczne grono praktyków gospodarczych.

Udział w konferencji był dla większości uczestników okazją do prezentacji syntezy dorobku naukowo-badawczego, dotyczącego problematyki restrukturyzacji, rozwoju oraz kreowania wartości przedsiębiorstw. Spotkanie to stało się również forum wymiany zarówno wiedzy teoretycznej, jak i doświadczeń praktycznych oraz dokumentacji wyników badań poświęconych przebiegowi i efektom restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w obliczu wzrostu znaczenia procesów kreowania wartości. Dzięki interdyscyplinarnemu charakterowi konferencji, możliwa była kompleksowa analiza omawianego zagadnienia i jego dziedzinowych aspektów.

Trwałym owocem konferencji jest monografia, powstała dzięki zaangażowaniu 95 współautorów. Publikacja ta, wydana i przekazana uczestnikom przed obradami, stanowiła podstawę do wnikliwej dyskusji merytorycznej nad zjawiskami zachodzącymi we współczesnej gospodarce oraz wynikającymi z nich wyzwaniem i zagrożeniami, ze szczególnym uwzględnieniem postulatu kreowania wartości, jak również aksjomatu konieczności rozwoju w sytuacji bliskiej akcesji Polski do Unii Europejskiej.

Z uwagi na liczne grono uczestników prezentacja wszystkich referatów w czasie obrad nie była możliwa. Dlatego też sesje plenarne zostały zorganizowane w formule czterech paneli, składających się z dwóch lub trzech referatów wprowadzających w omawianą tematykę, po których miała miejsce dyskusja, co umożliwiło wszystkim uczestnikom dogłębne i twórcze zaprezentowanie własnych poglądów oraz ich konfrontację z innymi. Uwzględnienie dwupłaszczyznowego sposobu postrzegania procesów restrukturyzacyjnych (studia literaturowe i badania empiryczne), zdeterminowało podzielenie obrad konferencyjnych na sesje odpowiadające porządkowi dokonaniem w zbiorze 71 referatów¹⁾. Zaklasyfikowanie poszczególnych referatów do danej części monografii, jak również odpowiadającej jej sesji obrad, zostało dokonane na podstawie dominujących zagadnień w nich poruszanych. Struktura obrad została ukształtowana w następujący sposób:

■ **I sesja – Kreowanie wartości jako cel działalności przedsiębiorstwa i jego restrukturyzacji.** W ramach tej sesji podjęte zostały kwestie odnoszące się do samej istoty wartości, co stało się zarazem punktem wyjścia do wskazania i scharakteryzowania jej determinant, jak również ukazania różnych aspektów związanych z dążeniem do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. W trakcie obrad odniesiono się również do koncepcji „zarządzania wartością przedsiębior-

stwa”, dostrzegając w niej nie tylko narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem, lecz również narzędzie jego restrukturyzacji. Zwrócono także uwagę, że współczesna nauka o przedsiębiorstwie akcentuje fakt, iż nadzrędnym celem działania przedsiębiorstwa jest jego rozwój w perspektywie długookresowej. W ślad za tym powinien podążać wzrost jego wartości, co generalnie jest odpowiedzią na oczekiwania właścicieli, wysuwających postulat maksymalizacji wzrostu wartości za-inwestowanego kapitału, stosownie do stopnia ryzyka z tym związanego. Istotnym jest również fakt, iż pomiędzy tymi dwoma określeniami, czyli „rozwojem” i „maksymalizacją wartości”, zachodzi swoista dwukierunkowa zależność. Można bowiem stwierdzić, iż rozwój przedsiębiorstwa służy maksymalizacji jego wartości, ale zarazem – maksymalizacja wartości (kreowanie nowych wartości) tworzy możliwości dla rozwoju przedsiębiorstwa.

■ **II sesja – Determinanty budowania wartości oraz wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw.** Tematyka sesji II stanowiła kontynuację i pogłębienie problematyki podjętej w sesji I. W pierwszej kolejności zwrócono uwagę na rosnącą rolę kapitału intelektualnego oraz systemów zarządzania wiedzą w procesie budowania wartości oraz wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Postulat kreowania wartości dla akcjonariuszy (*Creating Shareholder Value – CSV*), w bardzo istotny sposób determinuje zmianę podejścia do zarządzania, w wyniku czego coraz częściej spotyka się w przedsiębiorstwach stosowanie systemów zarządzania przez wartość odzwierciedlających sposób oceny wartości aktywów stosowany przez racjonalnych uczestników gospodarki rynkowej. Istotne wydaje się podkreślenie faktu, iż skuteczne realizowanie celów restrukturyzacji, wymaga jednocześnie wykorzystania nowoczesnych systemów, takich, jak *corporate governance*, *controlling*, jak również mierników oceny efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw, w celu zabezpieczenia i kreowania ich wartości.

