

100 lat nauki organizacji i zarządzania w Polsce

- Organizacja pracy według metody wykresłnej. W 100-lecie ogłoszenia – Alojzy Czech 3
- 100 lat – i co dalej – Stefan Bratkowski (Normalność, ambicje, egoizm), Witold Kieżun (W stronę antyutopii), Krzysztof Obłój (Przekładaniec) 6

- Zarządzanie strategiczne – system założeń – Mieczysław Moszkowicz 10
- Konfiguracja struktur organizacyjnych przedsiębiorstw – Iwona Sobczak, Artur Piotrowicz 14
- Centralizacja i decentralizacja uprawnień decyzyjnych w holdingu – dylematy lokalizacyjne – Zbigniew Kreft, Marek Karwan 19
- Polskie przedsiębiorstwa w Europejskiej Przestrzeni Badawczej – Tadeusz A. Grzeszczyk 22
- Sytuacja firm sektora MSP w ocenie przedsiębiorców – Iwona Markowicz, Danuta Miłaszewicz, Ewa Putek 25
- Innowacje ekologiczne w rozwoju firmy – Andrzej Chodyński 29

CONTROLLING

- Controlling jako podsystem zarządzania przedsiębiorstwem w procesie zmian – Henryk Dźwigoł 31

FINANSE

- Nośniki wartości firmy – budowa strategii maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa – Anna Michna 36

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 40

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Kto jest odpowiedzialny za IT? – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska 42



MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 2 (757) 2003

Rada Programowa

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

Barbara Olędzka – 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 Olędzka**, **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.
Nakład – poniżej 15 tys.

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

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

Na odwrócie przekazu (na przelewie) 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 zamieszkających lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wносить na konto „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 zamieszkających 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 zamieszkających 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-biały:
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.

Organizacja pracy według metody wykreślnej

W 100-lecie ogłoszenia

Alojzy Czech

Proces badawczy przeprowadzony był w latach 1895–1899 w Hucie Bankowej, podanie do publicznej wiadomości wyników metody miało miejsce w 1903 roku na południu Rosji. Jest to wiadomość w polskiej literaturze organizatorskiej powszechnie znana. Informacja o tym wydarzeniu pochodzi od samego Karola Adamieckiego, który swój słynny referat na Kongres Praski w 1924 roku zaczynał tymi słowami: „W marcu 1903 r. F.W. Taylor wygłosił po raz pierwszy swoje zasady i metody, stwierdzające myśl zasadniczą, że zagadnienie organizacji pracy może i powinno być rozwiązywane na podstawach ściśle naukowych, a nie, jak dotąd, pozostawione jedynie intuicji. Dziwnym zbiegiem okoliczności, w lutym tegoż roku, w odczycie, jaki wygłosiłem w Towarzystwie Technicznym w Jekaterynosławiu, wypowiedziałem tę samą myśl i przedstawiłem w głównych zarysach metodę organizacji pracy zbiorowej”¹⁾. Powtórzył tę myśl 5 lat później, przypominając iż „w lutym 1903 roku został przedstawiony przeze mnie referat na posiedzeniu rosyjskiego Towarzystwa Technicznego w Jekaterynosławiu o organizacji pracy w walcowni”²⁾. Dalej podaje, że zrelacjonował wtedy wyniki badań, które rozpoczął jeszcze w 1896 roku w Hucie Bankowej w Dąbrowie Górniczej i które doprowadziły do sformułowania głównych zasad pracy zbiorowej, które nazwał zasadą harmonizacji oraz do metody graficznej planowania prac zbiorowych. Tyle mówią informacje pochodzące wprost od osoby bezpośrednio w wydarzenie zaangażowanej, które w okresie międzywojennym i później stały się podstawą, pozwalającą upatrywać w wystąpieniu z 1903 roku narodzin polskiej nauki organizacji i zarządzania.

Sytuacja, choć klarowna, wymaga komentarza. Po pierwsze, trzeba oddać Adamieckiemu, że swoje zasługi zawsze przedstawiał na tle osiągnięć Taylora, widząc w nim niekwestionowanego twórcę naukowej organizacji i zarządzania. Po drugie, nie podał dokładnej daty, tematu i treści swojego wystąpienia, co z całą pewnością może stanowić powód do obniżania rangi tego wydarzenia. Liczni współpracownicy z późniejszego okresu także nie zadbali o ich ustalenie. Po trzecie wreszcie, trzeba podkreślić, że zachowały się, nie-

liczne co prawda i także nie dość precyzyjne, relacje uczestników wykładu Adamieckiego z 1903 roku, uwiarygodniające to wystąpienie. W obliczu tak znaczącej rocznicy warto pokusić się o ukazanie tego symbolicznego wydarzenia w świetle rekonstrukcji trzech powyższych wątków.

Taylor był pierwszy



Akceptacja tego faktu jest dla Adamieckiego swoistą świętością. We wspomnianym przyczynku do rozwoju naukowej organizacji w Polsce i w innych krajach daje wyraz gruntownej znajomości dokonań F.W. Taylora, szczególnie akcentując znaczenie opublikowania *Shop Management* (*Zarządzania warsztatem wytwórczym*) w 1903 roku. Jakkolwiek – jak pisał Adamiecki – prace na tym polu Taylor rozpoczął już w 1883, gdy objął stanowisko inżyniera w Midvale Steel Co.³⁾ (gdzie w okresie 1878–1890 na różnych stanowiskach przepracował 12 lat), to jednak ich „epokowe znaczenie nie tylko dla nowoczesnego przemysłu, ale i dla wszystkich dziedzin działalności gospodarczej”⁴⁾ wiąże się z ukazaniem tego dzieła. Dlatego, mimo wcześniejszych sygnałów, w szczególności referatu z czerwca 1895 *A Piece-Rate System* (*System płacy od sztuki*) i publikacji w sprawozdaniach ASME wykazujących silne związki z treścią *Shop Management*, dla Adamieckiego „rok 1903 jest datą, od której rozpoczął się zasadniczy przełom w pojęciach na kwestię zarządzania i organizacji”⁵⁾. Rzecz jasna w dziele Taylora Adamiecki główną wartość upatruje w metodzie, która kreuje nową dziedzinę nauki. Z tego, że bardziej słyszalni byli krytycy Taylora, krzykliwie zarzucający mu, iż nadużywa on pojęcia nauki, nie należy wyciągać pochopnych wniosków. Ostatecznego rozstrzygnięcia w tej kwestii dokonał H. Le Chatelier, który w badaniach Taylora zidentyfikował „metodę naukową najczystszej wody i wskazał, iż to jest właśnie całą podstawą jego systemu”⁶⁾. Ten punkt widzenia Adamiecki przyjął jako własny.

W latach 20. XX wieku pozycja Karola Adamieckiego w międzynarodowym ruchu naukowej organi-

zacji niepomniernie wzrastała. Stawał się znaczącą postacią od I Międzynarodowego Kongresu w Pradze w 1924 roku poczynając. Do jego uczestników przecież adresował referat o harmonizacji jako jednej z trzech głównych podstaw naukowej organizacji, w którym ujawnił swoje wczesne zainteresowania tym problemem. Niewątpliwie data wystąpienia mogła imponować. W 1903 roku nie było żadnych oznak zapowiadających powstanie *Administracji przemysłowej i ogólnej* H. Fayola (ukazała się w 1916 r.), a propagowanie osiągnięć Taylora przez H. Le Chateliera i innych francuskich inżynierów dopiero miało nastąpić. Czeski organizator dr inż. S. Špaček podkreślając wagę ustaleń zawartych w referacie Adamieckiego, wskazywał na pionierskie korzenie sięgające wystąpienia z lutego 1903⁷⁾, symbolicznie wyprzedzające o miesiąc publikację Taylora *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*. Informacja ta w Czechosłowacji robiła wrażenie. Adamieckiego określano słowiańskim poprzednikiem Taylora, gdyż – jak pisał dr h. c. inż. E. Zimmerler, prezes Masarykowej Akademii Pracy – „prof. Adamiecki ogłosił przed Taylorem zasady harmonizacji pracy i był właściwym twórcą nauki organizacji pracy”⁸⁾.

Nie można się oprzeć wrażeniu, iż w tej miłej ocenie kryło się wiele kurtuazji, ale było tam nieco nieścisłości. S. Špaček był w okolicznościowym wspomnieniu, tak jak wcześniej Adamiecki, niedokładny. Odczyt Taylora dla członków ASME na temat zarządzania warsztatem fabrycznym odbył się w czerwcu 1903 roku na dorocznym spotkaniu w Saratodze. Wtedy także autor wręczył kilku uczestnikom wydrukowane na łamach „Transactions” (vol. 24) szpalty rozprawy *Shop Management*⁹⁾. Informację o „wyprzedzeniu” Taylora w różnej postaci i często bezkrytycznie powtarzało później grono współpracowników¹⁰⁾. Wyprzedzenie rzeczywiście miało miejsce, było kilkumiesięczne, nie miesięczne, tyle że to nie miało żadnego znaczenia.

Z kolei H. Le Chatelier, utrzymujący bliskie kontakty z Adamieckim i polskim środowiskiem organizatorskim, podkreślał pionierski charakter prac badawczych i ustaleń twórcy harmonizacji. Wspominając wystąpienie Adamieckiego z 1903 roku zauważa, iż było ono opublikowane najpierw w języku rosyjskim, w 6 lat później w języku polskim¹¹⁾. Tak się jednak nie stało. W 1909 roku w warszawskim „Przeglądzie Technicznym” zamieszczona została *Metoda wykreślna organizowania prac zbiorowych w walcowniach* (nr 17, 18, 19, 20), natomiast wcześniejszej, należy podkreślić – wcześniejszej – wersji rosyjskiej, wszystko na to wskazuje, nie było. Jedno wszakże wydaje się być niepodważalne: sam odczyt miał miejsce.

Wystąpienie z 1903 roku w późniejszych relacjach

Mimo licznych publikacji wspominających to wydarzenie, nie sposób zrekonstruować jego treści. Sugestia, że *Metoda wykreślna...* z 1909 roku była poszerzoną i udoskonaloną wersją odczytu jest z całą pewnością prawdziwa. Takie opracowanie nie może powstać z dnia na dzień, nawet

z roku na rok. Można domniemywać, że stanowiła go część poświęcona graficznemu diagnozowaniu i usprawnianiu procesów pracy wytwórczej. Pojęcia harmonizacji jeszcze wtedy nie używał. Natomiast problematyka kosztów, a zwłaszcza czasu i jego niewykorzystywania jako składnika kosztów własnych – tak dojrzałe zaprezentowana w artykule z 1909 roku – była wkładem późniejszym. A może była jedynie zasygnalizowana? Tego się nie rozstrzygnie. W każdym razie Adamiecki pośrednio mówił, że treścią jego wystąpienia była organizacja pracy zbiorowej. Tak to zostało przyjęte i po śmierci Adamieckiego od 1933 roku było przekazywane. *Rys biograficzny...*, nieznanego autora, który zamieścił „Przegląd Organizacji”, informował, że w odczycie z 1903 roku Adamiecki mówił „o zasadach organizacji pracy zbiorowej”¹²⁾. P. Drzewiecki informował, że Adamiecki sformułował „metodę podniesienia sprawności pracy zbiorowej za pomocą analizy graficznej, ustalającej harmonijną pracę zespołu”¹³⁾. Wspominając referat „o zasadach pracy zbiorowej”, prof. S. Biedrzycki zwracał uwagę na już wtedy obecny u Adamieckiego pogląd, „iż błędy organizacji pracy zbiorowej stanowią najczęściej owo minimum, decydujące o powodzeniu lub niepowodzeniu przedsiębiorstwa”¹⁴⁾. Także E. Hauswald podaje, że „odczyt w Jekaterynosławiu w 1903 roku pt. «Zasady pracy zbiorowej» wywołał wielkie zajęcie się sprawą”¹⁵⁾. W innym miejscu podkreślał równocześnieść prac Adamieckiego z mistrzem Taylorem, gdyż „już w 1895 roku rozpoczął ... zegarowe pomiary czasów operacji w walcowni blach”, co napotykało pewne trudności w recepcji ze strony techników i robotników. Owe „dokładne pomiary zużycia czasu na wykonanie różnych operacji roboczych (stały się – przyp. A.Cz.) podstawą do racjonalnego uporządkowania wielkich prac zespołowych w walcowniach, w robotach inżynierskich, w budownictwie i wielu innych dziedzinach nowoczesnej techniki. W szczególności zaś wynalazł on wtedy nadoczekiwanie płodną metodę graficznego planowania produkcji przemysłowej”¹⁶⁾. Wszyscy przytaczani autorzy pozostawali w bliskich związkach służbowych, zawodowych i przyjacielskich z Adamieckim. Można założyć, że tematem ich rozmów czy wymiany doświadczeń musiało być również odczytowe wystąpienie z 1903 roku. Nie zostało to jednak nigdy nazwane wprost.

Świadectwo uczestnika

W cytowanym *Rysie biograficznym...* w odniesieniu do pierwszego wystąpienia Adamieckiego pojawił się taki komentarz: „Referat ten wywołał ożywioną dyskusję, a obecny na odczycie znany metalurg rosyjski prof. Kulibin uznał, że praca ta będzie miała doniosłe znaczenie i wpłynie na zmianę poglądów w kierowaniu pracą wytwórczą”¹⁷⁾. Informację o obecności rosyjskiego uczonego powtórzyła M. Ponikowska¹⁸⁾, a później Z. Heidrich¹⁹⁾, czyniąc ją powszechnie znaną. Z pewnością opinia wyrażona przez rosyjskiego profesora była trafna. Brak jednak źródło-

wego umocowania. Gdzie się ukazała i kim był jej autor – trudno dzisiaj zidentyfikować.

Za to znacznie poważniejszym świadectwem jest relacja Antoniego Rodziewicz-Bielewicz, polskiego inżyniera, który w 1903 roku przebywał z racji zawodowych w Jekaterynosławiu i był uczestnikiem zebrania Imperatorskiego Towarzystwa Techników Rosyjskich Oddziału Południowego, podczas którego inny polski inżynier Karol Adamiecki przedstawił koncepcję organizacji pracy podług wykreślnej jej zaprojektowania. Zresztą inż. A. Rodziewicz-Bielewicz to także zasłużona dla hutnictwa i szkolnictwa technicznego w Polsce postać.

Pochodził z terenów dzisiejszej Łotwy. Tak jak Karol Adamiecki, był absolwentem Instytutu Technologicznego w Petersburgu²⁰⁾. Pracował w petersburskim przemyśle stoczniowym oraz wytwórni drutów i gwoździ. Następnie przez rok praktykował w fabryce maszyn w Duisburgu. W 1898 roku oddelegowany został do Nizhniednieprowskiej Huty Żelaza w Jekaterynosławiu. Przypomnieć może trzeba ówczesną pozycję tego miasta., Założony w 1786 roku przez Potiomkina²¹⁾, Jekaterynosław szybko stał się miastem pretendującym do lokalnej metropolii. Malowniczo położony u zbiegu Dniepru i Samary na przełomie wieków liczył już ponad 120 tys. mieszkańców, będąc siedzibą licznych zakładów przemysłowych, w tym zwłaszcza Towarzystwa Akcyjnego Żelaza i Rur, wielkiego kompleksu, do którego w 1901 roku przeniósł się z Ługańska Adamiecki w roli naczelnego inżyniera. W 1899 r. – chcąc podnieść rangę miasta – założono tam Wyższą Szkołę Górniczą (w 1912 r. przemianowaną na drugi po petersburskim Instytut Górniczy), by zwiększyć dopływ wykwalifikowanych kadr do intensywnie rozwijającego się w tej części Rosji przemysłu ciężkiego. Na wykładowcę geometrii wykreślnej i rysunku technicznego powołany został w stopniu docenta inż. Rodziewicz-Bielewicz²²⁾. Głównym jednakże obszarem jego zainteresowań było walcownictwo. Był autorem licznych prac z tej dziedziny, pisanych w języku rosyjskim, m.in. autorem *Детали прокатных устройств* (*Elementy organizacji walcowni*) oraz wysoko cenionych artykułów zamieszczanych w „Журнале Русского Металлургического Общества” („Czasopiśmie Rosyjskiego Towarzystwa Metalurgicznego”). W latach 1907–1917 wydawał w Jekaterynosławiu „Успехи Прокатного Дела” („Postępy walcownictwa” – 10 roczników liczących ok. 800 stron druku).

Ale wróćmy do Karola Adamieckiego i związków pomiędzy obydwoma inżynierami. Jak wiadomo w nr. 17, 18, 19, 20 warszawskiego „Przeglądu Technicznego” z 1909 roku ukazała się *Metoda wykreślnej organizacji pracy zbiorowej w walcowniach*. Publikacja ta nie mogła ująć uwadze takiego specjalisty od walcownictwa, jakim był A. Rodziewicz-Bielewicz. Tym bardziej, że zawierała ilustracje graficzne relacjonowanych usprawnień, które szczególnie był w stanie docenić. Reakcja była natychmiastowa. W „Postępkach walcownictwa” za rok 1909, wydanych w 1910, dokonał omówienia metody, podkreślając jej uniwer-

salność. Zaczął jednak od przypomnienia: „Jeszcze około dziesięciu lat wstecz miałem okazję uczestniczyć w posiedzeniu jekaterynosławskiego Oddziału Imperatorskiego Rosyjskiego Towarzystwa Technicznego, na którym inż. K. Adamiecki wygłosił odczyt o swojej wykreślnej metodzie organizowania pracy w walcowni”²³⁾. Był pod wrażeniem dojrzałości rozprawy w kształcie rozwiniętym. Przepowiadał jej „wybitną rolę w prawidłowej organizacji pracy w walcownictwie”. Nawet więcej: „jeśli wziąć pod uwagę panujący w wielu gospodarstwach technicznych brak systematyczności i mglistość, to proponowana przez Adamieckiego metoda kinetycznych wykresów przebiegu i podziału pracy całego szeregu współdziałających organów, mająca na celu wyjaśnienie nieprawidłowości w urządzeniach i organizacjach stanowi przedmiot dużego zainteresowania nie tylko dla jednego walcownictwa”²⁴⁾. W ten sposób A. Rodziewicz-Bielewicz nie tylko uobiektywnia wystąpienie z 1903 roku, ale zarazem staje się jednym z pierwszych, a może w ogóle pierwszym recenzentem i oddanym propagatorem *Metody wykreślnej...*

Alojzy Czech

PRZYPISY

- ¹⁾ K. ADAMIECKI, *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*, [w:] „Przegląd Techniczny” 1924, nr 49, cyt. za: K. ADAMIECKI, *O istocie naukowej organizacji*, Nakładem Koła Naukowej Organizacji Studentów Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1938, s. 238–239. Nie wiadomo, jakie wystąpienie Taylora miał Adamiecki na myśli. Wykład na temat zarządzania warsztatem fabrycznym odbył się w czerwcu 1903 roku (F.B. COPLEY, *Frederick W. Taylor Father of Scientific Management*, Harper and Brothers, New York-London 1923, t. 2, s. 179).
- ²⁾ K. ADAMIECKI, *Krótki zarys historii rozwoju naukowej organizacji w Polsce na tle jej rozwoju w innych krajach*, [w:] „Przegląd Organizacji” 1929, nr 5, cyt. za: K. ADAMIECKI, *O istocie...*, op.cit., s. 17.
- ³⁾ W rzeczywistości w tym roku został mistrzem (F.W. TAYLOR, *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, INO, Warszawa 1926, s. 119), ukończył też wieczorowe studia inżynierskie, a 3 maja 1884 r. objął w Midvale stanowisko głównego inżyniera (F.B. COPLEY, *Frederick W. Taylor Father of Scientific Management*, op.cit., t. 1, s. 332).
- ⁴⁾ K. ADAMIECKI, *Krótki zarys historii rozwoju...*, op.cit., s. 3.
- ⁵⁾ *Ibid.*, s. 4.
- ⁶⁾ *Ibid.* Nie trzeba w środowisku organizatorów specjalnie przypominać, że 3 lata wcześniej Adamiecki przyswoił polskiemu odbiorcy studia Le Chateliera nad metodą Taylora (H. Le CHATELIER, *Filozofia systemu Taylora*, INO, Warszawa 1926).
- ⁷⁾ *O Adamieckim zamiast przedmowy*, [w:] K. ADAMIECKI, *O istocie...*, s. XXX.
- ⁸⁾ *Ibid.*, s. XXXVII.
- ⁹⁾ F.B. COPLEY, *Frederick Taylor Father of Scientific Management*, op.cit., (jak w przyp. 1).
- ¹⁰⁾ Por. np. M. PONIKOWSKA, *Karol Adamiecki i Instytut Naukowy Organizacji i Kierownictwa*, [w:] „Przegląd Organizacji” 1948, nr 5, s. 136. Wspominając o wystąpieniu z 1903 pisze tam, że „w tym samym 1903 r. zaledwie w parę tygodni czy miesięcy po odczycie Adamieckiego, wygłosił Taylor w Ameryce sprawozdanie ze swoich

prac...". W pracy jej autorstwa pt.: *Karol Adamiecki zarys biograficzny* (TNOiK, Warszawa 1949) informuje, że „w lutym 1903 r. na miesiąc przed podaniem przez Taylora wyników swoich prac do wiadomości publicznej, przedstawił Adamiecki po raz pierwszy publicznie swoją metodę, wygłaszając odczyt ... o zasadach organizacji pracy zbiorowej” (*ibid.*, s. 12).

- ¹¹⁾ Por. *O Adamieckim zamiast przedmowy*, [w:] K. ADAMIECKI, *O istocie...*, s. XV i XVII. Wzmiankę o wydrukowaniu treści odczytu w języku rosyjskim rzekomo w 1905 roku czyni również jeden z asystentów Adamieckiego inż. S. Guzicki w referacie pt.: *Dorobek polskiej nauki organizacji i kierownictwa*, [w:] *Materiały Pokonferencyjne z Jubileuszowej Sesji Naukowej X lat Lubelskiego Oddziału*, TNOiK, Lublin 1968, s. 32.
- ¹²⁾ Por. np. *Rys biograficzny i działalność techniczno-naukowa śp. Prof. K. Adamieckiego*, [w:] „Przegląd Organizacji” 1933 nr 8, s. 345. Nb. w tym niezwykle kompletnym i rzetelnym opracowaniu jest informacja, że jekaterynowski odczyt Adamieckiego miał miejsce w marcu – nie w lutym – 1903 roku.
- ¹³⁾ P. Drzewiecki, *Śp. prof. inż. Karol Adamiecki*, [w:] „Przegląd Techniczny” 1933, nr 13, s. 349; także *Przemówienie inż. P. Drzewieckiego*, [w:] „Przegląd Organizacji” 1933, nr 8, s. 332.
- ¹⁴⁾ *Przemówienie prof. S. Biedrzyckiego*, [w:] „Przegląd Organizacji” 1933, nr 8, s. 335.
- ¹⁵⁾ E. HAUSWALD, *Karol Adamiecki, jego twórczość i metody*, [w:] „Przegląd Organizacji” 1934, nr 2, s. 45.
- ¹⁶⁾ E. HAUSWALD, *Twórczość i metody Karola Adamieckiego*, odbitka z „Czasopisma Technicznego”, Lwów 1934, s. 4.

¹⁷⁾ *Rys biograficzny...*, *op.cit.*, s. 345.

¹⁸⁾ M. PONIKOWSKA, *Karol Adamiecki – zarys biografii*, *op.cit.*, s. 12. Ze zbliżonego do *Rysu biograficznego...* układu tej pracy, która po wydrukowaniu nie mogła być rozpowszechniana, wynika, że autorem obydwu mogła być ta sama osoba.

¹⁹⁾ Z. HEIDRICH, *Droga życiowa*, [w:] K. ADAMIECKI, *O nauce organizacji*, TNOiK i PWE, Warszawa 1985, s. 18–19.

²⁰⁾ H. JARECKA, *Rodziewicz-Bielewicz Antoni*, [w:] *Polski Słownik Biograficzny*, t. XXXI, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź 1988–1989, s. 367.

²¹⁾ *Orgelbranda Encyklopedia Powszechna*, t. V, Warszawa 1899, s. 56. Od 1926 roku przemianowane na *Dniepropietrowsk*.

²²⁾ W 1911 roku A. Rodziewiczowi-Bielewiczowi zaoferowano profesurę i Katedrę Technologii Mechanicznej w Dońskim Instytucie Politechnicznym w Nowocerkasku, gdzie przebywał do 1918 roku. W tymże roku wykładał w charakterze profesora kontraktowego obróbkę stali na Politechnice Ryskiej. Na wniosek profesorów krakowskiej Akademii Górniczej został w 1920 roku jej pracownikiem, organizatorem i pierwszym dziekanem Wydziału Hutniczego (wg *PSB*, t. XXXI, *op.cit.*, s. 367 oraz J. RÓZIEWICZ, *Polsko-rosyjskie powiązania naukowe (1725–1918)*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź 1984, s. 248 i 269).

²³⁾ Cyt. za: J. THIERRY, *Karol Adamiecki w piśmiennictwie rosyjskim*, [w:] „Przegląd Organizacji” 1973, nr 2, s. 85.

²⁴⁾ *Ibid.* J. Thierry pisze jego nazwisko jako Rodzewicz-Bielewicz, co brało się z tłumaczenia z języka rosyjskiego. Pisownia oryginalna nazwiska brzmiała: Rodziewicz.

100 lat – i co dalej

Stefan Bratkowski

Normalność, ambicje, egoizm

Redakcja: Czy rola cywilizacyjna środowisk zawodowych – takich jak inżynierowie II Rzeczypospolitej – już się w Polsce skończyła?

Nikt nie zbadał – może zbada? – jaki procent nowej elity biznesu w Polsce stanowią byli pracownicy aparatu władzy PRL, jaki zaś absolwenci uczelni technicznych, szkół ekonomicznych i zarządzania tudzież informatyki. Gdybyśmy to wiedzieli, wiedzielibyśmy, czy naprawdę najlepsi, najbardziej utalentowani technicy polscy porzucili technikę i wzięli się za interesy, czy najrzeczniejsi, najoperatynniejsi, najlepiej przygotowani do prowadzenia biznesu młodzi ludzie nie zasiadają aby na posadach dzisiejszego aparatu władzy, rozmnożonych ponad wszelkie granice rozsądku. Nikt nie prowadzi również badań nad tym, jakie wyobrażenia o przyszłości kraju mają dzisiejsi studenci wszystkich typów wyżej wymienionych szkół wyż-

szych, czy w ogóle takie pojęcie jak „przyszłość kraju” znajduje się w ich słowniku pojęciowym.

Wyrokować więc można tylko na oko – z pełną świadomością, że kilka dni jakichś przełomowych wydarzeń zmienić może obraz diametralnie. Jednakże nie widać, by te środowiska ulegały wpływom autorytetów moralnych, przywódców duchowych, którzy by przygotowywali młodych techników, ekonomistów oraz informatyków do trwałej działalności wzorem inżynierów II Rzeczypospolitej i kreowali analogiczne postawy; są osoby zdolne do wywierania takich wpływów, postacię wzorotwórcze, choćby prof. Witold Kieżun w Warszawie czy prof. Jerzy Pomorski-Mikulowski w Krakowie, ale ani szkoły same, ani media nie wiążą z takimi postaciami pozycji kreacyjnych. Szkoły jakby nie wiedziały, że to ważne, dla mediów zaś taki temat po prostu nie istnieje.

Tło jest ogólniejszej natury: ogólna deprecjacja i uwiad autorytetów, deficyt przywództwa w skali całego społeczeństwa. Papież dzisiejszy może operować tylko moralizatorskimi ogólnikami, Jego wskazówek z pielgrzymek lat 80. nikt nie przypomina; najwybitniejsze umysły z kręgu polityków demokracji wypaliły się psychicznie i społecznie, czasem wręcz zdegradowały – jak Adam Michnik, uosobienie rzetelności, do którego ośmielił się przyjąć geszefciarz z propozycją wspólnego szwindlu... Muszą wyrosnąć nowe autorytety, a w warunkach demokratycznej „normalności” jest to proces długi i wcale nie taki łatwy; barykada rodzi przywódców z dnia na dzień, „normalność” demokracji (a to jednak jest normalność, nawet jeśli czasem odpychająca) w ogóle może nie stwarzać zapotrzebowania na przywódców. Eugeniusz Kwiatkowski długie lata musiał zdobywać pozycję symbolu pewnych postaw i działań. Takiej pozycji inny wielki inżynier, Mościcki, choć tej samej „Zetowej” proveniencji, nie zdobył nigdy, Bartel też nie. Poza ich własnym środowiskiem nawet nie wiadomo, że to inżynierowie.

Pokolenia ukształtowane przez drugą wojnę światową, przez przełom, zwany Październikowym, lat 1955–56 i przełom Solidarnościowy, cechują się postawami bliskimi ideałom „Zetu” (ów tajny związek młodzieży, studiującej przed i zaraz po pierwszej wojnie światowej, grupował się, by pracować dla Polski niepodległej; wyszli z „Zetu” zarówno Mościcki i Kwiatkowski, jak i Bartel). Sama atmosfera tych gorących okresów tchnęła ideałami służby krajowi.

wi, nikt ich nie musiał uczyć, oddychała nimi ulica. Amorficzne przemiany roku 1989 nie wywołały żadnych napięć emocjonalnych, sukces „strony społecznej” przyszedł „bez wysiłku”, nie zmusił młodzieży do zastanowienia nad własną identyfikacją i tożsamością społeczną. Starsze znów pokolenia doznały uczucia ulgi, na swój sposób zwolnione od obowiązków wobec Rzeczypospolitej. Nie było aury zwycięstwa, nie było i ducha święta; miniony ustrój załamał się jakby sam (co też w dużym stopniu było prawdą). Słowem, nie narodziła się atmosfera dla nowego zaangażowania w Polskę, ani nowe bodźce.