■ **III sesja – Uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw.** W trzeciej części obrad poruszone zostały kwestie wyzwań, które kształtują funkcjonowanie i rozwój współczesnych przedsiębiorstw. Z tego punktu widzenia odniesiono się do problematyki globalizacji i internacjonalizacji oraz ich wpływu na działalność przedsiębiorstw, jak również ukazano różne aspekty reorientacji procesu zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Dyskusję zdominował w dużej mierze problem globalizacji, która to zmieniła filozofię zarządzania na przełomie XX i XXI wieku. Jest ona dość różnie definiowana i przyjmowana przez współczesny świat i naukę. Z jednej strony jest synonimem zagrożenia, dla wielu innych jest wielką szansą na odniesienie sukcesu. Reasumując, uznano, że globalizacja gospodarki jest procesem nieodwracalnym. Kadra menedżerska przedsiębiorstw, zdając sobie sprawę z następstw i konsekwencji tego procesu musi podjąć trud przekształceń, mających na celu dostosowanie zarządzanych przez siebie jednostek do nowych wyzwań oraz presji konkurencji i sił rynkowych powstałych w ramach zmieniających się warunków funkcjonowania.

■ **IV sesja – Restrukturyzacja jako narzędzie wzrostu efektywności oraz konkurencyjności przedsiębiorstw.** W ramach IV sesji zostały zawarte treści zamieszczone w dwóch ostatnich rozdziałach monografii (rozd. IV: *Strategie oraz procedury restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarki* oraz rozdz. V: *Przebieg i efekty restrukturyzacji procesów gospodarczych*). W czasie obrad skupiono się na empirycznych oraz aplikacyjnych aspektach restrukturyzacji. Proces ten zaprezentowano posługując się zarówno przykładami konkretnych przedsiębiorstw, jak i całych branż oraz regionów. Zaakcentowano przede wszystkim złożoność i wielowątkowość tego procesu, a także podkreślono rolę i znaczenie technologii informatycznych dla skuteczności i efektywności jego przeprowadzania. Zróżnicowana specyfika restrukturyzacji ukazana została również przez odniesienie prezentowanych rozważań do uwarunkowań funkcjonowania nie tylko polskiej gospodarki, ale również gospodarek takich krajów, jak: Czechy, Słowacja, Szwecja, Anglia i USA. Problemy restrukturyzacji widziane z perspektywy wspomnianych krajów, zostały przy tym ukazane niejako od wewnątrz, przez autorów stamtąd się wywodzących.

Przyjęta konwencja prezentacji złożonej problematyki restrukturyzacji, dzięki wewnętrznemu zróżnicowaniu zagadnień cząstkowych związanych z realizacją i oceną procesów restrukturyzacji, pozwoliła na rozpatrywanie tego złożonego zagadnienia z różnych perspektyw. Zawarte w poszczególnych referatach, istotne z teorio-poznawczego, metodycznego i aplikacyjnego punktu widzenia, zagadnienia dotyczą problematyki funkcjonowania przedsiębiorstw i wdrażania odpowiednich strategii restrukturyzacji, zapewniają-

cych poprawę efektywności gospodarowania oraz wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, a co za tym idzie przyrost ich wartości. Zbiór referatów w tak przedstawionym ujęciu teoretycznym może stanowić punkt odniesienia do nowych przemyśleń, dociekań, polemik i krytycznej dyskusji nad problemami związanymi ze wzrostem wartości przedsiębiorstw i formułowaniem dla nich strategii funkcjonowania, przekształceń i rozwoju.

Zaprezentowane i omówione w ramach czterech sesji plenarnych problemy i rozwiązania dowodzą różnorodności i wielości spojrzeń na procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw w Polsce. Przedstawione powyżej wiodące wątki dyskusyjne potwierdzają jednak wagę tych procesów w szybko zmieniającym się ogólnie pojętym życiu gospodarczym. Dlatego też proklamowanie i podejmowanie tej tematyki w ramach podobnych do opisywanego spotkań o charakterze teoretyczno-empirycznym można uznać, szczególnie w obecnym okresie przemian, za pozytywne i zasadne, przede wszystkim z powodu bezpośredniej możliwości wykorzystania ich owoców w praktyce gospodarczej.

*mgr Piotr Litwa
mgr Tomasz Rojek*

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Akademii Ekonomicznej w Krakowie

¹⁾ *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw*, oprac. i red. naukowa R. BOROWIECKI i A. JAKI, Akademia Ekonomiczna w Krakowie – Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa – Kraków 2002.

Marketing usług

Praca zbiorowa pod redakcją Anieli Styś

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003

Dynamiczny rozwój sektora usług i jego wiodąca rola w gospodarce stają się faktem. Uzasadnia to konieczność poznania tej tematyki przez szerokie grono Czytelników – studentów uczelni ekonomicznych, menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami usługowymi, pracowników instytucji i organów administracji, zajmujących się organizacją i kreowaniem rozwoju usług społecznych.

W książce przedstawiono następujące zagadnienia:

- współczesne koncepcje zarządzania marketingowego w sferze usług,

- charakterystykę usług,
- instrumenty marketingu-mix w działalności usługowej,
- badania jakości usług, metody i instrumenty,
- problemy strategiczne przedsiębiorstw usługowych,
- planowanie marketingowe,
- marketing organizacji niedochodowych,
- badania marketingowe w sferze usług,
- wyniki badań empirycznych na temat rzeczywistych zachowań podmiotów rynkowych w sferze usług w Polsce.

Józef Jagos

Efektywność polskiej transformacji wobec wyzwań integracji

Wydawnictwo „Ekonomia”, Opole 2002

Każda reforma gospodarcza powinna tworzyć nową, lepszą przestrzeń dla przedsiębiorczości i podnosić sprawność zarządzania podmiotami gospodarczymi, aby w konsekwencji powstały korzystne warunki prawno-ekonomiczne i organizacyjne dla generowania wyższego poziomu efektywności. Nie powinna więc być ona podporządkowana wyłącznie kryteriom ekonomicznym czy finansowym, lecz zawierać także imperatywy płynące ze społecznej i etycznej sfery. Obowiązkowo powinna uwzględniać tzw. przezorność strategiczną, tj. poszukiwanie różnych alternatyw dla stanu istniejącego przy uwzględnieniu zaistnienia nowej konstelacji warunków w przyszłości oraz nowych szans i zagrożeń wynikających ze zmiany w dotychczasowym układzie. Przezorność ta opiera się na mądrości i przewidywaniu. Bez nich decydenci nie są w stanie panować nad przyszłością i sterować procesami rozwojowymi.

Podjętą się reformy decydenci muszą być świadomi, że każda transformacja jest zmianą wielowymiarową, że łączy się z różnymi zakłóceniami, nieprzewidywalnymi zdarzeniami i nowymi układami warunków i okoliczności, a więc z różnymi nowymi problemami, które trzeba będzie rozwiązywać w sposób sprawny, skuteczny i społecznie odpowiedzialny. A to oznacza, że powinna być ona zaprojektowana rozsądnie, zgodnie z regułami postępowania racjonalnego, tj. bez niszczenia stworzonego potencjału i obciążania społeczeństwa nadmiernymi kosztami.

Decydenci zazwyczaj podejmując się transformacji deklarują, iż zamierzenia strategiczne odzwierciedlają przyszłe szanse, a nie dzisiejsze problemy i że tworzą reguły gry prowadzące do sukcesu, jakim ma być radykalna poprawa gospodarności i poziomu życia społeczeństwa. Tymczasem wpadają w pułapkę ograniczonej racjonalności i deformacji percepcji. Polega to na tym, że dążą oni do rozwiązań ich zadowalających, wynikających z poziomu ich wiedzy, umiejętności i aspiracji (nie zawsze wysokich) i zauważają przede wszystkim pozytywne konsekwencje swoich decyzji (korzyści i zyski), a ignorują bądź lekceważą ich negatywy, takie jak: recesja, bezrobocie, głęboka polaryzacja i zubożenie szerokich rzesz społeczeństwa, twierdząc, że ich źródła leżą gdzie indziej, bądź że stanowią one „obiektywne” koszty transformacji.

Według takiej właśnie logiki został wprowadzony tzw. program Balcerowicza. Wskutek zastosowanych rozwiązań „wstrząsowej kuracji” przedsiębiorstwa państwowe znalazły się w szoku, w klasycznej sytuacji zaskoczenia

strategicznego (pułapki strategicznej – *strategic trap*), nie uwzględnionej w implementacji ich strategii. Niektóre z nich w momencie startu do reformy były mocno obciążone kredytami na inwestycje, co wskutek zastosowania wysokich stóp procentowych rażąco pogorszyło ich możliwości płatnicze i doprowadziło do katastrofy, powodując w konsekwencji olbrzymią „dziurę” w budżecie.

Została więc zastosowana strategia *scrap and build* (zezłomować i zbudować nowe) i tylko, niestety, pierwsza jej faza. W konsekwencji takiej transformacji wzrost społecznej produktywności i wydajności okazał się iluzoryczny, a społeczne koszty reformy wyjątkowo wysokie, choćby w postaci bezprecedensowego bezrobocia, głębokiej recesji i wzmocnienia pozycji obcej konkurencji.

Rzetelną analizę tej transformacji z punktu widzenia zapowiadanego wzrostu efektywności gospodarowania zawiera recenzowana praca. Składa się ona z wprowadzenia, czterech rozdziałów i aneksu.

We wprowadzeniu prof. Jagos dokonuje krytycznego podsumowania rezultatów transformacji i prezentuje poglądy różnych osób, w tym także autorów zagranicznych, na dokonania i jej skutki społeczne. Autor, jak na polityka społecznego przystało, akcentuje głównie negatywne strony transformacji, które mocno osłabiają jej pozytywne skutki. Wielu ekonomistów o neoliberalnej proweniencji zbyt mocno dogmatyzuje wprowadzone rozwiązania (jako jedynie możliwe, najlepsze), nie dostrzegając dramatów, jakie spowodowały radykalne przemiany. Cechuje ich bowiem „myślenie życzeniowe”, selektywna percepcja i wyjątkowo powierzchowna, tendencyjna kalkulacja wymuszonych na społeczeństwie reform, które dały naturalnie pozytywne skutki, ale ich beneficjentem nie stał się naród, lecz jego elity. Bezrefleksyjnie przyjmują oni, że reforma przeprowadzona została właściwie, że jej skutki są pozytywne i nie przejmują się tym, że społeczeństwo zapłaciło za nieudolną transformację dramatycznym obniżeniem poziomu życia.