Środowiska zawodowe nawet nie wiedzą dzisiaj, że mogłyby przypominać przedwojennych inżynierów, czy nawet starszych kolegów z pokoleń wojennego, Październikowego czy Solidarnościowego. W Japonii po klęsce wojennej zabrało szefom jej państwa blisko dwadzieścia lat wytworzenie nowego ducha rywalizacji ze światem, rywalizacji w sferze rozwoju gospodarczego i technicznego. My dziś nie mamy nawet takich szefów państwa, takich liderów opinii publicznej, którzy by zdolni byli rozmawiać ze społeczeństwem o jakichś ideałach i ambicjach. Będziemy społeczeństwem bardzo dynamicznym, jak każde społeczeństwo wstępujące, to pewne; ale każdy na swój rachunek. Będzie to normalność ambitnych egoistów, co jakiś czas wpłacających duże nawet pieniądze wolontariuszom karnawału dobroci Owsiaaka; normalność szybkiego tempa wzrostu po dzisiejszej recesji – z dobrobytem jako jedynym ideałem. Można i tak. Skoro można, to pewnie tak będzie.

Witold Kieżun

W stronę antyutopii

Redakcja: Czy polskie środowisko specjalistów od zarządzania ma w sobie potencjał przyspieszenia przemian gospodarczych?

Przemiany gospodarcze zachodzące w Polsce od 1989 roku mają charakter globalnej transformacji, której nie można traktować tylko jako przejście z gospodarki planowej do gospodarki wolnorynkowej. Chodzi tu bowiem o zasadniczą zmianę ustroju – z totalitarnego, antydemokratycznego zarządzania przez jedną partię na system państwa obywatelskiego, liberalno-demokratycznego, co oznacza również przekształcenie postaw społecznych i radykalną zmianę doktryny ideologicznej i prawnej.

Trzeba jednak zdać sobie sprawę, że 45 lat jednostronnej indoktrynacji ideologicznej o totalitarnej roli państwa, a ściślej mówiąc – marksistowskiej partii, upowszechniło pewne postawy społeczne, nawyki kontrowersyjne w stosunku do upowszechnionych postaw systemu wolnej konkurencji, daleko idącej autonomii indywidualnej, inicjatywy i przedsiębiorczości, a jed-

nocześnie tradycji poszanowania prawa i reguł *fair play*.

Co gorsza, nieświadoma indoktrynacja niektórych elementów postawy „homo sovieticus” łączyła się z upowszechnieniem opinii o „fikcji organizacyjnej”, pozorności sukcesu systemu i jego zakłamaniu.

W skrócie, typowe postawy społeczne można określić jako: daleko idącą niechęć do państwa, poczucie odrębności wobec nomenklatury („my-oni”), upowszechnienie postawy sprytnego omijania dyrektyw systemu prawnego, pozorowanie entuzjazmu ideologicznego, rozwój postawy roszczeniowej na zasadzie: „czy się stoi, czy się leży 2000 się należy”, atrofii zmysłu profesjonalnej przedsiębiorczości opierającej się na absurdalnym skądinąd oczekiwaniu, że nielubiane państwo zaspokoi potrzeby swoich obywateli.

Natomiast nomenklaturowa kadra kierownicza wykształciła ekstensywno-ilościowy model kierowniczej działalności, nastawiony na doraźny sukces osiągany sprytem powiązań, „chodów”, zasadą „do, ut des”. Uformował się model bezideowego cynika,

o ustach pełnych zebraniowych frazesów, zachłanne, nastawione jedynie na realizację osobistego interesu. Skala tego „interesu” oczywiście była, według kryteriów świata kapitalistycznego, humorystycznie niska, odpowiadająca sukcesowi materialnemu „lower middle class”.

Przypomnijmy sobie elementarne wymogi sprawnego aparatu kierowniczego. Wysoko kwalifikowany inteligentny zespół kierowniczy składać się powinien z ludzi, z których każdy:

- Wie, to znaczy ma odpowiednie przygotowanie teoretyczne. W przypadku globalnej transformacji, obok przygotowania w zakresie profesjonalnej wiedzy, również ugruntowaną nowoczesną wiedzę organizacyjną, dotyczącą projektowania organizacyjnego – zarówno struktur statycznych, jak i dynamicznych oraz bogatą wiedzę o metodach kierowania. Niezbędny jest odpowiednio wysoki poziom IQ i ogólnohumanistycznej wiedzy. Jest to unowocześniony, zaprojektowany przeze mnie już w 1964 roku, a zupełnie zapomniany w polskiej fachowej literaturze, mój model dyrektora – intelektualisty (Pierwsze Prawo Kieżuna).

- Umie, a więc ma praktyczne wieloletnie doświadczenie w procesie projektowania organizacyjnego i posiada zdolność strategicznej wyobraźni zweryfikowanej już w dotychczasowej praktyce.

- Umie być, a więc umie twórczo pracować w kolektywie i umie podejmować decyzje zgodne z założonym etosem moralnym. W tej ostatniej sprawie jest bezkompromisowy i niepodległy naciskom „lobbistycznym”.

- Chce, to znaczy jest twórczo umotywowany, w przypadku transformacji globalnej, o jaką tu chodzi, musi mieć świadomość wagi realizowanej misji i samourzeczywistniać się w realizacji ideowego celu.

- Może, to znaczy ma warunki niezbędne do realizacji swojej misji – zarówno o charakterze materialnym, jak i moralnym.

Dotychczasowy proces transformacji, po krótkim okresie sukcesu, okazał się niewypałem. Udany „wielki szok ekonomiczny” przerodził się w niewydolność ekonomiczną, charakteryzującą się: stałym wzrostem bezrobocia, minimalnym wzrostem dochodu narodowego, klęską wszystkich czterech wielkich reform i niskim poziomem sprawności w dziedzinie bezpieczeństwa, usług administracyjnych, służby zdrowia, a także niezaradnością w prowadzeniu negocjacji z Unią Europejską, dyskryminującą nas w wielu dziedzinach.

Co gorzej, elita kierownicza, niezależnie od kierunku politycznego, często charakteryzuje się indywidualną zachłannością i wyraźnym priorytetem interesu osobistego i grupowego (partyjnego) nad interesem całego społeczeństwa (szczegółowiej patrz: W. Kieżun: *Struktury i kierunki systemu zarządzania państwem*, „Nauka”, PAN 2002 nr 1). Ta teza potwierdza się jednoznacznie w opinii społecznej, która jest najbardziej obiektywnym elementem oceny.

Współczesna praktyka rozwiniętych krajów, a także i wielkich koncernów światowych, polega na ustalaniu jedynie założeń ideowych zamierzonych większych reorganizacji i zlecaniu ich zaprojektowania

wyspecjalizowanym firmom konsultacyjnym. Podobnie działają wielkie organizacje międzynarodowe. Departament Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych, prowadząc liczne projekty modernizacji krajów rozwijających się, powołuje niezależne zespoły ekspertów.

Mając osobiste doświadczenie we współpracy zarówno z amerykańską firmą konsultingową, jak i zespołami ekspertów ONZ, miałem możliwość przekonać się, że zespoły te były dobierane według rygorystycznych kryteriów przedstawionych powyżej. Byli to ludzie o olbrzymiej wiedzy profesjonalnej w dziedzinie teorii organizacji i zarządzania wspomagani przez fachowców nauk pokrewnych (socjologii, psychologii, ekonomii).

Opracowane przez nich wariantowe rozwiązania musiały być oczywiście akceptowane przez polityczne ciała decyzyjne, czasami kreujące konflikt polityka-prakseologia, ale z reguły podstawowe elementy sprawnościowej koncepcji były niepodważalne.

Stąd też i moja końcowa konkluzja konieczności wykorzystania bogatego potencjału polskich specjalistów od zarządzania w celu przyspieszenia procesu transformacji. Sądzę, że mamy zespół ludzi odpowiadający kryteriom pierwszego prawa Kieżuna, wątpliwość budzi jednak realność czwartego warunku – to jest stworzenia im materialnych i moralnych warunków realizacji ich dzieła. Sprawna realizacja metodycznie opracowanych projektów staje jednak pod znakiem zapytania tak długo, jak długo idea inteligentnego kierownika nie zostanie niepodważalnym kanonem współczesnej nomenklatury.

Redakcja: Czy współczesna nauka o zarządzaniu może jeszcze przynieść rozwiązania, których znaczenie byłoby porównywalne z dokonaniami Karola Adamieckiego?

Koncepcje Adamieckiego, będące pierwszymi próbami naukowego potraktowania metod i technik organizowania pracy, zrodziły się w środowisku zakładu wytwórczego i ściśle wiązały się z określonym etapem rozwoju sił wytwórczych i charakterem struktury środków produkcji. Przełom wieku XIX i XX był okresem kształtowania się wielkich potęg przemysłowych, koncentracji produkcji. W przemyśle naftowym Rockefeller tworzy Standard Oil, który obok Royal Dutch stanowi największy koncern rafinerii ropy. W produkcji stali powstaje supertrust United State Steel Corporation, założony w 1902 roku przez Morgana. W Europie, w cesarskich Niemczech, koncentrują się stalownie Kruppa i Thyssena.

Koncentracja produkcji stanowi coraz ważniejszy element organizacji, produkcja masowa powoduje konieczność harmonizacji czynności zespołów roboczych. Nasilająca się konkurencja międzynarodowa wzmacnia nacisk na obniżenie kosztów produkcji. Staje się to podstawą zwiększenia wysiłków zmierzających do racjonalizacji pracy przez usprawnienie organizacji wewnętrznej i zewnętrznej i wprowadzenie naukowych, opartych na empirii, zasad organizacji. Pojawia się

wielu praktyków, głównie inżynierów, piastujących wysokie stanowiska w produkcji, którzy opracowują projekty sprawnej organizacji pracy i metod zarządzania. Na tle tej rzeczywistości pojawia się Adamiecki, który, na miesiąc wcześniej od Taylora, w lutym 1903 roku przedstawia swoją koncepcję „harmonizacji jako jednej z głównych podstaw organizacji naukowej”.

100 lat później na przełomie wieku XX i XXI mamy odmienną sytuację. Koncentracja przemysłu osiągnęła już poziom globalny, technika wyposażona w informatykę, co roku zwiększająca swoją wydajność, stworzyła systemy automatycznych robotów w olbrzymim procencie zastępujących pracę żywą w wielkiej produkcji.

Warsztat produkcyjny staje się po części marginesem struktury zatrudnienia opanowanej przez usługi. Nawet we wciąż jeszcze zacofanej Polsce już około 50% ludzi pracuje w sektorze publicznym, realizując różne formy usług. W krajach rozwiniętych usługi administracyjne, handlowe, turystyczne, ubezpieczeniowe, zdrowotne itp. obejmują ponad 90% struktury zatrudnienia. Jednocześnie w skali światowej tysiące specjalistów od zarządzania pracuje nad usprawnie-

niami w zakresie organizacji pracy równoległe z projektantami np. co roku pojawiających się nowych modeli samochodów, sprzętu gospodarstwa domowego itp.

Dziedziną nowej stymulacji twórczej w zakresie organizacji i zarządzania staje się teren usług, głównie administracyjnych. Tutaj jest jeszcze szansa na wprowadzenie wysokiej rangi nowych koncepcji nawiązujących do eksplozji technik informatycznych. Być może, że właśnie w tej sferze pojawi się nowy Adamiecki.

Można również przewidzieć światowy rewolucyjny rozwój organizacji i zarządzania w związku z równie rewolucyjnym postępowaniem w technikach informatycznych, w rozwoju sztucznej inteligencji, upowszechnieniu budowy klonowanych istot ludzkich, mogący doprowadzić do Huxleyowskiej i Orwellowskiej wizji tworzenia „nowego wspaniałego świata”.

Jednak, jednocześnie pesymistyczna wersja końca świata w wyniku naukowo, organizacyjnie precyzyjnie zaprogramowanego konfliktu atomowego jest zupełnie realna. Nowy Adamiecki może w ten sposób być motorem realizacji tej samobójczej idei.

Krzysztof Obłój

Przekładaniec

Redakcja: Czy współczesna praktyka zarządzania ma w sobie potencjał przyspieszenia przemian gospodarczych w Polsce?

Współczesna praktyka zarządzania jest paradoksalna, bowiem wiele się w niej zmienia, ale jednocześnie wiele pozostaje absolutnie bez zmian.

Cztery rzeczy są niezmiennie. Po pierwsze, praktyki dobrego planowania – umiejętność budowania porządných prognoz, diagnostyki otoczenia i organizacji, budowania napiętych, ale realistycznych planów. Po drugie, systemy kontroli i redukcji kosztów. Zwiększa się ich wyrażenie, ale zasady są niezmiennie – koszty trzeba znać, kontrolować i zmniejszać. Po trzecie, klasyczne zasady marketingu i sprzedaży pozostają takie same. Trzeba dobrze spozycjonować produkt, określić grupę docelową, budować markę i porządną dystrybucję. Po czwarte, każdej firmie potrzebne są aktywa decydujące o sukcesie w danej branży. I te aktywa trzeba systematycznie odnawiać, uzupełniać, chronić.

Te zasady tworzą podstawę dobrego zarządzania, taki biskopt, na którym praktyka i teoria systematycznie zmienia i miesza kremy, czyli nowe techniki zarządzania – od metod liczenia wartości marki, przez teorię opcji w strategii, nowe systemy motywacji, aż po skomputeryzowane zarządzanie procesowe w produkcji. Co roku techniki ulegają dalszej rafinacji i doskonaleniu.

W polskiej praktyce zarządzania musimy nauczyć się jednocześnie dobrze wdrażać stare zasady zarządzania (bo one określają podstawową efektywność firmy) i nowe techniki, aby skutecznie konkurować z agresywnymi firmami wyposażonymi w nowoczesne systemy zarządzania. I praktyka łącząca mądrze stare i nowe pozwoli nam na prawdziwe przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego.

Redakcja: Czy współczesna nauka o zarządzaniu może jeszcze przynieść rozwiązania, których znaczenie byłoby porównywalne z dokonaniami Karola Adamieckiego?

Dokonania Adamieckiego, podobnie jak innych klasyków zarządzania, są znaczące i bezdyskusyjne. Ale co pewien czas pojawiają się wielcy teoretycy, którzy przynoszą nowe spojrzenie na rzeczywistość, a ich teorie stają się zaczynem budowy nowego zbioru metod i technik. W ostatnich dwudziestu latach bezwzględnie taką osobą w strategii był M. Porter, w zarządzaniu ludźmi D. Ulrich, w zarządzaniu procesami Champy i Hammer. Można by wyliczać dalej, ale nie o to chodzi. Każdy czas ma swoich guru i klasyków. M. Porter zmienił świat strategii, stworzył precyzyjną teorię strategii firmy, regionu, a nawet państwa, a jego koncepcje łańcucha wartości czy model 5 sił analizy branży przejdą na zawsze do kanonu myślenia o zarządzaniu. I pewnie w następnej dekadzie pojawią się kolejni myśliciele tej klasy.

Zarządzanie strategiczne – system założeń

Mieczysław Moszkowicz

W ostatnich latach teoria i praktyka zarządzania wyraźnie ewoluuje w kierunku zarządzania strategicznego. Za główny czynnik sprawczy tej ewolucji przyjmuje się rosnącą burzliwość otoczenia, a za istotę – adaptacyjność przedsiębiorstwa do tegoż otoczenia. Przekonanie o adaptacyjności jako istocie zarządzania strategicznego jest tak silne, że przesłania inne jego wymiary i prowadzi do kwestionowania zarządzania strategicznego jako racjonalnej koncepcji zarządzania („...bo cóż to za strategia, gdy trudno czynić założenia nawet na najbliższe okresy, nie mówiąc o dłuższym horyzoncie czasowym” [Szaban 2002, s. 16]). W rzeczywistości adaptacyjność nie jest jedyną (i chyba nie najważniejszą) cechą zarządzania strategicznego, a u jego podstaw leży zespół założeń, które implikują istotne zmiany w praktyce zarządzania. Tego zagadnienia dotyczy niniejszy artykuł.

Tym, co ma szczególne znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem, jest stosunek do przyszłości. W zarządzaniu konwencjonalnym – w stabilnych warunkach działania – przyjmowano za możliwe realne przewidywanie przyszłości (wówczas mówiono o programowaniu strategicznym). Zakładano wówczas możliwość pełnej strukturyzacji rozwoju przedsiębiorstwa *ex ante* (uprzedniego rozmieszczenia zasobów). Współczesna burzliwość otoczenia znacznie utrudnia przewidywanie przyszłości, co nie oznacza, że można z niego zrezygnować w zamian za kreowanie adaptacyjności przedsiębiorstwa. Przeciwnie, w zarządzaniu strategicznym potrzeba przewidywania nie tylko nie znika, lecz nasila się. Wynika to z przyspieszenia tempa procesów gospodarczych oraz wzrostu wielkości organizacji gospodarczych. Na miejscu wydaje się tu analogia do drogi hamowania pojazdu, która wydłuża się w miarę wzrostu jego szybkości i masy. Przy wydłużeniu perspektywy czasowej w zarządzaniu strategicznym – jak zobaczymy dalej – dąży się jednocześnie do unikania przedwczesnej strukturyzacji rozwoju przedsiębiorstwa *ex ante*, tzn. dąży się do opóźniania momentu alokacji zasobów, gdyż przy dużej burzliwości otoczenia prowadziłoby to do usztywnienia struktur i ograniczenia swobody manewrów strategicznych.

Tak więc z jednej strony, potrzeba wydłużonej perspektywy działania, a z drugiej, konieczność utrzymania możliwie dużej swobody manewrów strategicznych. Tak postawiony problem przyjmijmy jako punkt wyjścia do omówienia zarządzania strategicznego jako pewnej koncepcji metodologicznej zarządzania. Jego

istota pozornie wygląda jak przysłowiowe „połączenie ognia z wodą”, jednak w rzeczywistości istnieje możliwość jego racjonalnego rozwiązania, pod warunkiem przyjęcia określonych założeń metodologicznych. Wśród nich na pierwszym miejscu należy postawić zmianę sposobu budowy tożsamości przedsiębiorstwa.

Dynamika i złożoność otoczenia, skracanie cykli życia, zanikanie produktów, technologii, a nawet całych branż oraz pojawianie się nowych, a także przenikanie się rynków i indywidualizacja potrzeb powodują, że dotychczasowe przesłanki budowy tożsamości przedsiębiorstw stają się coraz słabiej określone. Dlatego w zarządzaniu strategicznym usiłuje się budować tożsamość opartą na określonym modelu (koncepcji) biznesu. W podejściu tym odchodzi się od usytuowania tożsamości na rzeczowych elementach biznesu (produkt, kanał dystrybucji, segment rynku itp.) na rzecz relacji między tymi elementami. Pozwala to na uniknięcie erozji tożsamości w miarę zmienności produktów, technologii i potrzeb. Oczywiście nie chodzi tu o tworzenie przypadkowych relacji między wspomnianymi elementami, a o tworzenie wewnętrznie spójnego systemu biznesu.

Drugą, niezwykle ważną przesłanką jest zmiana sposobu pojmowania czasu.

W dotychczasowej, konwencjonalnej praktyce zarządzania dominuje ewolucyjne rozumienie przyszłości, zgodnie z którym przyszłość to po prostu czas przyszły (rzeczy przyszłe). Analogią dla tak rozumianej przyszłości jest bezkresna rzeka, która nie ma ani źródeł, ani ujścia, ani brzegów. Miejsce, w którym tkwimy, obrazuje teraźniejszość, a wszystkie wody powyżej tego miejsca obrazują przyszłość. Mijające nas „wody czasu” stają się przeszłością.

Ewolucyjna koncepcja przyszłości, przyjęta na użytek zarządzania, skutkowałą następująco:

- upoważniała do przyjmowania założeń o niezmienności trendów, co w praktyce oznaczało dążenie do kontynuacji dotychczasowych tendencji rozwojowych przedsiębiorstwa,
- rodziła przekonanie, że przyszłością przedsiębiorstwa, bądź jej fragmentami, można sterować *en bloc*, na analogicznej zasadzie, na jakiej zmiana biegu rzeki powoduje inny przebieg jej koryta poniżej miejsca zmiany.

Na potrzeby współczesnego zarządzania znacznie bardziej przydatna jest zdarzeniowa koncepcja przyszłości. Zgodnie z nią, przyszłością są zdarzenia przy-

szle. Zgodnie ze zdarzeniową koncepcją przyszłości identyfikacja określonego zdarzenia nie przesądza jeszcze o „układzie rzeczy w przyszłości”, który będzie zależał od siły sprzężeń tego zdarzenia ze splotem innych zdarzeń. Posługując się analogią można przyjąć, że w zdarzeniowej koncepcji przyszłości teraźniejszość jest zbiornikiem czasu, do którego wpływa rzeka przeszłości. Przyszłość nie wypływa jednak z niego jednym nurtem, lecz licznymi strumieniami, których miejsce, a także kierunek, zostaną ustalone zdarzeniem (zdarzeniami) o odpowiedniej sile sprawczej. Mniej więcej tak należy również widzieć rozwój przedsiębiorstwa.

W zarządzaniu strategicznym potrzeba przewidywania przyszłości (prognozowania) jest równie duża jak w zarządzaniu konwencjonalnym, z tym jednak, że stosunek do przyszłości opiera się na bardziej realistycznych założeniach. W szczególności dotyczy to:

- odrzucenia założenia o możliwości realnego przewidywania przyszłych trendów i tendencji, a więc możliwości swego rodzaju odgadywania przyszłości oraz
- przypisywania mu funkcji wyłącznej podstawy strukturyzacji procesu kierowania rozwojem przedsiębiorstwa.

W praktyce oznacza to odejście od prognozowania (a raczej „odgadywania”) przyszłości, w której osadzano rozwój przedsiębiorstwa, na rzecz rozpoznawania problemów i uwarunkowań współistnienia przedsiębiorstwa i otoczenia w złożonym horyzoncie czasowym. Mówiąc *per analogiam*: o ile w zarządzaniu konwencjonalnym prognozę traktowano jak strumień światła, w którym konstruowano przestrzeń rozwojową przedsiębiorstwa, w zarządzaniu strategicznym ów strumień światła służy rozpoznaniu problemów i uwarunkowań rozwojowych, a więc tego, co determinuje potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa. Sam kierunek rozwoju jest wyznaczany przez sposoby rozwiązania rozpoznanych problemów i siły określające współistnienie przedsiębiorstwa i otoczenia (np. konkurencja, rozwój techniki). W sensie metodycznym zmiana podejścia do prognozowania oznacza zarzucenie modeli liniowych (trendy, tendencje) na rzecz nieliniowych modeli wzrostu. Oznacza to *de facto* zerwanie z założeniem o nieuchronnej ciągłości przebiegu procesów i zjawisk otoczenia i przyjęcie wirtualnego sposobu pojmowania otoczenia.

Wirtualne pojmowanie otoczenia eliminuje intelektualny komfort wynikający z przyjmowania założenia o ciągłości przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Rodzi znacznie większe trudności przy podejmowaniu decyzji i przewidywaniu ich skutków, ale też implikuje różnorodność rozwoju otoczenia i związaną z tym różnorodność alternatywnego kształtowania rzeczywistości gospodarczej przedsiębiorstwa. Istnienie tej różnorodności prowadzi nas do kolejnego *novum* w zarządzaniu strategicznym, a mianowicie do kontroli strategicznej

W konwencjonalnej procedurze opracowania strategii występuje kontrola oparta na sprzężeniu zwrotnym (*feed back*), która koryguje założenia planistycz-

ne na podstawie zidentyfikowanych odchyłeń rzeczywistych. Takie funkcjonowanie kontroli, wystarczające do działalności bieżącej, jest nie do przyjęcia do weryfikacji zasadności przyjętych strategicznych kierunków działania. Przyjęcie i realizacja jakiegokolwiek z nich pociąga za sobą tak duże zaangażowanie zasobów, że ich weryfikacja na podstawie sygnałów rzeczywistych, pochodzących z obserwacji realizacji procesów realnych, byłaby przysłowiową „musztardą po obiedzie”. Dlatego w zarządzaniu strategicznym wprowadza się nowy rodzaj kontroli – kontrolę strategiczną, która jest oparta na sprzężeniu nadążnym (*feed forward*). Uzupełnia ona kontrolę operacyjną w tym sensie, że w jej ramach poddaje się weryfikacji przesłanki, na podstawie których dokonano wyboru określonych strategicznych kierunków działania. Kontrola strategiczna zakłada w konsekwencji, że badania nad realizacją strategii oraz nad przyjętą perspektywą działania są procesem ciągłym.

Strategiczna kontrola nie miałaby sensu, gdyby w ślad za nią nie mogło nastąpić manewrowanie strukturami zasobów, mające na celu ich dostosowanie do dostrzeżonej nowej sytuacji. Na tym zresztą polega istota adaptacyjności jako narzędzia ograniczania niepewności, która zawsze polega na odchyleniu stanu rzeczywistego od stanu założonego. W tym kontekście **adaptacyjność przedsiębiorstwa nie jest alternatywą przewidywania – jak niektórzy przyjmują – lecz raczej jego uzupełnieniem**. Wprawdzie pojawia się ona wtedy, kiedy przewidywanie zawodzi, jednak nie działa jako substytut, lecz raczej jako komplementarny pas bezpieczeństwa, który łagodzi skutki hamowania i przestawienia kierunku rozwoju przedsiębiorstwa na inny tor. Zatem istoty zarządzania strategicznego należy szukać nie tyle w procesie adaptacji przedsiębiorstwa do otoczenia (to jest raczej jego zewnętrzny przejaw), ile w odmiennym stosunku do ograniczania niepewności związanej z kreowaniem procesu rozwoju przedsiębiorstwa.

W zarządzaniu konwencjonalnym stosunek do niepewności opierał się na dwóch podstawowych przesłankach. Pierwszą z nich było dążenie do ograniczania niepewności przez wdrażanie klasycznych reguł organizacji (formalizacja, specjalizacja, standaryzacja i konfiguracja), drugą natomiast było dążenie do ograniczania negatywnych skutków niepewności, głównie przez gromadzenie rezerw na wypadek zaistnienia nieprzewidywalnych okoliczności. Skutkiem rozwoju organizacji gospodarczych opartego na tych przesłankach był wzrost rozmiarów organizacji gospodarczych, które dziś często nazywa się „mastodontami organizacyjnymi”. Charakteryzowały się one ociężałymi strukturami, które – w miarę wzrostu burzliwości otoczenia – wymagały przystosowania (adaptacji) do zmieniających się warunków.

Adaptacyjność struktur – co warto podkreślić – oznacza przystosowanie istniejących struktur zasobów do spełniania innych, od dotychczasowych, zadań (funkcji). Utrzymanie gotowości spełniania tych funkcji po prostu kosztuje, co pociąga za sobą obniżenie



Tab. Zarządzanie konwencjonalne i strategiczne jako odrębne systemy metodologiczne

Zarządzanie konwencjonalne		Zarządzanie strategiczne
Zmiana „konstrukcji” tożsamości		
Tożsamość wyprowadzona z rzeczowych elementów biznesu (produkt, technologia, segment rynku)	↓	Tożsamość wyprowadzona z relacji między elementami biznesu, z koncepcji biznesu
Zmiana sposobu pojmowania czasu		
Ewolucyjny model czasu, w którym przyszłość jest zdeterminowana ukształtowanymi trendami i tendencjami w przeszłości	↓	Zdarzeniowy model czasu, w którym kształt przyszłości nie jest obiektywnie przesądzony , lecz zależy od siły sprawczej zdarzeń
Założenia co do przewidywania przyszłości		
Zakłada się możliwość realnego przewidywania przyszłych trendów i tendencji (liniowe modele wzrostu)	↓	Możliwość realnego przewidywania przyszłości jest bardzo ograniczona . Miejsce „odgadywania” przyszłości zastępuje identyfikacja problemów rozwojowych w założonym horyzoncie czasu (nieliniowe modele wzrostu)
Założenia co do możliwości sterowania rozwojem		
Przedsiębiorstwem można sterować en bloc , stosownie do odgadniętych trendów i tendencji i przyjętego celu. Teleologiczna koncepcja rozwoju. Realizacja celu spełnia główną funkcję strukturotwórczą . Struktura jest wtórna względem strategii	↓	Rozwój przedsiębiorstwa „wycieka różnymi strumieniami” , a ogólny kierunek rozwoju zależy od siły sprawczej odpowiednich zdarzeń i sprawności podmiotu w reakcji na nie. Główny nacisk na przetrwanie (cel minimum) , który pełni podstawową funkcję strukturotwórczą
Zmiana w podejściu do kontroli		
Kontrola oparta na sprzężeniu zwrotnym (<i>feed back</i>), działająca na zasadzie odchylenie – reakcja . Skierowana przede wszystkim na działalność taktyczną i operacyjną	↓	Wprowadzenie kontroli strategicznej , opartej na zasadzie sprzężenia napędzającego (<i>feed forward</i>). Polega ona na weryfikacji założeń strategii na podstawie napływających, nowych informacji
Stosunek do otoczenia		
Przedsiębiorstwo „unosie się na falach otoczenia” (trendy, tendencje), jego oddziaływanie na otoczenie uznaje się za minimalne	↓	Przedsiębiorstwo współlistnieje w otoczeniu , może go kreować i wywoływać nowe zdarzenia
Podstawowy paradygmat zarządzania		
Strukturyzacja zarządzania i działań (procesów) oparta na prognozach przyszłości (<i>ex ante</i>) – sztywne programy i struktury. Duże ryzyko niepowodzenia w przypadku błędnych prognoz	↓	Unikanie strukturyzacji <i>ex ante</i> . Dążenie do skrócenia okresu między decyzją a działaniem , co pozwala na ograniczenie ryzyka nietrafionego zaangażowania zasobów i strat. Dezintegracja struktur wewnętrznych organizacji i integracja z podmiotami zewnętrznymi , co sprzyja elastycznemu istnieniu w otoczeniu
Stosunek do niepewności		
Niska tolerancja niepewności . Formalizacja, specjalizacja, standaryzacja jako sposoby przeciwdziałania niepewności. „Mastodonty” organizacyjne	↓	Wysoka tolerancja niepewności . Różnorodność jako norma działania. Wzrost emancypacji pracownika, którego własnym problemem staje się przeciwdziałanie niepewności. Indywidualizacja i twórcze podejście do problemów
Stosunek do wiedzy		
Wiedza jako bezpośrednia przesłanka do działania . Swego rodzaju „instruktaż” zarządzania, bazujący na modelu inteligencji ogólnej (wiedza zimna)	↓	Wiedza jako podstawa ugruntowania poznawczego zarządzania , co ma być antidotum na brak trwałych reguł i schematów działania . Inteligencja ogólna + inteligencja emocjonalna
Zastosowanie nowoczesnych technologii przetwarzania informacji		
Dążenie do usprawniania procesów informacyjnych przebiegających w konwencjonalnych strukturach. Automatyzacja przetwarzania informacji		Usprawnianie procesów informacyjnych drogą zmian struktur zarządzania (decentralizacja i dekoncentracja organizacyjna) oraz wprowadzenie struktur sieciowych. Próby zarządzania wiedzą. Wirtualizacja zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

sprawności ekonomicznej. Nic więc dziwnego, że w warunkach burzliwego otoczenia, przedsiębiorstwa zamiast odwoływania się do adaptacyjności zasobów preferują ich mobilność, tzn. utrzymanie możliwości natychmiastowego ich zastosowania do realizacji dowolnych celów.