Autor uważa, że transformacja została przeprowadzona źle, nie została ona podporządkowana prakseologii, lecz ideologii.

Rozdział pierwszy traktuje o produktywności jako mierze efektywności dokonywania transformacji. Autor wychodzi ze słusznego założenia, że warunkiem poprawy jakości życia jest podniesienie efektywności gospodarowania, co wymaga wzrostu produktywności. Właśnie reforma powinna uczynić system gospodarczy bardziej produktywnym, tworzącym większą wartość dodaną.

W świetle porównań międzynarodowych sprawność naszego systemu narodowego jest wyjątkowo niska: Polska osiąga produktywność równą ok. 15–17% produktywności Niemiec, wartość dodana polskiego robotnika jest 3–4-krotnie niższa niż w krajach zachodnich, a pod względem konkurencyjności zajmujemy 42. miejsce na świecie. Tak niska produktywność musi oczywiście wywoływać powszechne odczucie rozczarowania i frustracji tych, którzy mają szersze pojęcie o ekonomii i współczesnym gospodarowaniu.

Autor zauważa, że to nie forma własności decyduje o efektywności gospodarowania, lecz system prawny i styl zarządzania. Przywołuje przykład Stoczni Szczecińskiej, która po sprywatyzowaniu wcale nie stała się rentowna. Prywatyzacja raczej może pomóc, ale sama z siebie nie zapewnia osiągnięcia wysokiej produktywności. Wskazywał już na to wcześniej Peter Drucker, twierdząc, że siła nie leży w formie własności (prywatnej), lecz w systemie zarządzania.

W rozdziale drugim prof. Jagos prezentuje i komentuje makroekonomiczne uwarunkowania niskiej efektywności naszej transformacji. Postrzega takie przyczyny, jak: zła struktura sektorowa gospodarki, która sprawia, że deindustrializacja staje się przedwczesna, zwłaszcza że została dokonana w wyniku nieprawidłowej, wręcz korupcyjnej prywatyzacji, niska produktywność w tradycyjnych sektorach wynikająca z ich zacofania technicznego, nieprawidłowa alokacja zasobów pracy (konieczność ich przesunięcia z sektora drugiego do usług), niewłaściwa struktura i lokalizacja kapitału zagranicznego, nieefektywność wymiany handlowej, sprowadzanie wyrobów, które mogłyby z powodzeniem być wytwarzane w kraju („import” bezrobocia, utrata 1,2 mln miejsc pracy), pogorszenie struktury importu i eksportu, redukcja wydatków na badania i rozwój, degradacja nauki, jakościowa degradacja kształcenia, niska innowacyjność itp.

Do likwidacji tych barier potrzebne są systemowe rozwiązania i inna polityka gospodarcza promująca rodzimą wytwórczość, a nie prywatyzacja. Oczywiście napływ kapitału zagranicznego dzięki rozsądnej prywatyzacji ułatwiłby niewątpliwie poprawę struktury gospodarki, wprowadzanie nowoczesnej techniki, pobudzanie przedsiębiorczości i pełniejsze wykorzystanie zasobów pracy.

W rozdziale trzecim autor pokazuje proces wprowadzania prywatyzacji w naszym kraju na tle jego implementacji w krajach Unii Europejskiej. Szczegółowo omawia sposoby i zakres tej prywatyzacji, charakteryzując szeroko jej realia. Z badań i relacji autora wynika, że prywatyzacja wielu obiektów została źle przeprowadzona, znakomita większość kapitału „wpadła w ręce obcych inwestorów – nie w sensie etniczności, ale rezydencji” (s. 49). Sprzedawano majątek za bezcen, co wielu autorów ocenia nie jako prywatyzację, a wywłaszczenie polskiego społeczeństwa. W ocenie autora założenia prywatyzacji jako przedsięwzięcia racjonalnego ekonomicznie, mającego stać się akceleratorem rozwoju gospodarki, nie spełniły się i nie zaowocowały wyższą produktywnością majątku. Także zawiodła instytucja nadzoru korporacyjnego, który jak dotychczas nie uzyskał właściwego statusu w relacji do zarządzania. Działalność gospodarcza została poważnie zdeformowana, co wyraziło się głównie w małej efektywności, ale za to w dużej przestępczości,

nepotyzmie w obsadzie stanowisk i korupcji. Autor słusznie zauważa, że „nasilenie się zjawisk z obszaru patologii życia gospodarczego świadczy, że przestają działać pewne hamulce wmontowane w system społeczny, które nie dopuszczają do wystąpienia niektórych rodzajów działań” (s. 60). Idzie tu oczywiście o działanie nieetyczne, przestępcze dokonywane przez „menedżerów z samozwańczej nomenklatury”, których nieudolności lub nadużycia podlegają jedynie karze odwołania ze stanowiska.

W rozdziale czwartym prof. Jagos zwraca uwagę na proces patologii prywatyzacji, biorąc za przykład sektor bankowy. Stawia tezę, że elity władzy dokonały wyprzedaży majątku narodowego nie w celu podniesienia sprawności jego funkcjonowania, lecz dla „łatania” dziury w budżecie. Uważa, że 70% aktywów bankowych sprzedanych inwestorom zagranicznym to zagrożenie dla przyszłości rozwoju Polski. Czyni słuszny zarzut, że nie wprowadzono i nie przyjęto konkretnego modelu polskiej bankowości. Nie skorzystano też z hiszpańskiego czy portugalskiego wzorca prywatyzacji całego sektora.

W Hiszpanii banki przy wsparciu władz państwowych dokonały procesu dobrowolnych połączeń oraz wymiany akcji z bankami w kraju i za granicą. Powstał silny system bankowy (korporacja banków), który jest w stanie przetrwać w konkurencji z zachodnimi i amerykańskimi bankami. W Portugalii przeprowadzono program prywatyzacji banków państwowych, równocześnie wzmacniając je kapitałowo. Państwo zachowało 15-procentowy pakiet akcji, a inwestorzy zagraniczni mogą zachować tylko 10% udziału. Zarówno Hiszpania, jak i Portugalia nie pozwalają na sprzedaż strategicznego udziału w sektorze podstawowym dla gospodarki kraju.

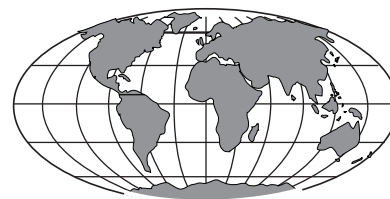
Autor analizuje też proces transformacji banku spółdzielczego w Namysłowie jako przykład możliwego odrodzenia się bankowości spółdzielczej, która spełnia wyjątkowo pozytywną rolę w kredytowaniu rolnictwa i rzemiosła. Pokazuje etapy rozwoju tego banku od zadłużenia do ekspansji finansowej. Jego działania wykazują, iż także w warunkach gospodarki rynkowej bankowość spółdzielcza może się rozwijać i odgrywać ważną rolę w rozwoju rolnictwa. Prezentuje również rozwiązania w zakresie funkcjonowania spółdzielczości kredytowej w Unii Europejskiej i postrzega realne możliwości współdziałania z nią naszego spółdzielczego systemu bankowego. Prezentowane doświadczenia mogą mieć dużą wartość aplikacyjną dla organizacji funkcjonowania tego typu banków w Polsce.

W aneksie autor prezentuje publikowane opinie specjalistów na temat uwarunkowań i znaczenia wzrostu produktywności i wydajności w okresie transformacji. Opinie te mogą stanowić cenną informację i inspirację dla osób zajmujących się problematyką produktywności w teorii i praktyce.

Oceniając ogólnie recenzowaną książkę należy podkreślić, iż stanowi ona wartościową pozycję zawierającą wielostronne odniesienia do praktyki gospodarczej. Może ona być podstawą do pogłębionych refleksji nad przebytą drogą transformacji i wielu przemysłów, a także formułowania nowych wyzwań, którym muszą w bliższej lub dalszej perspektywie stawić czoła nasze przedsiębiorstwa.

Prof. dr hab. Józef Penc
Politechnika Łódzka

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„The McKinsey Quarterly”

Jak wygrać w sytuacji kryzysu finansowego

Dominic Barton, Roberto Newell, Gregory Wilson, *How to Win in a Financial Crisis?* „The McKinsey Quarterly”, nr 4, 2002

*Dominic Barton jest dyrektorem w biurze McKinsey w Seulu, Gregory Wilson jest szefem biura w Waszyngtonie, a Roberto Newell jest niedawno emerytowanym dyrektorem w biurze firmy w Miami. Niniejszy artykuł jest zapowiedzią ich wspólnej, właśnie ukazującej się książki *Dangerous Markets: Managing in Financial Crises*.*

Podstawowym celem, jaki stawiają firmie menedżerowie w sytuacji kryzysu finansowego, jest po prostu przeżycie na rynku. Niewielu jednak myśli, że sytuacja ta może stać się także idealnym momentem do przeprowadzenia zasadniczych zmian strategicznych i poprawienia pozycji rynkowej.

Przykładem chociażby przypadek Coca-Coli w Azji pod koniec lat dziewięćdziesiątych. Wraz z kryzysem w Azji pogorszyła się także sytuacja firmy. Kiedy pracownicy otrząsnęli się z paniki, Douglas Daft, menedżer regionalny Coca-Coli zorganizował kilka warsztatów na temat możliwości wykorzystania zaistniałej sytuacji i przekucia jej w sukces organizacji.

W rezultacie firma skoncentrowała się na przejęciach małych firm lokalnych, co wydawało się najkorzystniejszym sposobem wykorzystania kryzysu. W ciągu następ-

nych kilku lat Coca-Cola zakupiła sieć firm butelkujących w Korei Południowej, co dało jej lepszy dostęp do sklepów detalicznych w kraju, jak również korzystniejsze wejście na rynki Chin, Japonii i Malezji. Firma zmieniła trochę swoją strategię, porzucając dotychczasowe myślenie o konkurencji w kategorii poszczególnych krajów, na rzecz podejścia bardziej regionalnego. Konsekwencją tego było kupienie kilku lokalnych marek kaw i herbat. Zmieniono także sieć zaopatrzenia, konsolidując i renegegując umowy dotyczące dostaw aluminium, kawy, cukru i plastiku na butelki.