Utrzymanie mobilnych zasobów nie jest możliwe w dużych organizacjach, dlatego współczesna teoria i praktyka nie odwołują się już do rozbudowywania formalnych reguł organizacyjnych, bądź do utrzymywania rezerw, lecz do utrzymania elastycznych struktur zasobów. Można to osiągnąć w dwojaki sposób:

- Utrzymanie zasobów w postaci doskonale elastycznej, płynnej, co umożliwiałoby jego dowolne zastosowanie w dowolnym czasie, bez konieczności adaptacji. W przedsiębiorstwie przykładem takiego zasobu jest gotówka. Przedsiębiorstwa preferują tego typu zasoby, nawet kosztem obniżenia efektywności gospodarowania.

- Możliwość utrzymania zasobów o wysokim stopniu płynności jest jednak bardzo ograniczona, dlatego przedsiębiorstwa dążą do opóźnienia zaangażowania zasobów, co opóźnia ich strukturyzację (konieczną dla danego kierunku działania) i ogranicza konieczność ich adaptacji w przypadku zmiany kierunku działania. Osiąga się to przez opóźnienie momentu podjęcia decyzji o działaniu w stosunku do rozpoczęcia tego działania, tzn. zaangażowania zasobów. Zaangażowanie zasobów zawsze bowiem „usztynia” struktury działania i ogranicza swobodę manewrów w sytuacji zaskoczenia. Dlatego, przy dużej burzliwości otoczenia, **skracanie czasu między decyzją o działaniu a rozpoczęciem tego działania jest najtańszym sposobem przeciwdziałania niepewności** i to, jak się wydaje, jest istotą zarządzania strategicznego.

Opóźnianie zaangażowania zasobów jako technika ograniczania niepewności jest tak stare, jak stare jest zarządzanie. Dzisiaj przyjmuje ono jednak zupełnie nowy wymiar jakościowy. Wynika on z – sygnalizowanej już – zmiany paradygmatów zarządzania dotyczących przyszłości, zmiany podejścia do kształtowania struktur organizacyjnych przedsiębiorstw oraz pojawienia się współczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Zmianę podejścia do kształtowania struktur organizacyjnych wygodnie będzie wyjaśnić powracając do użytej metafory o długości drogi hamowania. Podobnie jak w zarządzaniu konwencjonalnym, w zarządzaniu strategicznym również „chce się mieć” wydłużoną perspektywę działania (długą drogę hamowania). Uznając jednak, że możliwość przewidywania jest bardzo ograniczona (zbyt krótki snop światła), przyjmuje się inny sposób uniknięcia zderzenia, bądź ograniczenia jego negatywnych skutków. Jak wiadomo z fizyki, tym sposobem jest – przy określonej szybkości – zmniejszenie masy pojazdu lub – jeśli chodzi o zmniejszenie negatywnych skutków – zwiększenie jego elastyczności (adaptacyjności). W gospodarce odpowiednikiem zmniejszenia masy pojazdu jest „odchudzanie” przedsiębiorstw (*reengineering, lean management,*

outsourcing itp.). Jest to problem bardzo złożony, dlatego pomijam jego głębszą analizę.

Zmianę stosunku do kształtowania struktur organizacyjnych można sprowadzić do tezy, że: **współcześnie następuje rozluźnienie (dezintegracja) struktur wewnętrznych i integracja przedsiębiorstw, bądź ich komórek, ze strukturami zewnętrznymi**. Wyrazem dezintegracji struktur wewnętrznych jest wydzielanie w konwencjonalnych strukturach strategicznych jednostek biznesu (centra zysków i kosztów). Jest to związane z „wprowadzeniem rynku” do wnętrza przedsiębiorstwa oraz przesunięciem punktu ciężkości w przeciwdziałaniu niepewności z organizacji jako całości na pracownika. Dalszą konsekwencją tego faktu jest zmiana stosunku do wiedzy, która zamiast dostarczać „instrukcji zarządzania” musi podpowiadać, jak pracownik ma się zachowywać w sytuacji braku organizacyjnych reguł i schematów działania.

Dezintegracja wewnętrzna łączy się z procesem integracji przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi. Przykładami tego są: współczesna fala fuzji i przejęć przedsiębiorstw, alianse strategiczne i wirtualizacja działalności gospodarczej.

Wreszcie ostatnim przymiotem zarządzania strategicznego jest szerokie zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych. Jest to również problem niezwykle rozległy, dlatego stwierdzimy jedynie, że technologie te nie są (jak niektórzy sugerują) czynnikiem sprawczym zarządzania strategicznego, lecz jednym z czynników. Warto to skonstatować, gdyż – szczególnie w środowiskach informatycznych – przyjmuje się, że kształtowanie struktur zarządzania powinno być podporządkowane wymogom struktur informatycznych, co wydaje się oczywistym nieporozumieniem.

Celem łatwiejszego śledzenia powyższych wywodów w tabeli zestawiono porównanie omówionych cech zarządzania konwencjonalnego i strategicznego. Analizując zawartość tabeli, warto mieć na uwadze, że między przedstawionymi koncepcjami zarządzania nie ma wyraźnie przeprowadzonej linii podziału. Zarządzanie konwencjonalne i strategiczne, jako odrębne koncepcje zarządzania raczej przenikają się wzajemnie, przy czym pierwsze z nich lepiej sprawdza się w otoczeniu stabilnym, drugie natomiast w otoczeniu turbulentnym.

Mieczysław Moszkowicz

BIBLIOGRAFIA

- [1] SIKORSKI Cz., *Kultura zmiany*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem – teoria i praktyka*, Seria wydawnicza Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy, Legnica 1999 (mat. konf.).
- [2] SZABAN J., *Miejsce i rola zarządzania wiedzą w teorii organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” nr 1/2002.
- [3] STEINMANN H.G., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, wyd. 4 poprawione i uzupełnione, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.

Autor – prof. dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Konfiguracja struktur organizacyjnych przedsiębiorstw

Iwona Sobczak, Artur Piotrowicz

Wstęp

Konfiguracja stanowi jedną z głównych cech charakteryzujących strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Odzwierciedla ona kształt struktury. Pierwszym wyspecyfikowaniem cech charakteryzujących dowolną strukturę organizacyjną była propozycja zespołu Uniwersytetu Aston w Birmingham (szkoła astońska)¹⁾. Badacze ci, posługując się pojęciem „wymiarów struktury”, wytypowali: standaryzację, formalizację, centralizację, specjalizację oraz konfigurację. Późniejsze opracowania dotyczące tych zagadnień zawierają nieco odmienne zestawienia cech. Wszystkie one jednak w mniejszym lub większym stopniu nawiązują do propozycji szkoły astońskiej. Wybrane propozycje cech charakteryzujących strukturę organizacyjną przedstawia tabela 1.

Współcześnie coraz większego znaczenia w praktyce, jak i w teorii nabierają poglądy o konieczności stosowania płaskich (organicznych) struktur organizacyjnych. Likwidacja zbędnych (nadmiernych) szczebli hierarchicznych, tzn. dążenie do prostoty struktury, stanowić powinno odpowiedź na dynamizm otoczenia²⁾.

Celem opracowania jest prezentacja wyników badań konfiguracji struktur organizacyjnych wybranych przedsiębiorstw przemysłowych.

Pojęcie konfiguracji

Konfiguracja to „układ, uformowanie elementów wchodzących w jakieś relacje, postać, ukształtowanie”³⁾. W literaturze przedmiotu konfiguracja ujmowana jest na dwa sposoby. W wąskim ujęciu konfiguracja odzwierciedla zróżnicowanie struktury organizacyjnej w aspekcie horyzontalnym i wertykalnym⁴⁾. Ujęcie szerokie akcentuje poza horyzontalnym i wertykalnym dodatkowo przestrzenne zróżnicowanie struktury organizacyjnej⁵⁾. Przestrzenne zróżnicowanie struktury organizacyjnej dotyczy geograficznego rozlokowania jej elementów, np.: dywizje w określonych regionach kraju lub globu. Przedmiot zainteresowania niniejszego opracowania stanowić będzie konfiguracja rozumiana w wąskim znaczeniu, tzn. jako cecha charakteryzująca zróżnicowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa w aspekcie horyzontalnym i wertykalnym.

Tab. 1. Cechy charakteryzujące strukturę organizacyjną według propozycji wybranych autorów

Autor	Cechy charakteryzujące strukturę organizacyjną
S.P. Robbins	konfiguracja, formalizacja, centralizacja
W. Jermakowicz	specjalizacja, koordynacja, delegacja kompetencji, konfiguracja, formalizacja
M. Bielski	rozmiary struktury, sposób rozczłonkowania całości i pogrupowania elementów, liczba szczebli hierarchicznych, rozpiętość kierowania, stopień specjalizacji, stopień sformalizowania
M. Przybyła	specjalizacja, hierarchia, centralizacja, formalizacja
R.H. Hall	konfiguracja, formalizacja, centralizacja
H. Mintzberg	specjalizacja, formalizacja, szkolenie, indoktrynacja, departamentyzacja, wielkość jednostek organizacyjnych, planowanie i system kontroli, mechanizmy spajające, decentralizacja
G.R. Jones	konfiguracja, centralizacja, formalizacja, standaryzacja, koordynacja
R.M. Burton, O. Obel	konfiguracja, centralizacja, formalizacja, koordynacja

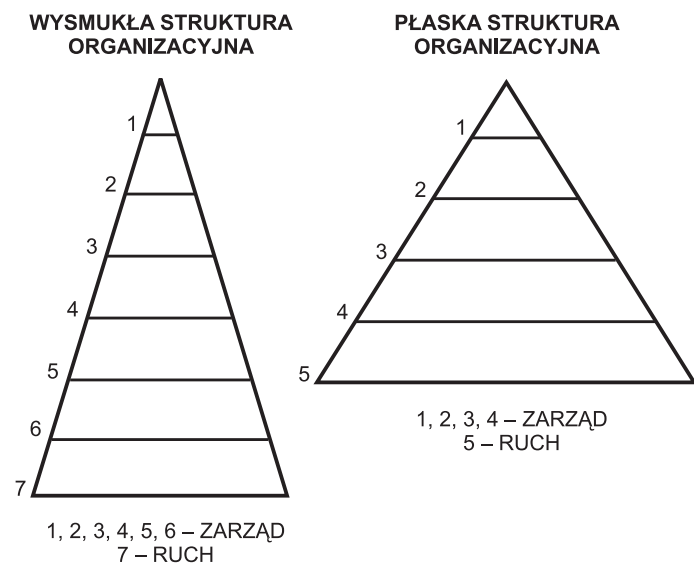
Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.P. ROBBINS, *Organization Theory. The Structure and Design of Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 1983, s. 45–89; W. JERMAKOWICZ, *Systemowe uwarunkowania struktur organizacyjnych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 1983, s. 69–180; M. BIELSKI, *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s. 175; *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, red. R. KRUPSKI, M. PRZYBYŁA, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 18; R.H. HALL, *Organizations Structure and Process*, Prentice-Hall, New Jersey 1977, s. 130–143; R.H. HALL, *Organizations, Structures, Processes and Outcomes*, Prentice-Hall, New Jersey 1991, s. 50–83; H. MINTZBERG, J.B. QUINN, *The Strategy Process Concepts and Contexts*, Prentice-Hall, New Jersey 1992, s. 161–166; G.R. JONES, *Organizational Theory*, Addison-Wesley Publishing, New York 1998, s. 46–72; R.M. BURTON, O. OBEL, *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, Kluwer Academic Publishers, London 1996, s. 48–78.

W rozważaniach dotyczących konfiguracji stosowane są pojęcia wysmukłej i płaskiej struktury organizacyjnej. Zagadnienie to obrazuje rys. 1.

Dysponując dwoma aspektami konfiguracji (horyzontalnym i wertykalnym) stwierdzić należy, iż o smukłości struktury decyduje stosunek między jej wysokością i szerokością. W związku z tym warto zastanowić się nad pojęciem spłaszczenia struktury organizacyjnej. Przyjmijmy, iż miarą wysokości struktury jest liczba szczebli hierarchicznych, a miarą jej szerokości rozpiętość kierowania. Spłaszczenie struktury organizacyjnej odnosi się do redukcji szczebli hierarchicznych. Wywiera ono zarazem wpływ na smukłość struktury organizacyjnej. Zmiana rozpiętości kierowania wywiera wpływ na smukłość struktury nie wpływając zarazem na jej spłaszczenie. W związku z brakiem w polskim piśmiennictwie terminu na określenie zmiany struktury organizacyjnej polegającej na jej jednoczesnym spłaszczeniu i poszerzeniu, przy charakteryzowaniu procesu zmian proponuje się używać terminu „zmiana smukłości struktury” na określenie przekształceń w aspekcie horyzontalnym i wertykalnym, tam gdzie mowa o zmianie liczby szczebli hierarchicznych, np.: spłaszczeniu posługiwać się terminem „zmiana struktury organizacyjnej w aspekcie wertykalnym”, w przypadku zmiany rozpiętości kierowania (szerokości) wykorzystywać pojęcie „zmiana struktury organizacyjnej w aspekcie horyzontalnym”.

Pomiar konfiguracji

D o pomiaru konfiguracji struktury organizacyjnej przyjęto zaproponowaną przez M. Przybyłę⁶⁾ koncepcję formalnego ujęcia tej cechy (z uwzględnieniem aspektu wertykalnego i horyzontalnego), która zakłada stosunek liczby szczebli hierarchicznych do przeciętnej rozpiętości kierowania na badanych szczeblach struktury.



Rys. 1. Wysmukła i płaska struktura organizacyjna

Źródło: opracowanie własne.

$$W_s = \frac{S}{R}$$

W_s – wskaźnik konfiguracji struktury

S – liczba badanych szczebli w strukturze

R – przeciętna rozpiętość kierowania na badanych szczeblach struktury liczona jako średnia arytmetyczna przeciętnych rozpiętości kierowania na poszczególnych szczeblach

$$R = \frac{r_1 + r_2 + r_3 + K + r_{n-1}}{n-1}$$

r_i – średnia rozpiętość kierowania na i -tym szczeblu struktury organizacyjnej

Określając wskaźnik konfiguracji struktury skupiono się na najwyższych szczeblach hierarchii, uwzględnionych w schematach organizacyjnych badanych przedsiębiorstw.

Wyniki badań

B adania przeprowadzili autorzy niniejszego opracowania w II połowie 2002 roku na próbie 30 przedsiębiorstw przemysłowych różnych branż. W trakcie badań zmierzano do określenia stopnia smukłości struktur organizacyjnych. Polegały one na analizie schematów organizacyjnych przedsiębiorstw oraz wywiadzie. Na potrzeby prezentacji wyników badań wytypowano następujące cechy różnicujące przedsiębiorstwa: forma organizacyjno-prawna, wielkość zatrudnienia, struktura kapitału właścicielskiego, pozycja na rynku krajowym.

W przyjętej klasyfikacji według formy organizacyjno-prawnej wyróżniono: spółki akcyjne (20 przedsiębiorstw – 66,7%), spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (10 przedsiębiorstw – 33,3%).

Ze względu na wielkość zatrudnienia wyróżniono przedsiębiorstwa zatrudniające do 250 osób (11 przedsiębiorstw – 36,7%), przedsiębiorstwa zatrudniające od 251 do 500 osób (7 przedsiębiorstw – 23,3%), przedsiębiorstwa zatrudniające od 501 do 1000 osób (7 przedsiębiorstw – 23,3%), przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 1000 osób (5 przedsiębiorstw – 16,7%).

Według struktury kapitału właścicielskiego wyróżniono: przedsiębiorstwa wyłącznie z kapitałem polskim (22 przedsiębiorstwa – 73,3%), przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego (8 przedsiębiorstw – 26,7%).

Pod względem pozycji na rynku krajowym wyróżniono: przedsiębiorstwa będące liderami na rynku (8 przedsiębiorstw – 26,7%), przedsiębiorstwa znajdujące się w pierwszej trójce na rynku (13 przedsiębiorstw – 43,3%), przedsiębiorstwa zajmujące przeciętną pozycję na rynku (6 przedsiębiorstw – 20%), przedsiębiorstwa posiadające pozycję rynkową poniżej przeciętnej (3 przedsiębiorstwa – 10%).

Uśrednione wartości: rozpiętości kierowania na badanych szczeblach hierarchii organizacyjnej (r_1, r_2), średniej rozpiętości kierowania na badanych szczeblach (R), wskaźnika konfiguracji (W_s) oraz liczby pionów organizacyjnych dla całej badanej populacji kształ-

tują się następująco: $r_1 = 8,7$; $r_2 = 4,4$; $R = 6,5$; $W_s = 0,332$; liczba pionów organizacyjnych – 4,3. Szczegółowe wyniki badań przedstawiają poniższe tabele.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 2., spółki akcyjne posiadają większą średnią rozpiętość kierowania na badanych szczeblach struktury organizacyjnej (R) niż spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Średnia liczba pionów organizacyjnych jest również nieco wyższa w spółkach akcyjnych. Powyższe dane wskazują na większą horyzontalną złożoność struktur organizacyjnych przedsiębiorstw o tej formie organizacyjno-prawnej. Wyniki badań wskazują na niższą średnią wartość wskaźnika konfiguracji (W_s) w spółkach akcyjnych (w SA średnio na jedną jednostkę rozpiętości kierowania przypada 0,064 szczebla struktury mniej niż w sp. z o.o.), tzn. rozwiązania organizacyjne spółek akcyjnych charakteryzują się mniejszą smukłością.

W wyniku badań ustalono (tabela 3.), iż ze względu na wartości przyjmowane przez wskaźnik konfiguracji (W_s) zarysowuje się podział badanych przedsiębiorstw na przedsiębiorstwa średniej wielkości zatrudniające do 250 osób i przedsiębiorstwa duże o liczbie pracowników przekraczającej 250 osób. Wskaźnik

konfiguracji (W_s) przyjmuje najwyższą średnią wartość w przedsiębiorstwach średniej wielkości, co oznacza, że struktury organizacyjne tych przedsiębiorstw są najbardziej smukłe. Jednocześnie przedsiębiorstwa tej wielkości posiadają najniższą średnią rozpiętość kierowania na badanych szczeblach struktury organizacyjnej (R) oraz średnią liczbę pionów organizacyjnych, co wskazuje na niewielką horyzontalną złożoność ich rozwiązań strukturalnych.

W przedsiębiorstwach dużych średnia wartość wskaźnika konfiguracji struktury (W_s) wzrasta wraz ze wzrostem wielkości zatrudnienia. Tendencja ta zarysowuje się również przy rozpatrywaniu średniej rozpiętości kierowania na badanych szczeblach struktury organizacyjnej (R). Zbliżona zależność występuje także w odniesieniu do średniej liczby pionów organizacyjnych. Podsumowując rozważania dotyczące dużych przedsiębiorstw należy stwierdzić, iż wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa wzrasta smukłość, jak również horyzontalna złożoność stosowanych rozwiązań organizacyjnych.

Postępowanie badawcze pozwoliło ustalić (tabela 4.), iż przedsiębiorstwa o kapitale wyłącznie polskim posiadają niewiele wyższą średnią rozpiętość kie-

Tab. 2. Uśrednione wartości wskaźnika konfiguracji struktur w zależności od formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstw

Forma organizacyjno-prawna	Rozpiętość kierowania na badanych szczeblach hierarchii organizacyjnej (r_i)		Średnia rozpiętość kierowania na badanych szczeblach (R)	Wskaźnik konfiguracji (W_s)	Liczba pionów organizacyjnych
	r_1	r_2			
SA	9	4,6	7	0,308	4,3
Sp. z o.o.	7,3	3,9	5,6	0,372	4,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 3. Uśrednione wartości wskaźnika konfiguracji struktur w zależności od wielkości zatrudnienia przedsiębiorstw

Wielkość zatrudnienia	Rozpiętość kierowania na badanych szczeblach hierarchii organizacyjnej (r_i)		Średnia rozpiętość kierowania na badanych szczeblach (R)	Wskaźnik konfiguracji (W_s)	Liczba pionów organizacyjnych
	r_1	r_2			
Do 250 osób	7,4	4,1	5,8	0,357	3,9
251–500 osób	8,0	4,7	6,3	0,299	4,1
501–1000 osób	10,7	4,2	7,5	0,305	4,1
ponad 1000 osób	10,4	4,8	7,6	0,336	5,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 4. Uśrednione wartości wskaźnika konfiguracji struktur w zależności od struktury kapitału właścicielskiego przedsiębiorstw

Struktura kapitału właścicielskiego	Rozpiętość kierowania na badanych szczeblach hierarchii organizacyjnej (r_i)		Średnia rozpiętość kierowania na badanych szczeblach (R)	Wskaźnik konfiguracji (W_s)	Liczba pionów organizacyjnych
	r_1	r_2			
Kapitał wyłącznie polski	8,8	4,6	6,7	0,333	4,0
Z udziałem kapitału zagranicznego	8,4	3,9	6,1	0,330	4,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 5. Uśrednione wartości wskaźnika konfiguracji struktur w zależności od pozycji przedsiębiorstw na rynku krajowym

Pozycja na rynku krajowym	Rozpiętość kierowania na badanych szczeblach hierarchii organizacyjnej (r_i)		Średnia rozpiętość kierowania na badanych szczeblach (R)	Wskaźnik konfiguracji (W_s)	Liczba pionów organizacyjnych
	r_1	r_2			
Lider na rynku krajowym	11,0	4,3	7,6	0,284	4,9
W pierwszej trójce na rynku krajowym	8,5	4,4	6,5	0,349	4,0
Przeciętna pozycja na rynku krajowym	6,7	5,1	5,9	0,326	4,3
Poniżej przeciętnej na rynku krajowym	7,3	3,1	5,2	0,396	3,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

rowania na badanych szczeblach hierarchii organizacyjnej (R) niż przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego. Średnia liczba pionów organizacyjnych jest wyższa w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego, co świadczy o większej niż w przedsiębiorstwach o kapitale wyłącznie polskim horyzontalnym zróżnicowaniu przyjętych rozwiązań organi-

zacyjnych. Wskaźnik konfiguracji struktury (W_s) przyjmuje nieco wyższą średnią wartość w przedsiębiorstwach o kapitale wyłącznie polskim, tzn. przedsiębiorstwa te posiadają bardziej smukłe struktury organizacyjne.

Badania w niewielkim stopniu potwierdziły często przytaczaną opinię o związku między udziałem kapi-

Tab. 6. Przedziały wartości przyjmowanych przez wskaźnik konfiguracji w ujęciu procentowym

Wskaźnik konfiguracji (W_s) w zależności od pozycji na rynku krajowym							
Lider na rynku		W pierwszej trójce na rynku		Przeciętna pozycja na rynku		Pozycja na rynku poniżej przeciętnej	
Przedział	Udział procentowy	Przedział	Udział procentowy	Przedział	Udział procentowy	Przedział	Udział procentowy
$0,1 < W_s \leq 0,2$	25%	$0,1 < W_s \leq 0,2$	15,3%	$0,1 < W_s \leq 0,2$	16,7%	$0,3 < W_s \leq 0,4$	66,7%
$0,2 < W_s \leq 0,3$	12,5%	$0,2 < W_s \leq 0,3$	30,8%	$0,2 < W_s \leq 0,3$	16,7%	$0,4 < W_s \leq 0,5$	33,3%
$0,3 < W_s \leq 0,4$	62,5%	$0,3 < W_s \leq 0,4$	30,8%	$0,3 < W_s \leq 0,4$	33,3%		
		$0,4 < W_s \leq 0,5$	7,7%	$0,4 < W_s \leq 0,5$	33,3%		
		$0,5 < W_s \leq 0,6$	7,7%				
		$0,7 < W_s \leq 0,8$	7,7%				

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 7. Przedziały wielkości średniej rozpiętości kierowania w ujęciu procentowym

Średnia rozpiętość kierowania na badanych szczeblach struktury (R) w zależności od pozycji na rynku krajowym							
Lider na rynku		W pierwszej trójce na rynku		Przeciętna pozycja na rynku		Pozycja na rynku poniżej przeciętnej	
Przedział	Udział procentowy	Przedział	Udział procentowy	Przedział	Udział procentowy	Przedział	Udział procentowy
$5 < R \leq 6$	25%	$2 < R \leq 3$	7,7%	$4 < R \leq 5$	33,3%	$4 < R \leq 5$	33,3%
$6 < R \leq 7$	37,5%	$3 < R \leq 4$	7,7%	$5 < R \leq 6$	33,3%	$5 < R \leq 6$	66,7%
$7 < R \leq 8$	12,5%	$4 < R \leq 5$	7,7%	$6 < R \leq 7$	16,7%		
$11 < R \leq 12$	25%	$5 < R \leq 6$	7,7%	$8 < R \leq 9$	16,7%		
		$6 < R \leq 7$	23,1%				
		$7 < R \leq 8$	30,7%				
		$9 < R \leq 10$	7,7%				
		$10 < R \leq 11$	7,7%				

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



tału zagranicznego w przedsiębiorstwie a implementacją mniej smukłych rozwiązań strukturalnych. Pogląd taki być może był uzasadniony w przeszłości, jednak obecnie jest on tylko w niewielkim stopniu prawdziwy, tzn. badane przedsiębiorstwa z kapitałem wyłącznie rodzimym w znacznym stopniu nadrobiły ewentualne zaległości w tym względzie.

Wyniki badań (tabela 5.) wskazują na istotny związek między wartością wskaźnika konfiguracji i pozycją rynkową przedsiębiorstwa. Stopień smukłości struktur organizacyjnych wzrasta wraz z pogarszaniem się pozycji rynkowej przedsiębiorstw, tzn. przedsiębiorstwa o gorszej pozycji rynkowej posiadają bardziej smukłe struktury organizacyjne.

Uwidaczniająca się pewna niekonsekwencja w rozkładzie średniej wartości wskaźnika konfiguracji struktury (W_s) jest następstwem przyjętej próby badawczej. Znaczna wartość wskaźnika konfiguracji struktury przedsiębiorstw znajdujących się w pierwszej trójce na rynku krajowym w porównaniu ze wskaźnikiem konfiguracji struktury przedsiębiorstw posiadających przeciętną pozycję na rynku krajowym, może być następstwem faktu, iż wiele przedsiębiorstw, deklarujących pozycję rynkową w pierwszej trójce na rynku krajowym, działa w branżach o bardzo małej liczbie podmiotów (produkcja: sody, soli itp.). Ich pozycja w rzeczywistości nie zależy od efektów walki konkurencyjnej, lecz jest wynikiem raczej braku konkurencji, a co za tym idzie ich struktury organizacyjne nie w pełni kształtowały się w okolicznościach rywalizacji o wysoką pozycję rynkową. Wydaje się, iż przy analizie związków między pozycją rynkową a przyjętym rozwiązaniem strukturalnym, bardziej właściwe byłoby umieszczenie przedsiębiorstw deklarujących pozycję na rynku krajowym „w pierwszej trójce” oraz „przeciętną pozycję na rynku” w jednym przedziale.