Nie tylko firmy międzynarodowe starały się wykorzystać kryzys w Azji jako trampolinę do sukcesu rynkowego. South Korea's Housing & Commercial Bank (H&CB) był na początku kryzysu średniej wielkości, kontrolowaną przez państwo instytucją specjalizującą się w udzielaniu pożyczek hipotecznych. Jej kondycja finansowa był średnia. Do czasu, aż jeden z szefów banku postanowił wykorzystać fakt, że w czasie kryzysu pracownicy są bardziej skłonni do zaakceptowania zmian i postanowił zrestrukturizować firmę. Zmieniono organizację pracy, strategię oraz kulturę organizacyjną. Postarano się także o zmniejszenie wpływu rządu na organizację i dokonano udanej fuzji z Kookmin Bank. H&CB stał się pierwszym koreańskim bankiem obecnym na nowojorskiej giełdzie.

W jaki sposób firmy dokonują transformacji w warunkach chaosu? Jednym z wniosków, jaki najsuwa się po prześledzeniu sytuacji

przedstawionych powyżej firm, jest następujący: menedżerowie muszą zdać sobie sprawę, że odpowiedzią na niepewność, zagrożenie i szok jest głęboka radykalna zmiana. Znikają normalne granice organizacji, rynku, biznesu. Wymaga to zmiany postaw i innego spojrzenia na działalność firmy, zapomnienia o dotychczasowych założeniach i utartych ścieżkach. Realizacja nowej strategii pozwoliła Coca-Coli zdać sobie sprawę, że zmieniły się lokalne postawy wobec cudzoziemców, że pośrednio dzięki kryzysowi organizacja zwiększyła swój udział w rynku.

Poza granice

W normalnej sytuacji istnieją cztery rodzaje czynników ograniczających zasięg i sposób działania firmy:

- regulacje, przepisy,
- konkurencja,
- postawy klientów,
- zdolność firmy do zmian.

W sytuacji kryzysu te ograniczenia ulegają znacznemu zachwianiu i to właśnie stwarza możliwości poprawienia pozycji konkurencyjnej firm. Aby to jednak było możliwe, menedżerowie muszą być świadomi pojawiających się szans strategicznych.

Regulacje

Bariery związane z przepisami, nakazami i regulacjami prawnymi są bardzo silnie zakorzenione w świadomości wielu menedżerów. Na ogół wiedzą oni, na jakie rynki można wejść, jakie rodzaje produktów i usług sprzedać, i wreszcie,

jaki udział w rynku można zyskać. Tymczasem wszystko to ulega radykalnej zmianie w czasie kryzysu.

I tak na przykład, w Korei Południowej Komisja ds. Uczciwego Handlu, która zatwierdza fuzje między firmami, przed 1997 rokiem wyrażała się dość negatywnie na temat koncentracji rynku. W momencie jednak, gdy rząd zdecydował się na zrestrukturyzowanie systemu finansowego w kraju, niektóre fuzje, czy przejęcia stały się nagle możliwe. To właśnie ta zmiana pozwoliła na rozwój H&CB. Do roku 2001 udział w rynku H&CB pod względem depozytów wzrósł z 11% do 26%, pożyczek dla osób fizycznych z 29% do 44%, a osób prawnych z 5% do 24%.

Co więcej, kryzys zwykle powoduje liberalizację, jeśli chodzi o prawa własności dla cudzoziemców. I tak, w sektorze bankowym Azji przed 1997 roku istniały limity

określające poziom udziałów inwestorów zagranicznych w sektorze. W Korei Południowej limit ten wynosił 4%, na Tajwanie i Malezji 25%, w Indonezji i Singapurze 30%, na Filipinach 49%, a w Tajlandii 40%. Obecnie limity te zostały zniesione. Pomogło to w łączeniu się firm (patrz tabela 1.). Należy dodać, że podobne zmiany miały miejsce także i w innych sektorach gospodarki.

Deregulacja może także wpłynąć na zmiany w popycie, a nawet powstawanie nowych rynków. W czasie kryzysu w Brazylii w 1994 roku rząd tego kraju zmienił regulacje dotyczące usług finansowych. Nowe zasady pozwoliły na powołanie spółek lokacyjnych, jako wydzielonych z banków, a jednostkom wypuszczającym karty kredytowe – na operowanie różnymi markami. W rezultacie aktywa spółek lokacyjnych wzrosły w ciągu dwóch lat (1994–1996) do około 120 mld

dolarów. Podobnie też wartość transakcji dokonanych za pomocą kart kredytowych wzrosła w tym samym czasie z 10 mld dolarów do 26 mld dolarów.

Co więcej, kryzysy finansowe dają możliwość inicjowania zmian nie tylko z góry na dół, ale także stanowią dźwignię wpływającą na zmiany inicjowane oddolnie. Przykładem chociażby General Electric Capital, który był w stanie negocjować z regulatorami japońskich ubezpieczeń, w momencie gdy rząd starał się opanować kryzys w tym sektorze w 1998 roku. GE zgodził się dofinansować upadającą firmę Toho Mutual Life Insurance (wartość transakcji wynosiła 1,1 mld dolarów), w zamian rząd zgodził się zmniejszyć stopę procentową na nowe polisy z 4,75% do 1,5%.

Ważne więc, aby kadra menedżerska zawsze miała świadomość tego, że regulacje prawne zawsze mogą być zmienione.

Tab. 1. Fuzje i przejęcia w Azji

Rok	Liczba dokonanych fuzji i przejęć			
	międzynarodowych	regionalnych	krajowych	Razem
1995	1	7	–	8
1996	1	1	11	13
1997	1	4	6	11
1998	6	2	9	17
1999	6	7	17	30
2000	5	1	18	24

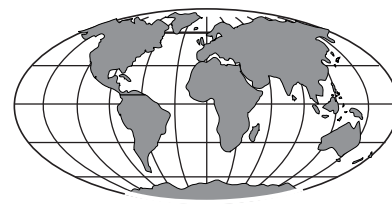
Tab. 2. Zmiany udziału w rynku w sektorze bankowym w Brazylii

Rok 1994		Rok 2000	
Nazwa banku	Udział w rynku (%)	Nazwa banku	Udział w rynku (%)
Banco do Brasil	19	Banco do Brasil	15
Caixa Econ. Federal	14	Caixa Econ. Federal	14
Banespa	7	Banco Bradesco	10
Banco Bradesco	5	Banco Itau	8
Banco Itau	4	Sant. Central Hispano	6
Bamerindus	3	Unibanco	6
Nacional	3	ABN AMRO	3
Unibanco	3	Banco Satra	3
Banco Real	2	HSBC	3
Banco BCN	2	Fleet Boston Financial	3
Wartość aktywów banków zagranicznych (\$)	0	Wartość aktywów banków zagranicznych (\$)	133 mld

Konkurencja

Wydawać by się mogło, że liderzy rynkowi mają największe szanse na zachowanie najlepszej pozycji rynkowej w czasie kryzysu, ale bardzo często zakłócenia w dostawach, utrata zaufania ze strony kredytodawców i inwestorów otwierają drzwi nowym organizacjom, zmieniając tym samym dynamikę i układ sił na rynku. Po kryzysie, tak w Meksyku w 1994 roku, jak i w Korei Południowej w 1997, rankingi dziesięciu najlepszych firm w tych krajach zmieniły się dwukrotnie częściej niż przed kryzysem, a konsolidacja na wielu rynkach ogromnie wzrosła. Taką sytuację można zresztą zaobserwować w innych krajach.

Szczególnie dobrze tego rodzaju zmiany widać w sektorze bankowym. W Brazylii na skutek kryzysu wiele banków zostało sprywatyzowanych, wiele prywatnych banków zbankrutowało, zwiększył się udział inwestorów zagranicznych. Zmiany zawiera tabela 2. W 2000 roku połowa największych

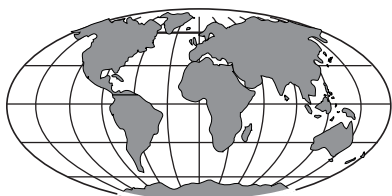


banków to banki nowe, udział banków zagranicznych w całym sektorze wyniósł około 30%.

Prawda, że mniejsi gracze rynkowi są bardziej podatni na kryzys, ale ich sytuacja może się zmienić dzięki znalezieniu inwestora zagranicznego lub dywersyfikacji działalności. W Azji Południowo-Wschodniej do 1997 roku w produkcji cementu dominowały małe firmy lokalne. Większość z nich stanowi dziś część firm zagranicznych. Holcim, przedsiębiorstwo szwajcarskie, jeden z gigantów w tej branży, z powodzeniem wszedł na ten rynek, kupując firmy w Tajlandii, Indonezji i na Filipinach. Jednocześnie dzięki transferowi umiejętności i ustanowieniu nowych zarządów znacznie wzmocnił wykupione organizacje.

Tradycyjny sposób myślenia o konkurencji sugeruje, że w momencie gwałtownych zmian na rynku, należałoby zawiesić nowe inwestycje i podpisywanie umów o fuzjach i przejęciach. Tymczasem doświadczenie wielu firm pokazuje coś innego. Od sierpnia do grudnia 1997 liczba tego rodzaju transakcji wzrosła w Azji o 400, o ich wartość wyniosła około 35 mld dolarów.