Szczegółowe wartości przyjmowane przez wskaźnik konfiguracji przedstawia tabela 6.

Średnia rozpiętość kierowania na badanych szczeblach hierarchii organizacyjnej (R) maleje wraz z pogarszaniem się pozycji rynkowej przedsiębiorstw na rynku krajowym, tzn. przedsiębiorstwa o gorszej pozycji rynkowej posiadają mniejszą średnią rozpiętość kierowania. Szczegółowe wielkości rozpiętości kierowania przedstawia tabela 7.

Liczba pionów organizacyjnych generalnie maleje wraz z pogarszaniem się pozycji rynkowej przedsiębiorstw. Uwidacznia się tu, podobnie jak w przypadku wskaźnika konfiguracji (W_s), pewna niekonsekwencja w tej tendencji przy rozpatrywaniu przedsiębiorstw znajdujących się w pierwszej trójce na rynku krajowym oraz przedsiębiorstw o przeciętnej pozycji na rynku krajowym. Znajduje to uzasadnienie, tak jak poprzednio, w strukturze przyjętej próby badawczej.

Podsumowując rozważania dotyczące średniej rozpiętości kierowania (R) i liczby pionów organizacyjnych, należy stwierdzić, iż wraz z pogarszaniem się pozycji rynkowej badanych przedsiębiorstw maleje horyzontalna złożoność ich struktur organizacyjnych. Wyniki badań zdają się potwierdzać powszechnie przyjęty w literaturze przedmiotu pogląd o związku między kształtem struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa a osiąganymi wynikami rynkowymi.

Iwona Sobczak, Artur Piotrowicz

PRZYPISY

- 1) D.S. PUGH, D.J. HICKSON, C.R. HININGS, C. TURNER, *Demension of Organization Structure*, „Administrative Science Quarterly” June 1/1968.
- 2) Patrz np.: M. CROZIER, *Przedsiębiorstwo na podstłachu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993 s. 48; U.R. MULLER, *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 95–100.
- 3) *Słownik współczesnego języka polskiego*, Tom I, pod red. A. SIKORSKIEJ-MICHALAK, O. WOJNILKO, Reader's Digest Przegląd Sp. z o. o., Warszawa 1998, s. 401.
- 4) Patrz np.: W. JERMAKOWICZ, *Systemowe uwarunkowania struktur organizacyjnych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 1983 s. 121; G.R. JONES, *Organizational Theory*, Addison-Wesley Publishing, New York 1998, s. 53–54; M. PRZYBYŁA, *Identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe AE im. O. Langego we Wrocławiu”, Wrocław 1992, s. 120–135.
- 5) Patrz np.: R.M. BURTON, B. OBEL, *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, Kluwer Academic Publishers, London 1996, s. 70–74; S.P. ROBBINS, *Organization Theory, The Structure and Design of Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 1983, s. 47–60; J.R. GORDON, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, USA 1993, s. 499; R.H. HALL, *Organizations Structure and Process*, Prentice-Hall, New Jersey 1977, s. 130–150.
- 6) M. PRZYBYŁA, *Identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, Wrocław 1992, s. 136–153.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIELSKI M., *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
- [2] BURTON, OBEL B., *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, Kluwer Academic Publishers, London 1996.
- [3] CROZIER M., *Przedsiębiorstwo na podstłachu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- [4] GORDON J.R., *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, USA 1993.
- [5] HALL R.H., *Organizations Structure and Process*, Prentice-Hall, New Jersey 1977.
- [6] HALL R.H., *Organizations, Structures, Processes and Outcomes*, Prentice-Hall New Jersey 1991.
- [7] JERMAKOWICZ W., *Systemowe uwarunkowania struktur organizacyjnych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 1983.
- [8] JONES G.R., *Organizational Theory*, Addison-Wesley Publishing, New York 1998.
- [9] MINTZBERG H., QUINN J.B., *The Strategy Process Concepts and Contexts*, Prentice-Hall, New Jersey 1992.
- [10] MÜLLER U.R., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- [11] PIOTROWICZ A., *Identyfikacja zmian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 12/2000.
- [12] PIOTROWICZ A., *Określanie przemian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 10/2001.
- [13] PIOTROWICZ A., *Zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.
- [14] PRZYBYŁA M., *Identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1992.
- [15] PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS C.R., TURNER C., *Demension of Organization Structure*, „Administrative Science Quarterly” June 1/1968.
- [16] ROBBINS S.P., *Organization Theory. The Structure and Design of Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 1983.
- [17] *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, red. R. KRUPSKI, M. PRZYBYŁA, Ossolineum, Wrocław 1996.

Autorzy I. Sobczak – asystentka w Katedrze Zarządzania Procesami Inwestycyjno-Innowacyjnymi UMK w Toruniu, A. Piotrowicz – adiunkt w Katedrze Stosunków Międzynarodowych UMK w Toruniu.

Centralizacja i decentralizacja uprawnień decyzyjnych w holdingu – dylematy lokalizacyjne

Zbigniew Kreft, Marek Karwan

Problem centralizacji i decentralizacji będziemy rozpatrywali jako problem określonej cechy struktury holdingowej, ze względu na rozmieszczenie uprawnień do podejmowania określonych kategorii decyzji na poszczególnych szczeblach kierowania w holdingu. Mówiąc o szczeblach, myślimy tutaj o dwóch podstawowych, tj. spółce naczelnej i spółkach zależnych.

Utrzymanie funkcjonalnej równowagi organizacyjnej w holdingu, czyli **symetrii potencjałów i uprawnień podmiotów** go tworzących, wymaga dużego wysiłku koordynacyjnego ze strony spółki naczelnej i równorzędnego traktowania wyodrębnionych funkcji organicznych w holdingu. Jest to, jak pisze B. Haus, „zintegrowane zarządzanie” [1, s. 23], które nie powinno zostawiać luk w obszarach decyzyjnych holdingu. Zarządzanie zintegrowane to takie, które wiąże w sensie dyspozycyjnym kilka określonych dziedzin gospodarowania i realizuje przy tym wszystkie funkcje procesu zarządzania. Integracja bowiem, jak podaje A. Stabryła [2, s. 108], polega na kompleksowym scalaniu różnych dziedzin gospodarowania i objęciu ich przez cały proces zarządzania. Proces ten w holdingu (i nie tylko) może mieć różne rozwiązania: może być organizowany w układzie scentralizowanym lub zdecentralizowanym. **Tak więc problem centralizacji – decentralizacji winien być rozpatrywany na płaszczyźnie rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych między spółką naczelną a spółkami zależnymi.** Jest to jeden z najtrudniejszych problemów tak w teorii organizacji i zarządzania, jak i praktyce gospodarczej, który nabiera głębszej wymowy i stopnia skomplikowania w strukturach wielopodmiotowych, w tym także holdingu. Decydują o tym specyficzne cechy holdingu.

Spółka naczelna w holdingu ma określony zakres uprawnień decyzyjnych ze względu na swoje „obiekty zarządzania”. Uprawnienia decyzyjne spółki naczelnej związane są ze swobodą podejmowania decyzji, a więc możliwością doboru określonych parametrów zarządzania, zbioru czynników decyzyjnych jako instrumentów oddziaływania na spółki zależne.

Dobór czynników decyzyjnych oraz ich rozmieszczenie w procesie zarządzania (które *de facto* jest rozmieszczeniem uprawnień decyzyjnych) ma kluczowe znaczenie dla kształtowania się relacji nadrzędności – podporządkowania w holdingu.

Niewłaściwe rozmieszczenie uprawnień do podejmowania decyzji może być przyczyną nierównowagi funkcjonalnej. Wystąpi ona wówczas,

gdy mamy do czynienia albo z nadmierną decentralizacją, albo zbyt wielką centralizacją decyzji w stosunku do sytuacyjnych uwarunkowań. Stwierdzenie to nie wymaga dodatkowych dowodów.

O ile pierwsza nieprawidłowość występuje raczej sporadycznie, o tyle nagminnym zjawiskiem obserwowanym w praktyce gospodarczej jest tendencja do przenoszenia uprawnień decyzyjnych na wyższe szczeble zarządzania.

Pojęcie centralizacji – decentralizacji związane jest z wyborem lokalizacji uprawnień decyzyjnych w układzie pionowym holdingu, tj. spółka naczelna – spółki zależne i wiąże się z „pionowym różnicowaniem ról” podmiotów holdingu.

I tak: lokalizacja określonych uprawnień decyzyjnych na szczeblu spółki naczelnej będzie centralizacją, natomiast powierzenie konkretnych uprawnień decyzyjnych spółce zależnej – decentralizacją.

Centralizację – decentralizację więc można traktować jako wymiary struktury organizacyjnej, które decydują o:

- podziale uprawnień decyzyjnych,
- podziale władzy i wpływów w holdingu,
- przestrzeniach (obszarach) decyzyjnych podmiotów holdingu.

Skoro tak, to problem wyboru lokalizacji owych uprawnień decyzyjnych i jego implikacje w holdingu sprowadza się do **poszukiwania akceptowalnego kompromisu lokalizacyjnego**, którego celem będzie zapewnienie skutecznej integracji i koordynacji podmiotów holdingu, **umożliwiającej „zarządzanie różnorodnością” z jednoczesnym poszanowaniem autonomii i współzależności podmiotów.** Kompromis ów powinien być wynikiem przebadania specyfiki holdingu, całości realizowanych w nim procesów wewnętrznych i zewnętrznych przy uwzględnieniu kilku niżej sformułowanych zasad:

- **trafności** – polega ona na przekazywaniu na szczebel spółek zależnych tych wszystkich decyzji, co do których istnieje prawdopodobieństwo, że podejmowane na tym szczeblu będą bardziej trafne z punktu widzenia interesu holdingu;
- **odpowiedzialności** – polega ona na takim doborze uprawnień do podejmowania współzależnych decyzji, aby można było oceniać stopień ich trafności i ich dodatni lub ujemny wpływ na realizację strategii holdingu;
- **komplementarności** – nakazuje ona zachowanie logicznej spójności i dopełnienia się uprawnień de-



cyzyjnych, jakie zostały powierzone podmiotom holdingu na określonych szczeblach zarządzania;

- **kompleksowości zadań decyzyjnych** – zasada ta powinna zapewniać objęcie procesem zarządzania całego obszaru decyzyjnego holdingu, wszystkich jego segmentów, bez pozostawienia „pustych pól” – luki decyzyjnej; szczególnie dotyczy to kluczowych obszarów i funkcji tworzących łańcuch wartości holdingu;

- **rozłączności** – rozumianej jako potrzeby zachowania niezbędnej autonomii decyzyjnej spółek zależnych i wyeliminowania dublowania się obszarów decyzyjnych, a więc zjawiska nakładania się kompetencji spółki naczelnej i spółek zależnych. Oznacza to także nienadawanie identycznych uprawnień w zakresie bezpośredniej dyspozycji kilku centrom decyzyjnym holdingu;

- **ustaleń strategicznych** – która wyraża pogląd, iż planowanie przedsięwzięć strategicznych w holdingu musi być skonkretyzowane na tyle, aby nie pominać istotnych dla sukcesu strategii globalnej holdingu kierunków działania w bieżącej realizacji zadań przez podmioty zależne;

- **minimalizacji kosztów** zarządzania.

Różnorodność stosowanych rozwiązań strukturalno-funkcjonalnych oraz mnogość typów holdingów sprawiają, że podjęcie próby specyfikacji czynników determinujących walory lokalizacyjne uprawnień decyzyjnych podmiotów holdingu mogłoby stanowić przedmiot oddzielnej pracy. Przeto spróbujemy, na pewnym stopniu ogólności, rozważyć, dlaczego spółki zależne w holdingu powinny dysponować pewną samodzielnością decyzyjną, mimo ograniczenia swojej autonomii, wynikającej z uczestnictwa holdingowego i stosunku holdingu. Nie dokonujemy próby kwantyfikacji poziomu autonomii decyzyjnej czy budowania współczynnika(-ów) stopnia centralizacji lub redukcji stopnia centralizacji [por. 2, s. 109–111]. Chcemy natomiast wskazać na te obiektywne przyczyny, dla których idea centralizacji uprawnień decyzyjnych w holdingu może prowadzić do zachwiania jego równowagi i eskalować potencjalne napięcia wewnątrzorganizacyjne. Przyczyny te można scharakteryzować następująco:

- Każda daleko idąca **centralizacja grozi pozbawieniem zarządzania i planowania operatywnego w spółkach zależnych swobody działania**, która jest niezbędna, aby móc, z jednej strony rzeczowo dobierać i określać w czasie – stosownie do sytuacji – przedsięwzięcia konieczne do urzeczywistnienia strategii, a z drugiej strony spełniać pozostałe zadania, tj. czynności bieżące i rutynowe stojące przed spółkami. Można to określić jako **zasadę operacyjnej elastyczności holdingu**.

- Bez dostatecznej swobody decyzyjnej w obszarach aktywności spółek zależnych (decyzje handlowe, organizacyjne, finansowe – z określonym progrem swobody produkcyjno-technologicznej) **ograniczona zostaje zdolność przetwarzania decyzji scentralizowanych lub skuteczność zarządzania w spółkach**. W celu urzeczywistnienia bowiem strategii globalnej holdingu w programach i planach strategicznych nie można określić, z idealną dokładnością, parametrów operacyjnych dla spółek zależnych – sfery realnej – wykonawczej holdingu. Wynika to ze złożo-

ności, niepewności i ryzyka tkwiących w otoczeniu konkurencyjnym i makrootoczeniu spółek zależnych. Stąd też spółki powinny posiadać m.in.:

- możliwość samodzielnego ustalania wewnętrznych strategii działania,

- prawo swobodnego kształtowania relacji kooperacyjnych – tak w sferze zaopatrzenia, jak i sprzedaży,

- prawo poddania procesów kooperacji zasadom rynkowym,

- prawo do uwzględnienia w planowaniu operacyjnym zmieniających się warunków brzegowych do realizacji strategii globalnej holdingu oraz – gdyby to było niemożliwe – prawo do sugerowania potrzeby rewizji przyjętej strategii i podejmowania działań, w ich ocenie sensownych ekonomicznie, lecz wykraczających poza ramy strategii. Najczęściej strategii globalne holdingu przyjmują założenia względnej stabilności warunków działania i nie mogą przewidzieć „niespodzianek”, które pojawiają się w toku ich realizacji.

- **Wzrost roli i obszarów scentralizowanych decyzji powoduje utratę korzyści wynikających z autonomii spółek i utratę potencjalnych efektów synergii**. Rodzić to może konieczność dokonywania arbitrażu między oczekiwaną przez spółkę naczelną efektywnością, wynikającą z istniejącej odpowiedzialności za wyniki, spoczywającej na spółkach zależnych, a brakiem elastyczności zarządzania w holdingu, spowodowanej zbyt dużą centralizacją decyzji.

- **Nadmierna centralizacja może powodować ograniczenie – zamiast wspierania – kreatywności kadr kierowniczych spółek zależnych i ich otwartości na zmiany**. Ma to także charakter motywacyjny. Strategia globalna holdingu oraz programy strategiczne powinny pozostawiać spółkom zależnym określoną swobodę działania i obligować je do samodzielnego, odpowiadającego sytuacji, przekształcania programów strategicznych. W tym sensie są one motywowane do strategicznego współmyślenia. Są one pobudzane bądź do szukania nowych możliwości, bądź jeszcze lepszego urzeczywistniania zamierzeń strategicznych, czy też stwarzania sobie nowych możliwości we własnym zakresie.

- **Sztaby centralne w spółce naczelnej oraz dyrektorzy dużych pionów funkcjonalnych wzmacniają swoją władzę i sfery wpływów na spółki zależne**, bo np. priorytet nadawany postępowi technologicznemu przemawia za silnym centralizowaniem służb badawczo-rozwojowych oraz inżynierskich. Związany z tym wzrost znaczenia inwestycji i kosztów kapitałowych wzmacnia pozycję dyrektorów finansowych. Zarządzanie kadrami, polityka płacowa i globalizacja stosunków ze związkami zawodowymi ograniczają zasięg decentralizacji uprawnień dyrekcji personalnej w spółkach zależnych. **W ten sposób zarządy spółek zależnych stopniowo tracą swoją autonomię strategiczną, a poprzednio posiadaną władzę mogą odzyskać tylko dzięki postępom w procesie kolegiального przygotowania decyzji strategicznych na poziomie holdingu**.

- **Nadmierna centralizacja rodzi problemy komunikacji i koordynacji w holdingu**, które same w sobie nie są łatwe do zaprojektowania gwarantującego sprawność i spójność procesów informacyjno-decyzyjnych w tak złożonej strukturze, jaką jest holding.

Powodować może zniekształcenia informacyjne oraz wzrost kosztów porozumiewania się w miarę wzrostu liczby szczebli kierowania i podejmowania decyzji, co jest często konsekwencją centralizacji. Nie bez znaczenia jest tutaj także czynnik czasu przetwarzania żądanej informacji w decyzję i dotarcia jej do adresata. **Powstaje więc bardzo złożony problem zarządzania relacjami spółki naczelnej i spółek zależnych w sytuacji wysoce zdecentralizowanej odpowiedzialności i centralizacji uprawnień decyzyjnych.** Wystąpić może dodatkowa potrzeba mnożenia procedur koordynacyjnych lub ograniczających władze spółek zależnych (np. zezwolenia na dokonywanie samodzielnych wydatków, arbitralne ustalanie wewnętrznych cen zbytu). Prowadzić to może do stopniowego niszczenia rozwoju i poczucia jakiegokolwiek samodzielności spółek zależnych oraz dodawania kolejnych mechanizmów kontrolnych, mających zapewnić koordynację zachowań spółek. Traktując je natomiast jako autonomiczne centra odpowiedzialności, umożliwia się spółce naczelnej dokonywanie ocen i porównań oraz kontrolowanie spółek zależnych na podstawie wspólnych kryteriów, np. finansowych. Jest to zgoła inny mechanizm, który nie prowadzi do komplikowania i tak trudnych procesów zarządzania holdingiem [por. przykład koncernu Texas Instruments, 3, s. 428–430].

Można by dalej mnożyć przypadki i przykłady sytuacji, które potwierdziłyby szkodliwość zbyt wysokiego poziomu centralizacji decyzji. Niewątpliwie słuszne jest i szczególnie adekwatne obecnie stwierdzenie S. Kowalewskiego, który mówi, że na popętnianie w projektowaniu błędu nadmiernej centralizacji wpływ mają określonego rodzaju złudzenia dość mocno rozpowszechnione w praktyce. Polegają one na przekonaniu, że centralizacja uprawnień wzmacnia kontrolę, gdy tymczasem ją osłabia. Przykłady słuszności tej tezy moglibyśmy przytaczać bez trudu.

Reasumując, trzeba stwierdzić, że nie można wytyczyć granic merytorycznych między poziomem koniecznej centralizacji decyzji w holdingu a ich decentralizacją, czyli szanowaniem zasady autonomii spółek.

Spółka naczelna powinna być zdolna do samoograniczenia swoich interwencji i do zaufania kompetencjom spółek zależnych, nie stosować mechanizmów podejmowania decyzji wykluczających ich autonomię.

W holdingu bowiem istnieją co najmniej dwa poziomy zarządzania, które powinny harmonijnie „współprzyczyniać się do powodzenia całości”. **Zarządzanie w holdingu musi zawierać zarówno elementy myślenia strategicznego, jak i operacyjnego – niezależnie od tego, czy punktem wyjścia uczyni się budżet i kontrolę finansową, a więc sferę operacyjną, czy zmiany otoczenia i projekty restrukturyzacji holdingu, tzn. sferę strategiczną.** Można sformułować tezę, że **wszystkie decyzje, które są decydujące dla sukcesu strategii holdingu, muszą być konkretyzowane w zarządzaniu i planowaniu strategicznym na szczeblu spółki naczelnej, wszystkie pozostałe powinny być przedmiotem zarządzania i planowania na szczeblu spółek zależnych.**

Zdeterminowanie obszaru operacyjnego (spółek zależnych) przez strategiczny nie ma sensu i nie jest możliwe do końca. Do skutecznej transformacji zarządzania strategicznego i zamierzeń strategicznych w przedsięwzięcia operacyjne potrzebne jest określenie kluczowych czynników sukcesu, obszarów krytycznych, funkcji tworzących jego wartość. I tutaj trzeba skoncentrować myślenie strategiczne i centralizować decyzje. Trzeba bowiem nadać zarządzaniu i planowaniu operacyjnemu ramy i kierunki, aby w ogóle mówić o zarządzaniu strategicznym. Jednak te zadane wielkości, wskutek niepewności oczekiwań i złożoności wewnętrznej holdingów, mogą być tylko ramowe. Wypełnienie tych ram wymaga samodzielnej, twórczej działalności w systemie planowania operacyjnego spółek zależnych, aby osiągnąć oczekiwaną realizację celów strategicznych.

Stąd też rodzi się kolejny postulat. **Spółkom zależnym trzeba pozostawić te wszystkie decyzje, które w różnych obszarach działania spółek muszą być podejmowane na bieżąco, aby terminowo i skutecznie realizować strategię i zapewnić istnienie holdingu.**

Na koniec dwie refleksje ogólne:

■ Nie sposób rozumieć autonomii spółek tak daleko, że stanowisko to eliminowałoby prawo i możliwość spółki naczelnej do oddziaływania na spółki zależne. Nie można bowiem naruszyć ani jurydycznej istoty holdingu, ani też – podważając jego stabilność – niweczyć stosunki zależności holdingowej. Stosunek holdingu musi być stosunkiem trwałym.

■ Nie naruszyć istoty holdingu sankcjonowanie w jego ramach niejako dwuczęściowej struktury zarządczo-organizacyjnej. Jednak podmioty uczestnictwa holdingowego mogą i powinny uzgodnić, że w pewnych obszarach obowiązywać będą reguły centralizacji, a w innych funkcjonować zasady decentralizacji z zachowaniem jednolitego kierownictwa i ciągłości kierowania. Postulaty zapewnienia sprawności zarządzania z reguły bowiem wymagają równoczesnego popierania dwu, pozornie sprzecznych ze sobą, tendencji: zwiększania i pogłębiania decentralizacji w zakresie decyzji bieżących – operacyjnych i poszerzania oraz pogłębiania centralizacji w zakresie decyzji strategicznych zgodnie z zasadą: **decentralizować uprawnienia tak daleko, jak jest to możliwe ze względu na dostępność do informacji, a centralizować tak wysoko, jak jest to konieczne, ze względu na interes holdingu.**

Zbigniew Kreft, Marek Karwan

BIBLIOGRAFIA

- [1] B. HAUS, *Teoria i praktyka zintegrowanego zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 784/1998.
- [2] A. STABRYŁA, *Analiza systemowa procesu zarządzania*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1984.
- [3] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

Polskie przedsiębiorstwa w Europejskiej Przestrzeni Badawczej

Tadeusz A. Grzeszczyk

Wprowadzenie

Przedmiotem artykułu jest synteza badań autora dotyczących udziału polskich przedsiębiorstw w V Programie Ramowym Badań, Rozwoju Technicznego i Prezentacji Unii Europejskiej oraz wynikające stąd wnioski dla ich uczestnictwa w tworzącej się Europejskiej Przestrzeni Badawczej (*European Research Area*). Dynamizacja działań w tej dziedzinie znajduje oparcie w nowym VI Ramowym Programie 2002–2006 (*The Sixth Framework Programme 2002–2006*) – (oznaczenie 6FP).

Zasadniczym problemem jest motywowanie polskich przedsiębiorców do uczestnictwa w procesach badań i rozwoju technicznego umożliwionego dzięki środkom z 6FP. Służą temu mechanizmy uruchomione przez Ministerstwo Gospodarki we współdziałaniu z Agencją Techniki i Technologii, Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Krajowym Punktem Kontaktowym 6FP.

Wspieraniu uczestnictwa przedsiębiorstw w korzystaniu z efektów światowego rozwoju technicznego służą działania informacyjno-promocyjne określające możliwą do uzyskania pomoc finansową, a także udział w szkoleniach. Wśród różnych urzędów centralnych wyróżnia się aktywnością Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej. Prowadzi ono wielostronne działania informacyjno-promocyjne skierowane do wszystkich przedsiębiorstw. Jednakże szczególną uwagę przywiązuje się do wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te bowiem przeżywają duże trudności w procesie ich adaptacji do warunków funkcjonowania w ramach Unii Europejskiej. W związku z tym szczególnie istotne jest stworzenie MSP możliwości korzystania z efektów światowego rozwoju technicznego dzięki ich uczestnictwu w Europejskiej Przestrzeni Badawczej.

Doświadczenia wynikające z funkcjonowania 5FP

W pierwszym okresie działania 5FP zainteresowanie przedsiębiorstw uczestnictwem w tym programie było stosunkowo małe. Wynikało to z opóźnionego przystąpienia naszego kraju do 5FP oraz małej wiedzy przedsiębiorców na temat możliwości i warunków uczestnictwa. Jednakże sukcesywnie zwiększało się zainteresowanie 5FP tak, że w końcowej fazie realizacji polskie przedsiębiorstwa przed-

stawiały się relatywnie nieźle z punktu widzenia swojej aktywności. Osiągnięto znaczące postępy implementacji wskutek aktywizacji wojewódzkich urzędów marszałkowskich w upowszechnianiu wiedzy na temat możliwości i warunków uczestnictwa przedsiębiorstw w 5FP. Efektywna była promocja w regionach procesów innowacji i wspierania MSP. Jednakże zasadnicze trudności wystąpiły przy poszukiwaniu partnerów zagranicznych z krajów Unii Europejskiej. Konieczne jest zatem zasadnicze wzmocnienie prac merytorycznych przygotowujących polskich przedsiębiorców do uczestnictwa w nowym 6FP. Istnieją bowiem uzasadnione obawy niewykorzystania potencjalnie dostępnych już od 1 maja 2004 roku środków europejskich funduszy strukturalnych. Doświadczenia polskie w uzyskiwaniu wsparcia europejskich funduszy przedakcesyjnych oraz zbieżne z nimi doświadczenia w stosowaniu funduszy strukturalnych w krajach Unii Europejskiej dowodzą, że praktycznie wykorzystywane jest tylko około 60% potencjalnie dostępnych środków.

Niezbędne jest upowszechnianie pozytywnych doświadczeń polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza dużych, powiązanych kooperacyjnie z przedsiębiorstwami krajów Unii Europejskiej. Przykładowo, efektywna okazała się współpraca badawcza sektora budowy i naprawy statków w ramach Komitetu ds. Badań i Rozwoju Europejskiego Budownictwa Okrętowego COREDES. Komitet ten zrzesza stocznie krajów UE oraz największe stocznie polskie. Interesy polskiego przemysłu okrętowego w sferze badań i rozwoju, w ramach Europejskiej Przestrzeni Badawczej reprezentuje Główny Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Przemysłu Stocznioowego – Centrum Techniki Okrętowej.

W świetle doświadczeń polskich przedsiębiorstw w ramach 5FP można sformułować następujące uwagi. Źródłem trudności w korzystaniu przedsiębiorstw ze środków europejskich była opóźniona i niedostateczna informacja. Spowodowało to małą aktywność przedsiębiorstw w początkowej fazie działania 5FP. Środki masowego przekazu jednostronnie akcentowały rolę tego programu głównie w sferze funkcjonowania instytucji naukowych, zaniedbując potrzebę promocji 5FP także wśród osób prowadzących działalność gospodarczą. Brak dostatecznych informacji występował zwłaszcza wśród MSP.

Zasadniczą barierę tworzyły różne administracyjno-prawne trudności. Wynikały one z dużego stopnia skomplikowania procedur oraz opóźnionego i nie za-

wsze prawidłowego tłumaczenia tekstów angielskojęzycznych. Nie zawsze też należytnym poziomem kwalifikacji mogły się wykazać osoby pracujące w administracji terenowej (rządowej i samorządowej). Także niektóre prywatne biura doradcze nie zawsze realizowały odpłatne usługi na należytnym poziomie. W związku z tym powstaje potrzeba zaostrzenia kontroli w tej dziedzinie, przykładowo w postaci wprowadzenia certyfikacji ośrodków realizujących takie usługi.

Kolejnym źródłem trudności są rygorystycznie przestrzegane zasady współfinansowania uczestnictwa przedsiębiorstwa w projekcie. Generalną zasadą jest konieczność zaangażowania także własnych środków przedsiębiorstwa. Potrzeba ta występuje już w fazie opracowywania wniosku o współfinansowanie projektu, a także w fazie jego realizacji. Przygotowanie projektu naukowo-badawczego we współpracy międzynarodowej wymaga relatywnie biorąc dużych nakładów finansowych na spotkania z potencjalnymi partnerami oraz na opracowanie dokumentacji. Dodatkowe trudności wynikają ze stosunkowo krótkiego czasu na opracowanie takiego wniosku. Pośpiech wpływa zwykle na wzrost kosztów opracowania.

Niezależnie od powyższego, już po uzyskaniu akceptacji dla współfinansowania ze źródeł europejskich projektu, przedsiębiorstwo musi zaangażować dalsze znaczne środki na jego realizację. Najczęściej bowiem Komisja Europejska przeznacza tylko do 50% kosztów całości na udzielenie wsparcia realizacji projektu. W przypadku koniecznych inwestycji aparaturowych mogą wchodzić w grę znaczne środki.

Źródłem dalszych poważnych trudności jest niedostatek wiedzy w dziedzinie ochrony własności intelektualnej, a zwłaszcza własności przemysłowej. Zjawisko to występuje nie tylko wśród polskich przedsiębiorców, lecz nawet wśród pracowników administracji terenowej, która ma służyć im pomocą. Istnieją obawy dotyczące możliwości skutecznej ochrony polskiej własności intelektualnej. Powodują one wycofywanie się niektórych przedsiębiorców w obawie przed nieuczciwą konkurencją partnerów zagranicznych i przechwytywaniem naszych doświadczeń technicznych. Aby temu zaradzić należy zasadniczo wzmocnić polskie służby patentowe oraz informację naukowo-techniczną w dziedzinie ochrony własności intelektualnej i przemysłowej. Dużą rolę mogą tu odegrać nasze wyższe uczelnie techniczne. Powinny one jednakże znacznie silniej niż dotychczas rozwijać współpracę z samorządami terytorialnymi na terenie ich działania. Postulat ten dotyczy zwłaszcza ośrodków położonych w mniejszych miastach, gdzie wyraźnie niedostateczny i opóźniony jest przepływ informacji na temat warunków funkcjonowania Europejskiej Przestrzeni Badawczej.

Wsparcie 6FP dla przedsiębiorstw

Przestawione wyżej doświadczenia w uczestnictwie polskich przedsiębiorstw w realizacji 5FP tworzą podstawę do zarysowania kierunków pożądanych działań w nowym programie ramowym. Program ten zasadniczo zmienia i rozwija potencjalne możliwości uczestnictwa przedsiębiorstw w Europejskiej Przestrzeni Badawczej. Należy pod-

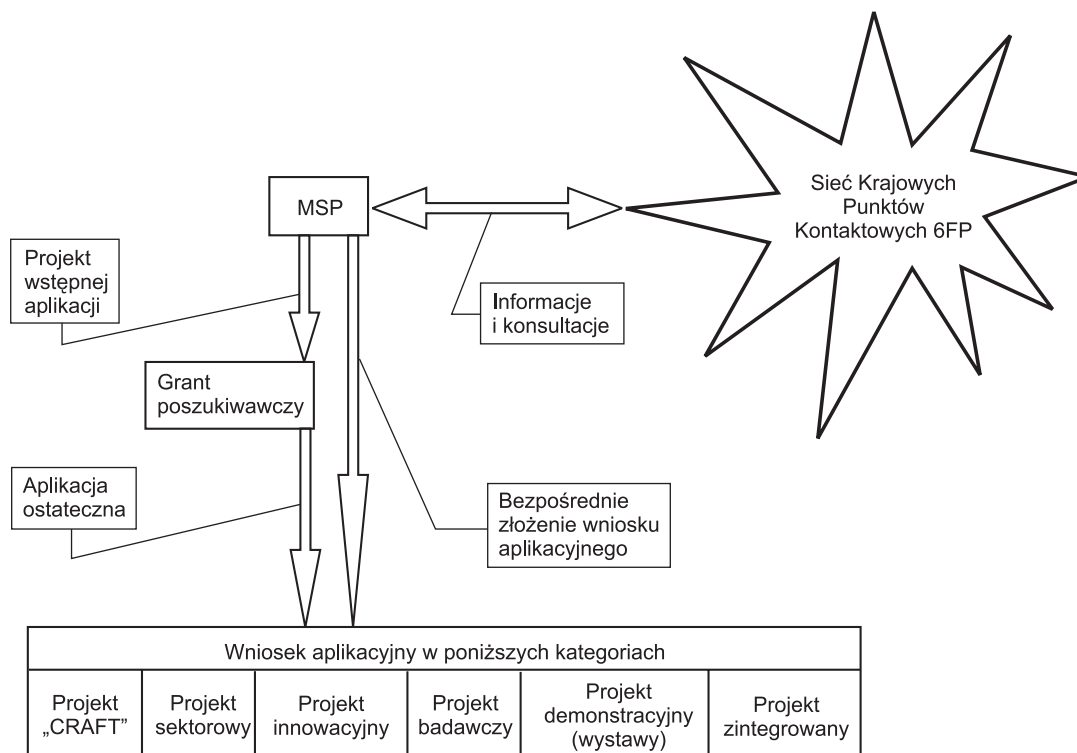
kreślić, że polityka przemysłowa Unii Europejskiej zalicza do jednego z głównych priorytetów wspieranie rozwoju MSP. Rada Unii Europejskiej zatwierdziła Europejską Kartę Małych Przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwom tym przypada doniosła rola w realizacji ukształtowanego w 2000 roku w Lizbonie na nadchodzącą dekadę strategicznego celu Unii Europejskiej. Jest nim stworzenie opartej na wiedzy, dynamicznej i konkurencyjnej gospodarki w skali światowej. Ma ona zapewnić rozwój społeczny i wzrost gospodarczy w warunkach większej spójności w skali nie tylko krajów członkowskich Unii Europejskiej, ale także w skali ich regionów. Służą temu ekonomiczne środki europejskiej polityki regionalnej, a zwłaszcza fundusze strukturalne. Rolą tych środków jest tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu i rozwojowi innowacyjnych MSP oraz stymulowanie ich przedsiębiorczości. Będzie to sprzyjało tworzeniu nowych miejsc pracy i zwalczaniu bezrobocia.

Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw precyzuje zalecenia dla rządów państw członkowskich w omawianej dziedzinie. W szczególności, postulowane są takie kierunki działań, jak: ułatwienie i rozwój kształcenia niestacjonarnego (*Distance Education*) oraz doradztwa przy zastosowaniu nowoczesnych technologii, uproszczenie regulacji prawnych (zwłaszcza w sferze podatkowej), ułatwienia w dostępie do nowoczesnych rozwiązań technologicznych, rozwój różnych form e-biznesu. Z kolei kraje ubiegające się o uzyskanie członkostwa w Unii Europejskiej (w tym Polska) zobowiązały się (na międzynarodowej konferencji w Mariborze w 2002 roku – *Candidate Countries Business Environment Simplification Task Force*) do implementacji Europejskiej Karty Małych Przedsiębiorstw.

Dotychczasowe doświadczenia uzasadniają postulat objęcia siecią centrów Euro-Info wszystkich szesnastu województw (obecnie działa w naszym kraju dwanaście tego rodzaju ośrodków). Trzeba również tworzyć rządowe systemy gwarancji kredytów bankowych oraz instrumenty dokapitalizowania funduszy *Venture Capital*, które inwestują w MSP. Zasadniczą rolę mogą odegrać polskie uczelnie techniczne w dziedzinie zbierania, wymiany i udostępniania doświadczeń uczestnictwa naszych przedsiębiorstw w Europejskiej Przestrzeni Badawczej. Wspieranie rozwoju MSP w ramach polityki regionalnej powinno służyć restrukturyzacji gospodarki opartej na wiedzy i tworzeniu nowych miejsc pracy. Określenie kierunkowych działań oraz instrumentów wspierających regionalną przedsiębiorczość należy do jednego z podstawowych zadań samorządów terytorialnych. Powinny one integrować całość działań rozwojowych i strukturalnych, przy wykorzystywaniu środków Unii Europejskiej.

Obecnie również w ramach możliwości tworzonych przez europejskie fundusze przedakcesyjne trzeba rozwijać konsulting dla MSP w fazie ich rozwoju, zwłaszcza w dziedzinie stosowania nowoczesnych technologii i uzyskiwania dostępu do rynku europejskiego. Wsparcie edukacyjne i konsultingowe powinny także uzyskiwać projekty służące powstawaniu i rozwojowi regionalnych instytucji stanowiących otoczenie biznesu, takich zwłaszcza jak: centra obsługi inwestora, centra informacji i transferu technologii, in-





Rys. Ubieganie się o wsparcie MSP w 6FP

stytucje informacji gospodarczej, inkubatory przedsiębiorczości i parki technologiczne, instytucje finansowe, ubezpieczeniowe i inne.

Na rysunku przedstawiono sposoby ubiegania się o wsparcie w ramach różnego typu projektów w 6FP. W szczególności istnieją dwie metody składania wniosków aplikacyjnych: bezpośrednia oraz uwzględniająca tzw. grant poszukiwawczy. Celem tego ostatniego jest przede wszystkim stworzenie dogodniejszych warunków dla MSP przez dofinansowanie oraz pomoc merytoryczną przy tworzeniu planów projektów i pisanie wniosków zgodnie z wytycznymi UE. Grant poszukiwawczy z reguły wspomaga także wykonanie następujących prac przez przedsiębiorców:

- analizy możliwości realizacji projektów,
- ocenę sytuacji na rynkach międzynarodowych,
- pomoc w znajdowaniu partnerów do wykonania projektów,
- konsultacje dotyczące procedur i szczegółowych przepisów UE,
- sprawdzanie i ochrona praw autorskich i patentowych.

Działania przedsiębiorców są wspomagane przez różnego typu granty. Godne zauważenia jest to, że chcąc zachować równe szanse i warunki nieskrępowanej konkurencji na rynku, Komisja Europejska kieruje środki finansowe na wsparcie określonych projektów. Nie dofinansowuje jednak bezpośrednio żadnego przedsiębiorstwa. UE między innymi wspiera finansowo następujące typy projektów.

■ **CRAFT (Cooperative Research).** Ten typ projektu jest przeznaczony głównie dla MSP, które nie dysponują zazwyczaj rozbudowanym zapleczem badawczo-

rozwojowym. Technologie lub produkty stworzone w ramach grantu, po zakończeniu projektu stają się własnością przedsiębiorstw biorących udział w przedsięwzięciu. Przepisy UE precyzują, że w grupie co najmniej trzech przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie, przynajmniej jedno musi być zlokalizowane w UE.

■ **Projekty sektorowe (Collective Research).** Granty europejskie dofinansowują organizacje przedsiębiorców (stowarzyszenia, izby gospodarcze itp.) pochodzących z określonego sektora. Celem tego typu projektów może być np. wspomaganie transferu technologii, zwiększanie innowacyjności MSP, ułatwianie uzyskiwania różnego typu certyfikatów itp.

■ **Projekty zintegrowane.** Przez integrację można rozumieć koncentrowanie uwagi na gromadzeniu wiedzy i nowoczesnych rozwiązań technologicznych związanych z jednym z problemów uznanych przez UE za priorytetowy. Integracja to także zespolenie różnego typu działań zmierzających do realizacji celów projektu.

Dostrzegając rolę, jaką odgrywają MSP w gospodarce, Komisja Europejska zarezerwowała dla nich 15% budżetu w 6FP. MSP są zdolne do elastycznego i szybkiego reagowania na zmiany zachodzące na globalnym rynku. Mogą zatem być jednym z istotnych czynników wpływających na poprawę konkurencyjności Europy w stosunku do Stanów Zjednoczonych i Japonii. Z tego powodu wszelkiego typu wnioski o granty europejskie, w których występują MSP, są bardzo życzliwie rozpatrywane przez przedstawicieli UE. Tego rodzaju wnioski mają zatem duże szanse na uzyskanie akceptacji.

Podsumowanie

W warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw na otwartym rynku europejskim jest ich aktywny udział w procesach badawczo-rozwojowych – realizowanych w szerokiej współpracy międzynarodowej oraz przy wykorzystywaniu możliwości edukacyjnych i konsultingowych polskich ośrodków naukowo-badawczych (takich jak instytuty naukowo-badawcze, wyższe uczelnie, stowarzyszenia naukowo-techniczne i inne). Przesłanki dla dynamizowania działalności przedsiębiorstw w omawianej dziedzinie tworzy 6FP. Program ten jest pomyślany nie tylko jako instrument wspierania europejskiej nauki, ale przede wszystkim jako mechanizm realizacji celów społeczno-ekonomicznych Unii Europejskiej. Dotychczasowe doświadczenia, mimo ogólnie biorąc pozytywnych rezultatów stosowania 5FP, ujawniły wiele słabości, zarówno polskich ośrodków badawczo-rozwojowych, jak również niedostateczny rozwój podstaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwach. Ko-

nieczna jest intensyfikacja działań w sferze naszego uczestnictwa w Europejskiej Przestrzeni Badawczej.

Tadeusz A. Grzeszczyk

BIBLIOGRAFIA

- [1] 6 FP [2002], *The Sixth Framework Programme 2002–2006. Towards a European Research Area*, European Commission, Luxembourg.
- [2] European Commission [2002 a], Enlargement Information Centre, Brussels, <http://europa.eu.int/comm/enlargement/>.
- [3] European Commission [2002 b], *Integrated Projects*, Luxembourg.
- [4] European Commission [2002 c], *Networks of Excellence*, Luxembourg.
- [5] www.cordis.lu
- [6] www.kpk.gov.pl
- [7] www.mg.gov.pl
- [8] www.parp.pl

Autor – dr inż., Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej.

Sytuacja firm sektora MSP w ocenie przedsiębiorców

Iwona Markowicz, Danuta Miłaszewicz, Ewa Putek

Funkcjonowanie każdej gospodarki rynkowej oparte jest przede wszystkim na małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP). W Unii Europejskiej sektor małych i średnich przedsiębiorstw jest postrzegany jako strategiczny ze względu na jego znaczenie w procesie tworzenia nowych miejsc pracy oraz w procesie wzrostu gospodarczego¹. Małe i średnie firmy charakteryzują się licznymi zaletami, mającymi istotny wpływ na rozwój aglomeracji miejskich. Są one źródłem nowych miejsc pracy, co przy obecnym bezrobociu ma wielkie znaczenie. Występują w nich bardziej bezpośrednie i mniej antagonistyczne stosunki pracy.

Do ważniejszych cech małych i średnich firm zaliczyć można również ścisły związek między rentownością firmy a dochodem właściciela (jedność własności i bezpośredniego kierowania), jedność własności i kontroli (ryzyko prowadzenia działalności ponosi właściciel), możliwość szybkiego podejmowania decyzji dzięki małym rozmiarom (szybszy przepływ informacji, częstsze kontakty pomiędzy pracownikami i właścicielem, brak rozbudowanej biurokracji), duża elastyczność w dostosowywaniu się do potrzeb rynku (potrzeb klienta), szybkość reakcji na zmiany zachowań tak zwanego otoczenia firmy, niska kapitałochłonność (powstanie małej firmy wymaga mniejszych środków inwestycyjnych niż bu-

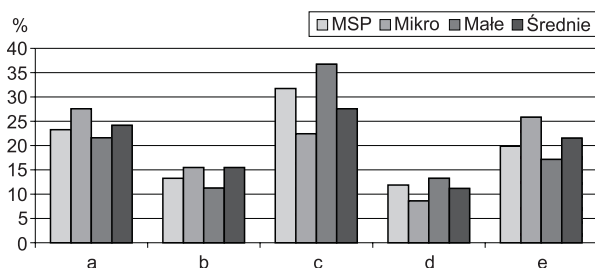
dowa dużego przedsiębiorstwa, czego efektem jest krótszy okres tworzenia firmy), twarda dyscyplina finansowa. Do niedawna podmioty należące do sektora MSP z reguły skupiały swoją uwagę na rynkach lokalnych i regionalnych, na nich dostrzegając potencjalnych konkurentów. Obecnie firmy te powinny brać pod uwagę różnorodne skutki procesu globalizacji, wpływające na warunki ich działania, ale dające także im możliwość konkurowania na rynku globalnym².

W 2001 roku przeprowadzono ankietę wśród przedsiębiorców szczecińskich. Odpowiedzi na nią uzyskano z 399 firm należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Ze względu na specyfikę firm mikro, ankietę do nich skierowaną sformułowano została nieco inaczej niż ankietę dla pozostałych przedsiębiorstw. Do oceny wybrano zatem odpowiedzi na te pytania, które wystąpiły w obu ankietach. Strukturę badanych podmiotów prezentuje tabela.

Tab. Struktura badanych podmiotów wg wielkości przedsiębiorstwa

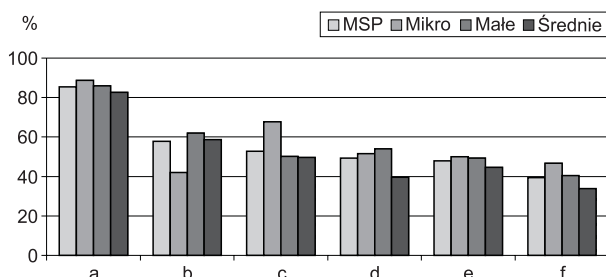
Wyszczególnienie	Ogółem	Mikro	Małe	Średnie
Liczba zatrudnionych	1–250	1–9	10–49	50–250
Liczba podmiotów	399	62	215	122

Źródło: obliczenia własne.



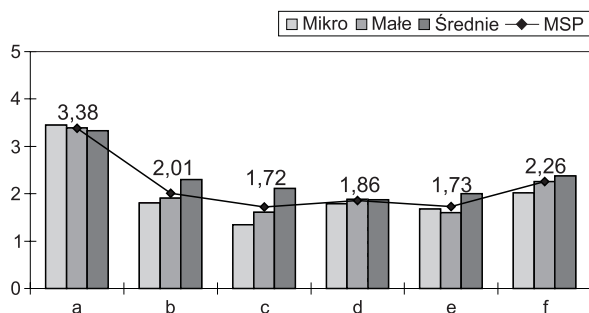
Wykres 1. Szczecin jako rynek atrakcyjny dla inwestorów krajowych i zagranicznych

a – tak, b – tak, ale po przystąpieniu do Unii, c – nie, d – tylko w niektórych sektorach, e – brak zdania.



Wykres 2. Najważniejsze aktualne problemy warunkujące sprawność funkcjonowania firmy

a – niestabilne warunki gospodarcze i uregulowania prawne, b – brak zasobów finansowych i trudności w ich pozyskaniu, c – brak wsparcia dla podmiotów ze strony władz miasta, d – brak zaufania do partnerów gospodarczych, trudności z ustaleniem ich wiarygodności, e – nieskuteczność działań sądownictwa, f – niska skuteczność rozwiązań w obszarze prawno-podatkowym.



Wykres 3. Niedostatek zasobów w firmie oceniany w skali od 0 (nie ma braków) do 5 (dotkliwy brak). Średnia arytmetyczna udzielonych odpowiedzi

a – zasoby finansowe, b – nowoczesne maszyny i urządzenia, c – nowoczesna technologia, d – wiedza o skutecznych metodach i technikach zarządzania, e – systemy informatyczne, infrastruktura informatyczna, f – pracownicy o odpowiednich kwalifikacjach.

Artykuł prezentuje poglądy przedsiębiorców dotyczące oceny sytuacji firm sektora MSP na rynku szczecińskim.

Prawie co trzecia badana firma uważa Szczecin za rynek nieatrakcyjny dla inwestorów krajowych i zagranicznych (porównaj wykres 1). Spośród respondentów 20% nie ma wyrobionego zdania na ten temat, a jedynie 23% uznaje Szczecin za atrakcyjny dla inwestycji. Nieco inaczej postrzegają to zagadnienie firmy najmniejsze, spośród których 28% wysoko ocenia atrakcyjność Szczecina, 26% nie ma na ten temat wyrobionej opinii, a 22% uważa miasto za nieatrakcyjne miejsce inwestycji.

Firmy sektora MSP w swojej działalności napotykają wiele problemów. Problemy warunkujące sprawność funkcjonowania firm uznane przez ankietowanych przedsiębiorców za najważniejsze prezentuje wykres 2. Spośród problemów wymienionych w ankiecie wszyscy przedsiębiorcy, bez względu na wielkość firmy, uznali za najistotniejsze niestabilne warunki gospodarcze i uregulowania prawne. Niemalże wszystkie spośród wskazanych problemów mają w stosunku do przedsiębiorstw charakter zewnętrzny. Natomiast za najmniej istotne uznano te problemy, które wynikają z działania samych przedsiębiorstw i są to:

- niska skuteczność zarządzania operacyjnego firmą,
- niejednoznaczne określenie obowiązków i odpowiedzialności,
- niska skuteczność działań eksportowych,
- nieefektywny obieg informacji,
- niezadowolające funkcjonowanie systemów informatycznych.

Jednym z problemów, z jakim borykają się przedsiębiorstwa sektora MSP są braki zasobów niezbędnych do właściwego ich funkcjonowania. Najdotkliwiej odczuwany jest brak zasobów finansowych, co potwierdza dalsza analiza źródeł i sposobów finansowania firm. Ocenę stopnia niedostatku poszczególnych zasobów prezentuje wykres 3. Braki poszczególnych zasobów ankietowani oceniali w skali od 0 (nie ma braków) do 5 (dotkliwy brak). Należy zauważyć, iż niedostatek nowoczesnych maszyn, urządzeń i technologii najbardziej dostrzegają firmy średniej wielkości. Podobnie jak niedostatek zasobów przedsiębiorstw, również niedostatek metod zarządzania właściciele firm oceniali w takiej samej skali. Najwyżej, choć na średnim poziomie, oceniono niedostatek metod analizy i planowania marketingowego oraz metod zarządzania strategicznego. Wskazywałoby to na niestosowanie tych metod lub ich niską skuteczność.

Jednym z czynników szerokiego otoczenia firm są obecnie procesy globalizacyjne, postępujące bardzo szybko i obejmujące swym zasięgiem wszystkie podmioty. Powszechność tych procesów dotyczy wszystkich gospodarek narodowych i uczestniczących w nich przedsiębiorstw, ponieważ ostatecznym weryfikatorem sprawności firm i całej gospodarki jest obecnie rynek globalny, światowy. Dlatego też przedsiębiorstwa muszą działać z myślą o tym rynku, ponieważ aktywność na nim zwiększa ich szanse przetrwania. Oznacza to, że firmy muszą uwzględniać wpływ procesu globalizacji na swoją działalność. Jednak większość badanych przedsiębiorstw traktuje proces globalizacji jako zjawisko toczące się obok nich i nie wpływające na postawy, zachowanie się i decyzje poszczególne.

gólnych firm. Problemu globalizacji nie dostrzega ponad 41% badanych firm, deklarując, że nie uwzględniają wpływu globalizacji w swojej działalności. Przeważają w tym firmy mikro, gdyż połowa z nich jest tego zdania. Prawie 27% ankietowanych przedsiębiorców rzadko uwzględnia wpływ globalizacji na funkcjonowanie firmy, a pozostali czynią to często ze względu na zagrożenia lub korzyści (porównaj wykres 4.). W firmach mikro, jeśli już uwzględnia się wpływ omawianego procesu, to częściej ze względu na korzyści, jakie może przynieść, w przeciwieństwie do podmiotów małych i średnich, częściej dostrzegających związane z nim zagrożenia. Za jedną z miar uczestnictwa przedsiębiorstw w procesie globalizacji można uznać udział eksporterów w ogólnej liczbie firm. Udział ten wśród badanych przedsiębiorstw wynosi średnio 27%, przy czym maleje on wraz z wielkością przedsiębiorstwa i wynosi dla średnich 28,7%, dla małych 27% i dla mikropodmiotów 25,2%.

Niedostrzeżenie lub bagatelizowanie wpływów globalizacji na działalność przedsiębiorstw oznacza, że badane podmioty nieprawidłowo interpretują rzeczywistość gospodarczą, w jakiej przyszło im działać. Jednocześnie jednak 85% badanych firm deklaruje, że najważniejszym źródłem informacji o ich otoczeniu jest właśnie obserwacja rzeczywistości gospodarczej. Ponad połowa przedsiębiorstw informacje te zdobywa także czytając prasę i literaturę fachową oraz uczestnicząc w targach, wystawach i sympozjach. Analiza udzielonych odpowiedzi wskazuje na brak współpracy między podmiotami gospodarczymi a placówkami naukowo-badawczymi, gdyż publikacje tych placówek są bardzo rzadko wykorzystywane przez podmioty jako źródło informacji o otoczeniu.

Jako najważniejszy czynnik makroekonomiczny mogący być szansą dla firm w najbliższej perspektywie wszyscy ankietowani, bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, uznali popyt wewnętrzny, licząc na jego wzrost (prawie 60%). Przy czym im mniejszy podmiot, tym większą wagę przykładają do tego czynnika. Kolejność następnych czynników różniła się w poszczególnych grupach przedsiębiorstw. W firmach mikro wymieniono:

- stopę podatkową (52%),
- regionalne układy gospodarcze (49%),
- działania administracji państwowej i samorządowej (44%).

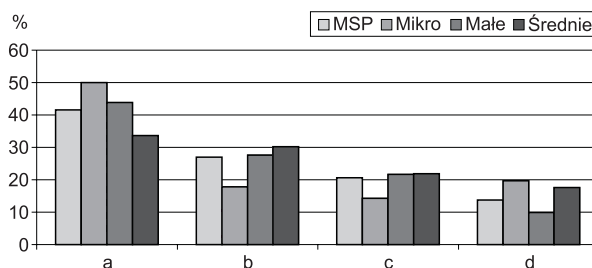
W przedsiębiorstwach małych wskazano:

- stopę wzrostu produktu krajowego brutto (48%),
- działania administracji państwowej i samorządowej (46%),
- stopę podatkową (42%).

Dla średnich podmiotów kolejność czynników była następująca:

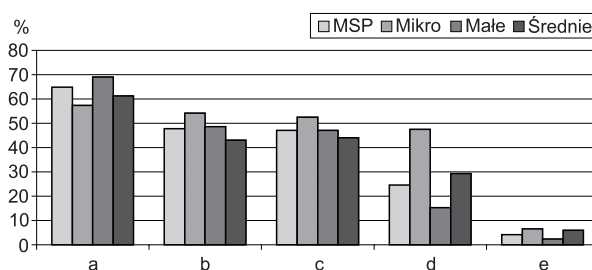
- działania administracji państwowej i samorządowej (47%),
- integracja z Unią Europejską (43%),
- rozwiązania legislacyjne (42%).

Z analizy odpowiedzi wynika, że duże znaczenie dla przedsiębiorstw mają działania administracji państwowej i samorządowej, przy czym im większe firmy, tym większą wagę przykładają do tego czynnika, licząc na udogodnienia i pomoc ze strony władz. Za najmniej istotne czynniki wszystkie firmy uznały nowe



Wykres 4. Uwzględnianie wpływu globalizacji w działalności firmy

a – nie dotyczy, b – rzadko, c – często, gdyż stanowi zagrożenie dla firmy, d – często, ze względu na korzyści dla firmy.



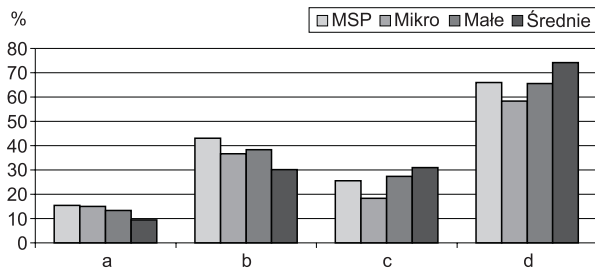
Wykres 5. Czynniki, które mogą zagrozić pozycji firmy na rynku w perspektywie 2-3 lat

a – mały popyt wewnętrzny, b – konkurencja firm krajowych, c – konkurencja firm zagranicznych, d – przestarzały majątek, e – brak zagrożeń.

techniki informatyczne i telekomunikacyjne oraz ruchy ekologiczne na rzecz ochrony środowiska.

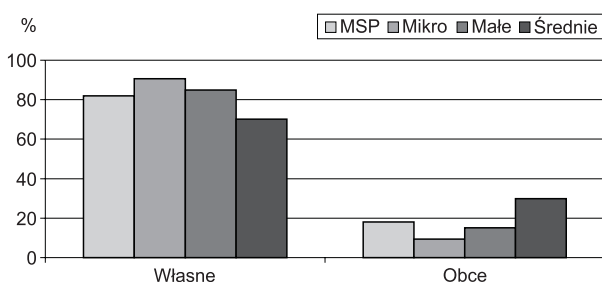
Wśród czynników, które mogą w największym stopniu zagrozić pozycji firmy na rynku w perspektywie 2-3 lat, badane firmy uznały za najważniejsze: mały popyt wewnętrzny (prawie 65% przedsiębiorstw), konkurencję firm krajowych (48%) i konkurencję firm zagranicznych (47%) oraz posiadanie przestarzałego majątku (25%). Im mniejsze przedsiębiorstwo, tym bardziej obawia się konkurencji podmiotów krajowych i zagranicznych (porównaj wykres 5), a mikropodsiębiorstwa wskazują ponadto małą elastyczność prowadzonej działalności jako ważny czynnik zagrażający ich pozycji na rynku. Mimo że prawie połowa przedsiębiorstw obawia się konkurencji ze strony firm zagranicznych, to tylko 10% badanych podmiotów dostrzega w imporcie produktów konsumpcyjnych zagrożenie dla swojej działalności. Żadnych zagrożeń dla swojej pozycji na rynku nie widzi jedynie 4% badanych firm.

Jak wynika z analizy udzielonych odpowiedzi posiadanie przestarzałego majątku jest ważnym zagrożeniem dla badanych podmiotów, mimo że w ostatnich 2-3 latach aż 77% firm zrealizowało inwestycje. Celem tych inwestycji najczęściej były: wzrost zdolności produkcyjnych (63%), wyposażenie administracji, np. sprzęt komputerowy (58%), obniżenie kosztów działalności (50%), poprawa warunków pracy



Wykres 6. Preferowany sposób nabywania środków trwałych

a – leasing finansowy, b – leasing operacyjny, c – kredyt, d – zakup za gotówkę.