Jest rzeczą oczywistą, że nie można zapominać o ogromnym ryzyku fuzji i przejęć dokonywanych w okresie kryzysu finansowego w państwie lub regionie. Niemniej jednak umowę można dopasować do warunków. I tak na przykład belgijski producent piwa Interbrew wynegocjował z południowokoreańską firmą Doosan kupno ich filii Oriental Brewery. Biorąc pod uwagę pogłoski o możliwych zmianach prawnych dotyczących browarów w Korei, obie firmy zgodziły się na pewne warunkowe płatności, mogące pokryć ewentualne różnice oczekiwanej przyszłej wartości firmy. Interbrew kupił 50% udziałów OB, wraz z możliwymi płatnościami, jeśli na rynku zajdą określone zmiany. W ten sposób obie firmy znalazły wyjście typu wygrana – wygrana.



Postawy klientów

Ponieważ w czasie kryzysów ludzie tracą pracę, czasem i oszczędności, ich oczekiwania jako klientów także mogą ulegać zmianom. Dlatego też pozycja detalistów i producentów dóbr o niskich cenach może się dzięki kryzysom poprawić. Badania prowadzone przez firmę McKinsey pokazują, że po 1997 roku klienci na wielu rynkach azjatyckich stali się bardziej wrażliwi na nowe produkty finansowe, nowe kanały dystrybucji i instytucje zagraniczne.

Generalnie ludzie stali się bardziej otwarci. Zmieniły się postawy odnośnie do kredytów, tzn. spadła liczba ludzi, którzy uważali branie pożyczek za niemądre. Bardziej przyjaźnie zaczęto też postrzegać inwestycje zagraniczne. Uznano, że dostarczają one nie tylko pieniędzy, ale także nowych sposobów działania, czy zarządzania firmą. Po kryzysie w Azji wzrósł odsetek ludzi gotowych na zmiany (był on różny w zależności od kraju: od 4% w Hongkongu i na Tajwanie, do 27% w Malezji). Innymi słowy, kryzys powoduje zmianę potrzeb, ale też i postrzegania tego, co się dzieje w gospodarce.

Zmiany w organizacji

Kryzys jest znakomitą okazją do zmiany kultury organizacyjnej i sposobu organizacji działań, ponieważ zarówno pracownicy, jak akcjonariusze, czy kredytodawcy zdają sobie nagle sprawę, że zmiany są konieczne, a opór tylko prowadzi do katastrofy. Dla dobrych liderów kryzys staje się czasem na zmianę struktury władzy, dopasowanie wielkości organizacji do wymagań rynku, stworzenie bardziej motywującej i zmuszającej do kreatywności kultury organizacyjnej oraz pozbycie się z firmy tzw. świętych krów.

Wspomniany wyżej H&CB wykorzystał czas kryzysu dla wewnętrznych przemian. Po pierwsze, szef banku jako podstawowy cel narzucił osiągnięcie bardzo wysokich wskaźników finansowych (ROA na poziomie 1,5%, a ROE – 25%), wzorując się tym samym na najlepszych bankach amerykańskich i brytyjskich, m.in. Lloyds TSB. Po drugie, zadeklarował, że H&CB stanie się światowej klasy bankiem, jednym ze 100 najlep-

szych, w ciągu trzech lat. By to osiągnąć, konieczne było zwolnienie 30% pracowników, czego dokonano w ciągu trzech miesięcy, a szef banku zadowolony się pensją na poziomie 1 wona koreańskiego w ciągu pierwszego roku zmian, resztę otrzymując w dywidendach z akcji. W Korei Południowej takie posunięcia uznano za co najmniej niekonwencjonalne.

W ciągu następnych dwóch lat dokonano zmian w polityce cenowej, zasadach udzielania kredytów czy obsłudze klienta. Aby poprawić rentowność firmy i móc lepiej oceniać kondycję filii banku, zreorganizowano je, odchodząc od kryterium regionów geograficznych, a przekształcając je w jednostki biznesowe zorientowane na klienta. Zmieniono też system wynagradzania pracowników. Takie posunięcia były nie do pomyślenia przed kryzysem.

Raz jeszcze potwierdza się teza, że kryzys wymusza na menedżerach zmianę w sposobie myślenia – odejście od zwyczajów lokalnych, a bycie bliżej praktyk międzynarodowych.

Chwytaj dzień

Skonstatowanie, że zmieniły się reguły gry i poszukiwanie nowych możliwości działania nie wystarczy, aby pokonać kryzys. W normalnej sytuacji organizacje mają dużo czasu na dostosowywanie się do wymagań otoczenia. Kryzys powoduje, że te najbardziej ślamazarne wypadają z gry. Z drugiej strony, nagradza też te najszybsze i najbardziej elastyczne.

Dlatego też najzdolniejsi liderzy potrafia wykorzystać zmiany zachodzące w otoczeniu nie tylko w długim okresie, ale przekuwają je na codzienne działanie. Tajemnicą sukcesu jest działanie szybsze niż poczynania konkurentów.

Podsumowując, kryzysy finansowe szokują i paraliżują nie tylko kraje, ale także pojedyncze organizacje. Bardzo często też pomagają tymże organizacjom przeformułować własne strategie i rozszerzać działalność. Firmy mogą odnosić sukces dzięki kryzysom, jeśli tylko ich menedżerowie potrafia obserwować fundamentalne zmiany w otoczeniu prawnym, finansowym i politycznym.

Opr. dr Grażyna Aniszewska