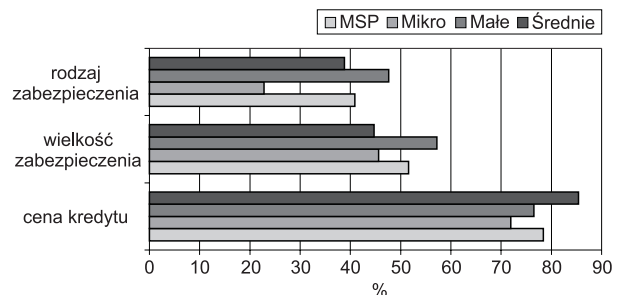
Wykres 7. Źródła finansowania działalności przedsiębiorstw

(45%) oraz poprawa jakości wyrobów (37%). Preferowanym sposobem nabywania środków trwałych przez badane przedsiębiorstwa jest zakup za gotówkę (wykres 6).

Badane podmioty uznały niedostatki zasobów finansowych za istotny problem swojego funkcjonowania, ale jednocześnie prawie 40% z nich deklaruje, że nie odczuwa zapotrzebowania na kredyt. Za główne źródło finansowania badane przedsiębiorstwa wskazują środki własne, stanowiące prawie 82% funduszy przeznaczanych na swoją działalność (wykres 7). Taka sytuacja może wynikać z faktu, że większość przedsiębiorstw skupia swoje działania na bieżących problemach, warunkujących możliwość przetrwania na rynku, a nie na problemach rozwojowych. Uwarunkowane to jest obecną sytuacją gospodarczą w kraju.

Firmy wykazujące zapotrzebowanie na kredyt potrzebują przede wszystkim kredytu odnawialnego (47%), a jedynie 25% kredytu inwestycyjnego powyżej 3 lat oraz 11% krótkoterminowego kredytu inwestycyjnego. Większość badanych podmiotów odczuwa brak zasobów finansowych i potrzebę korzystania z kredytów, ale jednocześnie wskazuje na wiele barier w ich pozyskaniu. Do najważniejszych zaliczono: cenę kredytu, wielkość i rodzaj jego zabezpieczenia. Bariery te mają różne wagi dla poszczególnych grup badanych przedsiębiorstw (wykres 8).

Cała dekada lat 90. była w Polsce okresem dynamicznego rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP. Dynamika ilości działających firm tego sektora uległa jednak obniżeniu w ostatnich latach. Przyczyniła się do tego przede wszystkim zaistniała sytuacja makro-



Wykres 8. Najważniejsze bariery w pozyskiwaniu kredytów bankowych

ekonomiczna w naszej gospodarce, czego wyraz dały badane przedsiębiorstwa, wskazując najważniejsze szanse i zagrożenia ich pozycji na rynku. Respondenci uznali zarówno za najważniejszą szansę, jak i najważniejsze zagrożenie wielkość popytu wewnętrznego.

Mimo deklaracji szerokiego wsparcia firm tego sektora ze strony różnych zagranicznych i krajowych programów oraz funduszy badane podmioty wskazują na złą sytuację, w jakiej znajdują się obecnie. Przede wszystkim brakuje im zasobów finansowych, które mogłyby być wykorzystane na ich rozwój i działalność innowacyjną. Wskazują na niestabilność warunków gospodarowania i wynikające z tego utrudnienia ich działalności. Liczą na większe wsparcie ze strony władz centralnych i regionalnych.

Niewielka część szczecińskich przedsiębiorstw z sektora MSP zdaje sobie sprawę z całej złożoności warunków, w jakich przyszło im działać, czego potwierdzeniem jest niedostrzeganie przez nich wpływu procesu globalizacji na ich działalność. W sferze gospodarczej proces ten związany jest przede wszystkim z nasileniem się konkurencji, która zwiększy się jeszcze w momencie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Globalizacja stwarza także wiele szans i zagrożeń. Od postawy przedsiębiorców, ich gotowości do wykorzystania tych szans i neutralizacji zagrożeń uzależnione jest dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Iwona Markowicz, Danuta Miłaszewicz, Ewa Putek

PRZYPISY

¹⁾ Szerszy opis funkcji małych i średnich przedsiębiorstw znaleźć można np. w pracy [1, 3].

²⁾ Zob. [2].

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Badanie rentowności i żywotności małych firm w województwie szczecińskim*, pr. zb. pod red. J. HOZERA, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1997.
- [2] KLICH J., *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań globalizacji*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 7/8.
- [3] LIMANSKI A., *Rola małych i średnich przedsiębiorstw w restrukturyzacji i integracji polskiej gospodarki z Unią Europejską*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 5.
- [4] *Przedsiębiorczość i rozwój firm*, red. J. TARGALSKI, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.

Autorki: dr I. Markowicz, dr D. Miłaszewicz, mgr E. Putek – Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Szczecińskiego.

Innowacje ekologiczne w rozwoju firmy

Andrzej Chodyński

Wstęp

Problematyce innowacji poświęcono wiele miejsca w literaturze przedmiotu. Sądzę, że istnieją dwa główne podejścia do tego zagadnienia:

■ **Koncentrujące uwagę na samym procesie innowacyjnym.** Tradycyjnie analizuje się uwarunkowania popytowe i podaźowe, a w ostatnim okresie więcej prac poświęca się związkom między procesem innowacyjnym a rolą rynku. Oznacza to przejście od modeli liniowych do interakcyjnych. Szeroko rozpowszechniły się m.in. modele „związanego łańcucha”, czy „sprzężeniowy”. Wiele prac poświęcono procesom dyfuzji rynkowej innowacji.

■ **Skoncentrowanie się na innowacji jako źródle przewagi konkurencyjnej firmy,** a idąc dalej – jako podstawie lub ważnym czynniku rozwoju. Innowacja traktowana jest jako podstawa działań przedsiębiorczych oraz jako źródło tworzenia wartości dla klienta¹⁾. W tym ujęciu innowacja oznacza przejaw orientacji marketingowej, ale odchodząc od tradycyjnego pojmowania tej orientacji, eksponując intensywne działania marketingowe. Nasycenie działaniami marketingowymi powoduje, że innowacja będzie grać rolę decydującą w poszczególnych sektorach działalności, w szczególności na rynku przedsiębiorstw. Innowacje, a w szczególności oparte na wspólnych wartościach (np. ekologicznych) mogą być czynnikiem cementującym łańcuch partnerstwa w ramach marketingu relacyjnego. Wreszcie rozwój innowacyjny, obok restrukturyzacyjnego, jest jedną ze ścieżek strategicznych wyborów rozwoju firmy.

Miejsce innowacji ekologicznej w rozwoju firmy

Innowacje rozpatrywać należy w kontekście rozwoju firmy, a więc ujmując je w aspekcie współczesnych poglądów na zarządzanie strategiczne. Ostatnie lata wykreowały wartości charakterystyczne dla współczesnego myślenia strategicznego, mianowicie: otwartość (przejawem są alianse strategiczne, czy odpowiedzialność społeczna firmy za rozwój lokalny), kompleksowość, orientacja na przyszłość, kreatywność, orientacja na wyniki, współdziałanie.

Kreatywność przejawia się m.in. przez powiązanie zarządzania wiedzą z innowacjami. Realizowane są w ramach wielopłaszczyznowego zarządzania strategicznego następujące zasady: „zarządzanie na krawędzi” (uwzględniające różne perspektywy), „spersonifikowane, zorientowane na innowacje”, „organizacja służąca otoczeniu”²⁾.

Działanie organizacji służących otoczeniu może przejawiać się w kształtowaniu oddziaływań m.in. proekologicznych. Pojawienie się innowacji ekologicznych wiąże się z pojęciem zarządzania przez wartości i jest równocześnie przejawem orientacji marketingowej firm realizujących zorientowaną na klienta o wysokiej świadomości ekologicznej strategię, opartą na przesłankach wynikających m.in. z zasad zrównoważonego rozwoju. Czynniki ekologiczne są istotne przy realizacji różnych przedsięwzięć rozwojowych firm.

Innowacje ekologiczne, jak sądzę, mogą być uwzględniane przy tworzeniu aliansów, w tym przez tworzenie proekologicznego wizerunku firm, wywierając wpływ na ocenę ich efektywności. Jakość ekologiczna będzie wpływać na bariery wejścia w sektorze i na pozycję wobec m.in. dostawców. Innowacje ekologiczne mogą przedłużyć cykl życia starzejących się energochłonnych i szkodliwych dla środowiska przemysłów. W odniesieniu do partnerów wymogi jakości ekologicznej wpływać będą na mierniki oceny tych partnerów, gdyż wiążą się z nadaniem szczególnych cech procesom i produktom.

Przydatny dla oceny efektywności aliansów strategicznych może być zmodyfikowany na te potrzeby model 5 sił Portera.

Alianse (jak i fuzje) realizować jest korzystnie, opierając się na kulturze jakości i innowacyjności, nakierowanej na satysfakcję klienta. Szanse odnoszą się do zaopatrzenia, produkcji, marketingu i dystrybucji, ale również – do projektowania produktów. Procesy te podlegają ocenie z punktu widzenia ich ekologiczności (np. znak E Unii Europejskiej). Alianse oceniane są m.in. z punktu widzenia zdolności innowacyjnych.

Można więc przyjąć, że poddawane mogą być ocenie z punktu widzenia innowacyjności ekologicznej. Alianse strategiczne, w tym *joint-venture* wskazywane są w 3 ścieżkach rozwoju firm w modelu J.R. Galbraitha i R.N. Natansona. Etap tworzenia aliansów



strategicznych jest cechą charakterystyczną działań związanych z marketingiem partnerskim. Alianse te, oparte na innowacjach ekologicznych, są podstawą tworzenia więzi w marketingu partnerskim w ramach innowacyjnej ścieżki rozwoju firmy.

Innowacja ekologiczna jako źródło przewagi konkurencyjnej firmy

Innowacje ekologiczne według M. Huczka³⁾ obejmują zmiany w technologii, strukturze organizacyjnej i zarządzaniu przedsiębiorstwem, które zmniejszają lub zapobiegają negatywnym oddziaływaniom na środowisko naturalne. Z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa, innowacje ekologiczne podzielić można na zawarte w produkcie lub usługach, procesie produkcyjnym i pomocniczo-produkcyjnym, pozaprodukcyjnej działalności przedsiębiorstwa, zarządzaniu i organizacji przedsiębiorstwa.

Cele innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie można podzielić na:

- odnoszące się do otoczenia przedsiębiorstwa (minimalizacja zagrożeń środowiska naturalnego, podwyższenie prestiżu przedsiębiorstwa, zwiększenie udziału w rynku, pozyskiwanie nowych klientów, wzrost atrakcyjności firmy na rynku pracy),
- dotyczące problematyki wewnętrznej przedsiębiorstwa (rozwój, konkurencyjność wyrobów, minimalizacja zagrożeń środowiska naturalnego w firmie, poprawa bhp i zdrowotności pracowników, zwiększenie zysku, identyfikacja pracowników z celami firmy).

Cechą innowacji ekologicznej jest, jak sądzę, fakt, że wynika ona z założeń przyjętych przez społeczność międzynarodową (założenia zrównoważonego rozwoju, znak E Unii Europejskiej). Jej realizacja mieści się w koncepcji marketingu społecznego i koncepcji odpowiedzialności społecznej firmy. Może ona stanowić podstawę realizacji strategii jakości ekologicznej jako strategii rozwoju.

Realizacja przedsięwzięć innowacyjnych może przebiegać na trzech poziomach: organizacji, procesu i stanowiska roboczego.

Wspólna realizacja strategii innowacyjnej i strategii jakości ekologicznej jest podstawą tworzenia strategii innowacyjnego rozwoju firmy opartego na innowacjach ekologicznych (interaktywny model procesu innowacyjnego). Tworzenie tej strategii opierać się powinno na wykorzystaniu procesów innowacyjnych jako szczególnego procesu wewnętrznego, umożliwiającego zdobycie nowego klienta i rynku według założeń Strategicznej Karty Wyników (SKW).

Wśród najbardziej znanych poglądów należy wskazać na możliwości wykorzystania ekologii w tworzeniu (np. przez innowacje) przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach.

W ramach swojego rozwoju firma realizuje ścieżkę innowacyjną korzystając zarówno z własnych źródeł innowacji (oczywiście przy znacznym wpływie czyn-

ników zewnętrznych, głównie oddziaływań rynku), jak i źródeł zewnętrznych. W ten sposób kształtuje się wariant rozwoju innowacyjnego wykorzystujący wewnętrzną, jak i zewnętrzną „pętlę” innowacji wraz z możliwością tworzenia szans rozwoju innowacyjnego różnych firm wzdłuż łańcucha wartości, np. w sektorze działalności.

Należy przy tym zaznaczyć, że innowacja nie musi mieć swego wyłącznego źródła w pracach B+R.

Innowacje ekologiczne, dotyczące produktów i procesów, wpływają na osiąganie przez firmę kolejnych poziomów jakości organizacji w ramach jej rozwoju⁴⁾.

Opis produktu, ze względu na rosnącą rolę świadczenia odpowiedniej jakości usług oraz coraz większy zakres usług profesjonalnych, powinien być rozpatrywany w kontekście ekologiczności składowej materialnej (wraz z technologią wytwarzania) i niematerialnej (np. usługa doradcza odnośnie do ekologicznej eksploatacji).

Jakość oferowanego produktu z towarzyszącą usługą należy oceniać łącznie.

Działania te należy odnosić do wszystkich produktów i usług w firmie⁵⁾. W portfolio produktów i usług firmy część z nich jest najczęściej modernizowana, a w części są to innowacje radykalne. A niektóre produkty są wycofywane z rynku.

Podsumowanie

Innowacje są obecnie traktowane jako bardzo ważne źródło przewagi konkurencyjnej. Innowacje ekologiczne mają swoje oparcie w założeniach zrównoważonego rozwoju, co oznacza, że mogą być podstawą realizacji misji i celów strategicznych firmy nakierowanych na realizację wyznawanych wartości. Działania realizowane w ramach strategicznego rozwoju (np. alianse, fuzje) opierać się powinny na kulturze jakości i ekologiczności, nakierowanej na maksymalizację satysfakcji klienta.

Andrzej Chodyński

PRZYPISY

- ¹⁾ A. CHODYŃSKI, *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wyd. WSZiM, Sosnowiec 2002.
- ²⁾ B. WAWRZYNIAK, *Wyzwania globalizacji a zarządzanie przedsiębiorstwem*, [w:] Materiały Konferencji: *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. Tom 4: Zarządzanie zmianami* (red. nauk. T. WAWAK), Wyd. Informacji Ekonomicznej, UJ, Kraków 2001.
- ³⁾ M. HUCZEK, *Czynniki wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa*, Wyd. BIT, Bielsko-Biała 1996.
- ⁴⁾ A. CHODYŃSKI, *Zarządzanie rozwojem firmy jako realizacja strategii doskonalenia jakości organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2, s. 16.
- ⁵⁾ A. CHODYŃSKI, *Marketingowy aspekt jakości ekologicznej w zarządzaniu rozwojem organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2, s. 41.

Autor – dr hab., profesor Beskidzkiego Instytutu Tekstynego oraz Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu.

Controlling jako podsystem zarządzania przedsiębiorstwem w procesie zmian

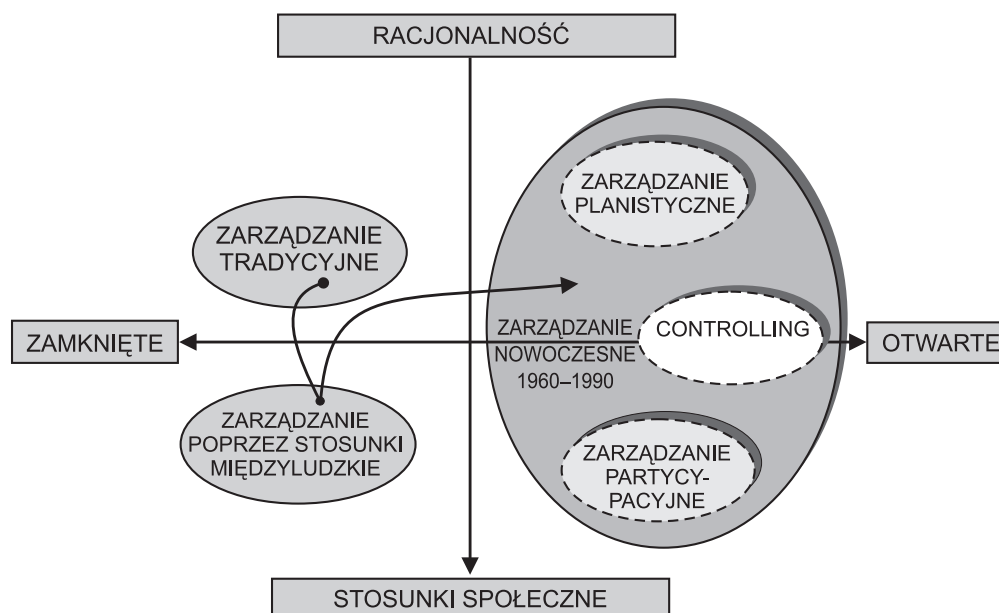
Henryk Dźwigot

Intensywność, wielokierunkowość i różnorodność przeobrażeń otoczenia współczesnego przedsiębiorstwa i jego wnętrza stanowią stałą inspirację do poszukiwania nowych metod zarządzania. Za jedną z nich uchodzi controlling, który chociaż przez niektórych uznawany za systemem zarządzania, w rzeczywistości pełni funkcję wspomagającą zarządzanie. Jego rolą jest wspomaganie kierownictwa przedsiębiorstwa w realizacji funkcji zarządzania w ujęciach strategicznym i operacyjnym. Orientuje decyzje i działania kierowników wszystkich komórek różnych szczebli zarządzania na globalne cele przedsiębiorstwa¹⁾. W takim ujęciu controlling ma charakter towarzyszący (równoległy do procesów zarządzania) i w odniesieniu do kadry kierowniczej pełni funkcję serwisu informacyjno-metodycznego oraz funkcję doradcą. Dostarcza narzędzi oraz informacji niezbędnych przy procesie planowania, kontroli, sterowania, wspomaga proces analizy odchyleń, a jednocześnie, co jest bardzo cenne, przyczynia się do kształtowania u każdego decydenta poczucia współodpowiedzialności za wynik ogólny przedsiębiorstwa.

Controlling traktować należy jako kompleksową metodę sterowania działalnością przedsiębiorstwa, pozwalającą na bieżące (wcześniejsze) wykrywanie, a tym samym na eliminowanie lub ograniczanie odchyleń od wielkości zaplanowanych, a decydujących o realizacji celów organizacji gospodarczej²⁾. Podkreślenia wymaga **doradcza, wspomagająca** funkcja controllingu, a mianowicie to, iż controlling pomaga kierownikowi w realizacji funkcji zarządzania, ale nie wyręcza go w podejmowaniu decyzji.

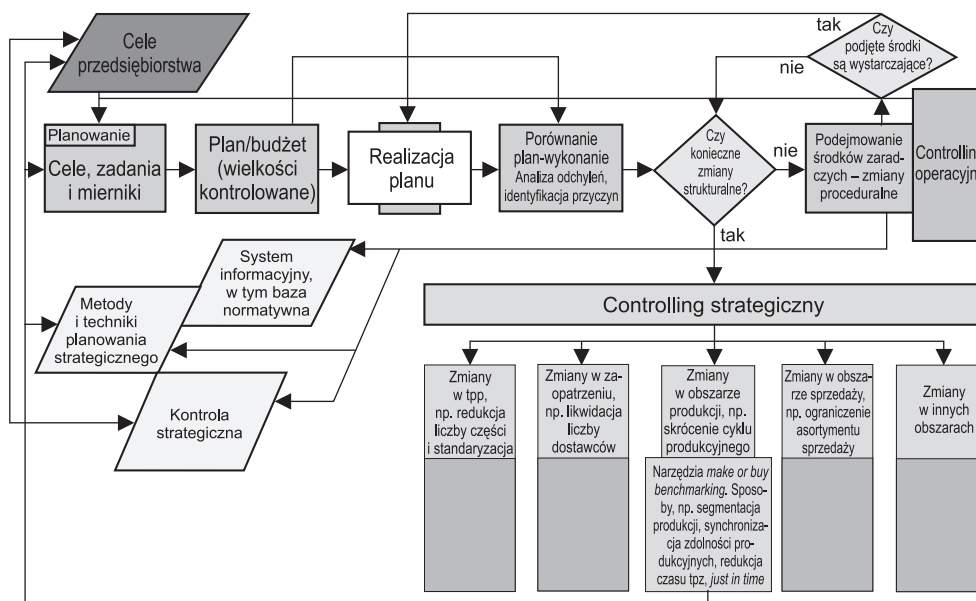
Pozwala na optymalizację formułowania i realizacji celów przedsiębiorstwa przybierających najczęściej postać:

- zysku w krótkim okresie – wtedy mówimy o **controllingu operacyjnym**, określanym jako sterowanie zyskiem. Jego zadaniem jest eliminowanie wąskich gardeł utrudniających osiągnięcie zysku;
- pewności egzystencji, rozwoju i wzrostu wartości przedsiębiorstwa w długim okresie – wtedy mówimy o **controllingu w wymiarze strategicznym** odnoszącym się do wyboru i realizacji długookresowych zamierzeń.



Rys. 1. Controlling jako nowoczesna metoda zarządzania





Rys. 2. Procedura metody zarządzania przez controlling

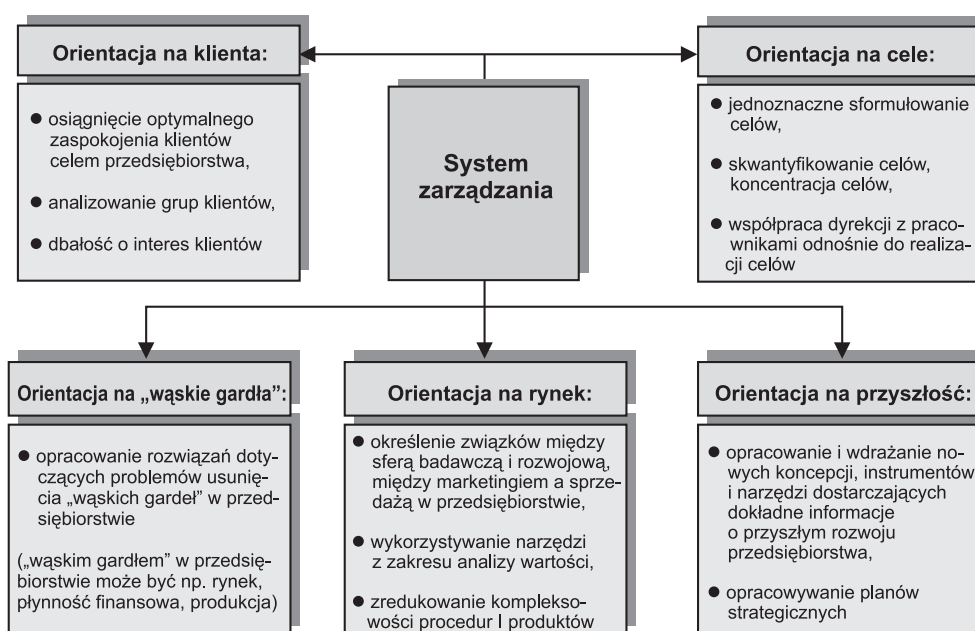
Controlling nie dysponuje własnymi instrumentami, lecz korzysta z narzędzi systemowych. Podstawowymi instrumentami controllingu są rachunkowość zarządcza, planowanie oraz zarządzanie przez cele³⁾. W szczególności koncepcja controllingu zakłada stosowanie:

- rachunku kosztów pełnych i rachunku marży na pokrycie,
- planowania opartego na symulacji i prognozowaniu wielkości ekonomicznych,

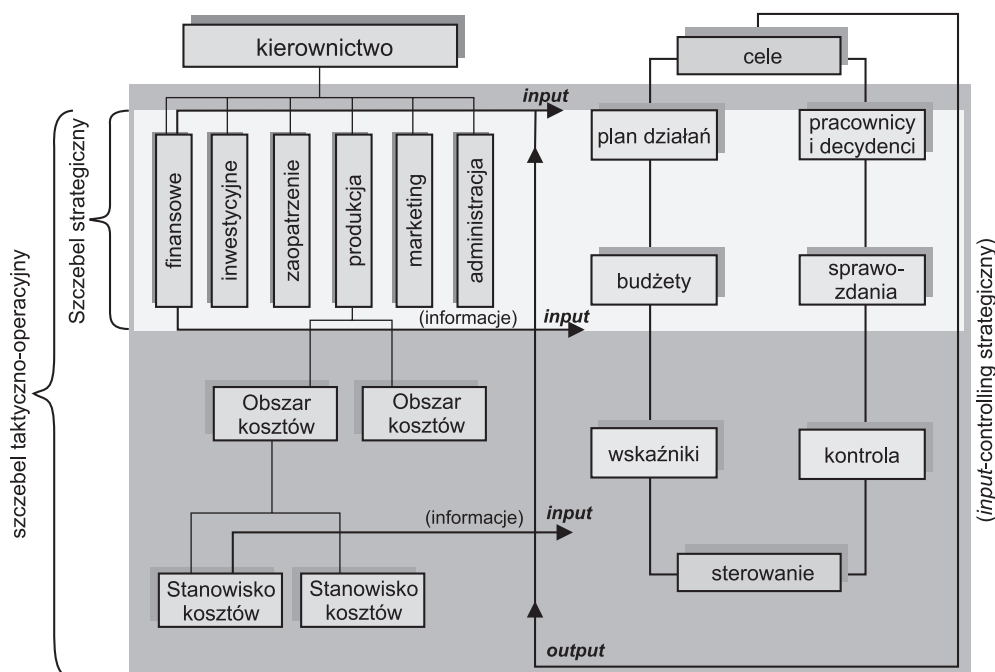
- zasad identyfikowania celów kadry kierowniczej i pozostałych pracowników z celami przedsiębiorstwa.

Rozróżnić można trzy obszary zarządzania działalnością przedsiębiorstwa:

- controlling strategiczny, który jest procesem składającym się z prognozowania i planowania, w czasie którego kierownictwo decyduje o najważniejszych kwestiach związanych z jego działalnością,
- controlling operacyjny polegający na ustalaniu i analizie bieżących rezultatów działalności,
- ocena wyników działalności⁴⁾.



Rys. 3. Zasady metody controllingu wyznaczające relacje między elementami systemu controllingu



Rys. 4. Obszary i poziomy wykorzystywania metody controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Controlling to proces sterowania realizowany przez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość⁵⁾. Zadaniem controllingu jest zapewnienie długotrwałej egzystencji przedsiębiorstwa i stabilności zatrudnienia.

Controlling jest substytutem systemu zarządzania, który tworzy i koordynuje planowanie, kontrolę i zaopatrzenie w informację⁶⁾.

Controlling można definiować również w inny sposób, mianowicie:

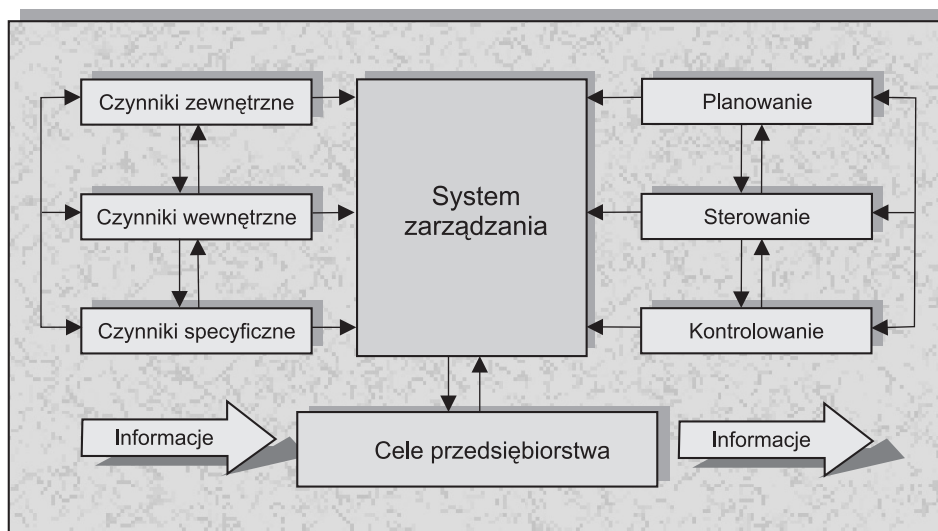
- porównanie stanu pożądanego z rzeczywistym,
- system wzajemnie określonych przedsięwzięć, zasad, metod i technik służących wewnętrznemu systemowi sterowania i kontroli zorientowanej na osiągnięcie planowanego wyniku,

- proces nawigacji i sterowania gospodarczego za pomocą planu wyznaczającego miejsce przeznaczenia⁷⁾.

Controlling jest podsystemem zarządzania przedsiębiorstwem, który częściowo przejmując, a częściowo wspomaga procesy planowania, sterowania i kontrolowania, umożliwiając koordynację całego systemu⁸⁾.

Wdrażanie controllingu ma wówczas uzasadnienie, kiedy zarządzanie przedsiębiorstwem jest zdecentralizowane. Jednostki wewnętrzne mają określone zadania i kompetencje oraz mogą być traktowane jako „centra”.

Stosowanie controllingu w przedsiębiorstwie wymaga zatem elastycznego procesu sterowania, decen-



Rys. 5. Powiązania i zależności systemu controllingu w przedsiębiorstwie



tralizacji procesu decyzyjnego, a przede wszystkim dużego poczucia odpowiedzialności pracowników. Ważne jest, aby ustalić zadania i odpowiedzialność na możliwie najniższym poziomie, kierować przez uwzględnienie celów oraz wyzwolić zdolność integrowania się w sytuacjach wyjątkowych⁹⁾.

Tworzenie centrów odpowiedzialności nie jest wytworem mody, a wynika z potrzeby przesunięcia odpowiedzialności „w głąb” przedsiębiorstwa w sytuacji, kiedy kadra nie jest w stanie zajmować się jego wszystkimi problemami¹⁰⁾.

W Niemczech co drugie, a w USA i Japonii co trzecie przedsiębiorstwo bada małe jednostki autonomiczne¹¹⁾. Istotne jest porządkowanie obszarów działalności przedsiębiorstwa przez wdrażanie centrów odpowiedzialności nie tylko z punktu widzenia rachunkowości, ale również organizacji i zarządzania.

Rozwój przedsiębiorstwa może się odbywać przez specjalizację lub dywersyfikację¹²⁾.

Dla wysoce zdyspersyfikowanych przedsiębiorstw dominująca wtedy organizacja staje się ociężała i nieprzejrzysta, wymagająca tworzenia struktur oddziałowych¹³⁾. Innymi słowy, wzrost wielkości może być przyczyną braku sterowalności firmy, a wówczas konieczne będzie wyodrębnienie części będących wewnętrznymi jednostkami gospodarczymi. Trudności w zarządzaniu dużymi firmami są powodem powrotu do małych, posiadających przejrzystą strukturę organizacji i lepszą identyfikację pracowników z firmą¹⁴⁾.

Controlling strategiczny powinien być konstruowany jako ciągły, równoległy z planowaniem strategicznym proces pozyskiwania i przetwarzania informacji w taki sposób, aby odpowiednio wcześniej wskazywać na konieczność zweryfikowania wybranych celów lub zmiany strategii przedsiębiorstwa¹⁵⁾.

W przedsiębiorstwie równorzędną rangę mają stanowiska kierownicze odpowiedzialne za projekty

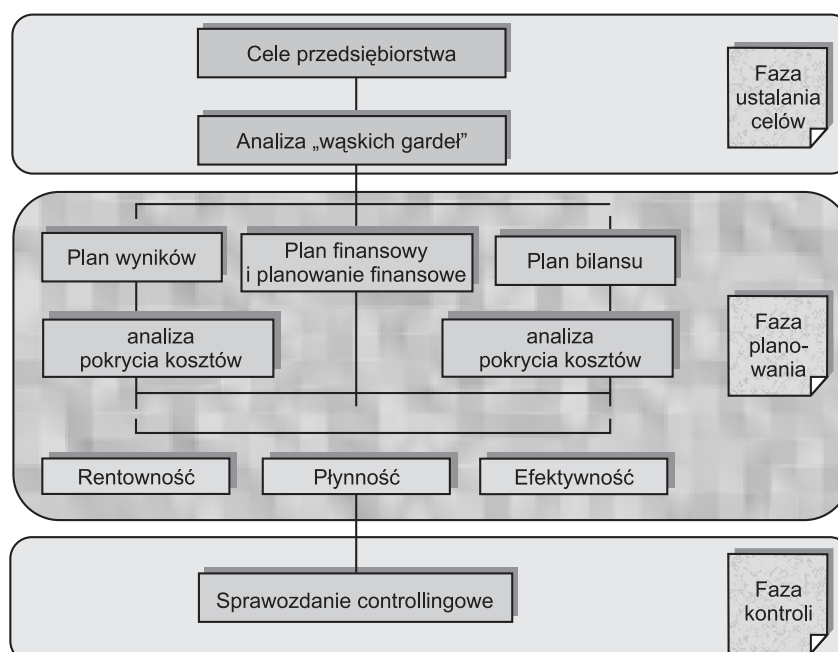
związane z możliwościami wejścia na nowy rynek czy opracowaniem nowego produktu lub realizacji stale powtarzających się funkcji¹⁶⁾.

Rachunek kosztów to ogół czynności zmierzających do ustalenia wysokości nakładów pracy żywej i uprzedmiotowionej, poniesionych w przedsiębiorstwie w określonym czasie i z określonym przeznaczeniem¹⁷⁾. Rachunek kosztów jest zorientowany na ceny rynkowe, które są tworzone na rynku przez konkurencję.

Controllingiem w obszarze produkcji jest ekonomiczne sterowanie produkcją, przejawiające się w oddziaływaniu w sposób pośredni i bezpośredni na kształt struktury asortymentowo-ilościowej produkcji oraz na jej przebieg w czasie i przestrzeni, dla zapewnienia najkorzystniejszej w danych warunkach realizacji zadań ekonomicznych przedsiębiorstwa. Natomiast pełna realizacja założeń controllingu wymaga aktywizacji biernych dotychczas funkcji zarządzania, takich jak rachunkowość, finanse, analiza ekonomiczna.

Nie wolno planować optymalnego programu produkcji wyłącznie na podstawie kryteriów kosztowych, ale również należy uwzględniać kryteria dotyczące zysku. Każde przedsiębiorstwo potrzebuje produktów, które muszą wygospodarować jutrzejsze *cash flow*. W przypadku spadku przychodów ze sprzedaży, nie dającego się już zatrzymać, należy szukać nowych produktów¹⁸⁾.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej jest trudne; aby wspomóc ten proces konieczne jest stosowanie rachunkowości zarządczej. Podstawowym jej zadaniem jest efektywne wspomaganie procesu zarządzania nie tylko bieżącego, ale także trafny wybór decyzji rozwojowych przedsiębiorstwa¹⁹⁾. Rachunkowość zarządcza zwana również rachunkowo-



Rys. 6. Controlling w zarządzaniu finansami

ścią menedżerską²⁰⁾ jest skutecznym instrumentem przyspieszającym zmiany zachodzące w firmie.

Rachunkowość opiera się nie tylko na informacjach mających charakter wartościowy, lecz podstawową jej regułą jest zasada pomiaru pieniężnego²¹⁾. Rachunkowość zarządcza to proces identyfikowania, pomiaru i komunikowania informacji ekonomicznych w celu umożliwienia rozsądnego osądu i podjęcia decyzji przez użytkowników informacji²²⁾.

Do ograniczeń przy wdrażaniu rachunkowości zarządczej należą między innymi:

- kwalifikacje i przygotowanie do podejmowania decyzji przez odbiorcę informacji,
- uwarunkowania techniczno-technologiczne, obejmujące możliwości sprzętu i oprogramowania,
- uwarunkowania organizacyjne określające zasady realizacji czynności i procedur przetwarzania danych,
- kwalifikacje kadr przygotowujących informacje do systemu zarządzania²³⁾.

Roczny budżet całego przedsiębiorstwa (*master budget*) jest podsumowaniem finansowym przewidywań zawartych we wszystkich szczegółowych budżetach. Odzwierciedla wyniki planowanych decyzji operacyjnych i finansowych menedżerów²⁴⁾. Etapy zarządzania w przedsiębiorstwie przez budżety można określić jako występowanie nieustającego sprzężenia zwrotnego²⁵⁾. Budżetowanie kosztów stanowi wypracowanie racjonalnych zasad gospodarowania przez firmę oraz jej podmioty wewnętrzne i ustalenie niezbędnych kosztów²⁶⁾.

Przy podejmowaniu decyzji, planowaniu, kontrolowaniu działalności przedsiębiorstwa wymagana jest znajomość metod wyodrębniania kosztów stałych i zmiennych. Do najczęściej stosowanych metod należą: analizy księgowe, pomiar inżynierski oraz metody statystyczno-matematyczne²⁷⁾.

Teoretycy i praktycy rachunkowości stoją przed bardzo trudnym zadaniem, polegającym na dostarczaniu informacji pozwalających na maksymalne ograniczenie ryzyka gospodarczego i inwestycyjnego w coraz bardziej konkurencyjnym środowisku gospodarczym i postępujących procesach globalizacyjnych²⁸⁾.

Bardzo ważne znaczenie dla celów informacyjnych, analitycznych i kontrolnych ma kwalifikacja kosztów. W celu realizacji zadań rachunek kosztów powinien spełniać wiele funkcji takich jak: dowodowa, informacyjno-statystyczna, optymalizacyjna, analityczna, cenowa, kontrolna i planistyczna²⁹⁾.

Wdrożenie nowych systemów i praktyk w sferze zarządzania nie będzie możliwe bez dokładnej i dostarczonej na czas informacji. Toteż specjaliści od rachunkowości zarządczej muszą wykazać się bardzo produktywnym podejściem, aby zwiększyć użyteczność decyzyjną posiadanych danych³⁰⁾.

Henryk Dźwigoł

PRZYPISY

- 1) R.W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- 2) K. JĘDRALSKA, B. WOŹNIAK-SOBCZAK, *System wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach”, Katowice 2000.
- 3) H. BŁOCH, *Controlling. Rachunkowość zarządcza*, Seria „Lektury Menedżera. Zarządzanie Finansami”, CIM Warszawa 1992.
- 4) Praca zbiorowa pod red. E. NOWAKA, *Podstawy controllingu*, AE Wrocław 1996, s. 43–44.
- 5) J. GOLISZEWSKI, *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 8–9.
- 6) P. HORVARTH, *Controlling*, München 1979, s. 163.
- 7) W. KNOP, K. SAWICKI, *Controlling a rachunkowość*, „Rachunkowość” 1994, nr 3.
- 8) J. WEBER, *Einführung in das Controlling*, Sammlung Poeschel, nr 133, C.E. Stuttgart, 1990, s. 28.
- 9) J. MANKA, *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Rachunkowość, system informacyjny controllingu*, praca zbiorowa pod red. E. NOWAKA, Armo-Twig, Wrocław 1993.
- 10) S. NOWOSIELSKI, *Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 7.
- 11) M. ENGELS, *Unternehmen in Unternehmen. Ein organisatorisches Konzept im internationalen Vergleich*, „Zeitschrift für Organisation” 1997, nr 4, s. 218.
- 12) STRATEGOR, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997, s. 156.
- 13) H. STEINMANN, G. SCHREYÖGG, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 257.
- 14) K. KRZAKIEWICZ, A. STAŃDA, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa a kultura organizacyjna* [w:] *Materiały Konferencyjne Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy*, Legnica 1999, s. 223–224.
- 15) G. OSBERT-POCIECHA, M. KARAŚ, *Rola kontrolingu strategicznego w zarządzaniu w warunkach gospodarki rynkowej*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 4; G. OSBERT-POCIECHA, M. KARAŚ, *Ocena absorpcji kontrolingu strategicznego przez polskie przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 5.
- 16) H. BIENIOK, J. ROKITA, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1984, s. 110.
- 17) J. MATUSZEWICZ, *Rachunek kosztów*, Finans-Servis, Warszawa 1994, s. 5.
- 18) J. HILMAR VOLLMUTH, *Controlling, Analizy operacyjne. Analizy strategiczne*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997, s. 73–281.
- 19) W. GABRUSIEWICZ, A. KAMELA-SOWIŃSKA, H. POETSCHKE, *Rachunkowość zarządcza*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 11.
- 20) E. NOWAK, *Rachunkowość menedżerska*, AE Wrocław, 1995, *Rachunkowość zarządcza*, praca zbiorowa pod red. G.K. ŚWIDERSKIEJ, Poltext, Warszawa 1997.
- 21) G.K. ŚWIDERSKA, *ABC rachunkowości dla menedżera*, Poltext, Warszawa 1995, s. 10.
- 22) C. DRURY, *Rachunek kosztów*, PWN, Warszawa 1998, s. 21.
- 23) Praca zbiorowa pod red. G.K. ŚWIDERSKIEJ, *Rachunkowość zarządcza*, Poltext, Warszawa 1998, s. 297.
- 24) Ch. T. HORNGREN, G. FOSTER, S. M. DATAR, *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*, Prentice-Hall International, Inc. 1994, s. 183.
- 25) C. DRURY, *Rachunek kosztów*, PWN, Warszawa 1995, s. 370–372.
- 26) Z. LESZCZYŃSKI, T. WNUK, *Controlling*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999, s. 28.
- 27) J. WERMUT, *Rachunkowość zarządcza. Rachunek kosztów i wyników w podejmowaniu decyzji*, ODDK, Gdańsk, s. 16–27.
- 28) S.T. SURDYKOWSKA, *Rachunkowość międzynarodowa*, Kantor Wydawniczy „Zakamycze”, Kraków 1999, s. 24.
- 29) Praca zbiorowa pod redakcją K. SAWICKIEGO, *Rachunek kosztów. Tom I*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996, s. 43–45.
- 30) M. SMITH, *Nowe narzędzia rachunkowości zarządczej*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998, s. 268.

Nośniki wartości firmy – budowa strategii maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa

Anna Michna

Wprowadzenie

Zaadoptowanie przez przedsiębiorstwo systemów zarządzania nakierowanych na wzrost wartości owocuje maksymalnym wykorzystaniem potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa, między innymi przez wyzwolenie zasobów innowacyjności tkwiących w organizacji i daje możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Zarządzanie przedsiębiorstwem przez maksymalizowanie jego wartości (*value based management*) oraz przez wzrost korzyści odnoszonych przez akcjonariuszy (*shareholder value approach*) wymaga podejmowania określonych decyzji inwestycyjnych, organizacyjnych i finansowych. Identyfikacja metod i sposobów podwyższania wartości wymaga wskazania źródeł kreujących wartość.

Ustalanie wartości przedsiębiorstwa

Rynkowa wartość przedsiębiorstwa określana jest między innymi przez podejście dochodowe, które bazuje na zdolności do kreowania dochodu. To podejście może być realizowane metodą DCF, gdzie wartość przedsiębiorstwa wynika z bieżącej wartości przyszłych operacyjnych przepływów pieniężnych netto.

Formuła matematyczna dla metody zdyskontowanych strumieni pieniężnych ma następującą postać:

$$V_{DCF} = \sum_{i=1}^t \left(CF_i \times \frac{1}{(1+r)^i} \right) + RV \times \frac{1}{(1+r)^t}$$

gdzie:

V_{DCF} – wartość przedsiębiorstwa

CF_i – strumień pieniężny na koniec i -tego roku,

1, 2, ..., i , ..., t – kolejne lata

RV – wartość rezydualna (końcowa) przedsiębiorstwa

r – stopa dyskontowa

Jednym z warunków gwarantujących poprawność wyceny tą metodą jest rzetelne prognozowanie możliwych do uzyskania w przyszłości nadwyżek finansowych. *Cash flow* może być ustalane według modelu FCFE (*Free Cash Flow to Equity*) lub FCFF (*Free Cash Flow to Firm*).

Modele FCFF oraz FCFE

Ustalanie wartości firmy według FCFF to metoda oparta na dyskontowaniu przepływów pieniężnych przynależnych wszystkim stronom finansującym, tj. zarówno właścicielom, jak i wierzycielom¹⁾. W stosunku do FCFE przepływy pieniężne różnią się tym, że nie ujmują strumieni związanych z zasilaniem przedsiębiorstwa kredytem oraz jego spłatą, a także kosztów obsługi zadłużenia. Natomiast podatki oblicza się tak, jakby przedsiębiorstwo było finansowane wyłącznie kapitałem własnym. Formułę matematyczną FCFF można przedstawić następująco:

$$FCFF = \text{zysk operacyjny} (1 - \text{stawka podatku dochodowego}) + \text{amortyzacja} \pm \text{zmiana kapitału obrotowego netto} - \text{wydatki na inwestycje w majątek trwały}$$

Z kolei formuła dla FCFE przedstawia się następująco:

$$FCFE = \text{zysk netto} + \text{amortyzacja} \pm \text{zmiana kapitału obrotowego netto} \pm \text{zmiana stanu kredytów} - \text{wydatki na inwestycje w majątek trwały}$$

Stosując model FCFE można wprost ustalić wartość kapitału własnego przedsiębiorstwa, z kolei wartość ustalona na podstawie FCFF obejmuje również zadłużenie przedsiębiorstwa.

Ustalanie stopy dyskontowej

Spośród różnych metod szacowania wysokości stopy dyskontowej do najbardziej znanych należą:

- metoda subiektywnego szacowania dodatku za ryzyko,
- model wyceny aktywów kapitałowych (*Capital Asset Pricing Model* – CAPM),
- średni ważony koszt kapitału (*Weighted Average Cost of Capital* – WACC).

Wszystkie wymienione metody bazują na wspólnym elemencie wyjściowym, jakim jest wolna od ryzyka stopa procentowa, która następnie powiększona jest o premię za ryzyko. Ustalając wolną od ryzyka stopę procentową bierze się pod uwagę papiery wartościowe emitowane przez Skarb Państwa.

Model CAPM jest wykorzystywany do szacowania kosztu kapitału własnego. Zastosowanie tego modelu wymaga określenia następujących czynników: wolnej od ryzyka stopy procentowej, premii za ryzyko oraz współczynnika beta.

Równanie opisujące ten model ma postać:

$$R_E = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

gdzie:

R_E – koszt kapitału własnego

r_f – stopa zwrotu wolna od ryzyka

r_m – oczekiwana stopa zwrotu z portfela rynkowego

β – współczynnik beta, który jest zestandaryzowaną miarą ryzyka rynkowego i jest obliczany jako relacja kowariancji dochodów z akcji danego przedsiębiorstwa (r_i) z dochodowością portfela rynkowego (r_m) do wariancji portfela rynkowego:

$$\beta = \frac{\text{cov } r_i r_m}{\text{var } r_m}$$

Procedura wyznaczania WACC sprowadza się do trzech następujących kroków:

- ustalenia wag dla poszczególnych źródeł finansowania,
- oszacowania kosztu kapitału własnego,
- oszacowania kosztu wszystkich, wykorzystywanych przez firmę, rodzajów kapitału obcego oprocentowanego (kredyty, pożyczki bankowe, instrumenty dłużne, leasing).

Formuła matematyczna modelu WACC ma postać następującego wzoru:

$$\text{WACC} = \frac{E}{F + E} R_E + \frac{F}{F + E} R_F (1 - T)$$

gdzie:

F – kapitał obcy

E – kapitał własny

R_E – koszt kapitału własnego

R_F – koszt kapitału obcego

T – stopa podatku dochodowego

O poprawności wyceny decyduje właściwy dobór odpowiedniego modelu stopy dyskonta, który musi korespondować z modelem obliczeń przepływów pieniężnych. Dla modelu FCFF stopa dyskonta będzie równa średniemu ważonemu kosztowi kapitału, zaś dla modelu FCFE stopa dyskonta będzie obliczana według modelu CAPM²⁾.

Ponadto prognoza przepływów pieniężnych musi odzwierciedlać tę samą wielkość inflacji, która została wykorzystana do określenia stopy dyskontowej³⁾.

Ustalenie wartości rezydualnej

Kolejny etapem wyceny jest ustalenie **wartości rezydualnej**, która pokazuje wartość przedsiębiorstwa w końcowym momencie prognozy. Oblicza się ją jako: wartość dochodową otrzymaną przez kapitalizację salda przepływu dla ostatniego roku prognozy w przypadku kontynuowania działalności, wartość dochodową z opcją stałego wzrostu dochodów w przypadku planowanego wzrostu dochodowości przedsiębiorstwa, wartość likwidacyjną w przypadku planowanego zakończenia działalności przedsiębiorstwa.

W praktyce dla przedsiębiorstw dochodowych, które będą kontynuowały działalność, wartość rezydualną oblicza się najczęściej jako wartość dochodową z opcją stałego wzrostu dochodów; stopa wzrostu powinna korespondować między innymi ze stopą wzrostu PKB, a w szczególności z tempem rozwoju danego sektora, w którym działa przedsiębiorstwo.

Kluczowe czynniki kształtujące wartość przedsiębiorstwa



arządzanie wartością przedsiębiorstwa (*value based management*) przyczyniające się do wzrostu jego wartości wymaga określenia czynników, od których zależy przyrost wartości przedsiębiorstwa.

Literatura przedmiotu podaje następujące kluczowe czynniki cząstkowe kształtujące wartość przedsiębiorstwa, które są również określane mianem nośników wartości⁴⁾ (*value drivers*)⁵⁾: stopa wzrostu przychodów, rentowność operacyjna sprzedaży, efektywna stopa podatku dochodowego, stopa inwestycji w kapitał obrotowy netto, stopa inwestycji w aktywa trwałe netto, okres przewagi konkurencyjnej (okres kreowania dodanej wartości operacyjnej przedsiębiorstwa), struktura i koszt kapitału.

Strategia maksymalizowania wartości przedsiębiorstwa



strategia maksymalizowania wartości przedsiębiorstwa obejmuje działania zmierzające do optymalnego i harmonijnego sterowania wymienionymi nośnikami wartości.

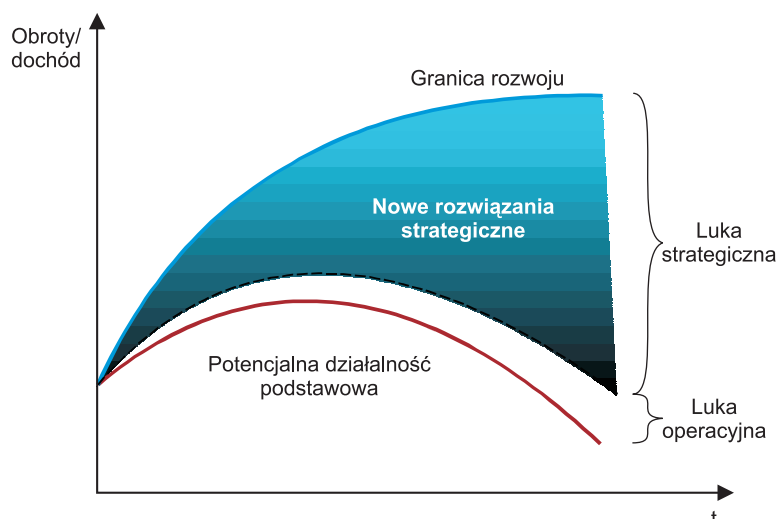
Stopa wzrostu przychodów

Wzrost wartości firmy zależy wprost od długookresowej stopy wzrostu sprzedaży.

Analiza stopy wzrostu przychodów prowadzi między innymi do określenia dwóch następujących wielkości determinujących granice wzrostu przychodów osiąganych przez przedsiębiorstwo (są to również granice potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa): granicy efektywności oraz strategicznej granicy rozwoju firmy.

Rozwój firmy oparty tylko na podwyższaniu efektywności może zapewnić osiągnięcie w najlepszym przypadku jedynie chwilowej przewagi konkurencyjnej. W momencie, gdy większość przedsiębiorstw w danym sektorze funkcjonuje blisko granicy efektywności i maleje luka w efektywności operacyjnej, żadna z rywalizujących firm nie będzie mogła osiągnąć trwałej przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo, chcąc osiągnąć zdecydowanie lepsze wyniki niż jego rywale, powinno wyróżniać się na tle branży w trwały sposób, oferując klientom dobra szczególne, na przykład dostarczać klientom wyższą wartość rynkową i przesuwając się jednocześnie w kierunku wyższych cen. Alternatywą jest zapewnianie porównywalnej wartości po mniejszym koszcie⁶⁾.

Tak więc, o potencjale rozwojowym przedsiębiorstwa nie decyduje jedynie efektywność operacyjna, lecz przede wszystkim umiejętność wyszukiwania nowych,



Rys. Luka między podstawową działalnością a granicą rozwoju

Źródło: H. KREIKEBAUM, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997, s. 49.

wyjątkowych pozycji rynkowych. Skutecznie działające firmy muszą właściwie przewidywać i wyczuwać kierunki zmian nieustannie zachodzących w otoczeniu i w odpowiedni sposób na nie reagować.

Rentowność operacyjna sprzedaży

Osiągana marża zysku operacyjnego zależy od decyzji operacyjnych dotyczących kształtowania produktu, cen i kosztów operacyjnych, promocji i dystrybucji, przy uwzględnieniu preferencji nabywców i sytuacji na rynku.

Potencjał rentowności przedsiębiorstwa wynikający z jego działalności operacyjnej jest zależny do stanu konkurencji w sektorze. Najpotężniejsza z pięciu sił Portera, rządząca konkurencją, wyznacza rentowność danego sektora, ma więc największe znaczenie w formułowaniu strategii. Przykładowo firma wygrywająca rywalizację o pozycję wśród obecnych konkurentów w danym sektorze nie będzie charakteryzowała się wysoką rentownością, jeśli będzie występowała realna groźba wprowadzenia na rynek lepszych lub tańszych wyrobów substytucyjnych.

Efektywna stopa podatku dochodowego

Na poziom wypracowanych przez przedsiębiorstwo dochodów netto ma wpływ stawka obciążenia podatkiem dochodowym. Efektywna stopa podatkowa dla danego przedsiębiorstwa jest zależna od opracowanej i wdrożonej strategii podatkowej, która powinna wzmacniać strategię rozwojową firmy. Jeśli dochody przedsiębiorstwa charakteryzują się niską zmiennością i są w wysokim stopniu przewidywalne, co jest w dużej mierze charakterystyczne dla rynków dojrzałych i przedsiębiorstw o silniejszej pozycji rynkowej, wówczas wysoka będzie wartość tarcz podatkowych na odsetkach od oprocentowanego długu. Natomiast

dla przedsiębiorstw znajdujących się we wcześniejszych fazach rozwoju, działających na rynkach cyklicznych i podatnych na zmiany, istnieje ryzyko ponoszenia strat lub osiągania dochodów na tak niskim poziomie, że nie będzie można wykorzystać całego kosztu odsetek na potrzeby osłony podatkowej.

Przedsiębiorstwo może stosować również inne metody obniżania obciążeń podatkowych korzystając z ulg i zwolnień podatkowych przysługujących na przykład spółkom prowadzącym działalność w specjalnych strefach ekonomicznych.

Ważnym elementem w strategii podatkowej firmy jest również lokalizacja i eksploatacja własności intelektualnej i marki.

Stopa inwestycji w kapitał obrotowy netto

Zarządzanie kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwie musi być podporządkowane strategii sprzedaży oraz koncepcji kontroli kosztów, wówczas działania kształtujące wielkość i strukturę majątku obrotowego oraz zobowiązań krótkoterminowych spowodują wzrost wartości danej spółki.

Posiadanie odpowiedniego kapitału obrotowego warunkuje zachowanie ciągłości i rytmiczności przebiegu operacji gospodarczych w przedsiębiorstwie.

Wielkość kapitału obrotowego powinna pozostawać w określonej relacji między innymi do przychodów ze sprzedaży, a przyrost kapitału obrotowego powinien być proporcjonalny do wzrostu sprzedaży.

Poziom zapotrzebowania na kapitał obrotowy dla danego przedsiębiorstwa zależy od następujących parametrów: okresu utrzymywania zapasów, okresu ściągania należności, okresu płatności zobowiązań w stosunku do dostawców.

Podsumowując, decyzje finansowe dotyczące kapitału obrotowego powinny optymalizować wielkość oraz strukturę aktywów bieżących z uwagi na minimalizację kosztów ich finansowania.

Stopa inwestycji w aktywa trwałe netto

Poziom inwestycji w aktywa trwałe zdeterminowany jest koniecznością częściowej lub całościowej wymiany majątku trwałego i wielkością nakładów koniecznych do utrzymania w należytym stanie posiadanych aktywów. Decyzje inwestycyjne wyznaczają możliwości ekspansji przedsiębiorstwa i warunkują zarówno możliwości wzrostu produkcji, jak i jej dywersyfikację.

Decyzję o realizacji konkretnych projektów inwestycyjnych w danym przedsiębiorstwie poprzedza się oceną za pomocą takich mierników, jak: NPV (*net present value*) – wartość zaktualizowana netto czy IRR (*internal rate of return*) – wewnętrzna stopa zwrotu.

Tab. Porównanie wpływu kapitału własnego i obcego na działalność przedsiębiorstwa zorganizowanego w formie spółki akcyjnej

	Kapitał własny	Kapitał obcy
Okres zwrotu	Kapitał jest powierzony firmie bez terminu zwrotu.	Kapitał jest powierzony firmie przez wierzycieli na określony czas (okres umowy).
Płatności	Dywidendy są wypłacane akcjonariuszom w zależności od możliwości finansowych firmy (wypracowanego zysku netto).	Bieżące odsetki (oprocentowanie) oraz spłaty kapitału są wypłacane wierzycielom zgodnie z umową (sztywne płatności).
Opodatkowanie	Wypłacone dywidendy nie stanowią dla przedsiębiorstwa kosztu zmniejszającego podstawę opodatkowania podatkiem dochodowym.	Odsetki (oprocentowanie) są dla przedsiębiorstwa kosztami finansowymi zmniejszającymi podstawę opodatkowania podatkiem dochodowym.
Kontrola zarządu	Akcjonariusze mają prawo głosu w najważniejszych sprawach firmy.	Wierzyciele kontrolują firmę tylko w zakresie wynikającym z umowy.
Ryzyko bankructwa	Niewypłacanie dywidend nie może być przyczyną postanowienia firmy w stan upadłości.	Niewypłacenie oprocentowania lub niespłacenie kapitału może być podstawą ogłoszenia upadłości firmy.

Źródło: A. DULINIEC, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2001, s. 34.

Okres przewagi konkurencyjnej (okres kreowania dodanej wartości operacyjnej przedsiębiorstwa)

Przewagę konkurencyjną można przypisać temu, czy dana firma osiąga wzrost większy czy mniejszy od przeciętnego w tym sektorze. Dane przedsiębiorstwo może rozwijać swój potencjał przez stosowanie innowacyjnej strategii, która zapewni optymalne warunki funkcjonowania w stosunku do stale zmieniającego się otoczenia. Zamierzenia strategiczne firmy nie mają zatem odzwierciedlać jej dzisiejszych problemów, lecz powinny budować i wykorzystywać jej przyszłe szanse.

Ponieważ niemal każdą przewagę można naśladować, z czasem konkurenci nieuchronnie prześcigną każdą firmę, która zaniecha udoskonaleń. Zatem innowacja i wprowadzanie zmian to nierozłączni sojusznicy firm chcących budować trwałą przewagę konkurencyjną, z kolei tam, gdzie innowacja zanika, przedsiębiorstwo popada w stagnację i wtedy jest już tylko kwestią czasu, kiedy prześcigną je konkurenci.

Struktura i koszt kapitału

Wzrost wartości przedsiębiorstwa wpływa między innymi z optymalizacji struktury kapitału oraz minimalizacji kosztu kapitału. Analizę porównawczą kapitału obcego i kapitału własnego przedstawia powyższa tabela.

Wyznaczaniem optymalnej struktury kapitału w przedsiębiorstwie zajmuje się teoria substytucji⁷⁾ (*trade off theory of capital structure*), która zakłada, że dla każdego przedsiębiorstwa istnieje optymalna relacja długu do kapitału własnego, dla której wartość przedsiębiorstwa jest maksymalna.

Minimalny średni ważony koszt kapitału (WACC) dla przedsiębiorstwa jest wyznaczony przez optymalny poziom zadłużenia, dla którego wartość danego podmiotu jest największa.

Granicę opłacalności wykorzystania kapitału obcego pomaga określić również analiza związku pomię-

dzy rentownością aktywów (ROA) i rentownością kapitału własnego (ROE).

Wnioski

W budowaniu strategii rozwoju firmy, której nadrzędnym celem jest wzrost wartości, niezbędne jest oznaczenie i szczegółowa analiza obszarów potencjalnie powodujących maksymalizację wartości. Podstawowy, uniwersalny zbiór czynników został zaprezentowany w niniejszym artykule. Dla poszczególnych sektorów gospodarki wagi wspomnianych nośników wartości będą zależne od konkretnych uwarunkowań branży, a w szczególności od natężenia walki konkurencyjnej w sektorze.

Czynniki kształtujące wartość przedsiębiorstwa nie mogą być rozważane osobno, gdyż są one powiązane szeregiem współzależności, dlatego też w dalszej pracy trzeba przeanalizować stopień wzajemnej zależności nośników wartości przedsiębiorstwa i natężenie tych zależności oraz wpływ niematerialnych, jakościowych czynników na rozwój organizacji.

Anna Michna

PRZYPISY

- ¹⁾ T. COPELAND, T. KOLLER, J. MURRIN, *Wycena. Mięszczenie i kształtowanie wartości firm*, WIG-Press, Warszawa 1997, s. 122–124.
- ²⁾ A. DAMODARAN, *Damodaran on Valuation. Security Analysis for Investment and Corporate Finance*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994, s. 19.
- ³⁾ B. CORNELL, *Wycena spółek. Metody i narzędzia efektywnej wyceny*, Liber, Warszawa 1999, s. 114–115.
- ⁴⁾ M. MICHAŁSKI, *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicielskich*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 116.
- ⁵⁾ A. DULINIEC, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2001, s. 156–157.
- ⁶⁾ M.E. PORTER, *Porter o konkurencji*, PWE Warszawa 2001, s. 109.
- ⁷⁾ A. DULINIEC, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2001, s. 125–132.

Autorka – dr inż., Katedra Organizacji Produkcji, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

Janusz Strużyna

Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach
Seria: Prace Naukowe, Katowice 2002

Wśród wielu ukazujących się w roku 2002 ciekawych książek z zakresu szeroko rozumianego zarządzania, pragnę wyróżnić i zwrócić uwagę czytelnika, w szczególności menedżerów i specjalistów zajmujących się rozwojem w polskich przedsiębiorstwach problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, a także studentów kierunków humanistycznych, na interesującą i bardzo wartościową książkę pt. *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, autorstwa Janusza Strużyny, profesora Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Recenzowana książka istotnie wyróżnia się na tle dotychczasowych pozycji z zakresu problematyki poświęconej zarządzaniu zasobami ludzkimi. Stara się ona sprostać nie tylko potrzebie wzbogacenia wiedzy o funkcjonowaniu małych polskich przedsiębiorstw. W szczególności, stara się zademonstrować konkretną próbę oceny jakości zarządzania jednym z kluczowych – dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa (nie tylko małego, choć szczególnie cenną zaletą książki jest fakt, iż właśnie jej autor podjął się identyfikacji, diagnozy i projekcji procesu zarządzania w małej firmie) – procesów w nim zachodzących, jakim jest zarządzanie potencjałem intelektualnym przedsiębiorstwa zawartym w posiadanym przez nie zasobie ludzkim. Ta kwestia wydaje się newralgiczna dla odkrywania rzeczywistego stanu spraw i identyfikowania zasadności podtrzymywania określonych poglądów. Z tego względu pomysł autora uznaję za bardzo dobry i na czasie, godny eksploracji i determinacji badawczej.

Jest to książka znakomita pod wieloma względami. W szczególności pragnę podkreślić te walory, które przemawiają za jej wyjątkowością. Oto niektóre z nich. I tak:

■ Po pierwsze, poruszany przez nią **obszar badań. Stanowią go małe polskie firmy**. Bardzo mało jest wartościowych publikacji, przedstawiających wnikliwie przeprowadzone badania właśnie w tego typu firmach, zwłaszcza, że wyraźnie podkreślana jest witalna – dla gospodarki – ich rola.

■ Po drugie, podjęty problem badawczy. Jest nim zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście doskonalenia jakości tego procesu. W tym kontekście za istotną z punktu widzenia realizacji przesłania książki uważam sformułowaną przez autora ważną tezę badawczą. Brzmi ona następująco: **W procesach zarzą-**

dzania zasobami ludzkimi przejawia się większość zagadnień związanych z jakością zarządzania w ogóle oraz społeczną racją funkcjonowania firmy (por. s. 8). Tezie tej z całym powodzeniem profesor J. Strużyna sprostął w recenzowanej książce.

■ Po trzecie, podjęte w recenzowanej pracy studia i badania nad jakością zarządzania zasobami ludzkimi, **posiadają nie tylko wymiar poznawczy. Doświadczają one także użytecznych informacji** dla programowania procesów dydaktycznych, szkoleń dla menedżerów małego biznesu, formułowania polityki gospodarczej, modelowania relacji menedżerów dużych i małych organizacji, jako że niska jakość zarządzania personelem u kooperantów, dostawców i odbiorców może stanowić źródło problemów nawet w najlepiej zarządzanej firmie.

■ Po czwarte, podjęty **problem badawczy** (identyfikowanie i ocenianie realiów procesu zarządzania zasobami ludzkimi) **w małych firmach nie jest łatwy do realizacji**, następcza wielu trudności, podobnie jak badania dotyczące rodzin. Nie można stworzyć uniwersalnego wzoru małej firmy. Można natomiast przyjąć pewną skalę parametrów wzorcowych i uznać, że istnieje potrzeba konfrontowania z nimi. Udana próba badawcza w tym względzie, z jaką mamy do czynienia w przypadku recenzowanej książki, jest szczególnie jej zaletą (por. zakończenie książki).

Recenzowana książka jest znakomicie napisana pod względem merytorycznym i metodologicznym. Otóż autor połączył w niej w sposób niezwykle kompetentny teorię zarządzania zasobami ludzkimi z jej praktyką oraz praktykę tę z teorią. Książka bowiem przedstawia kompleksowe ujęcie badawcze zarządzania zasobami ludzkimi od strony oceny poziomu jakości tego procesu w odniesieniu do polskiego małego przedsiębiorstwa. Zawiera ona – oprócz podstaw teoretycznych i metodologicznych – część empiryczną, tj. praktyczne metody doskonalenia jakości zarządzania tym procesem w polskiej praktyce gospodarczej. Równocześnie jasność i komunikatywność zawartego w treści książki wywodu, pozwala z równym zapałem i zrozumieniem korzystać z niego studentom, jak i praktykom, a więc specjalistom zajmującym się w przedsiębiorstwie planowaniem i zarządzaniem personelem oraz menedżerom.

Książka w swej warstwie metodologicznej oparta została na podejściu diagnostycznym, z istotnym wykorzystaniem elementów podejścia prognostycznego. Zastosowanie owego podejścia uważam za bardzo trafne, metodologicznie spełniające wymogi realizacji celu, jaki sobie autor postawił. Równocześnie jego treść dyktowana jest potrzebami polskiego przedsiębiorstwa, określonymi przez transformację polskiej gospodarki. W wyniku owej transformacji następują zasadnicze zmiany w metodologii zarządzania zasobami ludzkimi, w technice sporządzania analiz efektywnego wykorzystania personelu, w formule programowania i planowania jego rozwoju, w instrumentach badawczych, a także w pragmatyce organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami.

W recenzowanej książce omówione zostały najważniejsze problemy składające się na wysokie pod względem jakościowym, a zarazem efektywne, zarządzanie zasobami intelektualnymi w przedsiębiorstwie. Jednocześnie rozpatrywane zagadnienie osadzono w realiach współczesnej gospodarki, a więc procesów globalizacyjnych, informacyjno-informatycznych, burzliwych zmian, konieczności reorientacji kwalifikacji, specjalności i zawodu. Tym samym autor określił – co stanowi niewątpliwą atut książki – kierunki niezbędnych, przyszłych działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w małej firmie. Dzięki temu książka stanowi kompendium wiedzy specjalistycznej. W pewnej mierze jest ona – co szczególnie pragnę podkreślić, jako że profesor J. Strużyna jest jednym z najlepszych w Polsce specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi – podsumowaniem Jego doświadczeń, wynikających z wieloletnich badań.

Główna część struktury treści książki zawarta jest w logicznym ciągu działań teoretyczno – praktycznych oraz praktyczno – teoretycznych odnoszonym do: **specyfiki i problemów badań jakości zarządzania personelem** (rozdział I) – **jakości zarządzania personelem w polskich małych firmach** (rozdział II) – **implementacji, a więc praktycznych metod doskonalenia jakości zarządzania personelem** (rozdział III). Wszystkie wymienione wyżej klasy przyjętego ciągu działań tematycznie wzajemnie się uzupełniają i wskazują na konieczność łączenia badań diagnostycznych z programowaniem rozwoju. Ciąg ów składa się na ciekawy i inspirujący czytelnika przegląd teoretycznych podstaw zarządzania zasobami ludzkimi – koncepcje z punktu widzenia procesu jakości – typologia funkcji i narzędzi strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz praktyki, czyli wskazań na przyszłość obejmujących różne obszary aktywności personelu z punktu widzenia efektywnego funkcjonowania małej firmy.

Wszystko to razem składa się na pełne i kompleksowe, a także profesjonalne ujęcie przedstawianej problematyki. Interesujące, a zarazem nietypowe jest zakończenie podręcznika. Otóż prezentuje on w konwencji badań diagnostycznych z jednej strony oraz programowania rozwoju z drugiej, ciekawe własne wizje rozwoju nie tylko współczesnych koncepcji metodologicznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi,

ale także pragmatyczne wskazania i zalecenia w tym względzie. Na podstawie szczególnego oglądu recenzowanej książki, w pełni podzielam poglądy autora w tej kwestii.

Szczególną wartość recenzowanej książki pragnę nadać zawartym w niej czterem załącznikom. Stanowią one wartość samą w sobie. Mogą być przydatne zarówno studentom, jak i praktykom w diagnozowaniu i projekcji stanów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Recenzowana książka zasługuje na szczególne wyróżnienie i nagrodę, gdyż dotyka ważnych i stale aktualnych zagadnień z zakresu procesu sprawności zarządzania przedsiębiorstwem. Problem ten należy do kwestii stale nurtujących teoretyków i praktyków zarządzania. Współcześnie, w warunkach dokonujących się przemian systemowych, rozwoju nauk zarządzania – zwłaszcza ich aplikacyjności – problem poruszany w książce przez autora, posiada kluczowe znaczenie dla powodzenia dokonujących się w naszym kraju epokowych przemian społeczno-gospodarczych.

Recenzowana książka jest wieloaspektowym i niezwykle oryginalnym ujęciem problematyki procesu zarządzania zasobami ludzkimi w małym polskim przedsiębiorstwie w warunkach stałej transformacji, z ukazaniem całej jego złożoności. Poszukiwania najlepszych z punktu widzenia jakości procedur realizacji procesu zarządzania personelem, z punktu widzenia jego sprawności, zarówno na płaszczyźnie teoretycznej, jak i praktycznej wydają się nie mieć końca. Książka jest niezwykle twórczym głosem w dyskusji naukowej nad podnoszeniem sprawności procesu zarządzania współczesnym polskim przedsiębiorstwem.

Uważam, że książka napisana przez profesora Janusza Strużynę zasługuje na zapoznanie się z nią, ponieważ:

- po pierwsze, stanowi ciekawy i inspirujący głos w dyskusji zarówno naukowej, jak i praktycznej nad problemami zarządzania zasobami ludzkimi,
- po drugie, posiada obok istotnych walorów naukowych, także dydaktyczne; z tego punktu widzenia wykazuje przydatność dla studentów na kierunkach ekonomii i zarządzania oraz psychologii i socjologii uczelni wyższych,
- po trzecie, stanowi niezwykle przydatną pomoc dla specjalistów i menedżerów zajmujących się w przedsiębiorstwach zagadnieniami rozwoju, w szczególności planowania i implementacji strategii zarządzania zasobami ludzkimi,
- po czwarte, jest potrzebna, bowiem daje teoretykom i praktykom nowe, jakościowe spojrzenie na problematykę zarządzania zasobami ludzkimi; poszerza ona znacznie wiedzę na temat efektywnej strategii zarządzania personelem we współczesnych małych przedsiębiorstwach i dzięki swoim walorom wejdzie na trwałe do polskiego dorobku naukowego związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

*Prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski
Instytut Organizacji i Zarządzania
Uniwersytetu Gdańskiego*

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni

PRZEGLĄD CZASOPISM
ZAGRANICZNYCH

„The McKinsey Quarterly”

Kto jest odpowiedzialny za IT?

Dan LOHMEYER, Sofya POGREB, Scott ROBINSON, *Who's Accountable for IT?* „The McKinsey Quarterly”, nr 1/2003.

Dan Lohmeyer i Sofya Pogreb są pracownikami McKinsey w biurze w Dolinie Krzemowej, Scott Robinson jest szefem w biurze firmy w Waszyngtonie.

W ciągu ostatnich lat coraz więcej menedżerów, analityków i ludzi piszących o problemach zarządzania twierdzi, że to przywódcy, a nie technolodzy powinni wziąć odpowiedzialność za technologię informacyjną w firmie. Tylko takie rozwiązanie daje możliwość decydowania o wpływie technologii na sposób funkcjonowania organizacji i wielkości funduszy przeznaczanych na doskonalenie technologii. Rola IT w firmie zmieniła się, musi więc zmienić się sposób inwestowania w nią.

Na początku technologia informacyjna pełniła funkcję dodatkową w firmie. Dzisiaj jednak nowe aplikacje pozwalają na lepsze komunikowanie się z klientami i partnerami i w coraz większym stopniu zaczynają dotyczyć działalności podstawowej. Inwestycje w technologię informacyjną decydują o przewadze konkurencyjnej. Nie jest to jednak warunek wystarczający. Sukces zależy także od aktywnego włączenia liderów organizacji w zarządzanie IT i procesy podejmowania decyzji odnośnie do wykorzystywanych technologii.

Niektóre organizacje starają się postępować zgodnie z powyższą regułą, ale tylko nieliczne uważają,

że przynosi to oczekiwane efekty. I tak na przykład, okazuje się, że dołączanie specjalistów ds. biznesu do prac komitetów, czy grup technologicznych nie poprawia wcale ani relacji wewnątrz firmy, ani jej kontaktów z otoczeniem. Tymczasem wdraża się nikomu niepotrzebne aplikacje, co podnosi bardzo koszty działania. Warto zauważyć przy tym, że tworzenie struktur i procesów ułatwiających współpracę między biznesem a IT musi pociągać za sobą stworzenie odpowiedniego systemu wynagrodzeń i zachęt, pozwalającego na rozsądne wdrażanie nowych technologii informacyjnych oraz nadającym informatyce odpowiednią rangę w firmie.

Jak zatem można zmniejszyć tę przepaść między IT a problemami biznesu? Kluczem jest tutaj uświadomienie liderom i decydentom zajmującym się sprawami konkurencyjności firmy, że ich rolą jest nie tylko śledzenie planów IT, ale także zarządzanie tą sferą, dbanie o efektywne wykorzystanie technologii informacyjnych. Co więcej, ich wynagradzanie powinno być odzwierciedleniem ich umiejętności wywiązywania się z powyższych zadań. Zbyt często zdarza się, że liderzy rezygnują z potencjalnie bardzo obiecujących projektów informatycznych tylko dlatego, że są one kosztowne lub ich realizacja napotyka na jakieś trudności. Menedżerowie muszą wziąć odpowiedzialność za podejmowanie tego rodzaju decyzji.

Potrzebne są także i inne zmiany. Jak dotąd, większość organizacji zarządza IT jak zupełnie oddzielną funkcją niezależną od biznesu. Aby to zmienić, należy nie tylko angażować liderów zajmują-

cych się podstawową działalnością firmy w prace komitetów technologicznych, ale także specjalistów ds. technologii informacyjnych czynić bardziej odpowiedzialnymi za wyniki organizacji. Takie podejście pozwala na osiągnięcie wyższego ROI i lepsze kontrolowanie kosztów. Biorąc jako przykład organizację, którym udało się wdrożyć te zmiany i odnieść sukces, autorzy opracowali kilka podstawowych zasad postępowania w zarządzaniu IT.

Co idzie źle?

Wiele organizacji poniosło klęskę w kształtowaniu relacji między jednostkami biznesowymi a organizacjami IT. Organizowanie i doskonalenie tego rodzaju relacji jest niezwykle trudne. Po części dzieje się tak dlatego, że menedżerowie i pracownicy obu stron patrzą na siebie podejrzliwie, po części zaś – ponieważ firmy z reguły nie mają podobnych doświadczeń. Zwykle problemy dotyczą czterech dziedzin.

Dwie kultury

Kierujący i decydenci, którzy nie wierzą, że specjaliści IT mogliby rozumieć problemy i wymagania biznesu i nie dostrzegają możliwości wniesienia przez tychże specjalistów jakiejś wartości w działania firmy, bardzo niechętnie uczestniczą w projektach IT. Przy takim podejściu wdrażanie technologii informacyjnych kojarzy się raczej z bałaganem i wręcz obniżeniem sprawności działania firmy. Z drugiej strony, specjaliści IT patrzą z pogardą i lekceważeniem na użytkowników opra-

cowywanych przez siebie aplikacji, jako na tych, którzy niewiele rozumieją z nowych programów.

Tak więc jednym z ważniejszych problemów są niemożliwość porozumienia się i różne spojrzenie na potrzeby organizacji. Ważne jest zatem wypracowanie wspólnej wizji rozwoju firmy i wspólnego języka dyskusji o jej przyszłości. Ale nawet to nie pomoże, jeżeli po rozmowach na temat organizacji wszyscy wracają do swoich działów i stanowisk pracy, a ich wynagrodzenie i awans zależy od realizacji celów działów, jednostek biznesowych, a nie realizacji celów całej firmy.

Zbyt wiele biurokracji

Budowanie partnerstwa między biznesem a IT jest procesem, ale staje się zbyt skomplikowane w momencie, kiedy komitety technologiczne zaczynają się zanadto mnożyć, a plany biznesowe starają się odpowiedzieć na każde wymaganie IT. Autorzy znają przykład organizacji, która – w dobrej wierze – stworzyła komitety technologiczne w każdej jednostce biznesowej, oddzielny komitet ds. strategii IT, inny zajmujący się standardami IT, jeszcze inny – budżetem IT. Proces podejmowania decyzji został bardzo podzielony i całość skończyła się na zrzucaniu odpowiedzialności za porażki na innych. Tymczasem komitetów powinno być jak najmniej w firmie, nie mogą być one zbyt licznie reprezentowane, a ludzie w nich pracujący muszą mieć uprawnienia do podejmowania decyzji we wszystkich kwestiach dotyczących IT.

Obfitość nieformalnych kanałów

Kiedy proces planowania w ramach IT staje się zbyt skomplikowany, decyzje zaczyna się podejmować pod stołem: menedżerowie, chcąc realizować własne cele starają się obejść formalne kanały uwzględniające wymagania projektów IT, a racjonalne inwestowanie oraz efektywne wydawanie pieniędzy staje się niemożliwe. Kadra kierownicza najwyższego szczebla w niektórych firmach była zaskoczona, kiedy uświadomiła sobie, że takie samo-

wolne wydawanie pieniędzy na różne programy i aplikacje stanowi do 40% ogólnego budżetu na IT.

Zbyt wielu młodych menedżerów

Nawet jeżeli nie dochodzi do obejścia reguł obowiązujących w firmie, istnieje ryzyko popełnienia fatalnych błędów. Często zdarza się, że powoływane komitety technologiczne obsadza się głównie młodymi menedżerami. U podstaw takiego postępowania tkwi założenie, że mają oni lepsze pojęcie o informatyce, a więc pośrednio o technologiach informacyjnych. Łatwiej im będzie zatem współpracować ze specjalistami IT. Tyle tylko, że ci młodzi menedżerowie rzadko mają szersze spojrzenie na strategię korporacji oraz kompetencje i uprawnienia do podejmowania decyzji. W rezultacie prowadzi to do sytuacji, gdy ogromne inwestycje przynoszą małe dochody. Tylko wtedy, gdy o problemach firmy dyskutują ludzie z doświadczeniem, istnieje szansa na sukces współpracy.

Zbudowanie partnerskich relacji biznes – IT

Istnieją organizacje, którym udało się sprostać wyzwaniu włączenia technologii informacyjnych w strukturę firmy i używać jej jako narzędzia podnoszenia konkurencyjności. Ich rozwój bazuje na trzech zasadach: nakładają na liderów odpowiedzialność za zwrot z inwestycji IT, włączają ich do opracowywania planów IT oraz nadają znaczenie technologiom informacyjnym w działalności firmy. Poniżej omówiona została każda z tych zasad.

Odpowiedzialność

Nawet jeśli *top management* uważa, że kluczowym czynnikiem sukcesu jest zwiększenie koordynacji między działaniami biznesowymi a projektami IT, nic się nie zmienia, dopóki menedżerowie nie będą rozliczani z efektów wdrażania i wykorzystania technologii informacyjnych. W związku z tym postulatem powstają bardzo istotne pytania.

Ponieważ technologie informacyjne dotyczą niemal wszystkich szczebli i działów przedsiębiorstwa, kto powinien być za nie odpowiedzialny? Jak powinno się mierzyć i oceniać rezultaty wykorzystania technologii? Jak menedżerowie ds. biznesu mają odpowiadać za IT, skoro to nie oni je wdrażają i nie mają możliwości pełnego kontrolowania tego procesu?

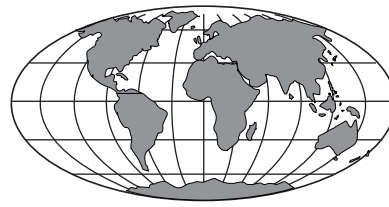
Wobec rodzących się problemów rzadko kiedy organizacje decydują się na przekazanie pełnej odpowiedzialności za IT ludziom zajmującym się biznesem. Niemniej jednak są oni zachęcani do zwracania baczniejszej uwagi na problemy wykorzystania technologii informacyjnych.

Zwykle organizacje działają w dwojaki sposób. Po pierwsze, obciążają jednostki biznesowe kosztami połączeń telefonicznych, zakupu komputerów i nowych aplikacji. Jednocześnie gwarantuje się zwrot części kosztów, jeżeli były to inwestycje ułatwiające komunikację wewnątrz firmy lub z klientami. Jeżeli powyższe działania nie odnoszą pożądanych skutków, firmy decydują się na centralizację budżetu IT.

Po drugie, ocena i wynagrodzenie menedżerów uwzględnia efekty, jaki przynoszą projekty IT sponzorowane przez menedżerów. W tym przypadku bada się np. wpływ systemu CRM na wzrost wielkości sprzedaży.

Włączanie problemów biznesowych do planów IT

Odpowiedzialność za projekty IT musi iść w parze z zaangażowaniem w ich opracowywanie i wdrażanie. Istnieje jeden dodatkowy warunek – specjaliści ds. biznesu muszą się zgodzić na współpracę z informatykami, w przeciwnym razie istnieje ryzyko zbiurokratyzowania całego procesu i wymuszanie wszystkiego przy pomocy procedur. A to prowo-



kuje omawiane wcześniej próby omijania kanałów formalnych.

Punktem wyjścia musi być opracowanie priorytetów i szczegółowe opracowanie wszystkich projektów, których koszt przekracza sto tysięcy dolarów. Realizacja projektu ma miejsce tylko wtedy, gdy menedżer zgodzi się wziąć za nią odpowiedzialność.

Takie łączenie biznesu z technologiami informacyjnym daje dwie podstawowe korzyści: pomaga realizować inwestycje, które mają wpływ na strategię firmy oraz ułatwiają opracowywanie budżetu.

Nadanie znaczenia IT

Ostatnim krokiem w budowaniu partnerstwa IT – biznes jest nadanie większego znaczenia technologiom informacyjnym w firmie. Pierwszym posunięciem powinno być zdecentralizowanie funkcji opracowywania aplikacji. Oznacza to, że menedżerowie ds. aplikacji przygotowują raporty nie tylko dla szefów jednostek biznesowych, ale także dla centrali.

Posunięcie to dotyczy tylko aplikacji, ponieważ cała infrastruktura, w większości przypadków, powinna zostać scentralizowana ze względu na ekonomię skali i utrzymywanie wspólnych standardów (patrz załącznik).

Wprowadzenie nowych reguł odpowiedzialności i raportowania

może wprowadzać konflikty. Aby je zminimalizować, organizacje mogą wyrównywać zachęty dla menedżerów z jednostek biznesowych i centrali, aby wszyscy w jednakowym stopniu byli zainteresowani rozwijaniem projektów IT. Tak więc również kluczowy jest mechanizm oceny.

Dla organizacji niezadowolonych ze swoich inwestycji IT, przesłanie jest jedno. Menedżerowie wyższego szczebla muszą zmienić relacje między IT a biznesem, wymagać rzeczywistej odpowiedzialności za realizowane projekty.

Opr. dr Grażyna Aniszewska

Znaczenie standardów

Jako jedną z częstszych przyczyn strat i niezadowolających efektów użycia technologii informacyjnych wymienia się brak standardów dla aplikacji i infrastruktury.

Autorzy podają jako przykład firmę zatrudniającą 1500 pracowników, a dysponującą tysiącem różnych konfiguracji komputerowych. W innych badanych przedsiębiorstwach dałoby się zaoszczędzić do 40% na kosztach eksploatacji systemów i serwerów tylko dzięki zastosowaniu jednego pakietu standardów w całej firmie i skonsolidowaniu wydatków na technologie informacyjne.

Najlepsze organizacje stosują standardowe aplikacje dla realizacji rutynowych zadań, a ich infrastruktura pozwala na integrację poszczególnych działów. Podstawą wdrażania nowych projektów IT jest kreowanie dodatkowej wartości dla firmy. W tych firmach co najmniej połowa zatrudnianego personelu pracuje według tych samych standardów.

Sytuacje usprawiedliwiające tworzenie nowych standardów powinny zostać udokumentowane, a organizacje muszą dysponować jasnymi procedurami i zasadami odnośnie do zmian i sytuacji wyjątkowych. Stosowanie technologii niekompatybilnych powinno być karane w firmie. Można na przykład obciążać jednostki biznesowe całkowitymi kosztami wdrożenia i utrzymania takiej technologii. Respektowanie tej zasady wymaga jednak zaangażowania kadry kierowniczej wyższego szczebla oraz elastyczności, która nie pozbawiłaby firmy możliwości i wysiłków w poszukiwaniu lepszych rozwiązań informatycznych.

Dorota Czykier-Wierzba

Finansowanie polityki regionalnej w Unii Europejskiej

TWIGGER, Warszawa 2003

Uzyskanie przez Polskę członkostwa w UE będzie wymagało dostosowania dokumentów, procedur oraz instrumentów stosowanych w ramach prowadzonej polityki regionalnej do rozwiązań przyjętych w UE. Problematyka ta jest w Polsce mało znana i to zarówno wśród teoretyków zajmujących się zagadnieniami rozwoju regionalnego i rolnictwa, jak i wśród praktyków. Celem niniejszej pracy jest analiza źródeł finansowania polityki regionalnej w Unii Europejskiej i stosowanych w ramach tej polityki instrumentów finan-

sowych oraz ocena skuteczności ich działania. W publikacji omówiona została też pomoc UE w ramach programów PHARE, ISPA i SAPARD dla krajów Europy Środkowej i Wschodniej, w tym także dla Polski w okresie przedakcesyjnym.

Książka przeznaczona jest dla samorządów lokalnych, Ośrodków Doradztwa Rolniczego, Ośrodków Integracji Europejskiej oraz wszystkich, którzy interesują się problematyką integracji Polski z Unią Europejską.